



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ:
ΜΙΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟ ΜΕ
CASE STUDY-KLEEMANN HELLAS**

του

ΚΡΗΤΙΚΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Σεπτέμβριος 2010

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Είναι γεγονός ότι οι σύγχρονες κοινωνίες απειλούνται από πολλαπλούς κινδύνους και κρίσεις. Η διαχείριση όλων αυτών των κινδύνων με σκοπό την μείωση των πιθανών απωλειών αποτελεί αναγκαιότητα σε όλους τους σύγχρονους οργανισμούς.

Λόγω των συνθηκών αυτών κρίθηκε σκόπιμο να εκπονηθεί η παρούσα διπλωματική εργασία για μια διερεύνηση και ανάλυση της διαχείρισης κρίσεων.

Θερμές ευχαριστίες οφείλονται στον Καθηγητή κ. Γεώργιο Πιπερόπουλο για την ανάθεση της διπλωματικής εργασίας, την παροχή σημαντικού βιβλιογραφικού υλικού που έχει δημοσιεύσει ο ίδιος, τις γενικές υποδείξεις και τη συνεχή παρακολούθηση και επίβλεψη, ώστε να καταστεί εφικτή η παρούσα διπλωματική διατριβή.

Θεσσαλονίκη 2010

Κωνσταντίνος Σ. Κρητικόπουλος

Abstract

Over the last decades, the hazards against the life and the integrity of the human kind, due to spreading diseases, natural disasters, terrorism and the worldwide financial crisis, have born the necessity for development of defending mechanisms against this environment.

On our days, the prediction and the management of crisis seems to be an accessible subject under the contribution of modern methods and the technology. On the one hand, the society as well as the companies can significantly minimize the sequences of a probable crisis and on the other hand, it has been noticed that a successful crisis management had a positive outcome to a company.

Crisis is the act that comes to an urgent problem, which is needed to be faced. On a company case, crisis is the change, which causes damage to the personnel, the reputation or the financial status of the company. It is a fact that a crisis can radically affect an organization, though some times to cause its total breakdown (Enron – 2001). The managers of crisis affected organization have the duty of the hazard's spotting, restriction and then vanishing. Due to that, the crisis management is only a part of a wider organization system of a company's management.

The crisis management is a difficult task because of numerous reasons; the most important of them is the incompetence for its prediction. Therefore, now it is more necessary than ever the companies and the organizations to invest on personnel, capable to analyze all the possible versions of a crisis as well as their surroundings. Only if we are able to identify and observe closely the danger, we are going to face it successfully.

On the present dissertation, the types and the characteristics of the crisis, which affect the modern society, are thoroughly examined and the tactics of crisis management are presented in a combination with companies' crisis management examples. Moreover, a case study of a Greek company, which managed to overcome the sequences of the worldwide financial crisis through a management plan, is included.

Περίληψη

Τις τελευταίες δεκαετίες οι κίνδυνοι κατά της ζωής και της ακεραιότητας των ανθρώπων λόγω επιδημιών, φυσικών καταστροφών, τρομοκρατίας άλλα και της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που έχει ξεσπάσει, έχουν δημιουργήσει στους ανθρώπους την ανάγκη για την ανάπτυξη μηχανισμών διαφύλαξης τους από το επικίνδυνο αυτό περιβάλλον.

Στις μέρες μας η πρόβλεψη και η διαχείριση μιας κρίσης φαντάζει μια προσιτή υπόθεση με την συμβολή των σύγχρονων μεθόδων και της τεχνολογίας. Τόσο οι κοινωνίες όσο και οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν ικανοποιητικά τις αρνητικές επιπτώσεις από κάποια ενδεχόμενη κρίση, ενώ έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο μια σωστή διαχείριση κρίσης να λειτουργήσει και θετικά σε κάποια επιχείρηση.

Στην παρούσα εργασία εξετάζονται οι τύποι και τα χαρακτηριστικά των κρίσεων που πλήττουν τις σύγχρονες κοινωνίες, ενώ παρουσιάζονται τρόποι διαχείρισης κρίσεων σε συνδυασμό με παραδείγματα διαχείρισης κρίσεων από εταιρείες. Παράλληλα γίνεται μελέτη μιας Ελληνικής εταιρείας, η οποία κατάφερε να ξεπεράσει τις επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης μέσα από ένα πλάνο διαχείρισης κρίσεων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή

2. Κρίση

- 2.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά της κρίσης
- 2.2 Τύποι κρίσεων
- 2.3 Αιτίες ενδεχόμενων κρίσεων
- 2.4 Κύκλος ζωής μιας κρίσης
- 2.5 Παραδείγματα κρίσεων

3. Διαχείριση κρίσεων

- 3.1 Τι είναι διαχείριση κρίσεων
- 3.2 Χάρτης ροής διαχείρισης κρίσεων
- 3.3 Τα στάδια της διαχείρισης κρίσεων

4. Συμπεράσματα

1. Εισαγωγή

Το αντικείμενο της παρούσας έρευνας είναι η διαχείριση κρίσεων, η οποία είναι ένας πολύπλευρος και εκτεινόμενος κλάδος και αποτελεί βασικό πυλώνα της σύγχρονης διοίκησης με σκοπό να εντοπίζει, να αναλύει και να διαχειρίζεται τους κινδύνους που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση, ένας οργανισμός, μια χώρα. Σκοπός της διαχείρισης κρίσεων είναι να προστατέψει την ανάπτυξη και την κερδοφορία των παραπάνω κοινωνιών, λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα και πραγματοποιώντας της σωστές αλλαγές ώστε να αντιμετωπιστούν έγκαιρα οι πιθανοί κίνδυνοι.

Κρίση είναι η ενέργεια που οδηγεί σε επείγον πρόβλημα, το οποίο οφείλει να αντιμετωπιστεί. Στη περίπτωση μιας επιχείρησης, κρίση είναι η αλλαγή που προκαλεί ζημιά στο ανθρώπινο δυναμικό, στην φήμη ή στην οικονομική κατάσταση της εταιρείας.

Είναι γεγονός ότι μια κρίση μπορεί να επηρεάσει σοβαρά έναν οργανισμό, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις να οδηγήσει και σε κατάρρευση αυτού (Enron – 2001). Οι διευθυντές των οργανισμών που πλήττονται από την κρίση, οφείλουν να εντοπίσουν τον κίνδυνο, να τον περιορίσουν και τελικώς να τον εξαλείψουν. Για το λόγο αυτό η διαχείριση κρίσεων αποτελεί μέρος ενός μεγαλύτερου οργανωτικού συστήματος διαχείρισης της επιχείρησης.

Ο πιο σημαντικός λόγος για τη δυσκολία διαχείρισης μιας κρίσης είναι η αδυναμία της εκάστοτε διοίκησης να προβλέψει τον κίνδυνο. Παρουσιάζεται λοιπόν η ανάγκη για επένδυση των επιχειρήσεων και των οργανισμών σε ανθρώπινο δυναμικό ικανό να αναλύσει όλες τις πιθανές εκδοχές μιας κρίσης καθώς και το περιβάλλον αυτών. Μόνο αν αναγνωρίσεις έναν κίνδυνο και τον παρακολουθήσεις θα μπορέσεις να τον αντιμετωπίσεις.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρείται μία ανάλυση του ορισμού ‘κρίση’ καθώς και των ενεργειών για τη σωστή διαχείριση αυτής.

2. Κρίση

2.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά της κρίσης

Στην ελληνική γλώσσα η λέξη κρίση έχει δυο έννοιες: η πρώτη αφορά στη διαδικασία του κρίνειν δηλαδή χαρακτηρίζω. Κρίνω έναν άνθρωπο, μια πράξη μια συμπεριφορά, μια στάση, συγκρίνω δηλαδή όλα τα προηγούμενα με ένα πρότυπο και την τοποθετώ σε μια θέση βάση μιας κλίμακας μέτρησης.

Η δεύτερη έννοια της λέξης είναι αυτή που χαρακτηρίζει μια μη κανονική κατάσταση. Μια κατάσταση δύσκολη, κρίσιμη, επικίνδυνη. Κρίση είναι η εκτροπή από την κατάσταση της κανονικότητας που γίνεται σε ένα σημείο καμπής στο οποίο ανατρέπεται ένα status quo.

Κάθε κρίση μπορεί να φτάσει από την κατάσταση της απλής ανωμαλίας μέχρι την κατάσταση μη ελεγχόμενων εκρηκτικών γεγονότων και την κατάσταση του χάους και του πανικού.

Κατά το λεξικό “Concise Oxford Dictionary”, η κρίση είναι μία κρίσιμη καμπή, μία χρονική περίοδος κινδύνου ή ανησυχίας στην πολιτική ή στο εμπόριο (Sykes, “ The Concise Oxford Dictionary, 1985). Ο συγγραφέας John R. Darling διευρύνει τον παραπάνω ορισμό υποστηρίζοντας ότι η κρίση είναι μία κρίσιμη καμπή, μία αποφασιστική στιγμή ή μία κρίσιμη χρονική στιγμή. Επιπρόσθετα, επισημαίνει ότι ο όρος «κρίση» στην Κινέζικη γλώσσα συχνά αναφέρεται από τους μελετητές επειδή συνδυάζει τα ιδεογράμματα για τον « κίνδυνο» και την « ευκαιρία» (John R. Darling, 1994).

Σύμφωνα με τον Richard Luecke , συγγραφέα πολλών βιβλίων της σειράς «Harvard Business Essentials», η κρίση είναι μία αλλαγή είτε ξαφνική είτε εξελισσόμενη στο βάθος του χρόνου που έχει ως αποτέλεσμα ένα επείγον πρόβλημα που πρέπει άμεσα να αντιμετωπιστεί. Για μία επιχείρηση, μία κρίση είναι οτιδήποτε έχει τη δυναμική να προκαλέσει ξαφνική και σοβαρή ζημιά στους υπαλλήλους της, τη φήμη ή τη γραμμή παραγωγής της.

Σε μια κανονική κατάσταση όλες οι συνθήκες κάτω από τις οποίες ασκείται η διοίκηση είναι γνωστές. Οι προϋποθέσεις, τα δεδομένα, οι δυνατότητες και οι πληροφορίες είναι γνωστά. Υπάρχει άνεση χρόνου και έλεγχος.

Σε περιπτώσεις όμως κρίσεων τα πράγματα αλλάζουν. Οι συνθήκες γίνονται πιεστικές, ασταθείς, ρευστές, απρόβλεπτες, πρωτόγνωρες, επείγουσες και ανεξέλεγκτες. Κάτω από αυτές τις καταστάσεις ο διαχειριστής ασκεί ιδιαίτερη διοίκηση. Ο χρόνος είναι ελάχιστος, ο κίνδυνος ορατός, οι αντιδράσεις απρόβλεπτες, ο φόβος και ο πανικός πιθανοί παράγοντες. Η προσωπικότητα του διαχειριστή πρέπει να αποδειχθεί ισχυρή για να αντιμετωπίσει σωστά την κρίση και να σηκώσει το βάρος της διαχείρισης.

Οι καταστάσεις κρίσης ανεξάρτητα από την μορφή τους και την φύση των Οργανισμών στους οποίους ανακύπτουν έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως (Meena Ahmed 2006):

1. Η έκπληξη για το γεγονός
2. Η διακοπή της ρουτίνας και της συνηθισμένης ροής των πραγμάτων
3. Η κλιμάκωση των γεγονότων καθώς πληθαίνουν συνεχώς οι πληροφορίες
4. Αίσθηση απώλειας ελέγχου και το υψηλό αίσθημα ανασφάλειας
5. Το αυξημένο ενδιαφέρον των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε) για το γεγονός όπου προκύπτει,
 - ✚ η αυξημένη ροπή τους για έλεγχο της κατάστασης
 - ✚ η αυξημένη ζήτηση για πληροφόρηση
 - ✚ το μεγάλο πλήθος εικασιών για το γεγονός
 - ✚ η διάδοση της αρνητικής δημοσιότητας
 - ✚ η παρέμβαση κρατικών φορέων
6. Κίνδυνος να πληγεί ανεπανόρθωτα η δημόσια εικόνα του Οργανισμού. “Χρειάζεσαι 20 χρόνια για να χτίσεις τη φήμη σου και 5 λεπτά για να την γκρεμίσεις”.

2.2 Τύποι κρίσεων

Στην προσπάθεια να προσδιοριστεί η έννοια της κρίσης επιχειρείται μια κατηγοριοποίηση των πιθανών κινδύνων που μπορούν πλήξουν έναν οργανισμό. Οι κρίσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τη διάρκεια τους (μικρής διάρκειας, μεγάλης διάρκειας), τη γεωγραφική τους κάλυψη (τοπική, περιφερειακή, εθνική ή διεθνής), το βαθμό ζημιάς που προκαλούν σε ζώες και περιουσίες, το ποιος υφίσταται τη ζημιά, την αιτία που τις προκαλούν, το απροσδόκητο ή μη των κρίσεων και διάφορα άλλα κριτήρια.

Παρακάτω γίνεται αναφορά σε διάφορους μελετητές που διαχώρισαν τις κρίσεις με διαφορετικά κριτήρια ο καθένας.

Σύμφωνα με τους Seymour and Moore (2000), οι κρίσεις διακρίνονται σε δύο είδη, το είδος “Cobra” και το είδος “Python”. Το είδος κρίσης “Cobra” είναι η λεγόμενη ξαφνική κρίση: η καταστροφή «χτυπά» ξαφνικά την επιχείρηση και την οδηγεί κατευθείαν σε κατάσταση κρίσης. Το είδος κρίσης “Python” είναι η κρίση που αναδύεται στην επιφάνεια σιγά σιγά, το λεγόμενο “crisis creep”.

Ένας αντίστοιχος διαχωρισμός με τον παραπάνω διαχωρισμό σε “Cobra” και “Python” κρίσεις γίνεται από τους Peter Ruff and Khalid Aziz , οι οποίοι χωρίζουν τις κρίσεις σε ξαφνικά γεγονότα (sudden events) και γεγονότα που σιγοβράζουν (simmering events). Τα “sudden events” περιλαμβάνουν ατυχήματα και έκτακτα περιστατικά, τρομοκρατικές ενέργειες, μηχανικές βλάβες ή εχθρικές εξαγορές κάποιες απροσδόκητες ενέργειες νομικής φύσης. Τα “simmering events” περιλαμβάνουν καταστάσεις οι οποίες αποκαλύπτονται σταδιακά και μπορούν να οδηγήσουν σε μία κρίση οποιαδήποτε στιγμή. Τέτοια παραδείγματα είναι οι βιομηχανικές αναταραχές, οι εγκληματικές πράξεις διαφόρων τύπων και το αναποτελεσματικό management.

Στις Η.Π.Α. το Institute of Crisis Management εξέτασε χιλιάδες περιπτώσεις περιστατικών για τα οποία έγιναν αναφορές από τα Μ.Μ.Ε.. Εξέτασαν 55.000 ξεχωριστές περιπτώσεις σε 1500 δημοσιεύσεις μεταξύ του 1990 και 1998. Τα ευρήματα δείχνουν ξεκάθαρα ότι το 86% των περιστατικών θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως “simmering events” και μόνο 14% των περιστατικών ως “sudden events”.

Προσεγγίζοντας τις κρίσεις από την οπτική σκοπιά των θυμάτων διακρίνονται τρεις τύποι κρίσεων ανάλογα με το ποιός παθαίνει ζημιά:

- 1) επιχειρηματικές συμφορές (business calamities) όπως η πτώχευση
- 2) προβλήματα καταναλωτών (consumer troubles) όπως τα ελαττωματικά προϊόντα
- 3) ανθρώπινες τραγωδίες, όπως βία στο εργασιακό περιβάλλον ή αεροπορικά δυστυχήματα.

Άλλοι συγγραφείς προτιμούν τους ορισμούς των κρίσεων που εμβαθύνουν στον αντίκτυπο που έχει η κρίση στην επιχείρηση. Οι Meyers και Holusha (1986) διέκριναν εννέα τύπους επιχειρησιακών κρίσεων:

- 1) δημόσια αντίληψη
- 2) ξαφνική μεταστροφή της αγοράς
- 3) αποτυχία του προϊόντος
- 4) η διαδοχή του ανώτατου management
- 5) κρίσεις σχετικά με ρευστά διαθέσιμα
- 6) βιομηχανικές σχέσεις
- 7) εχθρική εξαγορά
- 8) δυσμενή διεθνή γεγονότα
- 9) αγορανομικός έλεγχος των τιμών (regulation) και απελευθέρωση των τιμών (deregulation).

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά σε διάφορους μελετητές που διαχώρισαν τις κρίσεις ανάλογα με την αιτία που τις προκάλεσε.

Ο Lerbinger (1997) περιέγραψε επτά διαφορετικούς τύπους κρίσεων:

- 1) φυσικές
- 2) τεχνολογικές
- 3) κρίσεις έντονων αντιπαραθέσεων (crises of confrontation)
- 4) κρίσεις κακίας (crises of malevolence)
- 5) λοξές επιχειρησιακές αξίες (skewed management values)
- 6) δόλος (deception)
- 7) διοικητικά παραπτώματα (management misconduct).

Οι Glaesser (2003) προτείνει μία λίστα με πέντε τύπους κρίσεων (σύμφωνα με την αιτία) για τις οποίες σε κάθε τουριστικό μέρος θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να τις αντιμετωπίσουν:

- 1) Τα περιστατικά σχετικά με εγκλήματα (crime-related events) όπως η ληστεία, ο βιασμός, ο φόνος και η απαγωγή
- 2) Τα περιστατικά σχετικά με τρομοκρατία (terror-related events), όπως οι βομβιστικές επιθέσεις σε δημόσιους χώρους ή οι αεροπειρατείες
- 3) Τα περιστατικά σχετικά με πολιτικές αναταραχές (political unrest events) όπως οι βίαιες συγκεντρώσεις, οι εξεγέρσεις ή ταραχές
- 4) Τα περιστατικά σχετικά με φυσικές καταστροφές (natural disaster events) όπως οι σεισμοί, οι πυρκαγιές σε δάση, υπερβολικό κύμα ζέστης ή κρύου, τυφώνες ή τσουνάμι
- 5) Τα περιστατικά σχετικά με επιδημίες (epidemic – related events) όπως το SARS, το AIDS ή ασθένειες σχετικές με τα πόδια και το στόμα.

Ο Mitroff (Ian I. Mitroff, Gus Anagnos, 2001) και πολλοί από τους συνεργαζόμενους με αυτόν συγγραφείς σχεδίασαν μία σύνθετη ταξινόμηση των κρίσεων σύμφωνα με τον τύπο του γεγονότος που συνέβη στην επιχείρηση:

- 1) οικονομικές επιθέσεις σε αποκλειστικές πληροφορίες, η οποίες προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- 2) πληροφοριακές επιθέσεις, οι οποίες προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και απειλούν άμεσα την οικονομική ευημερία της
- 3) οι παύσεις ή εσωτερικές δυσλειτουργίες
- 4) το “megadamage” αναφερόμενο σε μαζικές καταστροφές όπως αυτή του Chernobyl,
- 5) οι ψυχολογικές κρίσεις όπως η τρομοκρατία, η δολιοφθορά ή οι αλλοιώσεις προϊόντων
- 6) οι επαγγελματικές ασθένειες.

Επιπρόσθετα, οι κρίσεις είναι δυνατόν να διαφοροποιηθούν ως κρίσεις τροφοδοτούμενες από το φυσικό περιβάλλον και κρίσεις τροφοδοτούμενες από ανθρώπους.

Οι κρίσεις που προκαλούνται από δυσμενή γεγονότα στη φύση όπως οι φυσικές καταστροφές (τροπικοί κυκλώνες, ανεμοστρόβιλοι, πλημμύρες, χιονοστιβάδες και σεισμοί) έκδηλα διαφέρουν ως προς το βαθμό επίδρασης τους σε σχέση με τις κρίσεις που προκαλούνται από ανθρώπους. Οι κρίσεις που προκαλούνται από ανθρώπους οδηγούν σε πολύ μεγαλύτερη απώλεια πίστης και κατά συνέπεια σε πιο αρνητικές συνέπειες απ’ ότι οι κρίσεις του φυσικού περιβάλλοντος που μπορεί να προκλήθηκαν από αναπόφευκτους παράγοντες.

2.3 Αιτίες ενδεχόμενων κρίσεων

Τα ατυχήματα, οι φυσικές καταστροφές, οι περιβαλλοντικές καταστροφές, τα προβλήματα υγείας, οι τεχνικές βλάβες, οι ανεξέλεγκτοι υπάλληλοι, οι δυνάμεις της αγοράς και της οικονομίας συμπεριλαμβάνονται μεταξύ των ενδεχόμενων κρίσεων που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση. Πολλοί κίνδυνοι καθορίζονται αποκλειστικά από τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

Για παράδειγμα μια εταιρεία κατασκευής ιατρικών μηχανημάτων είναι εκτεθειμένη σε ποινικές διώξεις για τα προϊόντα που παράγει, καθώς είναι πιθανή πρόκληση κάποιου ατυχήματος ή η εμφάνιση κάποιας παρενέργειας από την χρήση των μηχανημάτων που παράγει. Για παράδειγμα, η Robbins, κατασκευάστρια εταιρεία μηχανήματος ενδομήτριας μεθόδου αντισύλληψης έφτασε στο σημείο της χρεοκοπίας μετά από ένα τεράστιο αριθμό αγωγών λόγω τραυματισμών.

Οι σύγχρονες εταιρείες μέσα από τις εμπειρίες έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα για τους κινδύνους που σχετίζονται με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, αναπτύσσοντας σχέδια διαχείρισης των ενδεχόμενων κρίσεων.

Πιο συγκεκριμένα, οι αεροπορικές εταιρείες γνωρίζουν ότι σε περίπτωση συντριβής του αεροσκάφους ή κάποιας αεροπειρατείας θα είναι εκτεθειμένες. Για το λόγο αυτό δίνεται μεγάλη βάση στην προετοιμασία για την αντιμετώπιση μιας τέτοιας κρίσης. Επιπλέον, βιομηχανίες χημικών και πετρελαιοειδών βρίσκονται συνεχώς σε επιφυλακή για το ενδεχόμενο εκρήξεων και διαρροής τοξικών και ρυπογόνων ουσιών στο περιβάλλον.

2.4 Κύκλος ζωής μιας κρίσης

Σε αυτό το κεφάλαιο επιχειρείται μια ανατομία του κύκλου ζωής μιας κρίσης σε επίπεδο επιχείρησης. Ο κύκλος ζωής μια κρίσης περιλαμβάνει συγκεκριμένα στάδια:

1. Κύηση της κρίσης

Είναι η περίοδος προ-κρίσης κατά την οποία δεν υπάρχουν δείγματα εκδήλωσης ενδεχόμενης κρίσης. “Κάθε στιγμή που δεν υπάρχει κρίση, διανύεται μια κατάσταση προ-κρίσης”.

2. Πρώτα δείγματα

Το στάδιο αυτό αποτελεί την πρώτη εκδήλωση του πιθανού κινδύνου με ελάχιστα δείγματα, με αποτέλεσμα ο εντοπισμός της κρίσης να είναι δύσκολος.

3. Στάδιο εκδήλωσης

Η περίοδος κατά την οποία εκδηλώνεται μια κρίση. Διαρκεί όσο χρόνο τα χαρακτηριστικά της κρίσης εκδηλώνονται.

4. Στάδιο κορύφωσης

Η περίοδος που κορυφώνεται η κρίση. Στο στάδιο αυτό δεν υπάρχει περίπτωση διορατικότητας της κρίσης.

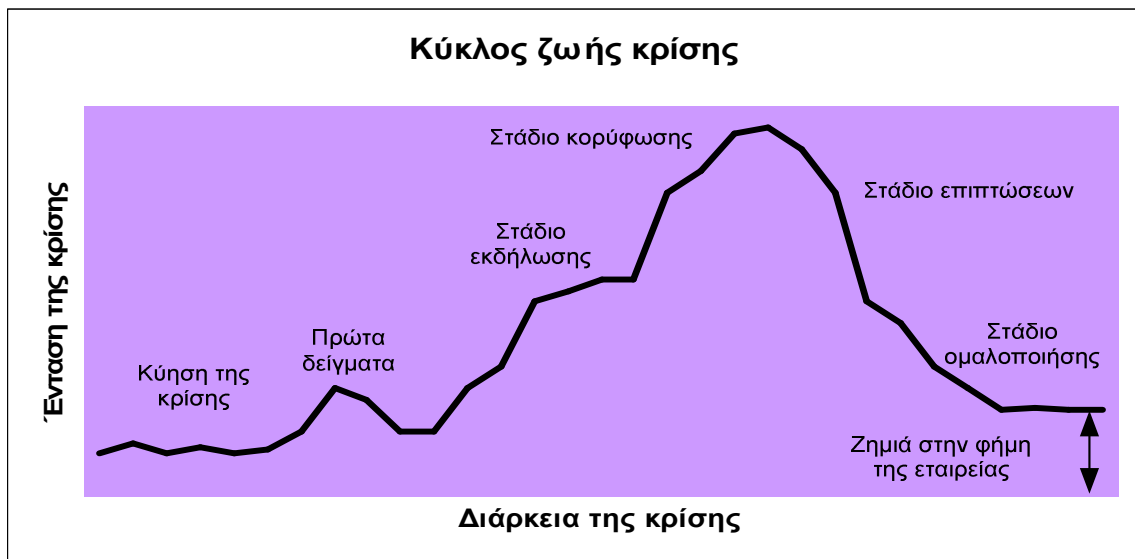
5. Στάδιο επιπτώσεων

Η περίοδος κατά την οποία οι επιπτώσεις από την κρίση εκδηλώνονται και οι συνέπειες γίνονται ορατές.

6. Στάδιο ομαλοποίησης

Αποτελεί το τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής της κρίσης, καθώς οι διαδικασίες επανέρχονται σε κανονικούς ρυθμούς.

Μπορούμε να διακρίνουμε και από το διάγραμμα του κύκλου ζωής της κρίσης, πως η κρίση έχει προκαλέσει ζημιά στην φήμη της επιχείρησης, καθώς οι ρυθμοί προ-κρίσης δεν περιείχαν κάποια ένταση, ενώ οι ρυθμοί μετά κρίσης την περικλείουν.



Ένα κρίσιμο ερώτημα που μπορεί να προκύψει από την ανάλυση της κρίσης σε στάδια είναι γιατί οι καταστάσεις προχωρούν από το στάδιο “Pre-Crisis” στο στάδιο “Acute-Crisis”. Ο Edward S. Devlin υποστηρίζει ότι οι πέντε κύριοι λόγοι είναι:

- 1) η υποτίμηση αυτών των καταστάσεων
 - 2) η υπερεκτίμηση της ικανότητας διαχείρισης της κρίσης
 - 3) η άγνοια για την εξελισσόμενη κρίση
 - 4) η με πρόθεση αγνόηση της προειδοποίησης
 - 5) κάποιες προειδοποιήσεις πριν την κρίση είναι εμφανείς, ενώ άλλες δεν είναι
- (Edward S. Devlin, 2007).

Κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της κρίσης οι επιχειρήσεις ακολουθούν κάποια συγκεκριμένη διαδικασία. Στο στάδιο πριν την κρίση οι οργανισμοί ασχολούνται με την αποφυγή τους και με την προετοιμασία για πιθανές κρίσεις. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει πράξεις όπως ο εντοπισμός σημάτων, η ανάπτυξη χαρτοφυλακίων κρίσεων και η δημιουργία θετικών σχέσεων με τα ΜΜΕ. Το δεύτερο στάδιο είναι η διαχείριση του περιστατικού κρίσης. Αυτό το στάδιο χωρίζεται σε τρία υπό-στάδια, αναγνώριση της κρίσης, η συγκράτηση της κρίσης και επανάληψη της επιχείρησης. Το τρίτο και τελικό στάδιο είναι το στάδιο μετά την κρίση όπου οι οργανισμοί επιβεβαιώνουν ότι η κρίση έχει φτάσει στο τέλος της και να προετοιμάζονται για μελλοντικά γεγονότα.

2.5 Παραδείγματα κρίσεων

Η επιτυχία

Στα μέσα περίπου της δεκαετίας του 1980 ένα απρόσμενο γεγονός αναστάτωσε την αμερικάνικη κοινή γνώμη καθώς 7 από τα εκατομμύρια ανθρώπων που αγόραζαν σε σταθερή βάση το εξαιρετικά δημοφιλές παυσίπονο TYLENOL, το οποίο μπορούσε να αγοράσει κανείς στην αγορά χωρίς ιατρική συνταγή, βρήκαν τραγικό θάνατο, επειδή όπως διαπιστώθηκε κάποιος ή κάποιοι είτε εσκεμμένα είτε κατά λάθος είχαν προσθέσει μικρή αλλά θανατηφόρα ποσότητα υδροκυανίου σε κάψουλες του αναλγητικού φαρμάκου.

Η αντίδραση της εταιρείας Johnson & Johnson υπήρξε ακαριαία. Η επιχείρηση διέθεσε το ποσό των 300 εκατ. δολαρίων ανακαλώντας όλα τα φιαλίδια του φαρμάκου από όλες τις αγορές. Παράλληλα η εταιρεία εισήγαγε άμεσα μια νέα μορφή αεροστεγούς συσκευασίας που δεν επέτρεπε την παρέμβαση στα φιαλίδια μετά την έξοδο τους από την γραμμή παραγωγής.

Η εταιρεία έδωσε όλες τις απαιτούμενες από τα ΜΜΕ πληροφορίες ζητώντας ταυτόχρονα την κατανόηση της αμερικανικής κοινής γνώμης. Με αυτόν τον τρόπο έδειξε ευαισθησία παραδεχόμενη την οδύνη της για το γεγονός. Η αμερικανική κοινή γνώμη επικρότησε την διαχείριση της κρίσης από τα στελέχη της εταιρείας και οι πιθανές απώλειες σε αξιοπιστία και προτίμηση για τα προϊόντα της εταιρείας περιορισθήκαν σε μηδενικά επίπεδα.

Αποτυχία

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 το τάνκερ της εταιρείας EXXON με την επωνυμία EXXON VALDEZ προσέκρουσε σε παγόβουνο στον κόλπο της Αλάσκας με αποτέλεσμα εκατομμύρια λίτρα αργού πετρελαίου να χυθούν στη θάλασσα προκαλώντας ίσως τη μεγαλύτερη μέχρι τότε περιβαλλοντική καταστροφή που προκάλεσε το θάνατο σε ψάρια, θαλάσσια κύτη και πουλιά και απώλεια εισοδήματος για τους αλιείς της περιοχής. Ο έλεγχος απέδειξε ότι ο κυβερνήτης του σκάφους εμπιστεύθηκε το τιμόνι σε

κατώτερο αξιωματικό που δεν διέθετε την απαραίτητη άδεια και εμπειρία και το κακό ολοκληρώθηκε με τους λανθασμένους χειρισμούς στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας.

Δεν υπήρξε άμεση αντίδραση μετά την ανακοίνωση της κρίσης. Προφανώς η εταιρεία δεν διέθετε πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων καθώς επαναπαύτηκε στις ασφαλείς διακινήσεις αργού πετρελαίου και παραγώγων του από το στόλο των σκαφών της.

Η επικοινωνιακή πολιτική και η διαχείριση της κρίσης από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της εταιρείας ήρθε με καθυστέρηση. Η ενημέρωση ήταν σπασμωδική και ελλιπής και προσέβαλε όχι μόνο τα στελέχη και τους εκπροσώπους των ΜΜΕ στα οποία δεν δόθηκαν ακριβή στοιχεία άλλα και την κοινή γνώμη καθώς δεν υπήρξε έκφραση οδύνης.

Η EXXON τελικά αναγκάστηκε να πληρώσει πολλά δισεκατομμύρια δολάρια στην Κυβέρνηση της Αλάσκας και την Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση των ΗΠΑ, στους αλιείς της περιοχής άλλα και σε μεμονωμένα άτομα και, φυσικά, υπέστη πτώση εταιρικού γοήτρου για πολλά χρόνια μετά το γεγονός.

3. Διαχείριση κρίσεων

3.1 Τι είναι η διαχείριση κρίσεων

Σε ιδανικές συνθήκες η διαχείριση κρίσεων ξεκινάει προτού προκύψει μια κρίση σε ένα ήρεμο περιβάλλον. Αρχίζει με ένα ενδελεχή έλεγχο των κινδύνων που αφορούν στον οργανισμό και τον προσδιορισμό εκείνων που μπορούν να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα.

Διαχείριση κρίσης χαρακτηρίζεται εκείνη η διαδικασία που έχει ως στόχο την πρόληψη, τον περιορισμό και την επίλυση των κρίσεων (Σφακιανάκης Μ. Κ, 1998). Στόχος της είναι η μείωση του κινδύνου, της ανασφάλειας και του πλήρη έλεγχου της κατάστασης. Ο χειρισμός της κρίσης αποτελεί μια διαδικασία που περιλαμβάνει δύσκολες αποφάσεις. Οι αποφάσεις λαμβάνονται υπό συνθήκες πίεσης χρόνου και δυναμικών εξελίξεων, από στελέχη που είναι αναγκασμένοι να εργαστούν υπό την ομίχλη των αμφιβολιών.

Κατά μία έννοια ιδιαίτερα στα υψηλότερα επίπεδα διακυβέρνησης το Crisis management μπορεί εύκολα να θεωρηθεί ως η δημιουργία τακτικών για την αντιμετώπιση μίας γρήγορα εξελισσόμενης κατάστασης με επιπτώσεις στην εθνική ασφάλεια. Οι άνθρωποι που ασχολούνται επαγγελματικά με τέτοιες καταστάσεις έχουν δώσει σε αυτού του είδους την επίλυση προβλημάτων μία επίσημη ημερομηνία γέννησης- Οκτώβριος 1962. Η περίπτωση της γέννησης ήταν η κρίση στην Κούβα και η ομάδα που ασχολήθηκε με τη διαχείριση κρίσεων ήταν ο Λευκός Οίκος στα χρόνια του J.F. Kennedy.

Στο παρελθόν, οι κρίσεις γίνονταν αντιληπτές ως ανωτέρα βία, δηλαδή γεγονότα που συμβαίνουν ως μία πράξη του θεού χωρίς κανέναν τρόπο πρόβλεψης ή χειρισμού τους. Όταν μία κρίση ξέσπαγε, ο ρόλος των ειδικών ήταν περιορισμένος στην παροχή αντικειμενικών συμβουλών στο πώς να αντιμετωπίσει κάποιος ένα συγκεκριμένο απροσδόκητο γεγονός μέχρι να περάσει. Αυτό το παραδοσιακό πρότυπο της διαχείρισης κρίσεων ήταν μία αντιδραστική, μονομερής και χρονικά περιορισμένη κατά τη διάρκεια της κρίσης θεώρηση της διαχείρισης κρίσεων.

Σε αντίθεση με το παραδοσιακό πρότυπο, το οποίο εστίαζε στο στάδιο της αντιμετώπισης της κρίσης, ο ορισμός του Glaesser εστιάζει στο ρόλο του σχεδιασμού και της πρόληψης ως ισότιμες επιχειρησιακές διαδικασίες.

Ένας ορισμός του σύγχρονου προτύπου δίνεται από τον Glaesser (2006): «Το Crisis management είναι οι στρατηγικές, οι διαδικασίες και τα μέτρα τα οποία είναι προγραμματισμένα και μπαίνουν σε εφαρμογή για να προλάβουν και να αντιμετωπίσουν την κρίση». Σύμφωνα με τον Glaesser, το Crisis management είναι η σταθερή πρακτική της αποφυγής και αναχαίτισης της κρίσης.

Η αλλαγή από το σκεπτικό του “handling a crisis” (χειρισμού μίας κρίσης) – το οποίο κυριαρχούσε στο πεδίο του Crisis management στο παρελθόν- στο σύγχρονο σκεπτικό του “managing a crisis” (διαχείρισης μίας κρίσης) δεν είναι απλά σημασιολογική, αλλά πιο πολύ αντιπροσωπεύει ένα καινούργιο πρότυπο επαγγελματικής γνώσης. Το σύγχρονο πρότυπο της διαχείρισης κρίσεων είναι το άμεσο αποτέλεσμα της εμπειρίας που έχει αποκτηθεί από ειδικούς διαχείρισης κρίσεων, managers δημοσίων σχέσεων και ανώτερα στελέχη που έχει ήδη ξεπεράσει επιτυχώς διάφορες περιπτώσεις κρίσεων.

Η περιεκτική διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων περιλαμβάνει διαφορετικούς παράγοντες οι οποίοι δε λαμβάνονταν υπόψη στο παραδοσιακό πρότυπο της διαχείρισης κρίσεων όπως οι προληπτικές πράξεις, πράξεις προετοιμασίας, η άρτια δημιουργία μίας ομάδας διαχείρισης κρίσεων, η προετοιμασία χαρτοφυλακίου διαχείρισης κινδύνου και κρίσης, εκπαιδευμένοι εκπρόσωποι της εταιρείας και η υιοθέτηση τεχνικών διαχείρισης γενικής εικόνας (general image management). Επιπρόσθετα το σύγχρονο πρότυπο επισημαίνει τη σημασία της συνεργασίας με την κοινότητα ως ένα μέσο για την επιτυχή επίλυση της κρίσης.

3.2 Χάρτης ροής διαχείρισης κρίσεων (Πιπερόπουλος 2007)

Κάθε υπηρεσία, Οργανισμός ή οικονομική μονάδα, ανεξαρτήτως μεγέθους οφείλει έχει ένα χάρτη ροής διαχείρισης κρίσεων, το οποίο θα προκαθορίζει συγκεκριμένες μεθοδικές διαδικασίες, ενέργειες και δράσεις για την έξοδο από την κρίση.

1) Έσο έτοιμος

Κάθε πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων χρειάζεται να ξεκινήσει με τη διαβεβαίωση ότι η επιχείρηση ή ο οργανισμός διαθέτει συγκεκριμένη ομάδα διαχείρισης κρίσεων τα μέλη της οποίας είναι ενημερωμένα και μπορούν να συνεργαστούν με στόχο την επιτυχή εφαρμογή ενός προσυμφωνημένου σχεδίου δράσης. Σε τακτά χρονικά διαστήματα η ομάδα διαχείρισης κρίσεων με επικεφαλής το στέλεχος της επικοινωνίας και των δημοσίων σχέσεων συνέρχεται και δημιουργεί μια σειρά από πιθανά σενάρια που αφορούν μια πληθώρα πιθανών κρίσεων που ίσως, αναπάντεχα, κάποια στιγμή θα κληθεί να διαχειρισθεί. Μέσα στα πιθανά σενάρια, έχει αποδειχθεί στην πράξη, ότι μπορεί να συμπεριληφθεί το σενάριο, όπου οι επικεφαλείς της ομάδας διαχείρισης κρίσεων είναι αδύνατον να εντοπισθούν έγκαιρα και συνεπώς τον συντονισμό των προσπαθειών χρειάζεται να αναλάβουν οι προσδιορισμένοι «αντικαταστάτες τους».

Επειδή η επιτυχία κάθε προγράμματος διαχείρισης κρίσεων στηρίζεται στην απλότητα του, έτσι ώστε όλοι όσοι απαρτίζουν την προσδιορισμένη ομάδα να είναι σε θέση να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν, τότε πρέπει να το κάνουν και πώς να δραστηριοποιηθούν, είναι απαραίτητο σε τακτά χρονικά διαστήματα να γίνονται

δοκιμαστικές εφαρμογές του σχεδίου. Οι εφαρμογές διασφαλίζουν ότι το πρόγραμμα είναι πάντα επίκαιρο και προσαρμοσμένο σε μεταβαλλόμενες συνθήκες μέσα και έξω από το χώρο εργασίας, σε πιθανές αλλαγές προσωπικού της επιχείρησης ή του οργανισμού που έχουν επίπτωση και στη σύνθεση της ομάδας διαχείρισης κρίσεων και σε τεχνολογικές αλλαγές ή νέες συνθήκες λειτουργίας των ΜΜΕ.

2) Παροχή χρήσιμων πληροφοριών

Οι μακροχρόνιες εμπειρίες με περιπτώσεις διαχείρισης κρίσεων έχουν αποδείξει ότι, όταν ξεσπά μια κρίση ο χρόνος γίνεται ο πλέον αμείλικτος εχθρός των στελεχών δημοσίων σχέσεων που θα την διαχειρισθούν σε ότι αφορά την παροχή αναγκαίων πληροφοριών όχι μόνο προς τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα στελέχη της επιχείρησης ή του οργανισμού, άλλα και προς τους δημοσιογράφους των ΜΜΕ που θα κατακλύσουν την περιοχή ζητώντας «πληροφορίες» για το συμβάν.

Μέρος του προγράμματος διαχείρισης κρίσεων χρειάζεται να είναι και η ύπαρξη προετοιμασμένου πληροφοριακού υλικού για την επιχείρηση όπως οργανογράμματα, ιστορικά και οικονομικά στοιχεία, αριθμοί και πολιτικές που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους, ισολογισμούς, πωλήσεις κλπ. Οι λόγοι που κάνουν αναγκαία την ύπαρξη τέτοιου υλικού είναι ότι το στέλεχος των δημοσίων σχέσεων και τα διοικητικά στελέχη δε θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες των εκπροσώπων των ΜΜΕ οι οποίοι βέβαια, ως υπεύθυνοι κάλυψης των γεγονότων δεν μπορεί να στείλουν στα δικά τους κέντρα (εφημερίδα, ραδιόφωνο ή τηλεόραση) «λευκές σελίδες» ή κενές λόγου ή εικόνας ταινίες και για να «γεμίσουν το κενό» θα αναζητήσουν οποιεσδήποτε πληροφορίες μπορεί να συλλέξουν επί τόπου από αυτόπτες και αυτόκοους μάρτυρες, οι οποίοι μπορεί να καταθέσουν «ότι τους κατέβει...» δημιουργώντας αρνητικές εντυπώσεις για την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

3) Διαχείριση ροής πληροφοριών

Οι κρίσεις όπως έχει επισημανθεί έρχονται αναπάντεχα, δεν ακολουθούν τις προδιαγραφές της επιχείρησης και γίνονται αντιληπτές όταν ερωτηθεί η διοίκηση από κάποιο δημοσιογράφο «τι συμβαίνει στην επιχείρηση σας;...»

Σε κάθε περίπτωση η αντίδραση «ουδέν σχόλιο» δεν βοηθά την εικόνα της επιχείρησης καθώς οι εκπρόσωποι των ΜΜΕ θα συμπληρώσουν όπως αυτοί κρίνουν ορθό το κενό που δημιουργείται. Είναι λοιπόν απαραίτητο να υπάρξει ένα συγκεκριμένο πρόσωπο που θα απαντά στις ερωτήσεις των εκπροσώπων των ΜΜΕ με συγκεκριμένες τοποθετήσεις κερδίζοντας έτσι τις εντυπώσεις ότι ο οργανισμός και γνωρίζει και ελέγχει και επιθυμεί να πληροφορήσει σωστά την κοινή γνώμη που διψά να κατανοήσει το μέγεθος και τις επιπτώσεις της κρίσης που αντιμετωπίζουν.

Σε παγκόσμια κλίμακα επιχείρησης και οργανισμοί έχουν υιοθετήσει στο πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων την κλίμακα σοβαρότητας της κάθε κρίσης και με γνώμονα αυτήν προσδιορίζουν το πρόσωπο διαχείρισης της ροής πληροφοριών.

4) Αποδοχή βασικών κανόνων

Το πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων που έχει υιοθετηθεί από την επιχείρηση περιλαμβάνει συνήθως και άλλες επιχειρήσεις που μπορεί να είναι προμηθευτές, πελάτες ή συνεργάτες και η παρουσία τους στην εφαρμογή του προγράμματος από τη στιγμή που θα εκδηλωθεί μια κρίση γίνεται αναγκαία. Εδώ σημειώνεται ότι η συμφωνία σε βασικούς κανόνες συμπεριφοράς γίνεται για να αποφευχθούν επικαλύψεις στην επικοινωνία με τα ΜΜΕ και τους άλλους φορείς και να αποφευχθεί η ανθρώπινη τάση να ρίξουμε άλλου τις ευθύνες.

5) Προβολή κύρους

Οι εκπρόσωποι των ΜΜΕ, εκτός εάν προϋπήρξε κάποια έντονα θετική σχέση στο παρελθόν, δεν μπορεί να υποθέσει κανείς ότι θα διάκεινται ευνοϊκά προς την επιχείρηση που αντιμετωπίζει και διαχειρίζεται μια κρίση με ανθρώπινα θύματα και υλικές ζημιές. Αυτή η διαπίστωση οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το στέλεχος ή τα στελέχη επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων που είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη της διαχείρισης της κρίσης οφείλουν να προβληθούν με μια αδιαμφισβήτητη αίσθηση κύρους για αυτά που λένε και για τον τρόπο που τα λένε.

Σε πολλές γνωστές περιπτώσεις κρίσεων, από την πτώση και συντριβή αεροπλάνων, τη βύθιση εμπορικών ή επιβατηγών πλοίων, τις εκρήξεις και τις πυρκαγιές σε εργοστάσια και το θάνατο φιλάθλων σε γήπεδα ή θαμώνων σε νυχτερινά κέντρα διασκέδασης το

θεμελιακό πρόβλημα της προβολής κύρους που κερδίζει την αξιοπιστία του εκπροσώπου της επιχείρησης ήταν και παραμένει ένα από τα βασικά κλειδιά της επιτυχημένης διαχείρισης κρίσεων.

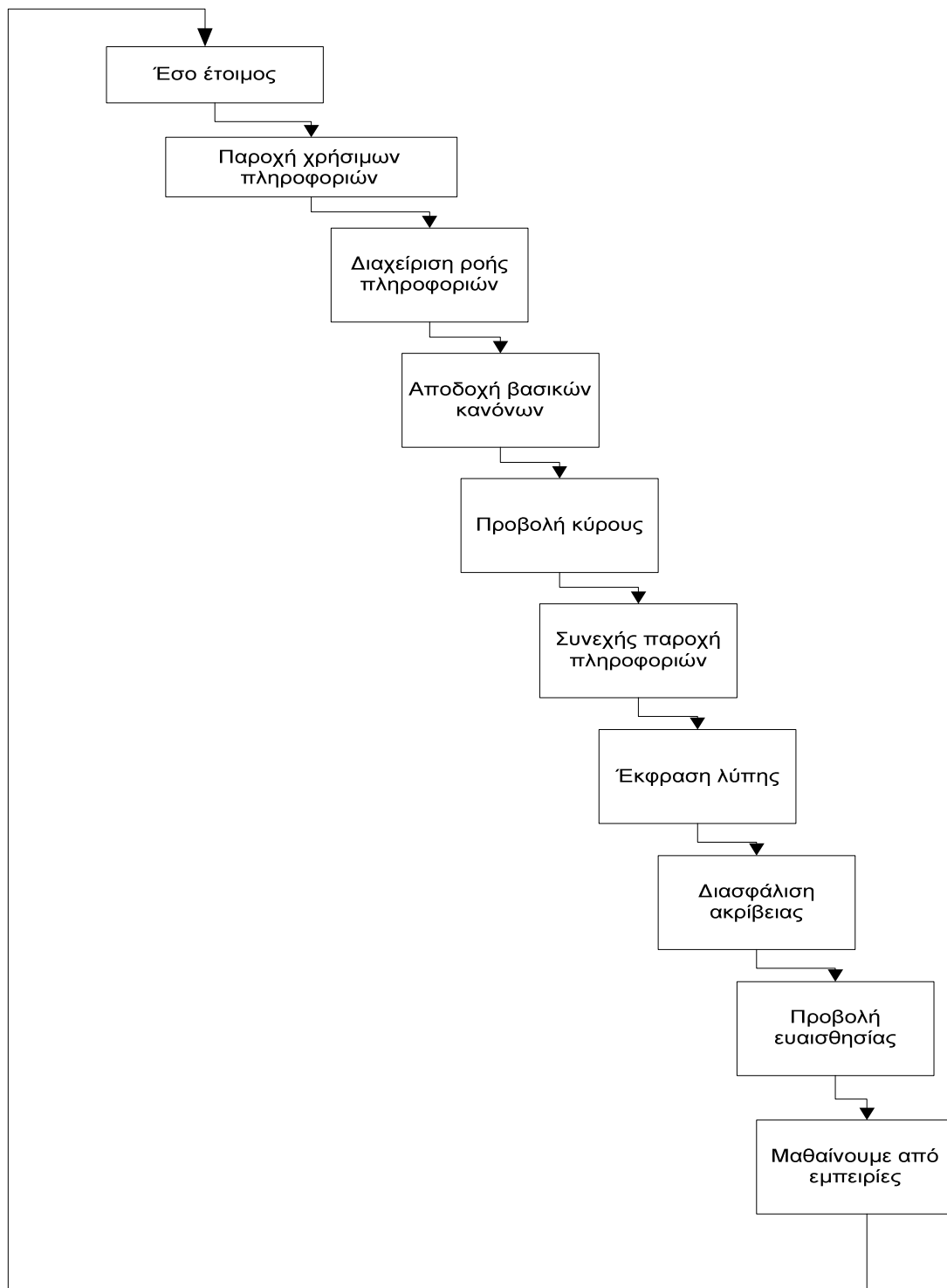
6) Συνεχής παροχή πληροφοριών

Ένα από τα θεμελιακά ερωτήματα που χρειάζεται να αντιμετωπίσουν οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων και οι διοικήσεις επιχειρήσεων σχετίζεται με το θέμα της παροχής πληροφοριών προς τα ΜΜΕ με μια αίσθηση συνέχειας και συνέπειας. Το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι κάθε κρίση έχει ένα σημείο υψηλού ενδιαφέροντος και στη συνέχεια μια πτώση καθώς άλλα θέματα κερδίζουν το ενδιαφέρον των ΜΜΕ. Η κλασσική θέση ότι η άρνηση για παροχή πληροφοριών δημιουργεί καχυποψία και επιπρόσθετα δημιουργεί ένα κενό πληροφόρησης το οποίο θα χρειαστεί να γεμίσουν οι δημοσιογράφοι. Όταν δεν υπάρχουν νεότερα δεδομένα και πληροφορίες, τότε είναι προτιμότερο να το γνωστοποιηθεί στα ΜΜΕ.

7) Έκφραση λύπης

Στην συγκεκριμένη περίπτωση οι γνώμες των ειδικών για την έκφραση κάποιου είδους «λύπης ή και οδύνης» ως μέρος της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεως δίστανται. Τα ΜΜΕ μπορούν να εκλάβουν μια τέτοια ενέργεια ως έμμεση παραδοχή κάποιας ενοχής ή μιας συναισθηματικής φόρτισης που δε τεκμηριώνει ευθύνες.

Η διεθνής πρακτική έχει να παρουσιάσει πολλά παραδείγματα όπου η αμεσότητα της ομάδας διαχείρισης κρίσεων να εκφράσει την λύπη ή την οδύνη της για ένα τραγικό γεγονός λειτούργησε θετικά ακόμη και σε περιπτώσεις όπου τελικά αποδείχθηκε κάποιο ποσοστό νομικής ευθύνης της επιχείρησης απέναντι στα θύματα της κρίσης.



8) Διασφάλιση ακριβείας

Σε περιπτώσεις κρίσεων η διασφάλιση της ακρίβειας των γεγονότων (ταυτότητες θυμάτων, αναφορές σε περιουσιακά στοιχεία, ακριβής αριθμός πτήσεως αν πρόκειται για αεροπορικό ατύχημα) παρέχει προς τους δέκτες των μηνυμάτων τη διαβεβαίωση ότι η επιχείρηση είναι αξιόπιστη οντότητα και αποφεύγεται η πρόκληση περαιτέρω προβλημάτων δημιουργώντας ανησυχίες στην κοινή γνώμη.

9) Προβολή ευαισθησίας

Στο εγχειρίδιο της διαχείρισης κρίσεων περιλαμβάνεται το θέμα της προβολής ευαισθησίας εκ μέρους του οργανισμού, δείχνοντας με αυτό τον τρόπο τα συναισθήματα μας στα θύματα και τις οικογένειες τους είτε πρόκειται για δικούς μας εργαζομένους είτε πρόκειται για μέλη του ευρύτερου κοινωνικού συστήματος.

10) Μαθαίνουμε από εμπειρίες

Από κάθε μικρή ή μεγάλη κρίση που θα διαχειρισθεί η επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει εμπειρία, να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του σχεδίου της, τις διαφορές στην εκδήλωση συμπεριφοράς των μελών της ομάδας διαχείρισης κρίσεων, την ενσάρκωση των ρόλων που είχαν εκπαιδευθεί να διαδραματίσουν εάν κάτι συνέβαινε.

3.3 Τα στάδια της διαχείρισης κρίσεων

Σύμφωνα με τον Norman R. Augustine (1995) τα στάδια της διαχείρισης κρίσεων είναι :

- ✓ η αποφυγή της κρίσης
- ✓ η προετοιμασία για διαχείριση της κρίσης
- ✓ η αναγνώριση της κρίσης
- ✓ η συγκράτηση της κρίσης
- ✓ η επίλυση της κρίσης
- ✓ η δημιουργία ωφέλειας από την κρίση.

Αλλά πώς μπορούν να προβλέψουν τις επερχόμενες κρίσεις; Ο Norman R. Augustine προτείνει τη δημιουργία μίας λίστας με οτιδήποτε μπορεί να προκαλέσει ζημιά στην

επιχείρηση έχοντας λάβει υπόψη τις πιθανές επιπτώσεις και υπολογίσει το κόστος της αποφυγής. Η εταιρεία λοιπόν πρέπει για κάθε πιθανή κρίση να υπολογίσει τις οικονομικές ζημιές που μπορεί να προκαλέσει κάθε πιθανή κρίση, την πιθανότητα αυτής να συμβεί και την αναμενόμενη αξία για καθεμία από αυτές (οικονομικές ζημιές επί την πιθανότητα). Την αναμενόμενη αξία για καθεμία από τις κρίσεις θα πρέπει εν συνεχεία να την συγκρίνει με το κόστος της αποφυγής τους ώστε να αποφασιστεί για ποιές κρίσεις συμφέρει να ληφθούν μέτρα αποφυγής τους.

Ο σχεδιασμός της αντιμετώπισης των κρίσεων περιλαμβάνει για παράδειγμα την ίδρυση ενός κέντρου διαχείρισης κρίσεων, κατάρτιση σχεδίων δράσης, σχεδίων επικοινωνίας, και σχεδίων προσομοίωσης με πραγματικές καταστάσεις κρίσεων. Οι περισσότερες αεροπορικές εταιρείες έχουν δημιουργήσει τις λεγόμενες “ ομάδες κρίσεων” και λεπτομερή σχέδια συνέχισης της λειτουργίας των επιχειρήσεων σε επείγουσες περιπτώσεις.

Φυσικά κάθε σχέδιο θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει και ένα σχέδιο επικοινωνιών (communication plan) με σκοπό την ορθή επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους. Το σχέδιο επικοινωνιών έχει να κάνει με την προσεκτική επιλογή εκείνων των μηνυμάτων που θα αντικατοπτρίζουν το πρόβλημα και τη θέση της εταιρείας, την επιλογή του εκπροσώπου της εταιρείας που θα αναλάβει την επικοινωνία, την τοποθέτηση του προβλήματος στις πραγματικές του διαστάσεις και την ανάληψη των ευθυνών της εταιρείας. Εν συνεχεία τα σχέδια θα πρέπει να δοκιμαστούν στην πράξη ώστε να ανακαλυφθούν τυχόν αδυναμίες σε αυτά και να βρεθούν ευκαιρίες για βελτίωση. Τα σχέδια όμως θα πρέπει και να ανανεώνονται τακτικά.

Η αναγνώριση της κρίσης είναι συνήθως η μεγαλύτερη πρόκληση για την εταιρεία. Πολλές φορές η υπερβολική εστίαση σε τεχνικά ζητήματα παραβλέποντας άλλες απόψεις του προβλήματος μπορεί να οδηγήσει στην υποτίμηση του από την εταιρεία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση του μικροεπεξεργαστή Pentium της Intel το 1994.

Οι αρχές της συγκράτησης της κρίσης είναι:

- 1) η γρήγορη και αποφασιστική αντίδραση στο πρόβλημα
- 2) η τοποθέτηση των συμφερόντων των ανθρώπων πάνω απ' όλα

3) η φυσική παρουσία στο προσκήνιο των ανωτέρων στελεχών της εταιρείας ως ένα σαφές μήνυμα ότι η εταιρεία αντιμετωπίζει με σοβαρότητα το πρόβλημα

4) η ανοικτή επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους και τα ΜΜΕ

(Larry Barton, 2004).

Πέρα από τη φάση της συγκράτησης, η δουλειά της ομάδας διαχείρισης κρίσεων είναι να διαχειριστούν το πρόβλημα μέχρι αυτό να λυθεί . Βασικοί κανόνες της επίλυσης των κρίσεων είναι:

1) ο χρόνος δεν είναι με το μέρος της επιχείρησης

2) απαιτείται η συνεχής συγκέντρωση πληροφοριών για την κρίση

3) συνεχής επικοινωνία της επιχείρησης με τους εμπλεκόμενους

4) η καταγραφή των πηγών πληροφόρησης, των αποφάσεων, των προθέσεων και των πράξεων καθ' όλη τη διάρκεια της επίλυσης του προβλήματος θα χρησιμεύσει ως εργαλείο μάθησης μετά την κρίση, την περισυλλογή για το τι πήγε καλά και τι όχι στη διάρκεια της. Επίσης θα φανεί χρήσιμη αυτή η καταγραφή σε πιθανές δικαστικές διαμάχες

5) η υιοθέτηση τεχνικών διαχείρισης έργων (project management techniques) όπου φανεί αναγκαίο

6) η σημασία της παρουσίας ενός ηγέτη

7) η κήρυξη του τέλους της κρίσης.

Το τέλος της κρίσης έχει τα εξής σημάδια: οι υπάλληλοι έχουν επιστρέψει στα καθημερινά τους καθήκοντα, οι σχέσεις με τους πελάτες και προμηθευτές έχουν επανέλθει στα φυσιολογικά τους επίπεδα, το τηλέφωνο χτυπά και στην άκρη του τηλεφώνου δεν είναι ένας reporter ειδήσεων, οι πωλήσεις, τα έσοδα και άλλοι δείκτες της επίδοσης της επιχείρησης είναι στα φυσιολογικά τους επίπεδα.

(Larry Barton,2004).

Τέλος, όσον αφορά τη δημιουργία ωφέλειας από την κρίση οι προσδοκίες για τις εταιρείες είναι τόσο χαμηλές που λαμβάνουν εύσημα απλά επειδή έκαναν το σωστό.

4. Συμπεράσματα

Ως γενικό συμπέρασμα της ανάλυσης που επιχειρήθηκε, γίνεται σαφές ότι το περιεχόμενο των κρίσιμων καταστάσεων είναι ταυτόσημο με την παρέκκλιση από την σταθερότητα και ικανό να προκαλέσει τεράστιες απώλειες. Η διαχείριση κρίσεων μπορεί να αποτελέσει το σημαντικότερο όπλο των σύγχρονων εταιριών, ικανό να εξασφαλίσει την ύπαρξη, την βιωσιμότητα αλλά και την ανάπτυξη του εκάστοτε οργανισμού μετά και από μια σοβαρή κρίση.

Οι περιπτώσεις των επιχειρήσεων που επένδυσαν σε ένα οργανωμένο πλάνο διαχείρισης κρίσεων με οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους και ξεπέρασαν μια κρίση είναι πολλές και αποτελούν παραδείγματα και τις υπόλοιπες. Η διαχείριση κρίσης για τις επιχειρήσεις αποτελεί ότι και η πρόληψη για μια ασθένεια. Η πρόληψη μιας ασθένειας θεωρείται η καλύτερη θεραπεία της.

Συνοψίζοντας την ανάλυση μας παρακάτω παρατίθενται τα κέρδη μια σωστής διαχείρισης κρίσης,

- Ο απόηχος της κρίσης δεν ξεπερνά τα όρια της επιχείρησης
- Η δομή της εταιρίας παραμένει ίδια, όπως και πριν την κρίση
- Αποκομίζει η εταιρία χρήσιμες εμπειρίες για βελτιστοποίηση της διαχείρισης μελλοντικών κρίσεων
- Μειωμένες απώλειες όσον αφορά τη φήμη της εταιρίας
- Οι μέτοχοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι συνεργάτες της εταιρίας παραμένουν ικανοποιημένοι
- Σοβαρό εταιρικό προφίλ με ακριβείς αποφάσεις βασισμένες στα γεγονότα
- Με μια ανάλυση κόστους μπορεί να υπολογιστεί το πιθανό κόστος που είχε η κρίση στην εταιρία

Τέλος είναι σημαντικό να προσπαθεί ο κάθε οργανισμός να μαθαίνει από τις κρίσεις που πλήττουν τον ίδιο αλλά και τους γύρω του, να εντοπίζει τα λάθη και τις παραλείψεις και να προσπαθεί να βελτιωθεί.

Εάν οι υπεύθυνοι του Βρετανικού γηπέδου Σέφηλντ είχαν μελετήσει το τραγικό γεγονός των 21 φιλάθλων που είχαν ποδοπατηθεί και έχασαν τη ζωή τους σε παρόμοιο περιστατικό στο γήπεδο του Ολυμπιακού, στη θύρα 7 του σταδίου Καραϊσκάκη το 1981, τότε ίσως είχαν προλάβει τον θάνατο 96 συμπατριωτών τους.

ΜΕΡΟΣ Β΄
(Case study : Kleemann Hellas)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Παρουσίαση της εταιρίας

- 1.1 Η ίδρυση της εταιρίας
- 1.2 Η ιστορική ανάπτυξη του ομίλου
- 1.3 Το όραμα και οι αξίες της
- 1.4 Τα προϊόντα της
- 1.5 Οι εγκαταστάσεις και το προσωπικό της
- 1.6 Ο Όμιλος – Συνδεδεμένες εταιρίες
- 1.7 Η πολιτική ποιότητας της εταιρίας
- 1.8 Έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων

2. Παρουσίαση του κλάδου

- 2.1 Γενικά Στοιχεία Κλάδου
- 2.2 Ο ανταγωνισμός του κλάδου
- 2.3 Η θέση της εταιρίας στον κλάδο
- 2.4 Οι πωλήσεις του ομίλου KLEEMANN

3. Η κρίση - Στρατηγικές διαχείρισης κρίσης

- 3.1 Η κρίση
- 3.2 Στρατηγικές διαχείρισης κρίσης

4. Συμπεράσματα

1. Παρουσίαση της εταιρίας

1.1 Η ίδρυση της εταιρίας

Η Εταιρία «ΚΛΕΜΑΝ ΕΛΛΑΣ – KLEEMANN HELLAS Ανώνυμος Βιομηχανική Εμπορική Εταιρία για Μηχανολογικές Κατασκευές Α.Ε» και διακριτικό τίτλο «KLEEMANN HELLAS A.E.B.E» συστάθηκε νομότυπα τον Ιούνιο του 1983 (ΦΕΚ 2308/27.7.1983), δυνάμει της υπ' αριθμόν 14648/26.5.1983 πράξης του συμβολαιογράφου Θεσσαλονίκης Μιχαήλ Περικλέους Κωτούλα. Η απόφαση αυτή και το καταστατικό δημοσιεύθηκαν στο υπ' αριθμόν 2308/27.7.1983 ΦΕΚ

Μετά την καταχώρησή της στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών η Εταιρία έχει Αριθμό Μητρώου Α.Ε 10920/55/Β/86/12. Η διάρκεια λειτουργίας της έχει οριστεί έως την 31.12.2050. Κατόπιν αποφάσεως της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων η διάρκεια της Εταιρίας δύναται να συντομευτεί ή να παραταθεί με τροποποίηση του σχετικού άρθρου του καταστατικού της Εταιρίας.

Έδρα της Εταιρίας ορίσθηκε αρχικά ο Δήμος Θεσσαλονίκης, οδός Ολυμπιάδος 102, και στη συνέχεια μεταφέρθηκε στην ΒΙ.ΠΕ Σταυροχωρίου Κιλκίς (ΦΕΚ 3598/26.11.1985). Η Εταιρία έως και σήμερα εξακολουθεί να εδρεύει στην ανωτέρω διεύθυνση στην οποία βρίσκονται η διοίκηση, τα γραφεία και οι βιομηχανικές της εγκαταστάσεις.

Ο σκοπός της Εταιρίας, όπως αυτός ορίζεται στο άρθρο 4 του Καταστατικού της, είναι:

Η βιομηχανική παραγωγή και εμπορία υδραυλικών και ηλεκτρομηχανικών ανελκυστήρων υψηλής τεχνολογίας και των οργάνων και εξαρτημάτων τους, καθώς και κάθε άλλου προϊόντος μηχανολογικού εξοπλισμού.

Η παροχή υπηρεσιών στα παραπάνω προϊόντα (φασόν - επισκευές).

Η αντιπροσώπευση στην Ελλάδα βιομηχανικών και εμπορικών μονάδων του εξωτερικού με παρόμοια είδη.

Η συμμετοχή της Εταιρίας σε άλλες παρεμφερείς επιχειρήσεις που λειτουργούν ή που θα συσταθούν στο μέλλον.

Η απόκτηση μετοχών ή άλλων τίτλων εταιρειών, εισηγμένων ή μη στο Χ.Α.Α. και η συμμετοχή σε Αμοιβαία Κεφάλαια.

Η Εταιρία δραστηριοποιείται στον ευρύτερο κλάδο βιομηχανικής παραγωγής εξαρτημάτων ανελκυστήρων. Κατέχει ηγετική θέση στην Ελλάδα στον κλάδο της, βάσει

του ύψους πωλήσεων και της κερδοφορίας. Προκειμένου να ανταποκριθεί στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις, η Εταιρία με συνεχείς επενδύσεις, έχει αποκτήσει ιδιαίτερα εξειδικευμένη τεχνογνωσία, διαθέτοντας κατάλληλο και τεχνολογικά προηγμένο μηχανολογικό εξοπλισμό αλλά και έμπειρο προσωπικό που είναι σε θέση να φέρει εις πέρας τις πολύπλοκες εργασίες που αναλαμβάνει, καθώς και να τις παραδώσει μέσα στα στενά χρονικά όρια που απαιτούνται από τους πελάτες.

1.2 Η ιστορική ανάπτυξη του ομίλου

Η έναρξη της δραστηριότητας της Εταιρίας τοποθετείται στις αρχές του 1970 όταν ο κ. Νικόλαος Κουκούντζος ιδρύει την πρώτη τεχνική εταιρία εγκατάστασης και συντήρησης ανελκυστήρων. Η νεοσυσταθείσα εταιρία μέχρι και το 1973 είχε βασική δραστηριότητα την εγκατάσταση και συντήρηση ανελκυστήρων, ενώ από την περίοδο 1974-1975 επεκτάθηκε στην εμπορική δραστηριότητα στο χώρο του ανελκυστήρα και στις εισαγωγές εξαρτημάτων ανελκυστήρα.

Στο τέλος της δεκαετίας του '70 η διείσδυση του υδραυλικού ανελκυστήρα, (αρχικά εισαγόμενο προϊόν), αποτέλεσε σημαντικό σταθμό για τις εταιρίες του κλάδου. Πολύ γρήγορα διαπιστώθηκαν τα πλεονεκτήματα του έναντι του συμβατικού, με αποτέλεσμα να κατακτήσει μεγάλο μερίδιο της εν λόγω αγοράς.

Μερικά από τα πλεονεκτήματά του είναι:

Η κατάργηση της ανωδομής (υπερύψωσης) που είχε ως αποτέλεσμα την μη χρησιμοποίηση τροχαλιοστασίου στον υδραυλικό ανελκυστήρα καθώς και η μεταφορά των στατικών φορτίων στον πυθμένα του φρέατος, δίνοντας έτσι την ευκαιρία σε όλους τους αρχιτέκτονες / μηχανικούς να



μειώσουν το κόστος κατασκευής και να βελτιώσουν αισθητικά την αρχιτεκτονική του κτιρίου.

Η μεγαλύτερη διάρκεια ζωής και αξιοπιστία του υδραυλικού ανελκυστήρα και παράλληλα οι μικρές δαπάνες που απαιτούνται για τη συντήρησή του.

Η μεγαλύτερη άνεση και ασφάλεια που παρέχει σε συνδυασμό με την απόλυτη ισοστάθμιση που επιτυγχάνει σε όλα τα επίπεδα του κτιρίου.

Η μοναδική δυνατότητα που παρέχει ο υδραυλικός ανελκυστήρας, σε περίπτωση διακοπής του ηλεκτρικού ρεύματος, να επιτρέπει τον αυτόματο απεγκλωβισμό των επιβαινόντων του ανελκυστήρα

- Το 1981 προβλέποντας την ανάπτυξη της αγοράς και με απώτερο σκοπό την μείωση τους κόστους κατασκευής και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, οι φορείς πραγματοποίησαν πανευρωπαϊκή έρευνα και τελικά κατέληξαν σε συμφωνία με την Γερμανική Kleemann Hubtechnik GmbH. Η εν λόγω εταιρία δραστηριοποιείται στο χώρο των υδραυλικών συστημάτων από το 1857. **Βασικός σκοπός της συνεργασίας αυτής ήταν η παροχή τεχνογνωσίας για την κατασκευή εξαρτημάτων υδραυλικού ανελκυστήρα στην Ελλάδα.** Σήμερα δεν υπάρχει καμία συνεργασία και από την σύμβαση αυτή, η οποία έληξε την 31/12/2003 έχει κατοχυρωθεί ως νόμιμο δικαίωμα της εταιρίας η χρήση του ονόματος 'KLEEMANN'.
- Το 1985 αποτέλεσε σημαντικό σταθμό για την πορεία της Εταιρίας δεδομένου ότι πραγματοποιεί δυναμική διείσδυση στον τομέα παραγωγής ανελκυστήρων. Το εγχείρημα αυτό απεδείχθη ως μία από τις επιτυχημένες επιχειρηματικές κινήσεις της KLEEMANN HELLAS, το οποίο έδωσε σημαντική ώθηση στην εξέλιξη των δραστηριοτήτων της.

Κατά την περίοδο 1990-1997 οι εργασίες της Εταιρίας αναπτύχθηκαν δυναμικά και τα προϊόντα της γνώρισαν αναγνώριση τόσο από την εγχώρια όσο και από την διεθνή αγορά. Σύμφωνα με διαθέσιμα στοιχεία του 1998, αποτέλεσμα της δυναμικής της πορείας ήταν να συγκαταλέγεται μεταξύ των πλέον σύγχρονων και γνωστών εταιριών σε Ευρωπαϊκό επίπεδο βάσει του όγκου παραγωγής.

- Τον Απρίλιο του 1999 πραγματοποιήθηκε η εισαγωγή των μετοχών της στην Παράλληλη Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών αντλώντας περίπου € 6.456,35 χιλιάδες. Το γεγονός αυτό συνέβαλε στο να τεθούν οι βάσεις για μια μόνιμη και σταθερή ανοδική πορεία. Την ίδια χρονιά η Εταιρία ιδρύει μαζί με την Ισπανική TECHNOLAMA – FERMATOR, την KLEFER A.E., βιομηχανική μονάδα κατασκευής αυτόματων θυρών ανελκυστήρων, με έδρα τη ΒΙ.ΠΕ. Κιλκίς.

Η KLEEMANN HELLAS συμμετέχει σε αυτό το κοινοπρακτικό εγχείρημα (Joint Venture) με ποσοστό 50% και διατηρεί και την διοίκηση.

- Τον Ιανουάριο του 2001, ιδρύει με τους μετόχους της AMETAL επώνυμης Τουρκικής εταιρίας του κλάδου, την εμπορική εταιρία KLEEMANN ASANSOR SA , με έδρα την Κων/πολη και σκοπό την προώθηση των προϊόντων του ομίλου KLEEMANN στην Τουρκική αγορά. Στην εταιρία αυτή συμμετέχουν κατά 70% η KLEEMANN HELLAS ABEE και κατά 30% μέτοχοι της εταιρίας AMETAL.
- Τον Οκτώβριο του ίδιου χρόνου η KLEEMANN HELLAS έρχεται σε συμφωνία με την εταιρεία LEISTRITZ A.G. Η συμφωνία αφορά σε πρώτη φάση εξαγορά ποσοστού 50% των εταιρικών μεριδίων της γερμανικής εταιρείας LEISTRITZ HYDRAULIK GmbH, κατέχοντας παράλληλα το δικαίωμα εξαγοράς και του υπολοίπου ποσοστού εντός των προσεχών ετών. Η LEISTRITZ HYDRAULIK GmbH, είναι παραγωγική μονάδα υδραυλικού ανελκυστήρα με έδρα το Μπόχουμ της Γερμανίας. Η επένδυση αποσκοπεί εν μέρει στην μεταφορά της τεχνογνωσίας εξαρτημάτων προς την μητρική, αλλά κυρίως στην ανάπτυξη της γερμανικής και της ευρωπαϊκής αγοράς μέσω της προώθησης των προϊόντων του Ομίλου KLEEMANN. Λίγο πριν το τέλος του χρόνου η εταιρία προχωρά στην έναρξη της παραγωγικής δραστηριότητας του νέου εργοστασίου ηλεκτρονικών και αυτοματισμού στη ΒΙ.ΠΕ. Κιλκίς, ενώ στις αρχές του επόμενου γίνεται έναρξη της παραγωγικής δραστηριότητας του νέου εργοστασίου κατασκευής θαλάμων και ανελκυστήρων χωρίς μηχανοστάσιο (MRL).
- Τον Μάρτιο του 2005 ιδρύεται η εμπορική και παραγωγική εταιρία KLEEMANN LIFTOVI d.o.o. στο Βελιγράδι της Σερβίας στην οποία η Εταιρία συμμετέχει με ποσοστό 60%, με στόχο να καλύψει τις αγορές των χωρών της πρώην Γιουγκοσλαβίας, αλλά και αγορές Σλαβόφωνων χωρών.

Συνεχίζοντας, τα σημαντικότερα ιστορικά σημεία που επηρέασαν την πορεία του ομίλου και αποτέλεσαν σταθμούς για την επέκτασή της είναι :

- 2006: Ίδρυση της KLEEMANN LIFT RO στη Ρουμανία

- 2007: Ίδρυση της Moda Cabina
- 2009: Ίδρυση της Klemmann UK
- 2009: Ίδρυση της Moda Lift
- 2009: Ίδρυση της Kleemann Dubai
- 2010: Ίδρυση της Kleemann Lebanon, Kleemann Egypt
- 2010: Ολοκλήρωση πύργου δοκιμών στη ΒΙ.ΠΕ Κιλκίς

1.3 Το όραμα και οι αξίες της

Το όραμα της εταιρίας όπως αυτό διατυπώνεται από την Ανώτατη Στρατηγική Ομάδα είναι να αποτελεί παγκοσμίως την **1η Επιλογή στους Ανελκυστήρες!!!**

Με βάση λοιπόν το όραμά της καθορίζονται και οι παρακάτω κύριες αξίες της:

- ΥΓΕΙΑ & ΑΣΦΑΛΕΙΑ: Πάνω απ' όλα φροντίζουμε για την υγεία και την ασφάλεια των πελατών / χρηστών των προϊόντων μας αλλά και την δική μας.
- ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ: Επιβραβεύουμε την εντιμότητα και την ηθική, λέμε την αλήθεια και δεν ανεχόμαστε την κακοήθεια πουθενά. Πρώτα κάνουμε αυτοκριτική, και μετά κριτική. Κάνουμε αυτό που λέμε. Είμαστε δίκαιοι.
- ΑΓΑΠΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ & ΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΑΣ: Ως εταιρία έχουμε και αναδεικνύουμε ένα αληθινά ανθρώπινο πρόσωπο. Αγαπάμε και νοιαζόμαστε για τον άνθρωπο, τον πελάτη και τον συνάδελφο. Συγχωρούμε το ανθρώπινο λάθος και αγαπάμε τη δουλειά μας, αυτό που κάνουμε το κάνουμε με όρεξη και μεράκι.
- ΠΡΟΟΔΟΣ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ: Προοδεύουμε διαρκώς, καθημερινά και καινοτομούμε. Δε μένουμε στάσιμοι, μαθαίνουμε, δημιουργούμε τεχνογνωσία, εξελισσόμαστε διαρκώς και βελτιωνόμαστε σε όλους τους τομείς, στην ποιότητα, την εξυπηρέτηση και τους άλλους στρατηγικούς στόχους, αλλά και στην προσήλωση στις αξίες μας, στην διοίκηση και στη στρατηγική.

Οι αξίες αυτές αποτελούν για όλους τους ανθρώπους της KLEEMANN αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής δράσης τους, ξεπερνούν τα στενά όρια των οικονομικών επιδόσεων και εκφράζονται εμπράκτως μέσα από το επιλεγμένο μοντέλο διοίκησης, τις

πρωτοβουλίες που παίρνουν για σημαντικά ζητήματα όπως, την προστασία του περιβάλλοντος, την κοινωνική συνεισφορά, την εθελοντική δέσμευση, την αειφόρο ανάπτυξη, τη στήριξη του πολιτισμού.

Στην KLEEMANN η ηθική διάσταση της λειτουργίας της έχει οριοθετήσει μία σαφή στρατηγική ποιότητας και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Αυτό σημαίνει συνεχή πρόοδο. Κάτι που μεταφράζεται για τους εταίρους της υψηλότερη ποιότητα, μεγαλύτερη ασφάλεια, περισσότερη απόδοση, καλύτερα αγαθά, αξιοπιστία!

Χαρακτηριστικά λόγια του κ. Κουκούτζου αναφέρουν:

“Επιδίωξή μας είναι να απαρτίζουμε μία επιχειρηματική ομάδα που να αποτελεί ζωντανό κομμάτι της κοινωνίας. Να εργαζόμαστε σε έναν εταιρικό οργανισμό που συνεισφέρει στην ποιότητα ζωής όλων μας. Να βρίσκουμε τους λόγους, όχι μόνο να επενδύουμε στο έργο και τα προϊόντα που κατασκευάζουμε, αλλά κυρίως να πιστεύουμε σε αυτά και να εμπνεόμαστε από αυτά.”

1.4 Τα προϊόντα της

Η κύρια βιομηχανική δραστηριότητα της KLEEMANN είναι η παραγωγή Ολοκληρωμένων Συστημάτων Ανελκυστήρων. Αυτα αποτελούνται από τα εξής υποσυστήματα:

- Υδραυλικούς ανυψωτικούς μηχανισμούς
- Έμβολο, Μονάδα Ισχύος, Εξαρτήματα Ανάρτησης (σασί)
- Μηχανικούς ανυψωτικούς μηχανισμούς
- Μηχανή, σασί, αντίβαρα
- [Θαλάμους](#)
- [Ηλεκτρονικούς πίνακες KLEEMANN](#)
- [Πόρτες KLEFER](#)
- Ανελκυστήρες ανύψωσης φορτίων Compact.
- Οικιακούς προκατασκευασμένους ανελκυστήρες MaisonLIFT

Τα παραγόμενα προϊόντα περιγράφονται στην συνέχεια:

i) Έμβολο

Πρόκειται για το υδραυλικό έμβολο του οποίου η ανάπτυξη κινεί ουσιαστικά τον θάλαμο του ανελκυστήρα. Το μήκος του καθορίζεται από την διαδρομή που πρέπει να πραγματοποιεί ο εκάστοτε ανελκυστήρας.

ii) Μονάδα Ισχύος

Η μονάδα ισχύος αποτελείται από τον ηλεκτροκινητήρα, την αντλία και το μπλοκ των βαλβίδων, μονταρισμένα σε ένα μεταλλικό δοχείο το οποίο συμπληρώνεται με υδραυλικό λάδι. Το λάδι αυτό προωθείται στο έμβολο, προκαλεί την ανάπτυξή του και τελικά κινεί τον θάλαμο.

iii) Εξαρτήματα Ανάρτησης (Σασσί)

Το σασί αποτελεί την βάση στην οποία τοποθετείται ο θάλαμος του ανελκυστήρα και αποτελείται από όλα τα απαραίτητα εξαρτήματα για την οδήγηση του θαλάμου επί των οδηγών. Στο σασί ενσωματώνεται και το ειδικό φρένο ασφαλείας, εφόσον προβλέπεται η ύπαρξή του από τους κανονισμούς.

iv) Θάλαμος

Οι θάλαμοι είναι μεταλλικής κατασκευής οι οποίοι προσαρμόζονται πάνω στο σασί και έχουν ως σκοπό την προστασία των επιβατών από την επαφή με τα τοιχώματα του φρέατος και τα κινούμενα μέρη του ανελκυστήρα. Το εσωτερικό του επενδύεται με διάφορα υλικά τα οποία ποικίλουν ανάλογα με το επίπεδο πολυτέλειας.

v) Πίνακας

Είναι ο ηλεκτρονικός πίνακας που ελέγχει την λειτουργία και τον αυτοματισμό του συστήματος κάθε ανελκυστήρα. Αποτελείται από ένα σύνολο ηλεκτρονικών και ηλεκτρικών εξαρτημάτων.

Παραγωγική Διαδικασία

Τα παραπάνω προϊόντα κατασκευάζονται ανεξάρτητα σε τέσσερις γραμμές παραγωγής και κάθε γραμμή παραγωγής αποτελείται από δύο χρονικές φάσεις, συνέχεια η μία της άλλης, ως εξής:

1η : Παραγωγή ημιτελών εξαρτημάτων σε συγκεκριμένα τυποποιημένα είδη.

2η : Σύνθεση των ημιτελών εξαρτημάτων σε ολοκληρωμένα εξαρτήματα, τα οποία με τη σειρά τους θα συνθέσουν τον ανελκυστήρα.

Τα ενδιάμεσα λοιπόν προϊόντα είναι:

➤ Συγκρότημα Εμβόλου-Κυλίνδρου

Μονάδα Ισχύος

➤ Εξαρτήματα Ανάρτησης (σασί)

➤ Θάλαμοι

➤ Πίνακες

Οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε κάθε ένα από τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας γίνονται με τα πλέον σύγχρονα μηχανήματα κατεργασίας μετάλλων - (όπως μηχανή RANGING και LASER κατεργασίας λαμαρίνας, μηχανή ROBOT συγκόλλησης λαμαρίνας και μηχανές CNC κατεργασίας σιδήρου) - αναλύονται στη συνέχεια.

Η γκάμα των προϊόντων αποτελείται επίσης και από τα είδη που εμπορεύεται η εταιρία και συμπληρώνουν το Πλήρες Πακέτο Ανελκυστήρα:

- Αυτόματες πόρτες ανελκυστήρων KLEFER
- Ηλεκτροκίνητες μηχανές
- Οδηγούς
- Συρματόσχοινα
- Καλώδια
- Επικαθίσεις
- [Κομβιοδόχους](#)
- Ειδικό υδραυλικό λάδι KLEEMANN

1.5 Οι εγκαταστάσεις και το προσωπικό της

Οι εγκαταστάσεις της εταιρίας βρίσκονται στη Βιομηχανική περιοχή του Κιλκίς, θέση που επιτρέπει εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε όλη την ελληνική αγορά και τις χώρες της Ευρώπης. Εκθετήρια και αποθηκευτικοί χώροι υπάρχουν τόσο στην Αθήνα όσο και στη Θεσσαλονίκη. Στην Κωνσταντινούπολη η εταιρία διατηρεί αποθήκη και γραφεία. Το εργοστάσιο και τα γραφεία της KLEFER βρίσκονται παραπλεύρως σε αυτά της KLEEMANN στη ΒΙ.ΠΕ. Κιλκίς. Τα τελευταία χρόνια η KLEEMANN έχει πραγματοποιήσει μεγάλες επενδύσεις σε κτιριακές εγκαταστάσεις, ως αποτέλεσμα της αύξησης της γκάμας των προσφερόμενων προϊόντων [ασανσέρ](#) και της διεύρυνσής της σε νέες αγορές. Με τη προσάρτηση των θυγατρικών της, η συνολική καλυμμένη επιφάνεια των εγκαταστάσεων του ομίλου το 2002 έχει φτάσει τα 51.600 m² αυξημένη κατά 134,4% σε σχέση με το 1999. Το 2002 παραδόθηκε σε λειτουργία το νέο κτίριο κατασκευής θαλάμων ασανσέρ και ανελκυστήρων χωρίς μηχανοστάσιο (MRL) συνολικής έκτασης 10.500 m². Το 2003 ολοκληρώθηκε το νέο κέντρο διανομής και αποθήκευσης στον Ασπρόπυργο Αττικής, που καταλαμβάνει έκταση 3.500 m². Στα μέσα του 2008, ξεκίνησαν οι εργασίες ανέγερσης του νέου πύργου δοκιμών της KLEEMANN. Ο πύργος θα χρησιμοποιηθεί για δοκιμές υψηλοτάχτων ασανσέρ αλλά και για προσομοιώσεις κίνησης σε πολυώροφα κτίρια.

Η KLEEMANN HELLAS θεωρεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο αποτελείται από άρτια καταρτισμένα στελέχη που διακρίνονται για τον επαγγελματισμό τους, είναι ένα από τα κυριότερα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Άλλωστε η μέχρι σήμερα επιτυχημένη δραστηριοποίηση της στον κλάδο παραγωγής εξαρτημάτων ανελκυστήρων, οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο προσωπικό που διαθέτει. Το στελεχιακό δυναμικό της είναι άριστα εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο, δεδομένου ότι η φύση των εργασιών της και η αναμενόμενη ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, απαιτεί προσωπικό που γνωρίζει άριστα τις μεθόδους παραγωγής και τον χειρισμό του σύγχρονου μηχανολογικού εξοπλισμού. Για το λόγο αυτό, η Εταιρία επιλέγει, εκπαιδεύει και αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό της με τη μέγιστη προσοχή.

Ειδικότερα στον τομέα της εκπαίδευσης, προκειμένου η Εταιρία να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες της αγοράς, επενδύει στην διαρκή

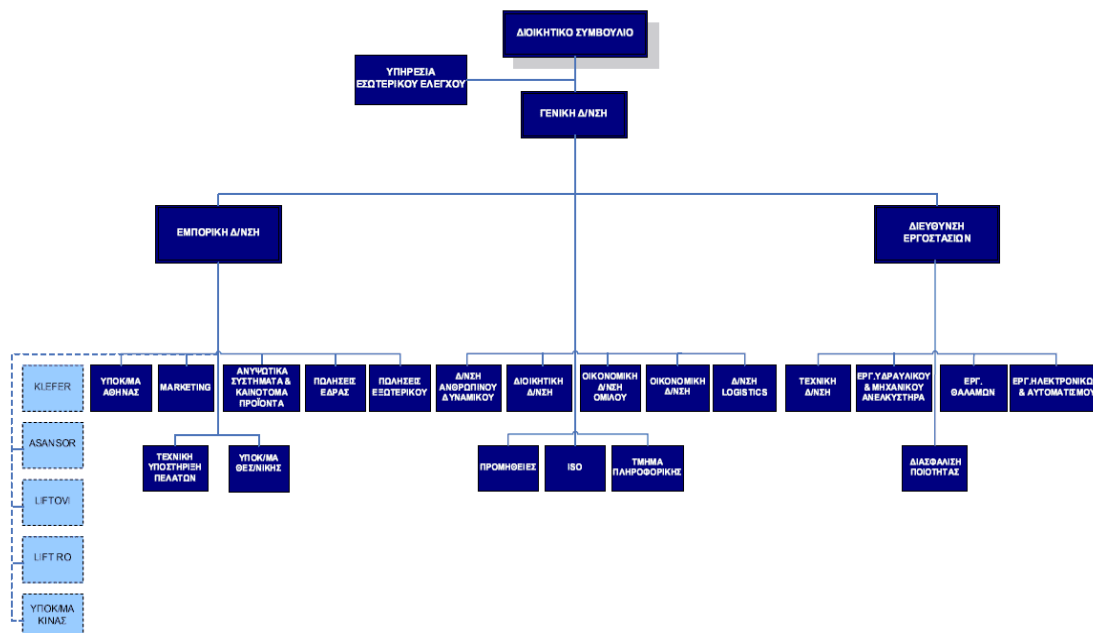
εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού της, μέσω σεμιναρίων και προγραμμάτων εκπαίδευσης από έμπειρα στελέχη της ίδιας ή ειδικών του κλάδου ή και πανεπιστημιακών. Επιπρόσθετα, η διοίκηση φροντίζει και έχει καταφέρει να διατηρεί άριστες σχέσεις με το προσωπικό, γεγονός που βοηθάει στην αρμονική λειτουργία της Εταιρίας.

Η εξέλιξη του ετήσιου μέσου όρου του προσωπικού για την οκταετία 2002-2009 εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα:

ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΟΜΙΛΟΥ							
2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
440	487	554	770	830	996	1030	920

Όπως γίνεται φανερό το απασχολούμενο προσωπικό παρουσιάζε μία συνεχή αύξηση λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης των εργασιών της Εταιρίας μέχρι και το 2008 όπου η παγκόσμια οικονομική κρίση την ανάγκασε την εταιρία σε μικρή μείωσή του.

Το οργανόγραμμα της εταιρίας φαίνεται παρακάτω:



1.6 Ο Όμιλος – Συνδεδεμένες εταιρίες

Η KLEEMANN HELLAS μέχρι και τη χρήση του 1998 δεν συμμετείχε στο κεφάλαιο άλλης εταιρίας. Στις 19.7.1999 και στα πλαίσια των επενδυτικών και αναπτυξιακών δραστηριοτήτων η εταιρεία έχει προχωρήσει στη δημιουργία θυγατρικών εταιρειών. Το σύνολο αυτών, φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

ΕΠΩΝΥΜΙΑ:	ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΜΗΤΡΙΚΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ	ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΝΟΠΙΩΣΗΣ
KLEFER A.E.	ΑΜΕΣΗ	50%	ΟΛΙΚΗ
KLEEMANN ASANSOR S.A.	ΑΜΕΣΗ	70%	ΟΛΙΚΗ
KLEEMANN LIFTOVI D.o.o	ΑΜΕΣΗ	60%	ΟΛΙΚΗ
KLEEMANN LIFT RO S.R.L.	ΑΜΕΣΗ	70%	ΟΛΙΚΗ
MODA CABINA A.B.E.E.	ΑΜΕΣΗ	85%	ΟΛΙΚΗ

KLEFER A.E.

Η εταιρία η οποία ιδρύθηκε έχει την επωνυμία KLEFER A.E., εδρεύει στη ΒΙ.ΠΕ Κιλκίς και έχει ως αντικείμενο την κατασκευή αυτόματων θυρών ανελκυστήρων. εξαγωγών κυρίως στις αγορές που έχει ήδη διεισδύσει η Εταιρία.

Στην εταιρεία συμμετέχει και η ισπανική TECHNOLAMA – FERMATOR.

KLEEMANN ASANSOR SA

Δημιουργήθηκε σε συνεργασία με τους μετόχους της Τουρκικής εταιρίας AMETAL η οποία είναι εταιρία κατασκευής κομβιοδόχων, εμπορίας εξαρτημάτων ανελκυστήρων Πρόκειται για μία μεγάλη και δυναμικά αναπτυσσόμενη αγορά, η οποία παρουσιάζει για την εταιρία μας το πλεονέκτημα της εύκολης και φθηνής μεταφοράς, λόγω της μικρής απόστασης της από τις παραγωγικές μας εγκαταστάσεις.

KLEEMANN LIFTOVI d.o.o.

Δημιουργήθηκε σε συνεργασία με συνεργάτες της εταιρείας στη Σερβία (Βελιγράδι).

KLEEMANN LIFT RO S.R.L.

Δημιουργήθηκε σε συνεργασία με συνεργάτες της εταιρείας στη Ρουμανία (Βουκουρέστι).

MODA CABINA A.B.E.E.

Δημιουργήθηκε σε συνεργασία με Έλληνες κατασκευαστές θαλάμων-θυρών ανελκυστήρων.

1.7 Η πολιτική ποιότητας της εταιρίας

Η KLEEMANN δεσμεύεται να σχεδιάζει, να παράγει και να προσφέρει στους πελάτες της προϊόντα και υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Έτσι το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας, που εφαρμόζεται, πληρεί όλες τις προδιαγραφές ασφάλειας και ποιότητας, όπως προβλέπονται από την ευρωπαϊκή και την ελληνική νομοθεσία. Το Σύστημα είναι σύμφωνο με:

Τις απαιτήσεις EN ISO 9001: 2000

Την [οδηγία 95/16/EK](#), Παράρτημα XIII και VIII, Module H and E



Η KLEEMANN δίνει ιδιαίτερη αξία στην **πιστοποίηση ποιότητας και αξιοπιστίας των ανελκυστήρων** και στις υπηρεσίες της. Για το λόγο αυτό ήταν από τις πρώτες εταιρίες στην Ελλάδα που ανέπτυξε σύστημα διασφάλισης ποιότητας.

Ο ποιοτικός έλεγχος...

Ο ποιοτικός έλεγχος διενεργείται καθ' όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας των προϊόντων της εταιρίας, είναι ενταγμένος απόλυτα στο σύστημά της, και πραγματοποιείται σε δύο επίπεδα. Το πρώτο, γίνεται από τους τεχνίτες της παραγωγής και το δεύτερο από ανεξάρτητους ελεγκτές.



Ο ποιοτικός έλεγχος εφαρμόζεται σε τρεις κατευθύνσεις. Στις εισερχόμενες α' ύλες και εξαρτήματα, στα ενδιάμεσα προϊόντα και

στο τελικό προϊόν. Οι προμηθευτές επιλέγονται με αυστηρά κριτήρια και αξιολογούνται κάθε χρόνο. Στα ημιενδιάμεσα και ενδιάμεσα προϊόντα γίνονται δειγματοληπτικοί έλεγχοι, ενώ το τελικό προϊόν ελέγχεται 100%.

Η KLEEMANN σε συνεργασία με το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης κατασκεύασε εργαστήριο Ηλεκτροακουστικής και ανέπτυξε ένα πρωτοποριακό σύστημα ρυθμίσεων, μετρήσεων και ελέγχων των μονάδων ισχύος, επειδή το συγκεκριμένο προϊόν αποτελεί το κρισιμότερο εξάρτημα στην λειτουργία του ανελκυστήρα. Τα αποτελέσματα των μετρήσεων θορύβου, δονήσεων και ταχύτητας εκτυπώνονται και παραδίνονται με την μονάδα ισχύος στον πελάτη.

Σε όλα τα υποσυστήματα του προϊόντος όπως π. χ. συγκρότημα εμβόλου - κυλίνδρου, βαλβίδα ασφαλείας, ελαστικός σωλήνας, ειδικά σασί κ.τ.λ. διενεργούνται 100% έλεγχοι, τα αποτελέσματα των οποίων καταγράφονται έτσι ώστε να διασφαλίζεται η άριστη ποιότητα τους. Τα αποτελέσματα των ελέγχων αξιολογούνται και αν απαιτηθεί εκτελούνται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

Όλοι οι παραπάνω έλεγχοι γίνονται με σύγχρονο μετρητικό εξοπλισμό, όργανα και συσκευές που είναι διακριβωμένες, στο Εργαστήριο Ποιοτικού Ελέγχου καθώς επίσης και σε εξωτερικά εργαστήρια διακρίβωσης οργάνων, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται πραγματική ακρίβεια μετρήσεων.

1.8 Έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων

Ένας από τους βασικότερους λόγους που συνετέλεσε και συνεχίζει να συντελεί στην ανάπτυξη της εταιρείας **KLEEMANN** είναι η λειτουργία του Τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D).

Η συνεργασία μηχανικών υψηλού επιστημονικού επίπεδου που το επανδρώνουν, επιφέρει αξιόπιστα και σύγχρονα τεχνολογικά προϊόντα αλλά και συνεχείς βελτιώσεις σε όλα τα προϊόντα της εταιρείας, έχοντας ως βασικό καθοδηγητή την τάση και τις

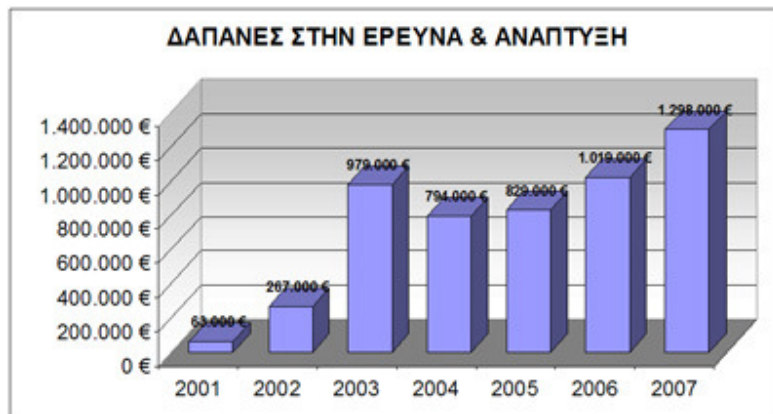
απατήσεις της αγοράς, χωρίς να παραβλέπει την συνεχή επαφή και με τα προϊόντα όλου του πεδίου ανταγωνιστριών εταιρειών.



Έχοντας ακολουθήσει όλα αυτά τα χρόνια τον πιο ενδεδειγμένο τρόπο ανάπτυξης νέων προϊόντων, (πλήρη σχεδιομελέτη - κατασκευή πρωτοτύπου - ποιοτικό έλεγχο και δοκιμή πρωτοτύπου - δοκιμαστική παραγωγή μικρού αριθμού προϊόντων - τελικό ποιοτικό έλεγχο και δοκιμή - βιομηχανοποιημένη παραγωγή) κατάφερε την ευέλικτη σχεδίαση και τη συνεχή εξέλιξη των εξαρτημάτων που απαρτίζουν τον ανελκυστήρα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να υλοποιεί ολοκληρωτική ανανέωση των μοντέλων ανελκυστήρα μέσα σε 3 χρόνια, διάστημα άκρως ικανοποιητικό.

Η πλήρης σχεδιομελέτη ενός νέου προϊόντος γίνεται με την βοήθεια των πιο εξελιγμένων προγραμμάτων CAD σε τρισδιάστατο πεδίο, με την βοήθεια των οποίων γίνεται η πλήρης συναρμολόγηση του προϊόντος, η μελέτη αντοχής του, καθώς και η κινηματική ανάλυση αυτού. Με τον τρόπο αυτό, το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης έχει ελαχιστοποιήσει εξαρχής χωρίς καν την δημιουργία πρωτοτύπου, τυχόν κατασκευαστικές ή γεωμετρικές ατέλειες. Εφόσον η πλήρης σχεδιομελέτη ολοκληρωθεί και κριθεί αποδεκτή, ακολουθεί η κατασκευή πρωτοτύπου. Το πρωτότυπο εγκαθίσταται για δοκιμή σε πραγματικές συνθήκες σε συγκρότημα φρεατίων, το οποίο δημιουργήθηκε αποκλειστικά για τις δοκιμές του Τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης, σε ειδικό χώρο της εταιρείας.

Η λειτουργία οποιουδήποτε νέου προϊόντος σε πραγματικές συνθήκες παρέχει την δυνατότητα της ολοκληρωμένης τεκμηρίωσης του προϊόντος και την τελειοποίησή του, πριν την ένταξή του στην παραγωγική διαδικασία.



Το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης δραστηριοποιείται πολύ έντονα και στον τομέα του ηλεκτροκίνητου ανελκυστήρα, με άμεσο στόχο η εταιρεία να επιτύχει την κατάκτηση ανάλογης θέσης στην αγορά με αυτή που έχει στον τομέα του [υδραυλικού ανελκυστήρα](#).

2. Παρουσίαση του κλάδου

2.1 Γενικά Στοιχεία Κλάδου

Σύμφωνα με το δελτίο Στατιστικής Ταξινόμησης των Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας 1994 (ΣΤΑΚΟΔ 91) της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδος (Ε.Σ.Υ.Ε) η KLEEMANN HELLAS κατατάσσεται γενικότερα στον κλάδο «Κατασκευής Μηχανημάτων και Ειδών Εξοπλισμού» και ειδικότερα στον τομέα «Κατασκευής Εξοπλισμού Ανύψωσης και Διακίνησης Φορτίων» (κατηγορία 292.2).

Η KLEEMANN HELLAS A.B.E.E. δραστηριοποιείται στον βιομηχανικό υποκλάδο παραγωγής εξαρτημάτων ανελκυστήρων. Πρόκειται για τομέα της οικονομίας υψηλού βαθμού καθετοποίησης, αυξανόμενου ρυθμού ανταγωνιστικότητας και διεθνοποίησης, μέσης ζήτησης και εντάσεως επενδύσεων και περιορισμένου μεγέθους απασχόλησης ανά παραγωγική μονάδα. Τα προϊόντα του κλάδου διατίθενται κυρίως σε τεχνικές εταιρίες εγκατάστασης και συντήρησης ανελκυστήρων. Η ζήτηση των προϊόντων σχετίζεται

άμεσα με την οικοδομική δραστηριότητα, καθώς και τον αριθμό, αλλά και το είδος των κατοικιών που κατασκευάζονται.

Σύμφωνα με στοιχεία της Εταιρίας, στην παγκόσμια αγορά εγκαθίστανται ετησίως 300.000 ανελκυστήρες περίπου, από τους οποίους οι 90.000 σε χώρες της Ε.Ε. Η εγχώρια αγορά απορροφά ετησίως τα τελευταία χρόνια 12.000 – 12.500 περίπου ανελκυστήρες και χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη πολλών επιχειρήσεων, οι οποίες, με εξαίρεση την KLEEMANN HELLAS, είναι μικρές και με περιορισμένες δυνατότητες συγκριτικά με τα Ευρωπαϊκά δεδομένα.

Ανάλογα με την δραστηριότητά τους, οι εταιρίες του κλάδου μπορούν να διαχωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες:

❖ Εταιρίες παραγωγής εξαρτημάτων

Πρόκειται για ένα μεγάλο αριθμό βιομηχανιών και βιοτεχνιών όλων των μεγεθών οι οποίες παράγουν εξαρτήματα ανελκυστήρων. Η παραγωγή των προϊόντων συνήθως εξειδικεύεται, τόσο αναφορικά με την γκάμα των παραγόμενων προϊόντων, όσο και με το είδος του ανελκυστήρα (εξαρτήματα για υδραυλικούς ή συμβατικούς, κοινά χρησιμοποιούμενα εξαρτήματα).

❖ Εταιρίες εγκαταστάσεων και συντηρήσεων

Οι εν λόγω εταιρίες προμηθεύουν τον ανελκυστήρα στον κατασκευαστή του κτιρίου και αναλαμβάνουν την συντήρησή του. Προμηθεύουν δηλαδή όλα τα απαιτούμενα εξαρτήματα, τα συναρμολογούν εγκαθιστώντας τον ανελκυστήρα και τον παραδίδουν στον κατασκευαστή. Η συνήθης τακτική για τις εταιρίες αυτές, είναι η προμήθεια από τρίτους όλων των απαραίτητων εξαρτημάτων.

❖ Εταιρίες εμπορίας εξαρτημάτων ανελκυστήρων

Οι εταιρίες αυτές δραστηριοποιούνται μεταξύ των εταιριών παραγωγής εξαρτημάτων και των εταιριών εγκατάστασης ανελκυστήρων. Αυτό συμβαίνει όταν η πρόσβαση μεταξύ αυτών των δύο είναι δύσκολη, με αποτέλεσμα οι εταιρίες εμπορίας να αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ τους και ταυτόχρονα μία δοκιμασμένη και αποτελεσματική λύση.

❖ Εταιρίες προμήθειας ολοκληρωμένων ανελκυστήρων

Πρόκειται για μία εξελιγμένη μορφή εταιριών εμπορίας εξαρτημάτων, αφού είναι σε θέση να προμηθεύσουν τις εταιρίες εγκατάστασης με ένα πλήρες πακέτο εξαρτημάτων. Αυτό βοηθάει ιδιαίτερα τις δευτερες στο έργο τους, με αποτέλεσμα η εξέλιξη του μεριδίου των ολοκληρωμένων πακέτων να αυξάνεται συνεχώς. Στην συντριπτική πλειοψηφία τους, οι εταιρίες αυτής της κατηγορίας δεν παράγουν, παρά μόνο μελετούν την παραγγελία και την συνθέτουν με τα εξαρτήματα που κυκλοφορούν στην αγορά.

2.2 Ο ανταγωνισμός του κλάδου

Η αγορά των υδραυλικών και μηχανικών ανελκυστήρων σε Ευρωπαϊκό επίπεδο ελέγχεται από επιχειρήσεις δύο κατηγοριών:

- ο επιχειρήσεις παραγωγής εξαρτημάτων στις οποίες ανήκει και η KLEEMANN HELLAS,

και

- ο πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες εκτός από την παραγωγή συγκεκριμένων εξαρτημάτων, πραγματοποιούν και την εγκατάσταση και συντήρηση των ανελκυστήρων, προσφέροντας έτσι ολοκληρωμένες υπηρεσίες.

Στην πρώτη κατηγορία ανταγωνίστριες της KLEEMANN HELLAS θεωρούνται οι παρακάτω εταιρίες (παρατίθενται και τα προϊόντα που παράγουν):

ALGI (Γερμανία): Έμβολα, Μονάδες Ισχύος, Εξαρτήματα Ανάρτησης

BUCHER (Ελβετία): Έμβολα, Μονάδες Ισχύος, Εξαρτήματα Ανάρτησης

GMV (Ιταλία): Έμβολα, Μονάδες Ισχύος

IGV (Ιταλία) : Υδραυλικά συστήματα

MORRIS (Ιταλία): Έμβολα, Μονάδες Ισχύος

LA CABINA (Ιταλία): Θάλαμοι

GROUP VITTUR (Γερμανία): Πλήρη Πακέτο Ανελκυστήρα

MACPUARSA(Ισπανία): Πλήρη Πακέτο Ανελκυστήρα

Orona (Ισπανία): Πλήρη Πακέτο Ανελκυστήρα

Στην δεύτερη κατηγορία, επιχειρήσεις, οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις είναι και πελάτες της KLEEMANN HELLAS, είναι οι πολυεθνικές SCHINDLER, OTIS, THYSSEN, KONE και MITSUBISHI. Για τις εταιρίες αυτές η KLEEMANN HELLAS κατασκευάζει φασόν πολλά από τα εξαρτήματα που χρησιμοποιούν.

Η KLEEMANN HELLAS εξειδικεύεται στην κατασκευή εξαρτημάτων υδραυλικών ανελκυστήρων, οι οποίοι διαθέτουν μία σειρά πλεονεκτημάτων έναντι των συμβατικών, όπως:

Περισσότερη ασφάλεια

Μεγαλύτερη διάρκεια ζωής

Βελτιωμένη άνεση και αισθητική

Δυνατότητα απεγκλωβισμού σε περίπτωση διακοπής ρεύματος

Η παραγωγή των εξαρτημάτων υδραυλικών ανελκυστήρων πραγματοποιείται από σχετικά μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, από τις οποίες όμως, λίγες διαθέτουν την απαιτούμενη κεφαλαιακή υποδομή για την παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων. Ο ανταγωνισμός περιπλέκεται ακόμα περισσότερο από το γεγονός ότι πολλές εταιρίες παράγουν συγκεκριμένα εξαρτήματα, κυρίως λόγω έλλειψης τεχνογνωσίας και απαραίτητου εξοπλισμού.

Η KLEEMANN HELLAS είναι μία από τις λίγες εταιρίες που διαθέτουν την απαιτούμενη κεφαλαιακή υποδομή για ποιοτική παραγωγή, προσφέροντας παράλληλα διευρυμένη αναλογικά γκάμα προϊόντων. Το γεγονός αυτό της προσδίδει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της και συγχρόνως την καθιστά ηγέτη στην εγχώρια αγορά, καθώς και μία από τους σημαντικότερους παράγοντες της Ευρωπαϊκής αγοράς.

2.3 Η θέση της εταιρίας στον κλάδο

Σήμερα η Εταιρία είναι η μεγαλύτερη εταιρία του κλάδου βιομηχανικής παραγωγής κύριων εξαρτημάτων ανελκυστήρων στην Ελλάδα βάσει του ύψους των πωλήσεων και της κερδοφορίας και επιπλέον βάσει του όγκου παραγωγής της κατατάσσεται στην πρώτη τριάδα του αντίστοιχου κλάδου της Ευρωπαϊκής αγοράς.

Ο ανταγωνισμός στην εσωτερική αγορά για την Εταιρία προέρχεται κατά κύριο λόγο από εισαγωγικές εταιρίες και μικρές βιομηχανίες παραγωγής εξαρτημάτων ανελκυστήρων.

Για το 1999, απόρροια των σημαντικών επενδύσεων που πραγματοποίησε η Εταιρία μετά την είσοδό της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και της δυναμικής που ανέπτυξε, το μερίδιο αγοράς στην εσωτερική αγορά ανήλθε σε 64,5% ενώ το 2000, προμήθευσε εξαρτήματα για 5.450 εγκατεστημένες μονάδες ανελκυστήρων, που μεταφράζεται σε μερίδιο αγοράς πάνω από 65% , μερίδιο που διατηρήθηκε με ανοδική τάση και κατά το 2001, προσεγγίζοντας το 70%.

Σύμφωνα με στοιχεία της Εταιρίας, το 2003 προμήθευσε στην εσωτερική αγορά τα εξαρτήματα για 8.110 μονάδες ανελκυστήρων, δραστηριότητα που αντιπροσωπεύει το 72,4% της εγχώριας αγοράς σε σύνολο 11.200 νέων εγκαταστάσεων. Αντίστοιχα το 2004 προμήθευσε στην εσωτερική αγορά τα εξαρτήματα για 8.892 μονάδες ανελκυστήρων, δραστηριότητα που αντιπροσωπεύει το 73,2% της εγχώριας αγοράς σε σύνολο 12.140 νέων εγκαταστάσεων. Αυτό επιτεύχθηκε μέσω ενός δικτύου 800 περίπου πελατών, οι οποίοι διοχετεύουν τα προϊόντα στο σύνολο σχεδόν των εγχώριων κατασκευαστών. Το μερίδιο αγοράς του ομίλου για το 2008 τόσο στην Ελλάδα όσο και στη διεθνή αγορά παρουσιάζεται στα παρακάτω δύο διαγράμματα.

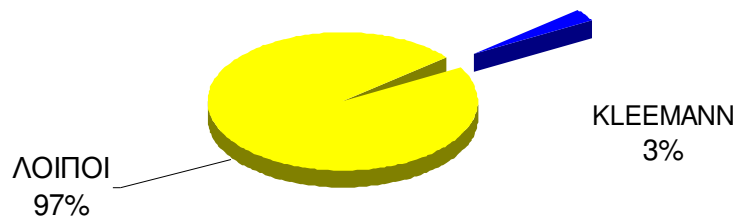


Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της Εταιρίας είναι:

- ❖ Η υψηλή ποιότητα των προϊόντων της.
- ❖ Οι ανταγωνιστικές τιμές.
- ❖ Η επιτυχημένη δραστηριοποίηση στην εμπορία εξαρτημάτων που δεν παράγει.
- ❖ Η επιτυχημένη ανταπόκρισή της στις απαιτήσεις των πελατών, γεγονός που προσδιορίζεται τόσο από την ευελιξία προσαρμογής στις εκάστοτε ανάγκες, όσο και από την ταχύτητα παράδοσης των προϊόντων της.

Επιπρόσθετα, τα τελευταία χρόνια έχει δραστηριοποιηθεί ενεργά στην προμήθεια των ολοκληρωμένων συστημάτων ανελκυστήρων, με στόχο κυρίως την αγορά του εξωτερικού, (αποτελούν περίπου το 50% των συνολικών της εξαγωγών). Στο σύνολο του κύκλου εργασιών οι εξαγωγές καλύπτουν το 24%, με το 63,1% του όγκου τους να κατευθύνεται σε αγορές της Ε.Ε. ενώ το μερίδιο αγοράς του ομίλου στη διεθνή αγορά είναι ακόμη μόλις 3%.

ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ ΑΝΕΛΚΥΣΤΗΡΑ



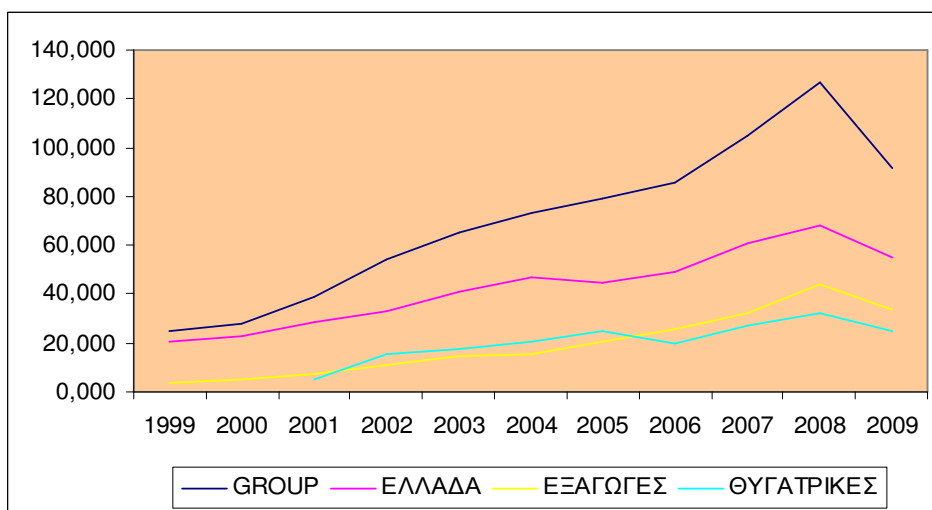
Στη δραστηριότητα όμως αυτή την βοηθάει το γεγονός ότι η ίδια είναι παραγωγός των σημαντικότερων εξαρτημάτων, με αποτέλεσμα να έχει μεγαλύτερο έλεγχο της ποιότητας του τελικού προϊόντος, της προσαρμοστικότητας και της ταχύτητας παράδοσης. Στην αποδοχή της στις αγορές του εξωτερικού συμβάλει σημαντικά και το γεγονός ότι η Εταιρία είναι πιστοποιημένη με το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001.

Συμπερασματικά, η KLEEMANN HELLAS αποτελεί τον μεγαλύτερο εγχώριο κατασκευαστή εξαρτημάτων ανελκυστήρων, με σημαντική δραστηριότητα στην εμπορία των λοιπών εξαρτημάτων (που η ίδια δεν παράγει) ώστε να διαθέτει αποτελεσματικά ολοκληρωμένα συστήματα (πακέτα) ανελκυστήρων. Η άρτια στελέχωση, η τεχνογνωσία

και ο σύγχρονος μηχανολογικός εξοπλισμός, της επιτρέπουν να διευρύνει συνεχώς το μερίδιό της στην εγχώρια αγορά, ενώ ταυτόχρονα κάνει σημαντικά βήματα εδραίωσης στις αγορές του εξωτερικού.

2.4 Οι πωλήσεις του ομίλου KLEEMANN

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι κύκλοι εργασιών του ομίλου από το 1999 έως και τον κύκλο εργασιών του 2009. Μπορεί κανείς να παρατηρήσει εύκολα την πτώση του τζίρου του ομίλου κατά το τελευταίο



έτος, γεγονός που συμπίπτει με το ξέσπασμα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης και την κάθετη πτώση της οικοδομικής δραστηριότητας.

Χαρακτηριστικά όπως αναφέρεται σε σχετική ανακοίνωση του ομίλου που αφορά τα οικονομικά αποτελέσματα του εννεάμηνου του 2009:

Πτώση 31,5% παρουσίασαν τα καθαρά κέρδη του ομίλου Kleemann κατά το εννεάμηνο του 2009, ενώ ο κύκλος εργασιών μειώθηκε κατά 19,3%.

Τα κέρδη προ φόρων της εξεταζόμενης περιόδου μειώθηκαν σε 8,41 εκατ. ευρώ έναντι 11,74 εκατ. ευρώ της αντίστοιχης περσινής περιόδου, παρουσιάζοντας πτώση 28,4%, ενώ τα κέρδη μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας από 7,37 εκατ. ευρώ μειώθηκαν σε 5,05 εκατ. ευρώ, παρουσιάζοντας πτώση 31,5% αντίστοιχα, τη στιγμή που οι ανάλογες μεταβολές στο εξάμηνο ήταν 30,8% και 32,9%.

Ο όμιλος της Kleemann διατηρεί και στο τρίτο τρίμηνο του έτους τη βελτίωση της αποδοτικότητας που σημείωσε στο δεύτερο τρίμηνο, συνδυάζοντάς την παράλληλα με βελτιωμένη ρευστότητα. Συγκεκριμένα, ο ενοποιημένος κύκλος εργασιών στο εννεάμηνο του 2009 διαμορφώθηκε στα 70,51 εκατ. ευρώ, έναντι 87,42 εκατ. ευρώ στην αντίστοιχη περίοδο του 2008, παρουσιάζοντας μείωση κατά 19,3%. Τα μικτά κέρδη του ομίλου είναι μειωμένα σε ποσοστό 21%, από 30,09 εκατ. ευρώ σε 23,78 εκατ. ευρώ. Τα ενοποιημένα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) παρουσίασαν ποσοστιαία πτώση 27,3% (από 14,87 εκατ. ευρώ σε 10,81 εκατ. ευρώ), ενώ στο εξάμηνο η πτώση ήταν 28,2%, γεγονός που καταδεικνύει την προσπάθεια που γίνεται όσον αφορά την συγκράτηση των εξόδων. Ώθηση στον κύκλο εργασιών του ομίλου της Kleemann κατά το εννεάμηνο της τρέχουσας χρήσης έδωσαν οι πρόσφατες εμπορικές συνεργασίες της σε Πολωνία και Αυστραλία. Ειδικότερα, η σύναψη εμπορικής συμφωνίας με νέο πελάτη στην Πολωνία, αλλά και η συνεργασία με μια από τις μεγαλύτερες ανεξάρτητες εταιρείες ανελκυστήρων στην Αυστραλία ενίσχυσαν τις πωλήσεις των προϊόντων της Kleemann.

Οι παραπάνω κινήσεις εντάσσονται στο πλαίσιο της προσπάθειας του ομίλου να ανακόψει την πτωτική πορεία του κύκλου εργασιών - συνέπεια της κατακόρυφης πτώσης της οικοδομικής δραστηριότητας- επιχειρώντας διείσδυση σε νέες αγορές στο εξωτερικό και προώθηση νέων προϊόντων. Ως αποτέλεσμα, περισσότερο από το 20% του τζίρου που προέρχεται από το εξωτερικό είναι νέο πελατολόγιο. Ταυτόχρονα, νέα προϊόντα όπως οι κυλιόμενες σκάλες, τα συστήματα πάρκινγκ, οι μηχανικοί ανελκυστήρες, τα flexy lift και οι φορτηγοί θάλαμοι παρουσιάζουν σημαντική δυναμική. Υπενθυμίζεται ότι τα οικονομικά στοιχεία της μητρικής εταιρείας έχουν επιβαρυνθεί με 325.000 ευρώ εξαιτίας της απομείωσης της αξίας της θυγατρικής Moda Cabina ABEE. Χωρίς αυτό το γεγονός, το περιθώριο κερδών προ φόρων της μητρικής είναι βελτιωμένο κατά περίπου 5,9%. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά το τρίτο τρίμηνο έχει δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στο δύσκολο έργο της μείωσης μέρους των απαιτήσεων και της συγκράτησης των υποχρεώσεων, γεγονός που έχει οδηγήσει ταυτόχρονα σε βελτίωση των λειτουργικών ταμειακών ροών κατά 13,38 εκατ. ευρώ και μείωση του δανεισμού κατά 7,5 εκατ. ευρώ στο εννεάμηνο. Παράλληλα, οι επενδύσεις σε υποδομές στην εξεταζόμενη περίοδο ανήλθαν σε 1,61 εκατ. ευρώ, με πιο αξιοσημείωτη την κατασκευή του πύργου δοκιμών

υψηλών ταχυτήτων και μεγάλων διαδρομών, το συνολικό κόστος του οποίου θα υπερβεί τα 4,00 εκατ ευρώ.

3. Κρίση – Στρατηγικές διαχείρισης κρίσης

3.1 Κρίση

Όπως ήταν αναμενόμενο το ξέσπασμα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης επηρέασε σημαντικά την εταιρία και κυρίως λόγω της κάθετης πτώσης της οικοδομικής δραστηριότητας σε Ελλάδα και εξωτερικό, γεγονός που φυσικά συνδέεται άμεσα με την αγορά ανελκυστήρα. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά την περίοδο μετά τις πρώτες αναδιατάξεις της οικονομίας παρουσίασε μία πτώση 24% στις εξαγωγές και 40% στην εγχώρια δραστηριότητα.

Το υψηλό αυτό ποσοστό μείωσης των εξαγωγών οφείλεται κυρίως στο ότι οι παραδοσιακοί πελάτες της εταιρίας βρίσκονται στις χώρες της Αγγλίας και της Ιρλανδίας όπου η πτώση της οικοδομικής δραστηριότητας άγγιξε το 70 %. Έτσι στις 18/3/2009 ανακοίνωσε ότι λόγω της μείωσης των παραγγελιών έθεσε σε εφαρμογή το μειωμένο ωράριο εργασίας κατά μια ώρα, με τη σύμφωνη γνώμη των εργαζομένων και μόνο για δύο μήνες καθώς η εταιρία διαβλέποντας έγκαιρα την κρίση.

3.2 Στρατηγικές διαχείρισης κρίσης

Όπως είναι αναμενόμενο για έναν όμιλο της δυναμικότητας KLEEMANN, έχει αναπτυχθεί ένα σχέδιο διαχείρισης της κρίσης από μια συγκεκριμένα ομάδα που την απαρτίζουν στελέχη από όλες της βαθμίδες της διοίκησης, έτσι ώστε η εταιρία να εξέλθει από την κρίση με τις λιγότερες δυνατές απώλειες. Είναι γεγονός είναι ότι το σχέδιο διαχείρισης κρίσης δημιουργήθηκε αφού ξέσπασε η οικονομική κρίση και δεν υπήρχαν οι μηχανισμοί στην εταιρία για να προβλεφθεί η επερχόμενη οικονομική κρίση.

Έχουν αναπτυχθεί μία σειρά από στρατηγικές τόσο σε επίπεδο πωλήσεων όσο και σε επίπεδο διαδικασιών που έχουν σαν σκοπό την βελτίωση του ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος, την αύξηση της κερδοφορίας, την μείωση του λειτουργικού κόστους για την γρηγορότερη έξοδο από την κρίση.

Σχετικά με τη στρατηγική αύξησης των πωλήσεων υπάρχουν δύο πολιτικές που ακολουθεί η επιχείρηση. Αύξηση πωλήσεων στις χώρες που ήδη δραστηριοποιείται και η διεύρυνσή της σε νέες αγορές.

Πιο συγκεκριμένα,

🇪🇺 Διείσδυση στην αγορά αντικατάστασης παλαιών ανελκυστήρων

Η KLEEMANN HELLAS επεξεργάζεται πλάνα αντικαταστάσεως των μηχανισμών των υπαρχόντων παλαιών ανελκυστήρων (σήμερα στην εγχώρια αγορά λειτουργούν περί τους 250.000 ανελκυστήρες άνω των 30 ετών, ένα σημαντικό ποσοστό των οποίων χρήζει αντικατάστασης), με αντίστοιχους υδραυλικούς ανελκυστήρες προσφέροντας στην αγορά μία αναβαθμισμένη και ασφαλή λύση. Το προτεινόμενο πακέτο έχει σαν στόχο να συνδυάσει την άψογη λειτουργία, το χαμηλό επίπεδο θορύβου, την αξιοπιστία αλλά και τον απεγκλωβισμό των επιβαινόντων σε περίπτωση διακοπής ρεύματος (ιδιότητες του υδραυλικού ανελκυστήρα), με την προσιτή τιμή αντικατάστασης. Το γεγονός αυτό αναμένεται να γίνει θετικά αποδεκτό από την εγχώρια αγορά.

🇪🇺 Εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά

Η KLEEMANN HELLAS εισάγει πέντε εντελώς νέα προϊόντα στην Ελληνική αγορά: Τον υδραυλικό ανελκυστήρα χωρίς Μηχανοστάσιο, ARION HYDRO MLR και τους μηχανικούς ανελκυστήρες χωρίς Μηχανοστάσιο APOLLO TRACTION MRL, ATLAS TRACTION MRL, MISTRAL TRACTION MRL, που αποτελούν σήμερα την αιχμή των τεχνολογικών εξελίξεων στην αγορά του ανελκυστήρα, με πλεονεκτήματα τα οποία απορρέουν από τον πρωτοποριακό τους σχεδιασμό και τη χρήση των πιο σύγχρονων τεχνολογικών μέσων.

Τον οικιακό ανελκυστήρα (Maison Lift), ο οποίος απευθύνεται σε μία νέα, ιδιαίτερα αναπτυσσόμενη αγορά, αυτή των μονοκατοικιών. Το συγκεκριμένο προϊόν έρχεται επιπλέον να καλύψει ένα κενό στην ανύψωση ατόμων με ειδικές ανάγκες σε νέες αλλά και ήδη προϋπάρχουσες μονοκατοικίες, προσφέροντας μία ασφαλή, προσιτή και αξιόπιστη λύση. Σημειώνεται ότι στο πλαίσιο των στρατηγικών κινήσεων ανάπτυξης και

σε συνεργασία με το γνωστό βιομηχανικό σχεδιαστή Ανδρέα Ζαπατίνα, η Kleemann στην πρόσφατη διεθνή έκθεση ανελκυστήρων "Interlift 2009", παρουσίασε την νέα καινοτόμα σειρά "Kleemann Design", που αφορά σε νέα πρωτοποριακά σχέδια θαλάμων και πορτών. Τέλος, έχει δώσει έμφαση στην παραγωγή και εμπορία νέων προϊόντων (κυλιόμενες σκάλες, parking, λύσεις για ΑΜΕΑ, αντισεισμικός ανελκυστήρας κλπ).

Ανάπτυξη εξαγωγών

Η KLEEMANN HELLAS έχει αναπτύξει σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα, η οποία για το 2004 αντιπροσωπεύει το 24% του κύκλου εργασιών της. Τονίζεται ότι οι εξαγωγές κατά 15,12% αφορούν πωλήσεις εντός των ορίων της Ε.Ε.(ενδοκοινοτικές). Εξαγωγές πραγματοποιούνται σε πολλές χώρες του κόσμου. Αγγλία, Γερμανία, Βέλγιο, Τουρκία, Κύπρος, Σερβία, Ιρλανδία, Αυστραλία, Ρωσία, Ουγγαρία, Εσθονία, Βουλγαρία, Πολωνία, Αλβανία, Γαλλία, Ρουμανία, Αίγυπτος, Λίβανος, Εμιράτα, Ιράν, Ουκρανία, κλπ, είναι χώρες όπου ήδη λειτουργεί μεγάλος αριθμός ανελκυστήρων της Εταιρείας και υπάρχει μία συνεχής ροή παραγγελιών.

Για την περαιτέρω προώθηση της εξαγωγικής δραστηριότητας έχει αναπτύξει ένα επενδυτικό πλάνο κατασκευής νέων γραφείων σε χώρες που δραστηριοποιείται ήδη και έχει διαβλέψει σημαντικές προοπτικές, με σκοπό την συνεχή και μόνιμη παρουσία των υπαλλήλων της στις εκεί τοπικές αγορές. Τον προηγούμενο μήνα εγκαινιάστηκαν τρία νέα γραφεία στη Μόσχα, στο Πεκίνο και στην Οξφόρδη, ενώ εδώ και ένα χρόνο υπάρχει εμπορικό γραφείο της εταιρίας στο Ντουμπάι πετυχαίνοντας ικανοποιητικά αποτελέσματα και εξασφαλίζοντας σημαντικά έργα στην ευρύτερη περιοχή. Το πλάνο με την ίδρυση νέων γραφείων προδιαγράφει μέσα στο 2011 δύο νέα γραφεία σε Γαλλία και Αίγυπτο που θα εξυπηρετούν τόσο τις τοπικές αγορές, άλλα και της αγορές της Βόρειας Αφρικής στις οποίες παρουσιάζεται τεράστια οικοδομική δραστηριότητα.

Παράλληλα είχε εντατικοποιήσει την εξαγωγική της δραστηριότητα σε νέες αγορές δημιουργώντας μια τετραμελής ομάδα η οποία ταξιδεύει 26 εβδομάδες τον χρόνο σε παγκόσμια κλίμακα, διεισδύοντας σε νέες αγορές, συλλέγοντας πληροφορίες για τις εκάστοτε αγορές και προωθώντας την εταιρία. Χώρες όπως το Μαρόκο, η Νότια Αφρική, η Σενεγάλη, η Κένυα, το Μπαχρέιν και η Αλγερία αναμένονται να καλύψουν το

κενό που δημιουργήθηκε στις πωλήσεις από τις παραδοσιακές αγορές της Αγγλίας, της Γερμανίας και της Ιρλανδίας.

Σχετικά με τη μείωση του λειτουργικού κόστους της εταιρίας με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας, από τις αρχές του 2010 είναι σε εξέλιξη ένα πρόγραμμα καταγραφής του λειτουργικού κόστους σε όλα τα επίπεδα και προσπάθειας μείωσης του. Τα αποτελέσματα δεν ήταν και πολύ ενθαρρυντικά καθώς προδιαγράφουν την ανάγκη για μείωση των λειτουργικών εξόδων της εταιρίας κατά 2 εκατομμύρια ευρώ έως το τέλος του 2010 με σκοπό τη διατήρηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης για τα επόμενα χρόνια και την υγιή ανάπτυξη της. Τα χρήματα αυτά θα απορροφηθούν κατά ένα μεγάλο ποσοστό από την απόλυση προσωπικού (περίπου 800.000 ευρώ), ενώ η αναζήτηση νέων προμηθευτών, η επαναδιαπραγμάτευση των ήδη υπαρχόντων συμβολαίων και βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας υπολογίζεται ότι θα αποφέρουν στην επιχείρηση μείωση λειτουργικών εξόδων κατά 600.000 ευρώ. Το υπόλοιπο ποσό θα αντληθεί από απλοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών, την βέλτιστη εκμετάλλευση του δυναμικού και την μείωση εξόδων των στελεχών.

4. Συμπεράσματα

Είναι γεγονός ότι οι ελληνικές εταιρείες υστερούν σε σχέση με τις πολυεθνικές στον τομέα της πρόβλεψης των κρίσεων. Η πρόβλεψη αποτελεί το σημαντικότερο όπλο της ομάδας διαχείρισης κρίσης για την αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων. Παρ' όλ' αυτά η Kleemann Hellas λειτούργησε με γρήγορα αντανακλαστικά καταστρώνοντας ένα σχέδιο διαχείρισης της κρίσης με μοναδικό στόχο την γρηγορότερη έξοδο από την κρίση. Ήδη τα πρώτα αποτελέσματα του πλάνου διαχείρισης κρίσης γίνονται εμφανή καθώς καταγράφεται αύξηση των πωλήσεων στο πρώτο 9μηνο του 2010 σε σχέση με το 2009 κατά 7%. Οι προβλέψεις για το κλείσιμο της χρονιάς είναι θετικές σε σχέση με τις πωλήσεις του 2009 και οι διοίκηση προβλέπει περαιτέρω ανάκαμψη το 2011.

Η διοίκηση της Kleemann εκτιμά ότι «τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του ομίλου έναντι του ανταγωνισμού αλλά και οι ισχυροί δεσμοί που έχει αναπτύξει με τους πελάτες της, θα διατηρήσουν στο μέλλον, τα οικονομικά μεγέθη της σε ικανοποιητικά επίπεδα και θα ξεπεράσει την κρίση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Sykes, “ The Concise Oxford Dictionary’’, 1985
- John R. Darling, "Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making", Leadership & Organization Development Journal, 1994
- Richard Luecke, “Crisis Management- Master the Skills to Prevent Disasters”, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004
- Meena Ahmed, “ The Principles and Practice of Crisis Management”, palgrave macmillan, Hampshire and New York, 2006
- Seymour and Moore, Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice, 2000
- Peter Ruff and Khalid Aziz, “Managing Communication in a Crisis”, Gower, Hampshire England, Burlington USA, 2003
- Meyers και Holusha, Management Review, 70, 1986
- Lerbinger Otto,” The Crisis Manager : Facing Risk and Responsibility”, Lawrence Erlbaum Associates,Mahwah, NJ, 1997
- Dirk Glaesser , “Crisis Management in the Tourism Industry”, Elsevier,Oxford and Burlington, MA, 2003
- Ian I. Mitroff, Gus Anagnos, ‘‘Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management’’, 2001
- Edward S. Devlin, “Crisis Management Planning and Execution”, Auerbach Publications, USA, 2007
- Larry Barton- subject adviser “Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters”, Harvard Business School, Boston, MA, 2004
- Norman R. Augustine , “Managing the Crisis You Tried to Prevent”, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995
- Πιπερόπουλος Γεώργιος, Επικοινωνώ άρα υπάρχω, 2007
- Σφακιανάκης Μ. Κ., Διοικητική Κρίσεων, Αθήνα .. Εκδόσεις «Έλλην», 1998