



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ
ΑΠΟ ΜΕΓΑΛΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ**

Του
ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΤΟΥΣΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑΣ: ΙΟΡΔΑΝΗΣ ΚΟΤΖΑΪΒΑΖΟΓΛΟΥ

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

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2023

Ευχαριστίες

Κατ' αρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κο. Ιορδάνη Κοτζαϊβάζογλου για την πολύτιμη καθοδήγηση, την υποστήριξη και την υπομονή καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος ευχαριστώ τους αγαπημένους μου για την κατανόηση και την αδιάκοπη στήριξη.

Περίληψη

Η εργασία έχει θέμα την Διαχείριση των κρίσεων στις βιομηχανικές εταιρίες της βόρειας Ελλάδας με περαιτέρω εστίαση στον τομέα της επικοινωνίας. Οι κρίσεις είναι συνθήκες που αφορούν όλες τις επιχειρήσεις και η διαχείριση τους είναι αναγκαία για την αποφυγή απωλειών. Ο τρόπος που η εκάστοτε εταιρία επικοινωνεί τον τρόπο διαχείρισης κρίσης αποτελεί το κύριο αντικείμενο της εργασίας.

Για αυτό έγινε έρευνα σε δείγμα βιομηχανικών εταιριών της βορείου Ελλάδας, προκειμένου να καταγραφεί η παρούσα κατάσταση και να αναλυθούν παρατηρήσεις βάση και της βιβλιογραφικής επισκόπησης.

Στο θεωρητικό κομμάτι αναλύθηκαν οι έννοιες της κρίσης και της διαχείρισης κρίσεων μέσα στο σημερινό πλαίσιο που δραστηριοποιούνται οι εταιρίες. Έγινε προσέγγιση της στρατηγικής που πρέπει να έχουν οι εταιρίες και των πολιτικών που ορίζονται για την αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων. Το θεωρητικό κομμάτι ολοκληρώνεται, με την παράθεση στοιχείων για την επικοινωνιακή στάση των εταιριών κατά τη διαχείριση κρίσεων ως βασικό άξονα της στρατηγικής τους.

Στη συνέχεια ακολουθεί παρουσίαση της έρευνας που έγινε με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν και την ανάλυση των αποτελεσμάτων σε διάλογο με όσα, παρουσιάστηκαν στο θεωρητικό μέρος. Η εργασία κλείνει με προτάσεις για τις βιομηχανικές εταιρίες και συμπεράσματα από την παραπάνω προσέγγιση.

ABSTRACT

The topic of the study is Crisis Management of industrial companies in northern Greece with further focus on the field of communication. Crises are conditions that affect all businesses and their leader's management is necessary to avoid losses. The communication approach of each company during a crisis management is the main focus of this study.

For this reason, a survey was carried out in a sample of industrial companies in northern Greece, in order to record the current situation and analyse observations based on the literature review.

The theoretical part analysed the concepts of crisis and crisis management in the current context in which companies operate. An approach was taken to the strategy that companies should have and the policies that are defined for effective crisis management. The theoretical part concludes with the presentation of data on the communication attitude of companies during crisis management as a key axis of their strategy.

This is followed by a presentation of the research conducted with the data collected and the analysis of the results in comparison with what was presented in the theoretical part. The paper concludes with suggestions for industrial companies and conclusions from the above approach.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	Σελ. 1
Εισαγωγή.....	Σελ. 2
Κεφάλαιο 1. Το πλαίσιο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος σήμερα & εισαγωγή στις βασικές έννοιες.....	Σελ. 4
1.1. Η κρίση στις επιχειρήσεις.....	Σελ. 4
1.2. Στρατηγική της επικοινωνίας.....	Σελ. 5
Κεφάλαιο 2. Κρίση.....	Σελ. 6
2.1 Ορισμοί της κρίσης	Σελ. 6
2.2. Ανατομία των κρίσεων.....	Σελ. 6
2.2.1. Τα συστατικά μέρη της κρίσης.....	Σελ. 6
2.2.2. Τύποι κρίσεων.....	Σελ. 7
2.2.3. Αίτια κρίσεων.....	Σελ. 8
2.2.4. Χαρακτηριστικά των κρίσεων.....	Σελ. 8
Κεφάλαιο 3. Διαχείριση κρίσεων & πολιτικές στρατηγικής	Σελ. 9
3.1 Στάδια Διαχείρισης κρίσεων.....	Σελ. 9
3.2 Η Διαχείριση κρίσεων στις επιχειρήσεις.....	Σελ. 10
3.3 Διαχείριση κρίσεων & Στρατηγική.....	Σελ. 10
3.3.1 Ηγεσία & ο Υπεύθυνος Διαχείρισης κρίσεων.....	Σελ. 10
3.3.2 Stakeholders.....	Σελ. 12
3.4 Ομάδα διαχείρισης κρίσεων.....	Σελ. 12
3.4.1 Τεχνικές & οργανωσιακές δυνατότητες.....	Σελ. 13
3.4.2 Σύνθεση της ομάδας διαχείρισης κρίσεων.....	Σελ. 14
3.4.3. Κύριες δραστηριότητες της ομάδας διαχείρισης κρίσεων.....	Σελ. 14
3.5. Η θεωρία διαχείρισης της επικοινωνίας κατά την κρίση.....	Σελ. 14
Κεφάλαιο 4. Επικοινωνία.....	Σελ. 16
4.1. Η επικοινωνία στη διαχείριση κρίσεων.....	Σελ. 16
4.2. Τα social media ως εκδοχή πληροφόρησης & επικοινωνίας.....	Σελ. 16
4.2.1. Τα χαρακτηριστικά των social media.....	Σελ. 17
4.2.2 Web 2.0.....	Σελ. 18
4.3 Τα social media ως εργαλείο διαχείρισης κρίσεων.....	Σελ.19
4.3.1 Συμπεράσματα της εμπλοκής των social media στη διαχ. κρίσεων.....	Σελ. 20

4.4. Στρατηγική & Πολιτικές επικοινωνίας.....	Σελ. 22
4.4.1 Αποκατάσταση της εικόνας.....	Σελ. 23
4.5. Κάλυψη της κρίσης από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.....	Σελ. 23
4.5.1. Επιλογή υπεύθυνου επικοινωνίας.....	Σελ. 24
4.5.2. Ανατροφοδότηση.....	Σελ. 24
4.5.3. Χαρακτηριστικά σχεδίου επικοινωνίας.....	Σελ. 24
4.5.4. Αντιμετώπιση των Μ.Μ.Ε.....	Σελ. 25
Κεφάλαιο 5. Έρευνα.....	Σελ. 26
5.1. Ερευνητικό εργαλείο.....	Σελ. 27
5.1.1 Περιορισμοί.....	Σελ. 27
5.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων.....	Σελ. 28
5.2.1 Ενότητα 2: Η έννοια της κρίσης.....	Σελ. 28
5.2.2 Ενότητα 3: Διαχείριση κρίσης στην εταιρία.....	Σελ. 29
5.2.3 Ενότητα 4: Επικοινωνία στη διαχείριση κρίσεων.....	Σελ. 30
5.3. Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	Σελ. 31
Προτάσεις	Σελ. 36
Συμπεράσματα.....	Σελ. 37
Βιβλιογραφία.....	Σελ. 38
Παράρτημα.....	Σελ. 40

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο την εκπόνηση μελέτης των βασικών αρχών διαχείρισης κρίσεων και τη διερεύνηση της εφαρμογής τους, στη διάσταση της επικοινωνίας. Σκοπός είναι τόσο η διερεύνηση του τρόπου διαχείρισης κρίσεων από βιομηχανικές εταιρίες της Β. Ελλάδας, αντικείμενο που δεν είναι επαρκώς ανεπτυγμένο στην Ελλάδα, όσο και η διαπίστωση βασικών επικοινωνιακών κατευθύνσεων οι οποίες θα συμβάλλουν στην ετοιμότητα της εταιρίας για την αντιμετώπιση αλλά ακόμα και τη μείωση των πιθανοτήτων εκδήλωσης μιας πιθανής κρίσης.

Οι κρίσεις σε έναν οργανισμό, είναι καταστάσεις που απαιτούν τη λήψη αποφάσεων υπό πίεση χρόνου και μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές οργανωτικές απώλειες . Λόγω της απροσδόκητης φύσης τους, οι κρίσεις, ενδέχεται να βρουν μια εταιρία απροετοίμαστη, με αποτέλεσμα να επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα στους εργαζόμενους, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, την οικονομική κατάσταση και την οργανωτική φήμη της εταιρίας. Συνεπώς απαιτείται ετοιμότητα και συνεχής επαγρύπνηση στο ενδεχόμενο αντιμετώπισης μιας κρίσης, αντί της εκτίμησης για το «πώς» και «πότε» θα συμβεί.

Σήμερα, οι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα πολύ δυναμικό περιβάλλον. Η επίτευξη των στόχων και η επιβίωσή τους, εξαρτώνται κυρίως από την προσαρμογή στο περιβάλλον αυτό. Η έκθεση σε πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές, καθιστά την επιχειρηματικότητα αντιμέτωπη με διάφορους κινδύνους και απειλές. Επιπρόσθετα όταν σε μια εταιρία εξελίσσεται κατάσταση κρίσης είναι σε μειονεκτική θέση έναντι του ανταγωνισμού. Η πιθανότητα επιβίωσης των οργανισμών που δεν μπορούν να βρουν κατάλληλες λύσεις για τις απειλές αυτές εγκαίρως, είναι μικρή . Για αυτό οι επιχειρήσεις οφείλουν να προετοιμάσουν τις στρατηγικές κινήσεις τους, προκειμένου να μειώσουν -στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό- την επιρρέπεια τους σε κρίση, μα κυρίως τη δυνατότητα απόκρισης τους σε περίπτωση εκδήλωσης επιχειρησιακών κρίσεων, ούτως ώστε να είναι σε θέση να επανέλθουν στην κανονική τους λειτουργικότητα. Η διαχείριση κρίσεων αποτελεί κρίσιμο κόμβο στη σύγχρονη διοικητική στρατηγική των επιχειρήσεων και δεν μπορεί να διαχωριστεί από τις συνήθεις και καθημερινές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Γι' αυτό το και θα πρέπει να αποτελεί δεξιότητα των στελεχών επιχειρήσεων.

Στα πλαίσια οργάνωσης του μηχανισμού των εταιριών για τη διαχείριση κρίσεων, πέρα της προετοιμασίας των στελεχών, μια από τις κύριες διαστάσεις της διαχείρισης κρίσεων είναι η επικοινωνία και οι δημόσιες σχέσεις. Ναι μεν η επικοινωνιακή στρατηγική δε θα δώσει τις λύσεις για την έξοδο από μια κρίση, μπορεί ωστόσο να συμβάλει δραστικά πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από περιόδους κρίσης. Γι' αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει να εξετάζουν και να σχεδιάζουν τα προγράμματα δημοσίων σχέσεων προσεκτικά. Έχοντας ένα επικοινωνιακό σχέδιο πριν από την εκδήλωση της κρίσης, οι εταιρίες δεν αιφνιδιάζονται σε περίπτωση ξαφνικής εκδήλωσης και ελαχιστοποιούν τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις, φτάνοντας σε κάποιες περιπτώσεις να μετατρέπουν την κρίση σε ευκαιρία.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία αναφέρεται στη διαχείριση κρίσεων στις εγχώριες βιομηχανίες εστιάζοντας ιδιαίτερα στον τομέα της επικοινωνίας. Θα ακολουθήσουν οι ορισμοί της κρίσης, των σταδίων της και της διαχείρισης αυτών. Θα αναλυθούν στη συνέχεια στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και θα γίνει αναφορά των στοιχείων εκείνων που διαφοροποιούν τη διαχείριση κρίσεων από το καθημερινό διοικητικό έργο.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναφερθούν οι λόγοι που καθιστούν τη διαχείριση κρίσεων, αναγκαίο και ουσιαστικό συστατικό της σύγχρονης διοικητικής αντίληψης των βιομηχανικών επιχειρήσεων και να τονιστούν επικοινωνιακές στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσης ώστε, όχι μόνο να περιοριστούν οι επιπτώσεις στις επιχειρήσεις αλλά και να δημιουργηθούν νέες ευκαιρίες για αυτές.

Για αυτό το σκοπό πρέπει να απαντηθούν οι εξής ερωτήσεις :

- Πώς αντιλαμβάνονται την έννοια της κρίσης οι μεγάλες βιομηχανικές εταιρίες της Βορείου Ελλάδας ;
- Τί είναι η κατάσταση κρίσης για την κάθε εταιρία και ποια η σημασία της ;
- Πόσο προετοιμασμένες είναι οι βιομηχανικές εταιρίες για να διαχειριστούν μια κρίση;
- Ποιες οι διαδικασίες που πρέπει να οριστούν για την αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης στις βιομηχανικές εταιρίες ;
- Ποιός ο ρόλος της επικοινωνίας στη διαχείριση μιας κρίσης;

Για να απαντηθούν αυτές οι ερωτήσεις θα πρέπει :

- Να οριστεί η κατάσταση της κρίσης και η διαχείριση της κρίσης από τα στελέχη μιας βιομηχανικής επιχείρησης.
- Να περιγραφεί ο στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρίας για μια επιτυχημένη διαχείριση κρίσεων.
- Να αναλυθεί η πτυχή της επικοινωνίας κατά τη διαχείριση μιας κρίσης και να δοθούν τα χαρακτηριστικά μιας άρτιας επικοινωνιακής πολιτικής.
- Να γίνει έρευνα για την καταγραφή της τρέχουσας αντίληψης και κατάστασης στις βιομηχανίες της Β. Ελλάδος γύρω από τη Διαχείριση Κρίσεων και την επικοινωνιακή πολιτική αυτής.

Η παρούσα μελέτη αναπτύσσεται σε κεφάλαια, τα οποία υποστηρίζονται από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, την έρευνα και την ανάλυση των αποτελεσμάτων αυτής.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια παράθεση στοιχείων από το σημερινό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Γίνεται αναφορά στους κινδύνους που απειλούν τις εταιρίες και πως η κρίση μπορεί να εμφανιστεί και να επηρεάσει την καθημερινή λειτουργία ενός οργανισμού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο προσεγγίζεται η έννοια της κρίσης μέσα από ορισμούς, αιτίες που την προκαλούν και χαρακτηριστικά των κρίσεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη διαχείριση κρίσεων και τη σύνδεση με τη στρατηγική των εταιριών. Αναφέρονται πρακτικές διαχείρισης κρίσεων και επιμέρους λεπτομέρειες για την οργάνωση των ομάδων διαχείρισης κρίσεων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσεται ένας κύριος παράγοντας της στρατηγικής για τη διαχείριση κρίσεων, που είναι η επικοινωνία. Δίνονται στοιχεία για την τρέχουσα μορφή της ενδεδειγμένης επικοινωνίας και παρατίθενται στοιχεία για τις αλλαγές που έχουν επέλθει με την τεχνολογική ανάπτυξη και τη διείσδυση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη σημερινή πληροφόρηση.

Στο Πέμπτη κεφάλαιο γίνεται η παράθεση των αποτελεσμάτων από τις συνεντεύξεις που διενεργήθηκαν με τη συμμετοχή 15 στελεχών από βιομηχανικές εταιρίες της Β. Ελλάδος.

Κεφάλαιο 1. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΗΜΕΡΑ & ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Τα κύρια χαρακτηριστικά του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι η διεθνοποίηση, η εξειδίκευση, η καινοτομία και οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις. Στο πλαίσιο αυτό, οι εταιρίες κινούνται πλέον σε ένα νέο μοντέλο οργάνωσης & διοίκησης καθώς και σε ένα διαφορετικό μοντέλο επιχειρηματικής δραστηριότητας προκειμένου, όχι μόνο να διασφαλίσουν την ύπαρξη τους αλλά και να δημιουργήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Πρόκειται για ένα δυναμικό πλαίσιο που εγκυμονεί κινδύνους καθώς και αβεβαιότητα. Η έλλειψη προσαρμογής στις αλλαγές που συμβαίνουν λόγω κενού στη στρατηγική του οργανισμού, ενδέχεται να αναδείξει κάποια κρίση. Και ως θεμελιώδες χαρακτηριστικό των σύγχρονων οργανισμών στην τρίτη χιλιετία δεν υπάρχει οργανισμός που έχει μείνει αλώβητος από τις επιπτώσεις των κρίσεων (Thani, 2020). Κατά συνέπεια, αυξήθηκε το ενδιαφέρον των εταιριών για τη διαχείριση των κρίσεων προκειμένου να αντιμετωπιστούν και να προσαρμοστούν σε ξαφνικές και απροσδόκητες αλλαγές.

1.1 Η κρίση στις επιχειρήσεις

Η κρίση για την εταιρία είναι μια ασυνήθιστη κατάσταση, που παρουσιάζει σημαντικούς κινδύνους και που μπορεί να οδηγήσει μέχρι την καταστροφή αν αγνοηθεί ή δεν διαχειριστεί σωστά. Πρόκειται για γεγονότα που επιφέρουν πλήγμα στη δυναμική των επιχειρήσεων και απαιτούνται τεράστιες προσπάθειες για την ανάκαμψη και την αποκατάσταση των λειτουργιών τους, προκειμένου να επανέλθουν στην κανονικότητα (Thani, 2020). Σε περιόδους κρίσης η εταιρία βρίσκεται σε μια άνευ προηγουμένου συνθήκη που περιλαμβάνει εκπλήξεις και απειλές ενώ δεν έχει προηγηθεί χρόνος προετοιμασίας πριν την εμφάνιση της (Civelek, Zemberci, 2016). Μέσα από τη διαχείριση κρίσεων και τις ενέργειες για την ανίχνευση και την αξιολόγηση ενδείξεων της κρίσης, θεσπίζονται πολιτικές και λαμβάνονται μέτρα, προκειμένου να απαλλαγεί η εταιρία από την κρίση με τις λιγότερο το δυνατόν ζημιές. Η διαχείριση μιας κρίσης είναι σαφώς αποτελεσματικότερη όταν υπάρχει ετοιμότητα με την κατάρτιση σχεδίων αντιμετώπισης εκ των προτέρων. Για την κατάλληλη προετοιμασία, οι οργανισμοί πρέπει να διαθέτουν πόρους για την αντιμετώπιση πιθανών καταστάσεων κρίσης και να εξοπλίζουν τις υποδομές τους με τα κατάλληλα συστήματα. Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την αντιμετώπιση μιας κρίσης είναι ότι η διοίκηση των οργανισμών πρέπει να έχει τις γνώσεις και την κατάρτιση σε θέματα ετοιμότητας και διαχείρισης σε περιόδους κρίσης. Η αποδοτική και αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να προβλέψει και να διαχειρίζεται κρίσεις με τον εντοπισμό έγκαιρων προειδοποιητικών σημάτων και την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεών της (Thani, 2020).

Δυστυχώς όπως θα φανεί και από την έρευνα που ακολουθεί, τα διοικητικά στελέχη και η οργανωτική κουλτούρα στις εγχώριες επιχειρήσεις, πάσχουν από την αντίληψη ότι "(η κρίση) δεν μπορεί να συμβεί εδώ". (Harcek, 2018) Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να πιάνονται πολλές εταιρίες απροετοίμαστες ή σε μια κατάσταση ψευδούς αίσθησης ασφάλειας ότι μπορούν να αντιμετωπίσουν μια κρίση αποτελεσματικά μόλις προκύψει. Ενισχύοντας το παραπάνω έχουμε την εμπειρική έρευνα, βάση των αποτελεσμάτων της οποίας, υπάρχουν στις εταιρίες στελέχη που λειτουργούν παθητικά χωρίς δομημένες πληροφορίες και συστήματα αγνοώντας το ενδεχόμενο εκδήλωσης κρίσης. Στον αντίποδα υπάρχουν και εκείνα τα στελέχη

που ενεργούν προς την κατεύθυνση της πρόληψης και αναζητούν πληροφορίες για την ταχεία ανίχνευση των προβλημάτων που δημιουργούν κρίση. (Ikeda, Salvador, 2017)

Η ύπαρξη πρότερης εμπειρίας σε μια εταιρία, είναι μια κατάσταση/κουλτούρα με επιμέρους χαρακτηριστικά την πρόληψη, καλά δομημένες πληροφορίες και διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων. Αυτοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τον γρήγορο εντοπισμό μιας κρίσης, τη δημιουργία αίσθησης επείγοντος και ταχείας ανταπόκρισης ενώπιον των εκδηλωθείσας κρίσης. Η ύπαρξη καλά δομημένων διαδικασιών αυξάνει την ποιότητα, την ταχύτητα, και την αξιοπιστία των πληροφοριών. Οπότε η πρόληψη για την κρίση είναι σημαντική πολιτική του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρίας. Εκ των πραγμάτων, υπάρχουν, μεγάλες διαφορές μεταξύ των εταιριών οπότε οι λόγοι και τα είδη των κρίσεων ποικίλουν. Ο κύριος λόγος ωστόσο, αποτυχίας στη διαχείριση μιας κρίσης είναι, η αποτυχίας ενσωμάτωσης της εταιρίας με το εξωτερικό περιβάλλον (Civelek, Çemberci, 2016)

1.2 Στρατηγική της επικοινωνίας

Σε ότι αφορά την εταιρική στρατηγική, μια από τις κρισιμότερες παραμέτρους, είναι οι δημόσιες σχέσεις και η επικοινωνία, κάτι που επαληθεύεται έντονα σε περιόδους κρίσεων. Οι δημόσιες σχέσεις είναι σημαντικός παράγοντας επικοινωνίας πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από περιόδους κρίσης. Γι' αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει να επανεξετάζουν και να σχεδιάζουν τα προγράμματα δημοσίων σχέσεων προσεκτικά. Οι οργανισμοί, όταν έρχονται αντιμέτωποι με μια κρίση, οφείλουν να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται γρήγορα, να είναι ειλικρινείς και να ενημερώνουν τακτικά τα θεσμικά τους όργανα. Πέραν των παραμέτρων από το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας, θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη και οι αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον. Μια σημαντική αλλαγή είναι η ανάδειξη της δύναμης των καταναλωτών μέσα από τα κανάλια επικοινωνίας του διαδικτύου (Ikeda, Salvador, 2017). Ακολουθώντας την εξέλιξη του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, οι καταναλωτές άρχισαν να συνειδητοποιούν τη δύναμη της φωνής τους στην κοινωνία και, χρησιμοποιώντας νέες μορφές και μέσα, άρχισαν να παράγουν περιεχόμενο κατά και υπέρ των εμπορικών brand. Έχουν πλέον μεγαλύτερη επιρροή στη διαχείριση της μάρκας και η δραστηριότητα τους στο διαδίκτυο ενισχύει την εμπλοκή τους με τα brands των εταιριών μέσα από την αλληλεπίδραση τους με αυτές. Πρόσφατες μελέτες σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων σε εμπορικά σήματα έχουν επικεντρωθεί στη χρήση των κοινωνικών δικτύων ως μέσα παρακολούθησης και εξάπλωσης των κρίσεων, όπως καθώς και για τις επιπτώσεις τους στις εικόνες των εμπορικών σημάτων.

Λαμβάνοντας υπ' όψη το σύγχρονο πλαίσιο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, οι εταιρίες οφείλουν να προετοιμάσουν τις αντιδράσεις τους προκειμένου να λαμβάνονται έγκαιρά οι κατάλληλες αποφάσεις όταν εκδηλωθεί μια κρίση στην εταιρία. Η ετοιμότητα επιτυγχάνεται είτε με αναλύσεις που έχουν προηγηθεί ούτως ώστε να αντιμετωπιστεί η κρίση σε πρώιμο στάδιο, είτε με την αντιμετώπιση κατά την εξάπλωση μιας κρίσης. Κατά αυτό τον τρόπο η εταιρία έχει στη διάθεση της μεθόδους αντίδρασης προκειμένου οι επιπτώσεις της κρίσης να είναι ελάχιστες και να συνεχιστούν απρόσκοπτα οι λειτουργίες της μετά τη λύση της κρίσης.

Στόχος της Διαχείρισης Κρίσεων είναι ιδανικά η αντιμετώπιση κρίσεων σε πρώιμο στάδιο. Σε αυτό μπορεί να συμβάλλει διαδικασία αναγνώρισης ακόμα και ανίχνευσης των κρίσεων στο αρχικό τους στάδιο. Πολλές περιπτώσεις κρίσεων θεωρείται ότι μπορεί να προβλεφθούν από την ύπαρξη κατάλληλων συστημάτων ανίχνευσης πρόωρων και προειδοποιητικών στοιχείων πριν από την εκδήλωση της κρίσης. (Ζαχίλας, 2005) Τί όμως μπορεί να οριστεί ως κρίση ;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΚΡΙΣΗ

Η κρίση είναι μια μη σύννηθης, απροσδόκητη και ξαφνική κατάσταση που δημιουργεί αβεβαιότητες, απειλεί τους πρωταρχικούς στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός, μπορεί να προκαλέσει οικονομικές απώλειες και να διαβρώσει την εταιρική φήμη. Οι κρίσεις δεν μπορούν να επιλυθούν με διαδικασίες ρουτίνας, και πολλές φορές οδηγούν σε αρνητική δημοσιότητα, η οποία μπορεί να βλάψει την εταιρική εικόνα και τους stakeholders - φυσικά, οικονομικά ή συναισθηματικά (Kim, Kim, Reid, 2017).

2.1 Ορισμός της Κρίσης

Από τους πολλούς ορισμούς για την κρίση κρατάμε εκείνον του Coombs (2015) βάση του οποίου «η κρίση είναι ένα απρόβλεπτο γεγονός που απειλεί σημαντικά τις προσδοκίες των stakeholders και μπορεί να επηρεάσει σοβαρά τις επιδόσεις ενός οργανισμού δημιουργώντας αρνητικά αποτελέσματα» (Cheng, 2016).

Πρακτικά η κρίση είναι μια οποιαδήποτε προειδοποιητική κατάσταση που διατρέχει τον κίνδυνο :

1. Κλιμάκωσης της έντασης
2. Εξονυχιστικής έρευνας ή παρακολούθησης από την κυβέρνηση ή τα ΜΜΕ
3. Παρέμβαση στην κανονική λειτουργία της επιχείρησης
4. Διακινδύνευσης της θετικής εικόνας που επί του παρόντος απολαμβάνει η εταιρία
5. Καταστροφής της εταιρίας.

Έχουμε λοιπόν καταστάσεις που μπορεί να προκύπτουν από το εσωτερικό της επιχείρησης (π.χ. κακή διοίκηση) ή και από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. εμπόλεμη κατάσταση σε γειτονικές χώρες).

2.2. Ανατομία των κρίσεων

Οι περιπτώσεις κρίσης δηλητηρίασης από το φάρμακο Tylenol το 1982, την καταστροφή του Τσερνομπίλ το 1986, στην Ευρώπη, αλλά και πιο πρόσφατα η εγχώρια διαχείριση της πανδημίας του κορονοϊού, διδάσκουν ότι η κρίση σε μια επιχείρηση μπορεί να εμφανιστεί με ή χωρίς προειδοποίηση σε ανύποπτο τόπο και χρόνο. Επιπρόσθετα, καμία επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους και μορφής δεν αποκλείεται να πληγεί από κάποιο τύπο κρίσης. Ακολουθούν αναλυτικά στοιχεία για την περιγραφή των καταστάσεων κρίσης (Jaques, 2009).

2.2.1 Τα συστατικά μέρη της κρίσης

Τα συστατικά μέρη της κρίσης έχουν ως εξής :

- Απειλή : Η εταιρία υφίσταται έμμεση ή άμεση απειλή που σχετίζεται με τους πόρους του οργανισμού και τους ανθρώπους. Η απειλή μπορεί να καλύπτει και το ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον.
- Απώλεια ελέγχου : Η απώλεια ελέγχου της κατάστασης είναι η πιο ακραία εκδοχή μιας κρίσης.
- Έμμεσες & Άμεσες Συνέπειες : Η εκδήλωση μιας κρίσης έχει άμεσες και έμμεσες συνέπειες για έναν οργανισμό χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι κατ' ανάγκη

δυσμενείς. Η κρίση μπορεί να γίνει μια ευκαιρία με θετικές συνέπειες που θα οφείλονται στον άρτια διαχείριση της. (Παπαγεωργίου, κ.α. 2005)

2.2.2 Τύποι Κρίσεων

Ο τύπος κρίσης είναι ένα πλαίσιο που χρησιμοποιείται για να καθοδηγεί τις ερμηνείες της εκάστοτε κατάστασης. Οι άνθρωποι μπορούν να επικεντρωθούν σε διαφορετικά στοιχεία σε μια κρίση, ωστόσο ένα πλαίσιο κρίσης δίνει έμφαση σε εκείνα τα στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση της κατάστασης (Coombs, 2017).

Φυσική καταστροφή: Πράξεις της φύσης που προκαλούν ζημιές σε έναν οργανισμό, όπως ένας σεισμός. Κάποιο περιβαλλοντικό καιρικό φαινόμενο που επηρεάζει τον οργανισμό.

Φήμες: Πρόκειται για ψευδείς και επιζήμιες πληροφορίες για έναν οργανισμό.

Βία στο χώρο εργασίας: Τρέχων ή πρώην εργαζόμενος επιτίθεται σε σημερινούς εργαζόμενους στο χώρο εργασίας. Ένας εργαζόμενος ή πρώην εργαζόμενος τραυματίζει ή επιχειρεί να τραυματίσει νυν εργαζόμενους.

Παραποίηση προϊόντος/κακή βούληση: Εξωτερικός παράγοντας προκαλεί ζημιά σε έναν οργανισμό. Κάποιος φορέας εκτός του οργανισμού έχει τροποποιήσει το προϊόν ώστε να το καταστήσει επικίνδυνο.

Ατυχήματα από τεχνικό σφάλμα: Μια τεχνολογική αστοχία ή μια αστοχία του εξοπλισμού προκαλεί ένα εργατικό ατύχημα. Η αιτία του ατυχήματος σχετίζεται με τον εξοπλισμό/την τεχνολογία.

Ανάκληση λόγω τεχνικού σφάλματος: Μια τεχνική αστοχία προκαλεί την ανάκληση ενός προϊόντος. Ένα προϊόν θεωρείται επιβλαβές για τους ενδιαφερόμενους. Η αιτία της ανάκλησης σχετίζεται με τον εξοπλισμό.

Ατυχήματα από ανθρώπινο λάθος: Κάποιο εργατικό ατύχημα που προκαλείται από ανθρώπινο λάθος. Η αιτία του ατυχήματος συσχετίζεται με ένα ή περισσότερα άτομα, που δεν εκτελούν σωστά την εργασία τους.

Ανάκληση λόγω ανθρώπινου λάθους: Το ανθρώπινο λάθος προκαλεί την ανάκληση ενός προϊόντος. Ένα προϊόν θεωρείται επιβλαβές. Η αιτία της ανάκλησης είναι ένα άτομο ή άτομα που δεν εκτελούν σωστά την εργασία τους.

Οργανωτικό παράπτωμα: Νόμοι ή κανονισμοί παραβιάζονται από τη διοίκηση ή οι stakeholders τίθενται σε κίνδυνο από τη διοίκηση. Τα μέλη της διοίκησης παραβιάζουν εν γνώσει τους νόμους/κανονισμούς.

2.2.3 Αίτια κρίσεων

Μια επιχείρηση είναι δυνατόν να πληγεί από μια κρίση εξαιτίας πολλών γενεσιουργών αιτιών. Ως πιο χαρακτηριστικά αναφέρονται τα ακόλουθα :

1. Οικονομικά αίτια [Κακά οικονομικά αποτελέσματα, Υπερβολικός δανεισμός, Κλοπές και καταχρήσεις , σπατάλες, Λανθασμένες τιμολογιακές πολιτικές και πολιτικές μισθών]
2. Οργανωτικά αίτια [Υπεράριθμό προσωπικό, Κακή στελέχωση ή δομή, Μειωμένα μέτρα υγιεινής και ασφάλειας, Κακή οργάνωση παραγωγής]
3. Διοικητικά Αίτια [Θάνατος ή αποχώρηση σημαντικών στελεχών]
4. Εμπορικά αίτια [Μείωση πελατολογίου, Υπερβολική και αιφνίδια αύξηση της τιμής α' υλών, κακής ποιότητας ή επικίνδυνα προϊόντα, ανεπαρκείς λειτουργίες διανομής ή μάρκετινγκ]
5. Ανταγωνιστικά αίτια [Δυσφημίσεις, βιομηχανική κατασκοπία, προσπάθειες εξαγοράς, συγχώνευσης]
6. Νομικά αίτια [Νομικές ασφαλιστικές, εργατικές, φορολογικές παραβάσεις, συγκρούσεις με την τοπική επικοινωνία]
7. Αίτια ανωτέρας βίας [Φυσικές καταστροφές, τεχνολογικές καταστροφές, τρομοκρατικές ενέργειες, μόλυνση ή καταστροφή του περιβάλλοντος από υπαιτιότητα της επιχείρησης]

2.2.4 Χαρακτηριστικά κρίσεων

Οι τύποι κρίσεων φαίνεται ότι έχουν σαφείς διαφορές, έχουν ωστόσο και κοινά στοιχεία. Στην παρούσα εργασία επικεντρωνόμαστε στις βιομηχανικές επιχειρήσεις όπου τα κύρια χαρακτηριστικά κρίσεων είναι :

- α. Διφορούμενες καταστάσεις με σοβαρές επιδράσεις λόγω άγνωστων αιτιών
- β. έχουν μικρή πιθανότητα να πραγματοποιηθούν, αποτελούν ωστόσο απειλή για την επιχείρηση
- γ. έχουν μικρό χρόνο απόκρισης
- δ. σε κάποιες περιπτώσεις αιφνιδιάζουν τα μέλη της επιχείρησης.
- ε. παρουσιάζουν δίλημμα για τη λήψη μιας απόφασης που θα καταλήξει σε αλλαγή προς το καλύτερο ή το χειρότερο.

Συνεπώς μια επιχειρησιακή κρίση είναι ένα γεγονός χαμηλής πιθανότητας, υψηλής επίδρασης που απειλεί την επιβίωση της εταιρίας και χαρακτηρίζεται από ασάφεια αναφορικά με αιτίες και επιδράσεις και απαιτεί γρήγορες αποφάσεις και λύσεις. Αποτελεσματική είναι μια διαχείριση, όταν οι λειτουργικότητα της επιχείρησης διατηρηθεί ή επανέλθει . Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθεί ο όρος της διαχείρισης κρίσεων, θα συνδεθεί με τη στρατηγική των επιχειρήσεων, ενώ θα επικεντρωθούμε στο τέλος στην παράμετρο της επικοινωνίας (Κεχαγιά, 2002)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η διαχείριση κρίσεων είναι ένα μοντέλο δράσεων προκειμένου να απαλλαγεί η επιχείρηση από ασυνήθιστες καταστάσεις που εμφανίζονται ξαφνικά, διαταράσσουν την καθημερινή λειτουργία, αυξάνουν το άγχος και τις συγκρούσεις, καθιστώντας έτσι δύσκολη τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. (Fahid, 2020). Περιλαμβάνει ενέργειες αξιολόγησης προειδοποιητικών σημάτων προκειμένου να προληφθεί η εκδήλωση κάποιας κρίσης καθώς και τον σχεδιασμό δράσεων αντιμετώπισης και ανάκαμψης με τις λιγότερες κατά το δυνατόν απώλειες. (Civelek, 2016)

3.1 Στάδια Διαχείρισης Κρίσεων

Υπάρχουν πέντε στάδια διαχείρισης των κρίσεων :

Το πρώτο στάδιο: Ο εντοπισμός των προειδοποιητικών σημάτων, καθώς υποδεικνύουν το στάδιο πριν από την έναρξη της κρίσης. Είναι η ικανότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται σε προειδοποιητικά σήματα που μπορεί να προκαλέσουν την κρίση. Αυτές περιλαμβάνουν τη λήψη προληπτικών μέτρων που θα μπορούσαν να αποτρέψουν την εκδήλωση της κρίσης ή τουλάχιστον να μετριάσουν τη σοβαρότητα και τις επιπτώσεις της.

Το δεύτερο στάδιο: Η ετοιμότητα και η πρόληψη, είναι η ικανότητα του οργανισμού να προετοιμάζεται για την αντιμετώπιση μιας κρίσης, ή να διαθέτει επαρκείς μεθόδους για την πρόληψη ή την αντιμετώπιση μιας κρίσης. Τα σενάρια αναπτύσσονται για την πρόβλεψη , με βάση προειδοποιητικά τα σήματα. Ο στόχος είναι να προσπαθήσουμε να ελαχιστοποιήσουμε τις επιπτώσεις και τις ζημιές, ενώ ο οργανισμός συνεχίζει να καταβάλλει τις απαραίτητες προσπάθειες για την πρόληψή της κρίσης.

Το τρίτο στάδιο: Περιλαμβάνει τις ενέργειες για τον περιορισμό της κρίσης (περιορισμό των ζημιών), που είναι το στάδιο κορύφωσης της κρίσης. Σε αυτό το στάδιο, τα σχέδια που έχουν καταρτιστεί για την αντιμετώπιση της κρίσης υλοποιούνται μέσω της χρήσης των πόρων για τη μείωση της κρίσης, ενώ παράλληλα χρησιμοποιούνται τα δυνατά μέσα για τον μετριασμό των ζημιών που προέκυψαν από την εμφάνιση της κρίσης.

Το τέταρτο στάδιο: Έχει να κάνει με την αποκατάσταση της δραστηριότητας. Είναι το στάδιο κατά το οποίο τα κατάλληλα μέτρα λαμβάνονται για την εκ νέου προσαρμογή από τις ζημιές που προέκυψαν από την κρίση που σημειώθηκε, από κάθε άποψη στο πλαίσιο του αντίκτυπου στον οργανισμό, είτε πρόκειται για οργανωτικό, ψυχολογικό, συμπεριφορικό ή ακόμη και οικονομικό. Δηλαδή, πρόκειται για μια προσπάθεια ανάκτησης της αξία των υλικών και άυλων πόρων σε έναν οργανισμό που έχει χάσει μέρος της αξίας του. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής προκατασκευασμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων που έχουν δοκιμαστεί για να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά τους για να επιτύχουν τον επιθυμητό στόχο. Επιπλέον ιδιαίτερης σημασίας είναι η ύπαρξη ενός συστήματος επικοινωνίας εντός του οργανισμού που συνδράμει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων προκειμένου να λαμβάνουν τις απαραίτητες πληροφορίες εγκαίρως.

Τέλος, το πέμπτο στάδιο: Έχει να κάνει με τη εκπαίδευση, το στάδιο δηλαδή της καταγραφής των ηθικών διδαγμάτων, την ωφέλεια από την εμπειρία της αντιμετώπισης μιας προηγούμενης κρίσης, τη διαμόρφωση εμπειριών ικανών προκειμένου να αποφευχθούν

επερχόμενες κρίσεις, την πρόληψη της επανάληψής τους και την επίγνωση των αδύνατων σημείων, τη βελτίωση και την αποφυγή τους . (Bundy et al. 2017)

3.2 Η Διαχείριση κρίσεων στις επιχειρήσεις

Εστιάζοντας στο κομμάτι των επιχειρηματικών κρίσεων, οι εταιρίες πρέπει να ανταποκρίνονται κατάλληλα σε ξαφνικές αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, σε σοβαρά ατυχήματα και φυσικές καταστροφές.

Έχουν γίνει πολλές μελέτες σχετικά με τη διαχείριση εταιρικών κρίσεων και έχουν αναπτυχθεί αντίστοιχα :

1. Η θεωρία ηγεσίας για το πώς ένας ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις κατά την έξοδο από την κρίση
2. Η θεωρία της οργανωτικής διαχείρισης κρίσεων όπου ως υποθετικά δεδομένη την εκδήλωση μιας κρίσης, συζητά την οικοδόμηση ενός οργανισμού που ανταποκρίνεται στην κρίση και να λειτουργεί σε δύσκολες συνθήκες.
3. Θεωρία της πληροφόρησης σε περίπτωση κρίσης για τη συλλογή και τη σωστή διάδοση των πληροφοριών όταν μια κρίση πρόκειται να εκδηλωθεί ή έχει εκδηλωθεί
4. Θεωρία της επικοινωνίας κρίσης, τόσο για τους stakeholders εκτός της επιχείρησης όσο και για τα μέλη, για το πώς να επικοινωνήσουμε τι είναι η κρίση και πώς να να το αντιμετωπίσετε στο μέλλον
5. Θεωρία της χρηματοδότησης σε σχέση με τη διαχείριση κρίσεων για την αποφυγή πτώχευσης και εξισορρόπησης του κόστους (Bundy et al. 2017)

3.3 Διαχείριση κρίσεων & Στρατηγική

Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει αναδειχθεί σε ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των σύγχρονων επιχειρήσεων. Μεταξύ άλλων, η στρατηγική είναι επίσης η αντανάκλαση της κουλτούρας ενός οργανισμού που καθορίζεται από τα στελέχη. Τόσο η βιβλιογραφία όσο και η έρευνα που διενεργήθηκε κατέδειξαν ότι ελάχιστοι ενσωματώνουν την προετοιμασία κρίσεων για εξωτερικά γεγονότα που θα μπορούσε να θέσει σε κίνδυνο τις ευκαιρίες μιας εταιρείας, πόσο μάλλον την ίδια την ύπαρξή της. Ενώ η στρατηγική σχεδιασμού αυξάνεται όσο αυξάνεται η αστάθεια του εξωτερικού περιβάλλοντος, λίγες εταιρείες σκέφτονται πιθανά δυσμενή σενάρια, η πραγματοποίηση των οποίων θα μπορούσε να εκδηλωθεί στην εταιρία τους ακυρώνοντας, κάθε πρόοδο που έχει επιτευχθεί μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού. Αντί του ολιστικού σχεδιασμού - ο οποίος θα ενσωμάτωνε την προετοιμασία για μια κρίση στο στρατηγικό σχεδιασμό, οι εταιρείες που ασχολούνται με το σχεδιασμό κρίσεων συνεχίζουν να το κάνουν χωριστά από τον εταιρικό στρατηγικό σχεδιασμό. Αυτό υποδηλώνει ότι οι ηγέτες των οργανισμών αποτυγχάνουν να εκτιμούν την ευαισθησία σε κρίσεις που αντιμετωπίζουν, καθώς δεν μαθαίνουν από τα λάθη των άλλων εταιρείες που υπέστησαν σοβαρές ζημιές από κρίσεις. (Barki, Lambret, 2017)

3.3.1 Ηγεσία & ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσεων

Η διαχείριση κρίσεων είναι μια διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όντας ένα ειδικό είδος διαχείρισης, έχει παρόμοια χαρακτηριστικά με τις αρχές της στρατηγικής διαχείρισης και αποσκοπεί στο να διασφαλίσει ότι οι οργανισμοί είναι έτοιμοι για τις κρίσεις,. Οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να εξετάζουν πρωτίστως πού, πότε, πώς και με ποιον τρόπο μπορεί να εμφανιστεί μια κρίση, ποιους ανθρώπους και με ποιο τρόπο μπορεί να επηρεάσει– και στη

συνέχεια να αξιολογήσουν αν θα επηρεαστεί ή όχι η επιχείρηση. Πρέπει να διαθέτουν περισσότερο χρόνο στην πρόληψη μιας κρίσης η οποία μπορεί να συμβεί ανά πάσα στιγμή και να επικεντρώσουν τις δράσεις ανάκαμψης σε εκείνη, με τις ελάχιστες δυνατές απώλειες. Ένα από τα λάθη στο σχεδιασμό της διαχείρισης κρίσεων είναι η τάση να εστιάζει κανείς στα συστήματα, τις λειτουργίες, τις υποδομές και τις δημόσιες σχέσεις, με τους ανθρώπους να είναι τελευταίοι στη λίστα. Οι οργανισμοί πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στο αντίκτυπο των κρίσιμων γεγονότων στους εργαζόμενους, τις οικογένειές τους και την κοινωνία. Η ανάκαμψη των επιχειρήσεων δεν μπορεί να γίνει χωρίς τους εργαζόμενους. Μετά από μια κρίση, οι εργαζόμενοι χρειάζονται την υποστήριξη από διάφορες υπηρεσίες. Ο οργανισμός οφείλει να παρέχει, άμεση βοήθεια, διασφάλιση του αισθήματος της ασφάλειας, ενημέρωση, κατανόηση και συνεχή υποστήριξη, καθώς και ταχεία επιστροφή στην παραγωγικότητα

Τα βασικά καθήκοντα του επικεφαλής διαχείρισης κρίσεων είναι ο σχεδιασμός, ο έλεγχος, η ανάθεση αποφάσεων και η παρουσία στο πεδίο της κρίσης. Πέραν αυτών απαιτείται η δημιουργία συστημάτων ελέγχου και εποπτείας τα οποία πρέπει να είναι εκ των προτέρων έτοιμα και να τίθενται σε εφαρμογή αποτελεσματικά, προκειμένου να παρέχουν όλες εκείνες τις πληροφορίες για την ανατροφοδότηση σε όλα τα στάδια και τα οποία δίνουν τη δυνατότητα να είναι δημιουργικός, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που επηρεάζουν τους εργαζόμενους λαμβάνοντας τη δέσμευση για την εφαρμογή των αποφάσεων , των κατευθύνσεων και των οδηγιών (Thani 2020).

Οι Lee και Welliver (2018) ανέφεραν ότι τα ηγετικά στελέχη, διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, καθώς πρέπει να βρίσκονται στο προσκήνιο, να επιδεικνύουν αυτοπεποίθηση, σταθερότητα και να αναλαμβάνουν πλήρως την ευθύνη για την κρίση (Thani, F.A. 2020). Ο πλήρης έλεγχος των εργαζομένων και των όσων εξελίσσονται πρέπει να είναι εν γνώση των υπεύθυνων διαχείρισης κρίσεων καθώς η οποιαδήποτε παράλειψη μπορεί να αποτελέσει σημαντικό πρόβλημα σε μεταγενέστερο χρόνο. Η επίλυση πρέπει να γίνεται βήμα προς βήμα και δεν πρέπει να αγνοούνται ακόμη και μικρά ζητήματα στην επίλυση των οποίων ο υπεύθυνος διαχείρισης κρίσης πρέπει να πρωτοστατεί. . Αν η συσσώρευση προβλημάτων, αφεθεί χωρίς προσοχή, μπορεί να οδηγήσει αργότερα σε μια ακόμα μεγαλύτερη κρίση (Cevik, Fener, 2015)

Στο στάδιο της ανίχνευσης των προειδοποιητικών σημάτων, ο ηγέτης πρέπει να βρίσκεται σε εγρήγορση, ικανός να διαισθανθεί τις πρώιμες επιπτώσεις της κρίσης, να προειδοποιήσει το προσωπικό για τις αρνητικές συνέπειές της και να λάβει προληπτικά μέτρα για την αποφυγή τυχόν έκτακτης ανάγκης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ενθάρρυνσης για αποτελεσματική επικοινωνία στον οργανισμό και της διάνοιξης δίαυλου επικοινωνίας με το προσωπικό ούτως ώστε να συζητώνται θέματα προς εύρεση της καλύτερης δυνατής λύσης για την αντιμετώπιση της κρίσης. Ο στρατηγικός ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να παρακινεί και να πείθει τους εργαζόμενους να μην πανικοβάλλονται σε περίοδο κρίσης, ενθαρρύνοντας τους να αντιμετωπίζουν τις κρίσιμες στιγμές με θάρρος και αποφασιστικότητα προωθώντας την ομαδική εργασία. Η διοίκηση πρέπει να παρέχει αίσθηση κατεύθυνσης στους εργαζόμενους και να προσδιορίζει τις διαδικασίες και τους κρίσιμους τομείς πάνω στους οποίους χρειάζεται να επικεντρώσουν την εργασία τους, ούτως ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Παράλληλα πρέπει να αναπτύσσονται και εναλλακτικά σχέδια με σωστές και ακριβείς πληροφορίες. Είναι σημαντικό για τον ηγέτη ΔΧ , να μην αφήσει οποιαδήποτε αίσθηση αρνητισμού να αιωρείται

στον οργανισμό, να παίρνει αποφασιστική δράση κατά όσων διαδίδουν φήμες και προσπαθούν να διαστρεβλώσουν την εικόνα του οργανισμού. Αυτό φυσικά δεν αφορά τους stakeholders μιας και απαιτείται στενή συνεργασία μαζί τους, ακόμα και έκκληση βοήθειας. Μόλις ο οργανισμός εξέλθει από την κρίση, είναι καθήκον του στρατηγικού ηγέτη, να επικοινωνήσει τα διδάγματα που αντλήθηκαν, για να μην επαναληφθούν τα ίδια λάθη .

3.3.2 Stakeholders

Είναι άτομα ή ομάδες που έχουν συμφέρον ή κίνητρο για την επιτυχία ή την αποτυχία ενός εγχειρήματος, μιας εταιρίας επί του προκειμένου. Οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι έχουν διαφορετικά κίνητρα. Για παράδειγμα, οι μέτοχοι μιας εταιρείας επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση των κερδών, ενώ οι εργαζόμενοι της εταιρείας θέλουν να μεγιστοποιήσουν την αμοιβή τους.

Το επίπεδο ταύτισης των stakeholders με έναν οργανισμό έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει τις αντιλήψεις τους για μια κρίση. Για το παράδειγμα, η υψηλή ταύτιση των ενδιαφερομένων με έναν οργανισμό μπορεί να τους οδηγήσει στο να υψώσουν «τείχη προστασίας» στην επιχείρηση, ενώ η χαμηλή ταύτιση μπορεί να οδηγήσει τους ενδιαφερόμενους να «δείχνουν με το δάχτυλο» την πληγείσα επιχείρηση. Ωστόσο, το πλεονέκτημα της υψηλής ταύτισης έχει αποδειχθεί ότι μειώνονται καθώς εντείνεται η κρίση. Άλλοι έχουν επικεντρωθεί περισσότερο σε διαδικασίες που σχετίζονται με την ταυτοποίηση. Από τη βιβλιογραφία σχετικά με τις αντιλήψεις των stakeholders κατά το στάδιο της διαχείρισης κρίσεων προκύπτουν διάφορα συμπεράσματα: Πρώτον, οι αντιλήψεις των stakeholders βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις αποδόσεις. Δεύτερον, η έρευνα έχει υποστηρίξει και δείξει ότι η στρατηγική αντίδρασης ενός οργανισμού μπορεί να επηρεάσει τις αντιλήψεις των ενδιαφερομένων. Τρίτον, ορισμένοι πρόσθετοι παράγοντες επηρεάζουν την κρίση αντιλήψεις (συμπεριλαμβανομένου του τύπου της κρίσης). (Bundy et al. 2016)

3.4 Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων

Πέραν των αρμοδιοτήτων του διαχειριστή κρίσεων, το πρώτο βήμα της στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων είναι η σύσταση μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έχει αναπόσπαστο ρόλο στην ομάδα διαχείρισης κρίσεων, μιας και η αντιμετώπιση θεμάτων μπορεί να επηρεάσει τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους, καθώς και η εύρεση των απαιτούμενων ταλέντων και σχεδίων διαδοχής, ώστε να διασφαλιστεί ότι το έργο του οργανισμού μπορεί να συνεχιστεί (Lockwood, 2005) Μια ομάδα διαχείρισης κρίσεων απαιτεί υψηλό επίπεδο δημιουργικότητας και πρέπει να παράγει καινοτόμες λύσεις για την αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης. Λίγες προσπάθειες έχουν γίνει που μελετούν τρόπους για να βελτιωθεί η απόδοση μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων. Η έννοια της γνώσης των Ali και Kosar (2016) εμπλουτίζει τη βιβλιογραφία της διαχείρισης κρίσεων και επεκτείνει τη δυνατότητα εφαρμογής της διαχείρισης της γνώσης σε άλλους τομείς της διαχείρισης . (Horváthová, Mikušová, 2019)

Η συλλογή πληροφοριών αποτελεί βασικό μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού διαχείρισης κρίσεων. Τα ακόλουθα ερωτήματα είναι χρήσιμα στο πλαίσιο της εκτίμησης κινδύνου:

- 1) ποιες είναι οι επιπτώσεις στους ανθρώπους
- 2) πόσο ρεαλιστική είναι η εντοπισμένη πιθανή κατάσταση κρίσης

- 3) Θα μπορούσε η εταιρική δράση να σταματήσει ή να μετριάσει την κρίση-
- 4) αντέχει η πολιτική στον δημόσιο έλεγχο-
- 5) είναι διαθέσιμοι οι πόροι για να δράσει-
- 6) υπάρχει η βούληση για δράση- και
- 7) ποια θα ήταν τα αποτελέσματα της αδράνειας

3.4.1 Τεχνικές και οργανωσιακές δραστηριότητες :

Η Ομάδα διαχείρισης κρίσεων αποτελείται από στελέχη διαφόρων τμημάτων. Στα στελέχη αυτά μπορούν να ανατίθενται αρμοδιότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση κρίσεων, την επικοινωνία με τους stakeholders και τον περιορισμό των συνεπειών μιας κρίσης, ώστε η εταιρία να είναι σε θέση να έχει μια πολύπλευρη και ολοκληρωμένη απόκριση σε περιπτώσεις κρίσης. Αυτό που πρέπει να γίνει αντιληπτό είναι ότι καμία κρίση δε συμβαίνει μονοδιάστατα. Εάν δεν αντιμετωπιστεί κατάλληλα, είναι πιθανό να πυροδοτήσει μια αλυσίδα κρίσεων, που να αφορούν διαφορετικές λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις βέβαια, δεν είναι εφικτό να προετοιμαστούν, σχεδιάζοντας πλάνα αντιμετώπισης για όλες τις πιθανές κρίσεις. Αυτό που έχει σημασία είναι η αναγνώριση και περιγραφή της απαραίτητης διαδικασίας όταν μια κρίση εμφανισθεί. Στο επίκεντρο αυτής της διαδικασίας πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα πληροφοριών, διαδικασίες σχεδιασμού και τεχνικές λήψης αποφάσεων. Το σύστημα πληροφοριών πρέπει να αναγνωρίζει επερχόμενα προβλήματα που μπορούν να οδηγήσουν σε κρίση. Το βασικό στοιχείο του είναι η ικανότητα περιγραφής της τρέχουσας κατάστασης καθώς και της μελλοντικής θέσης της (Cocchia, 2020).

Οι δραστηριότητες της ομάδας διαχείρισης κρίσεων έχουν ως εξής :

- Δραστηριότητες διάγνωσης και αξιολόγησης : περιλαμβάνουν εργαλεία αξιολόγησης και διάγνωσης όπως οικονομικές έρευνες απειλών υποχρεώσεων.
- Επικοινωνιακές δραστηριότητες : διαμορφώνουν την με την επικοινωνιακή πολιτική της εταιρίας και τον τύπο πληροφοριών που ανταλλάσσει με τα διάφορα εμπλεκόμενα μέρη.
- Ψυχολογικές δραστηριότητες και δραστηριότητες κουλτούρας : είναι πιο υποκειμενικές και εφαρμόζονται δυσκολότερα από τις προηγούμενες γιατί ασχολούνται με πολύ συναισθηματικά θέματα όπως τον φόβο, την αγωνία και την αβεβαιότητα.

Ένα πρόγραμμα ετοιμότητας για κρίση, θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα έξι στοιχεία:

1. Εκτίμηση του κινδύνου και της απειλής
2. Έρευνα των λειτουργιών της επιχείρησης
3. Στρατηγικά και τακτικά σχέδια για τη διαχείριση των κινδύνων και απειλών που ανιχνεύθηκαν.
4. Αναγνώριση των εμπλεκόμενων ατόμων
5. Στρατηγική επικοινωνίας ενσωματωμένη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
6. Προσομοιώσεις για τη διακρίβωση της ακεραιότητας του σχεδίου. (Κεχαγιά, 2002)

3.4.2. Σύνθεση της ομάδας διαχείρισης κρίσεων

Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να είναι μια μικρή δυναμική ομάδα ούτως ώστε να είναι εύκολη η επικοινωνία και να επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα πρακτικά. Η σύσταση δεν είναι σταθερή. Παράγοντες που την καθορίζουν είναι το μέγεθος της εταιρίας, η δραστηριοποίηση της εταιρίας στην εγχώρια αγορά, ο τρόπος διοίκησης της, καθώς και το αν απευθύνεται σε ένα μεγάλο αριθμό καταναλωτών. Ενδεικτικά χρειάζονται οι παρακάτω ρόλοι :

- Δικηγόρος
- Συντονιστής Δημοσίων σχέσεων
- Ειδικός σε τεχνικά θέματα
- Χρήματο-οικονομικό υπεύθυνο
- Μάνατζερ τηλεπικοινωνιών
- Υπεύθυνος νομικών θεμάτων
- CEO ή αντιπρόσωπος

3.4.3. Κύριες δραστηριότητες της ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων

Η κατάλληλη στρατηγική εξαρτάται από το στάδιο που βρίσκεται η κρίση.

- a. Πρόβλεψη και σχεδιασμός (πολιτικές διαχείρισης κρίσεων)
- b. Εφαρμογή και υλοποίηση
- c. Αξιολόγηση και αποτίμηση
- d. Ανακεφαλαίωση

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, μια κύρια παράμετρος της στρατηγικής, είναι η επικοινωνία, μια από τις σημαντικότερες πτυχές της διαχείρισης κρίσεων είναι μια καλή επικοινωνιακή στρατηγική (πόσο γρήγορα θα ανταποκριθεί ο οργανισμός και ποιο θα είναι το μήνυμα). Σημαντικό τεκμήριο μελέτης για τις επικοινωνιακή πολιτική των επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσεις αποτελεί η «Θεωρία Διαχείρισης της Επικοινωνίας κατά την κρίση» του T.W Coombs

3.5 Η θεωρία διαχείρισης της επικοινωνίας κατά την κρίση

Ο Coombs (2007) ανέπτυξε την SCCT (Situational Communication Crisis Theory) μετά από πολλαπλές μελέτες που εξέτασαν τις στρατηγικές αποκατάσταση του εταιρικού προφίλ του Benoit , αντλώντας στοιχεία από τη θεωρία της απόδοσης. Όπως εξήγησαν οι Coombs και Holladay, μια κρίση είναι ένα γεγονός για το οποίο οι άνθρωποι και το κοινό, αναζητούν αιτίες και αποδίδουν ευθύνες. Ακριβώς όπως ο Benoit θεώρησε την ανάθεση της εταιρικής ευθύνης ως βασικό συστατικό μιας επίθεσης στην εικόνα του οργανισμού, η SCCT υποστηρίζει ότι όταν οι άνθρωποι προσδιορίζουν την αιτία μιας κρίσης και αξιολογούν την ευθύνη που φέρει η εταιρία. Σύμφωνα με την SCCT, το επίπεδο της απειλής για τη φήμη ενός οργανισμού καθορίζεται από το κατά πόσο πιστεύουν οι stakeholders , ότι ο οργανισμός προκάλεσε την εν εξελίξει κρίση, το ιστορικό των κρίσεων του οργανισμού, ο τύπος πληροφοριών που μεταδίδονται από το οργανισμό και πόσο καλά πιστεύουν οι stakeholders ότι ο οργανισμός τους έχει αντιμετωπίσει στο παρελθόν.

Η έρευνα έχει δείξει ότι η απειλή για τη φήμη ενός οργανισμού αυξάνεται όσο οι πεποιθήσεις των stakeholders ότι ο οργανισμός ήταν υπεύθυνος για την κρίση εντείνονται.

Η SCCT (Coombs, 2007) θέτει τρεις τύπους (ή ομάδες) κρίσεων:

- Την ομάδα των θυμάτων (ασθενής απόδοση = ήπια απειλή για τη φήμη),

- Το σύνολο των ατυχημάτων (ελάχιστη απόδοση = μέτρια απειλή για τη φήμη απειλή), και
- το σύμπλεγμα εκείνων που μπορούν να προβλεφθούν (ισχυρή απόδοση = σοβαρή απειλή για τη φήμη).

Όταν οι stakeholders αποδίδουν ονομαστικά την ευθύνη για την κρίση στον οργανισμό, θεωρούν γενικά την κατάσταση ως ακούσια ή τυχαία- αν οι ενδιαφερόμενοι θεωρούν την κρίση ως σκόπιμη, θα πιστεύουν ότι ο οργανισμός έθεσε εν γνώσει του ανθρώπους σε κίνδυνο, προέβη σε ακατάλληλες ενέργειες ή παραβίασε νόμους ή κανονισμούς. Η SCCT συνδέει τη στρατηγική αντιμετώπισης κρίσεων με τον τύπο της κρίσης και παρουσιάζει διάφορες συστάσεις για τους οργανισμούς όπως :

τη χρήση της άρνησης όταν ο οργανισμός θεωρείται θύμα της κρίσης, την υποβάθμιση της κρίσης όταν το κοινό την αντιλαμβάνεται ως ατύχημα, και την αποκατάσταση του brand, όταν μια κρίση θεωρείται ότι θα μπορούσε να αποφευχθεί. Αυτή η προσέγγιση της έρευνας, εγείρει την πιθανότητα ότι ανάλογα με τους τύπους κρίσεων, οι αντιλήψεις των stakeholders για τις στρατηγικές επικοινωνίας και, κατά συνέπεια, η επιλογή των αποτελεσματικών και προτιμώμενων στρατηγικών επικοινωνίας (από τους υπεύθυνους της επικοινωνίας) μπορεί να διαφέρουν.

Η SCCT διακρίνει επίσης δύο τύπων αντιδράσεων σε κρίσεις:

- α) βασικές αντιδράσεις σε κρίσεις, όπου παρέχονται πληροφορίες, καθοδήγησης και προσαρμογής
- β) αντιμετώπιση στη διαχείριση της φήμης κατά την κρίση (Coombs, 2007).

Η SCCT συνιστά την καθοδήγηση και την προσαρμογή των πληροφοριών ως βασικές απαντήσεις που απαιτούνται για όλες τις κρίσεις (Coombs et al. 2014). Η πρώτη αφορά οδηγίες προς το κοινό προκειμένου να προστατευτεί από απειλές της κρίσης ενώ η παροχή πληροφοριών βοηθά το κοινό "να αντιμετωπίσει ψυχολογικά την κρίση".

Μέσα από την ανάλυση του περιεχομένου της SCCT , ενισχύεται η άποψη πως η σημαντικότερη συμπεριφορά που πρέπει να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις σε περίπτωση κρίσης που προκύπτει είτε από εσωτερικούς είτε από εξωτερικούς παράγοντες, είναι η επικοινωνία με τους καταναλωτές μέσω του αμεσότερου και καταλληλότερου καναλιού. Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ως κυρίαρχο εργαλείο επικοινωνίας της σύγχρονης εποχής, είναι σημαντική προκειμένου να είναι αποτελεσματικές αυτές οι στρατηγικές μιας και αναγκάζει τις επιχειρήσεις μέσω της δύναμης και της αποτελεσματικότητας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης να σκεφτούν προσεκτικά και στρατηγικά περισσότερο από ποτέ. (Chandler et al. 2018)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

4.1 Η επικοινωνία στη διαχείριση κρίσεων

Σε περιόδους κρίσεων, η διαχείριση των δημόσιων σχέσεων είναι εξαιρετικά σημαντική μιας και αποτελεί παράγοντα επικοινωνίας πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από περιόδους κρίσης. Γι' αυτό τα προγράμματα δημοσίων σχέσεων πρέπει να εξεταστούν από τις εταιρίες προσεκτικά. Έχοντας ένα σχέδιο πριν από την εκδήλωση της κρίσης, οι εταιρίες έχουν τη δυνατότητα να μην αιφνιδιαζονται σε περίπτωση ξαφνικής έκθεσης σε κρίση, να υφίστανται ελάχιστες ζημίες από πιθανές αρνητικές εκδηλώσεις της κοινής γνώμης και λοιπές αρνητικές επιπτώσεις, και επιπλέον, να μετατρέπουν την κρίση σε ευκαιρία. Οπότε όταν οι οργανισμοί βρίσκονται σε μια συνθήκη κρίσης, πρέπει να ανταποκρίνονται γρήγορα, με ειλικρίνεια και να ενημερώνουν τακτικά τα θεσμικά τους όργανα.

Οι δημόσιες σχέσεις μιας εταιρίας ορίζουν το επικοινωνιακό πλάνο, παρέχουν τις πληροφορίες και συμμετέχουν στην πρόληψη της κοινής γνώμης για την επιχείρηση. Τα προγράμματα δημοσίων σχέσεων μπορούν να εξεταστούν σε δύο στάδια.

- Το πρώτο στάδιο είναι η αποδοχή της ύπαρξης της κρίσης, η απόκτηση πληροφοριών σχετικά με αυτήν και η κινητοποίηση της ομάδας διαχείρισης κρίσης, που συγκροτήθηκε στο πλαίσιο της προετοιμασίας για μια φάση κρίσης.
- Η δεύτερη φάση είναι η ενημέρωση του εταιρικού περιβάλλοντος για την κρίση, ενημέρωση των εργαζομένων, ενημέρωση του κοινού-στόχου (target group) και ενημέρωση των μέσων ενημέρωσης. (Civelek, Çemberci, 2016)

Σε περίοδο κρίσης, οι συμπεριφορές ενός οργανισμού αξιολογούνται μέσα από την επικοινωνιακή στάση που θα κρατήσει. Γι' αυτό η διαχείριση των μηνυμάτων που εκπέμπει είναι σημαντική. Οι αρμόδιοι δημοσίων σχέσεων επικοινωνούν με όλους τους εμπλεκόμενους τόσο στο εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον, στοχεύοντας στη δημιουργία συνοχής μεταξύ των προσδοκιών της κοινωνίας και των στόχων της εταιρίας. Η διαδικασία της επικοινωνίας μιας κρίσης, θα καλύψει όλα τα στάδια της κρίσης. Ανάλογα με το είδος της κρίσης επιλέγονται τα κατάλληλα μέσα επικοινωνίας για τη μετάδοση των απαραίτητων μηνυμάτων. (Avnel, Laufer, 2015)

Για την αποτελεσματική διαχείριση της επικοινωνίας, δεν αρκεί μόνο η επικοινωνία με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Ταυτόχρονα, είναι επίσης απαραίτητο να υπάρχει σχέση με διάφορες άλλες ομάδες, όπως κυβερνητικά στελέχη, τους εργαζόμενους, σε ορισμένες περιπτώσεις τους συγγενείς των εργαζομένων, τους χρηματοπιστωτικούς όμιλους και τους καταναλωτές (Civelek, Çemberci, 2016). Ακόμα και αν ο τύπος επικοινωνίας για κάθε ομάδα διαφέρει, το σημαντικό είναι να είναι συμβατός και συνεπής με τα μηνύματα που αποστέλλονται στις ομάδες αυτές.

4.2. Τα Social Media ως εκδοχή πληροφόρησης & επικοινωνίας

Το ενδιαφέρον για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σε συνδυασμό με τις τεχνολογικές εξελίξεις, προκάλεσε τη γέννηση πολλών ψηφιακών οργανισμών. Μαζί με το Web 2.0 και τεχνολογίες που διαδίδονται ευρέως στο Διαδίκτυο, τα social media αποτελούν πλέον σημαντική παράμετρο (Eriksson, 2018). Πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης και νέα εργαλεία μέσων όπως εφαρμογές κινητών τηλεφώνων που αναπτύχθηκαν σε αυτά τα δίκτυα,

αποτελούν μια νέα εκδοχή πληροφόρησης που συνυπάρχουν, μαζί με τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης, όπως οι εφημερίδες, το ραδιόφωνο και η τηλεόραση. Ο νέος αυτός τρόπος πληροφόρησης μέσω κυρίως της αμεσότητας του και της ταχύτατης εξάπλωσης σε όλο τον πλανήτη, οδήγησε σε ατομικές, κοινωνικές, οικονομικές, πολιτιστικές, πολιτικές και νομικές συνέπειες.

Το 2017, το Facebook, το Twitter και το YouTube είχαν αθροιστικά 3,48 δισεκατομμύρια χρήστες. Εάν σε αυτά συμπεριληφθούν το Instagram, το Snapchat, το WhatsApp και το Tumblr, ο αριθμός αυτός φτάνει τα 5,9 δισεκατομμύρια χρήστες. Λαμβάνοντας υπ' όψη ότι ένας χρήστης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχει κατά μέσο όρο πέντε διαφορετικούς λογαριασμούς, διαπιστώνουμε ότι πάνω από το 15% του παγκόσμιου πληθυσμού διαθέτει τουλάχιστον έναν λογαριασμό στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Αυτό υποδηλώνει ότι μια νέα εξουσία βρίσκεται στα "συνδεδεμένα on-line" χέρια των stakeholders, είτε πρόκειται για πελάτες είτε για δυνητικούς πελάτες. Για παράδειγμα, οι Bloch (2012) και Οι Brummette και Sisco (2015) επικεντρώθηκαν στο πώς τα άτομα θα μπορούσαν να προκαλούν πλέον τους οργανισμούς με διαφανείς τρόπους, απλά δημιουργώντας, προωθώντας και αναπαράγοντας πληροφορίες στο διαδίκτυο. Αυτές οι εξελίξεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης επηρεάζουν επίσης τις επιχειρήσεις. Σήμερα, οι καταναλωτές που είναι χρήστες του Διαδικτύου είναι πιο απαιτητικοί και ισχυρότεροι, με ενισχυμένες τις μετοχές τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και με ενεργό ρόλο απέναντι στα μηνύματα που εκπέμπουν οι εταιρίες. Ειδικά σε περιόδους κρίσης, η εφαρμογή σωστών στρατηγικών επικοινωνίας σε τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις, και οι Austin, Liu, and Jin (2012) ανέλυσαν πώς οι πολίτες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να διαμορφώσουν τη "δημόσια αφήγηση" μιας κρίσης και "να ικανοποιούν πληροφοριακές και συναισθηματικές τους ανάγκες που σχετίζονται με την κρίση" (Barki, Lambret, 2017)

4.2.1. Τα χαρακτηριστικά των Social Media

Τα χαρακτηριστικά των μέσων κοινωνικής δικτύωσης παρατίθενται παρακάτω:

- Αλληλεπίδραση: Τα εικονικά περιβάλλοντα επικοινωνίας όπως το MSN, το Facebook, το Twitter και το MySpace είναι διαδραστικά περιβάλλοντα. Ενώ στα παραδοσιακά μέσα, επικοινωνία είναι μονόδρομη και τα μηνύματα παράγονται από μια συγκεκριμένη πηγή και σύμφωνα με συγκεκριμένους κανόνες- στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η επικοινωνία είναι αμφίδρομη. Οι χρήστες του διαδικτύου είναι ταυτόχρονα παραγωγοί και καταναλωτές σε όλα τα στάδια της επικοινωνίας.
- Στιγμιαία: Μεταφορά των μηνυμάτων που μπορεί να επιτευχθεί από τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης σε μια στιγμή είναι το κύριο χαρακτηριστικό της επικοινωνίας μέσω του Διαδικτύου.
- Δεν επιδιώκουν εμπορικό στόχο κέρδους: Υπονοείται ότι τα άτομα που χρησιμοποιούν τα μέσα ενημέρωσης για επικοινωνία δεν έχουν εμπορικό σκοπό. Βέβαια σε κάθε ιστοσελίδα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης οι χρήστες συναντούν διαφημίσεις.
- Εξυπηρέτηση ατόμων και μαζών: Ενώ τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης στοχεύουν στις μάζες με μονόδρομη επικοινωνία- τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στοχεύουν στην επικοινωνία τόσο με τις μάζες όσο και με τα άτομα.
- Καμία απαίτηση για επαγγελματισμό: Ενώ η παραγωγή και η μεταφορά μηνυμάτων απαιτεί επαγγελματισμό στην παραδοσιακά μέσα, αρκεί να είναι κάποιος χρήστης υπολογιστή για να κινηθεί στα social media.

- Δεν δίνεται σημασία στις ιεραρχικές σχέσεις ή στην αταξικότητα: Στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, υπάρχει ελικρινής επικοινωνία όπου οι ιεραρχικές σχέσεις μπορούν να αγνοηθούν. Ωστόσο, αυτό ισχύει όταν οι ταυτότητες είναι κρυμμένες. Όταν οι ταυτότητες είναι ορατές, δεν είναι δυνατόν να αποκαλείται κάποιος που βρίσκεται σε μια ανώτερη τάξη ιεραρχικό επίπεδο στην κοινωνία, "εσύ". Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ένα περιβάλλον όπου άνθρωποι από όλες τις τάξεις απαρτίζουν μια κοινωνία που μπορεί να μαζευτεί και να συζητήσει, χωρίς να δίνει σημασία σε κριτήρια εκπαίδευσης, εργασίας, φύλου, εισοδήματος.
- Η ύπαρξη πέρα από το χώρο και το χρόνο: ειδικά μετά τις βελτιώσεις στις τεχνολογίες κινητής επικοινωνίας, ο χρόνος και ο τόπος επικοινωνίας μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχει καταστεί ασήμαντος. Όλοι, μπορούν να στέλνουν και να λαμβάνουν μηνύματα (εφόσον είναι on-line) παντού και όποτε θέλουν.
- Δυνατότητα αλλαγής των μηνυμάτων: Στα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης, δεν είναι δυνατόν να αναιρεθεί ή να αλλάξει ένα μήνυμα το οποίο έχει αποσταλεί. Ωστόσο, στο περιβάλλον των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, τα μηνύματα που έχουν σταλεί μπορούν να ανακληθούν, να επεξεργαστούν και να αλλάξουν.
- Διαφορά στη δομή της περιουσίας: Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν επίσης περιουσία ενός συγκεκριμένου ατόμου ή ιδρύματος, όπως τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης. Ωστόσο, η δομή της ιδιοκτησίας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης δεν επηρεάζει το περιεχόμενο, σε αντίθεση με παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης. Τα κέρδη των ιδιοκτητών δεν αποτελούν πρωταρχικό ενδιαφέρον των χρηστών των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Από αυτή την άποψη, μπορεί να υποστηρίξει ότι είναι πιο ελεύθερη.
- Ρύπανση της πληροφορίας: Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης χρησιμεύουν στη δημιουργία μιας κοινωνίας της πληροφορίας, η οποία δίνει την ψευδή εντύπωση ότι "είναι πολύ εύκολη η πρόσβαση στις πληροφορίες", όπως ακριβώς προσπαθεί να επιτύχει το σημερινό καπιταλιστικό σύστημα (Civelek, Çemberci, 2016).

4.2.2. Web 2.0

Οι δικτυακοί τόποι που συνεργάζονται με τους χρήστες, όπου οι χρήστες είναι πάροχοι περιεχομένου, ονομάζονται Web 2.0. Αυτού του είδους οι ιστότοποι δίνουν στους χρήστες τους την ευκαιρία να παράγουν και να μοιράζονται περιεχόμενο. Η περίοδος μεταξύ 1990 και 2000 ονομάζεται περίοδος Web 1.0. Η περίοδος Web 1.0 είναι η περίοδος των στατικών ιστοτόπων. Αυτού του είδους οι ιστότοποι αλληλεπιδρούν με τους επισκέπτες τους σε πολύ χαμηλό επίπεδο. Η χρονική περίοδος μεταξύ 2000 και το 2010 ονομάζεται περίοδος Web 2.0. Αυτή η περίοδος είναι αυτή που φιλοξενεί την εμφάνιση των ιστοτόπων που αλληλεπιδρούν με τους χρήστες, όπως η Wikipedia και το Twitter. Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του Web 2.0 είναι η δυναμική δομή του. Τα δυναμικά χαρακτηριστικά σημαίνουν ότι λειτουργεί σε μια συνθήκη αλληλεπίδρασης με τους χρήστες. Τα καλύτερα παραδείγματα της μετάβασης από το Web 1.0 στο Web 2.0 είναι οι ιστότοποι ανταλλαγής πληροφοριών, ιστοσελίδες όπως η Wikipedia όπου οι χρήστες παράγουν περιεχόμενο, ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook και τα blogs (διαδικτυακά ημερολόγια) που ονομάζονται ιστολόγια.

Από τη δημοτικότητα των ιστοτόπων Web 2.0 στις αρχές της δεκαετίας του 2000, οι καταναλωτές γνωρίζουν περισσότερα, είναι πιο συνειδητοποιημένοι και απαιτητικοί. Το σημαντικό αντίκτυπο των σχολίων και των παραπόνων των καταναλωτών σχετικά με προϊόντα και υπηρεσίες στα κοινωνικά δίκτυα, εκτός του ότι αποτελεί απειλή για τις

επιχειρήσεις, δημιουργεί επίσης ευκαιρίες για να ξεχωρίσουν μεταξύ των ανταγωνιστών τους. Επειδή στα συστήματα συμμετοχής, μόνο ένα χαμηλό ποσοστό των χρηστών θα καταβάλει αρκετή προσπάθεια για να προσθέσει αξία, τα συστήματα αυτά γίνονται ισχυρότερα με την αύξηση του αριθμού χρηστών. Ωστόσο, ο αυξανόμενος αριθμός χρηστών καθιστά δυσκολότερη την παρακολούθηση του περιεχομένου. Αυτή η κατάσταση αναδεικνύεται ως μειονέκτημα για τις εφαρμογές Web 2.0. Είναι εξαιρετικά δύσκολο για παράδειγμα, να επιβεβαιωθεί η ακρίβεια του περιεχομένου που διαμοιράζεται στις εφαρμογές Web 2.0. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ορισμένοι ισχυρίζονται ότι το περιεχόμενο του Web 2.0 είναι αντιεπαγγελματικό και αδύναμο, ότι καταστρέφει την κουλτούρα που δημιουργούν οι μορφωμένοι συγγραφείς αντικαθιστώντας την με μη επαγγελματική κουλτούρα των χρηστών και ότι εν τέλει πρόκειται για ένα μείγμα αξιόπιστου και αναξιόπιστου αντιεπαγγελματικού περιεχομένου, φορτωμένο με τρομερή ρύπανση πληροφοριών. Αυτή η κατάσταση ενέχει τον κίνδυνο να διακινείται περιεχόμενο μια ανεξέλεγκτη και δίχως αξία στοίβα. Ωστόσο, ο μετασχηματισμός των χρηστών σε δημιουργούς περιεχομένου είναι ένα πολύ σημαντική πρόοδος όσον αφορά τη δημιουργία συλλογικής συνείδησης και κουλτούρας δημοκρατίας .

4.3. Τα Social Media ως εργαλείο Διαχείρισης Κρίσεων

Οι διάφοροι τύποι μέσων κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά στη διαχείριση κινδύνων και κρίσεων. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να συμβάλουν στην ενίσχυση του συντονισμού μεταξύ των εθελοντών και των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης. Μέσα από τον διαμοιρασμό περιεχομένου μπορούν να βοηθήσουν στη διαδικασία περιγραφής και απεικόνισης μια κατάστασης με τον εντοπισμό εικόνων ή βίντεο για το πώς εξελίσσεται μια κρίση σε πραγματικό χρόνο. Επίσης μπορούν να συνδράμουν στο διάλογο μεταξύ των διαφόρων stakeholders κατά την εξέλιξη μιας κατάσταση διαχείρισης κινδύνου ή κρίσης. Το εργαλείο blogging ή micro blogging, όπως το Twitter, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αναμετάδοση και αναπαραγωγή γεγονότων σε πραγματικό χρόνο, αλλά και για να μεταφέρουν συστάσεις και προειδοποιήσεις πολύ γρήγορα. Τέλος, οι πλατφόρμες ή οι ενότητες κοινωνικών μέσων όπως το Ushahidi δημιουργούν μια σύνθεση περιεχομένου από διάφορα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης με σκοπό, να βοηθήσουν τους διαχειριστές έκτακτης ανάγκης και τους οι εθελοντές να είναι πιο αποτελεσματικοί στις δραστηριότητές τους.

Σε ότι αφορά την ανώτερη διοίκηση, τείνει συχνά να μην ανήκει στην κύρια κοινότητα των χρηστών των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και να έχει περιορισμένη έκθεση στις κοινωνικές αλλαγές που επιφέρει το Facebook και το Twitter (σε σχέση με τις νεότερες γενιές). Δε συμβαίνει το ίδιο όμως με τους πολιτικούς, που επιλέγουν αυτές τις πλατφόρμες ως ένα μέσο για να παραμείνουν συνδεδεμένοι με τους ψηφοφόρους. Τέλος, υπάρχει επίσης τάση μεταξύ των εμπειρογνομώνων, με τους δημόσιους λειτουργούς να φοβούνται ότι η υπερβολική εξάρτηση από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης θα μπορούσε να προκαλέσει νέες δημόσιες προσδοκίες που θα ήταν δύσκολο να ικανοποιηθούν από τις αρμόδιες αρχές. Ως αποτέλεσμα, πολλοί οργανισμοί εξακολουθούν να θεωρούν ότι τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης θα πρέπει να είναι ο πρωταρχικός δίαυλος για την ενημέρωση του κοινού σε θέματα κινδύνου και για την επικοινωνία κρίσεων. Πολλοί εξακολουθούν να λειτουργούν βασιζόμενοι σε καθημερινές συνεντεύξεις τύπου και δημόσιες ενημερώσεις. Δεν βλέπουν την ανάγκη για συνεχή ενημέρωση σε πραγματικό χρόνο. Δεν παρακολουθούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να επικοινωνήσουν την ευαισθητοποίηση της επιχείρησης στην αντιμετώπιση μιας κατάστασής καθώς και την καλλιέργεια απευθείας σύνδεσης με το κοινό.

Ωστόσο, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν επίσης τη δυνατότητα να επιφέρουν ευεργετικές αλλαγές στον τομέα των κινδύνων και των κρίσεων επικοινωνία.

- Πρώτον, πρόσφατες μελέτες δείχνουν ότι οι αλλαγές στη συμπεριφορά επιτυγχάνονται ευκολότερα μέσω της εξατομικευμένης επικοινωνίας. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να αποτελέσουν ισχυρά εργαλεία για την ενθάρρυνση συμπεριφοράς κατανόησης σε μια κοινότητα. Χάρη στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα μηνύματα που αποστέλλονται μπορούν να προσαρμοστούν σε διαφορετικές κατηγορίες του πληθυσμό-στόχο.
- Δεύτερον, μια πρόσφατη μελέτη του Αμερικανικού Ερυθρού Σταυρού δείχνει ότι οι προσδοκίες έχουν αλλάξει. Σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες θα εγγράφονταν προκειμένου να λαμβάνουν SMS, RSS ή άλλους ηλεκτρονικούς τύπους ειδοποιήσεων παρέχοντας πληροφορίες για την ασφάλεια, με το ποσοστό αυτό να αυξάνεται χρόνο με το χρόνο. Ένας στους επτά ερωτηθέντες βίωσε μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης ή έγινε μάρτυρας ενός γεγονότος με ειδησεογραφικό ενδιαφέρον και ανάρτησε πληροφορίες ή φωτογραφίες σχετικά με την εκδήλωση αυτή σε ιστότοπο κοινωνικής δικτύωσης. Το Facebook είναι ο πιο δημοφιλής τρόπος για αυτό, ακολουθούμενο από το Twitter και το Flickr. Εάν δεν είναι εφικτή η επικοινωνία με τις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης με τα παραδοσιακά μέσα, ένας στους πέντε από το ευρύ κοινό θα στραφούν σε διαδικτυακό κανάλι για να μεταφέρουν τη βοήθειά τους. Σχεδόν το ένα τέταρτο του γενικού κοινού και το ένα τρίτο του διαδικτυακού πληθυσμού θα χρησιμοποιούσαν σίγουρα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να ενημερώσουν τους οικείους τους, ότι είναι ασφαλείς. Το κοινό απαιτεί συνεχείς ενημερώσεις. Θα δεχτεί ότι μια κατάσταση εξελίσσεται αλλά δεν θα ανεχτούν να τους κρατούν στο σκοτάδι.
- Τρίτον, πρόσφατες μελέτες δείχνουν ότι οι ηλικιωμένοι (baby boomers) επενδύουν πλέον και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Αυτή η εξέλιξη σημαίνει ότι το εύρος του πληθυσμού που μπορεί να στοχευθεί μέσω των κοινωνικών μέσων μεγαλώνει μέρα με τη μέρα. Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη που διεξήχθη για λογαριασμό της Παγκόσμιας Τράπεζας, η άνοδος των Εθελοντών Οι τεχνολογικές κοινότητες (VTC), όπως η Ushahidi, έφεραν ένα νέο σύνολο οργανωτικών σχεδιασμών σε προβλήματα που συχνά έχουν κολλήσει στη γραφειοκρατία. Τα VTC βασίζονται σε επίπεδες, αποκεντρωμένες δομές με μηχανισμούς λήψης αποφάσεων και επίλυσης συγκρούσεων που προσαρμόστηκαν από διαδικτυακές κοινότητες όπως η Wikipedia και τα έργα λογισμικού ανοικτού κώδικα. Ως αποτέλεσμα, τα VTCs κινήθηκαν πολύ ταχύτερα από τους μεγαλύτερους παίκτες σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις - και ίσως γρηγορότερα από ό,τι θα επέτρεπαν τα καθιερωμένα πρωτόκολλα επιτρέπουν. (Jacobzone et al. 2013)

4.3.1. Συμπεράσματα της εμπλοκής των Social Media στη Διαχείριση Κρίσεων

Παρέχονται οι ακόλουθες συστάσεις για την ενσωμάτωση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην επικοινωνία για κινδύνους και κρίσεις.

1. Πρέπει να καθοριστεί ο ρόλος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ως μέρος της στρατηγικής για τη διαχείριση κινδύνων και κρίσεων. Η ενσωμάτωση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο σχέδιο δράσης διασφαλίζει ότι τα εργαλεία θα αναλυθούν και θα δοκιμαστούν πριν από την κρίση και απαιτεί συνεχή ενημέρωση του σχεδίου επικοινωνίας καθώς τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης εξελίσσονται.

2. Ενσωμάτωση των εργαλείων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην περιβαλλοντική σάρωση για την ακρόαση των ανησυχιών των φορέων κινδύνου και των φορέων κρίσης. Η παρακολούθηση των ζητημάτων μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και η παροχή των αναφορών στην ομάδα διαχείρισης κρίσεων μπορεί να αυξήσει την πιθανότητα να αντιμετωπιστεί μια κρίση νωρίτερα και να καταδείξει στην ομάδα γιατί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης πρέπει να αγκαλιαστούν στην αντιμετώπιση της κρίσης.

3. Εμπλοκή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε καθημερινές δραστηριότητες επικοινωνίας: Τα άτομα μπορεί να έχουν πληροφορίες που είναι ζωτικής σημασίας για τον μετριασμό της κρίσης, αλλά αν δεν εμπιστεύονται τον οργανισμό ή δεν γνωρίζουν καν πού να τις βρουν, οι πληροφορίες αυτές είναι πιθανό να μην κοινοποιηθούν. Δεν συνίσταται η έναρξη της εμπλοκής με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης εν μέσω μιας κρίσης. Η δημιουργία εταιρικών σχέσεων η οικοδόμηση εμπιστοσύνης με το κοινό πρέπει να έχει ξεκινήσει νωρίτερα.

4. Οι εταιρίες πρέπει να συμμετέχουν στις συζητήσεις ακόμα και αν αυτές αφορούν τη φήμη της εταιρίας και να καθορίζουν τα κανάλια προσέγγισης του κοινού : Δεν αρκεί το εταιρικό προφίλ σε έναν ιστότοπο κοινωνικής δικτύωσης. Η αλληλεπίδραση είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση της παραπληροφόρησης και την καθιέρωση του οργανισμού ως αξιόπιστη πηγή. Η ανταπόκριση στις αναρτήσεις δείχνει ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για τη γνώμη των stakeholders και ότι μπορεί να εμπιστευτεί κανείς ότι θα αντιμετωπίσει τις ανησυχίες τους. Η προσέγγιση συγκεκριμένων ομάδων κοινού με ένα βασικό μήνυμα αποτελεί το θεμέλιο της στοχευμένης επικοινωνίας. Ωστόσο, στην επικοινωνία σε περιόδους κρίσης, οι αρμόδιοι καταφεύγουν συχνά στην τυπική εκδοχή μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης για να φτάσουν σε όλους ταυτόχρονα.

5. Όλες οι πληροφορίες πρέπει να ελέγχονται για την ακρίβειά τους και να απαντώνται με ειλικρίνεια : Οι ανακριβείς πληροφορίες που μοιράζονται και αναδημοσιεύονται δεν κάνουν μόνο τον οργανισμό να φαίνεται κακός, αλλά και τον χρήστη. Είναι ευκολότερο να παρακαμφθεί μια ανάρτηση, παρά να αγνοηθεί μια αιχμηρή ερώτηση από τα μέσα ενημέρωσης, ωστόσο το κοινό, όπως και τα μέσα ενημέρωσης, θα στραφεί σε άλλες πηγές εάν ο οργανισμός κωφεύει σε βασικά ζητήματα. Αν δεν είναι γνωστή η απάντηση, είναι προτιμότερο να επικοινωνηθεί η αβεβαιότητα της κατάστασης και να δοθεί ένα πλάνο ενεργειών για την εύρεση της απάντησης παρά να δοθεί λάθος απάντηση ή ακόμα χειρότερα να μην απαντηθεί καθόλου.

6. Εμπιστοσύνη και διαμοιρασμός μηνυμάτων με αξιόπιστες πηγές: Η συνεργασία με αξιόπιστες και υποστηρικτικές πηγές μπορεί όχι μόνο να εξωραΐσει την αξιοπιστία του οργανισμού, αλλά και να αυξήσει την εμπέλειά του.

7. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης χρησιμοποιούν ήδη τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης: Η κρίση θα αποτελέσει θέμα συζήτησης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης θα αποτελέσουν μέρος αυτής της συζήτησης. Εάν ο οργανισμός δεν ασχολείται, τα μέσα ενημέρωσης θα βρουν άλλες πηγές μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για να σχολιάσουν την κρίση. Έτσι, όταν πρόκειται όντας προσιτοί στα μέσα ενημέρωσης, η μη συμμετοχή στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να έχει το ίδιο αποτέλεσμα με το να μην απαντηθεί η κλήση ενός δημοσιογράφου.

8. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι διαπροσωπική επικοινωνία: τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης επιτρέπουν την ανθρώπινη αλληλεπίδραση και τη συναισθηματική υποστήριξη και έχει αποδειχθεί ότι είναι σημαντικά για τους εμπλεκόμενους που αντιμετωπίζουν κρίσεις

(González-Herrero, et al. 2008). Ο Armon (2010) προτείνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να είναι έτοιμοι με τον διακόπτη "kill switch" σε περίπτωση κρίσης. Η ενσωμάτωση και η ανταπόκριση στις συναισθηματικές εκκλήσεις είναι ιδανικές για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αλλά οι οργανισμοί πρέπει να είναι έτοιμοι να προχωρήσουν σε αυτή την ανταλλαγή μηνυμάτων ανά πάσα στιγμή.

9. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως κύριο εργαλείο για ενημερώσεις: Οι οργανισμοί συχνά υπόσχονται να παρακολουθούν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και το κοινό αμέσως μόλις έχουν νέες πληροφορίες, αλλά περιμένουν να δημοσιεύσουν τις πληροφορίες αυτές μέχρι να συνταχθεί, να βελτιωθεί και να αποσταλεί ένα δελτίο τύπου ή να αναρτηθεί στον ιστότοπο του οργανισμού. Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για ενημερώσεις κατά την αντιμετώπιση της κρίσης και την ανάκαμψη επιτρέπει στον οργανισμό να εξανθρωπίσει την ανταπόκριση και να συνεχίσει να είναι μια αξιόπιστη πηγή, χωρίς να απαιτούνται όλες οι ακριβείς λεπτομέρειες και ο χρόνος που απαιτούνται για να συμπληρωθεί ένα δελτίο τύπου ή να πραγματοποιηθεί άλλη μια συνέντευξη τύπου.

10. Έκκληση βοήθειας & κατευθύνσεις : Το κοινό αντιλαμβάνεται τα δεδομένα της κρίσης όταν έχει σαφείς πληροφορίες και απαντήσεις. Ως εταίρος στην αντιμετώπιση της κρίσης, το κοινό μπορεί επίσης και να παράσχει ουσιαστικές πληροφορίες. Παρέχοντας αυτές τις πληροφορίες, οι χρήστες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης αναλαμβάνουν δράση. Όταν ένας οργανισμός ζητά χρήσιμες πληροφορίες μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αυτό βοηθά τόσο τον οργανισμό όσο και τα ενδιαφερόμενα μέρη που ανταποκρίνονται στη διαχείριση της κρίσης.

11. Η δύναμη της επικοινωνίας παραμένει στον οργανισμό που επικοινωνεί, στις συμπεριφορές του και στο αφηγηματικό του περιεχόμενο και όχι στην τεχνολογία. "Η πραγματική αξία οποιασδήποτε επικοινωνίας - συμπεριλαμβανομένων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης - παραμένει η ποιότητα του περιεχομένου που διαδίδεται γύρω από τις δράσεις που αναλαμβάνει ένα εμπορικό σήμα ή μια εταιρεία, η ενσυναίσθηση που επιδεικνύεται για τους stakeholders και η καταλληλότητα μαζί με τη συνάφεια του πλαισίου και της προοπτικής που παρέχεται"

4.4. Στρατηγική & Πολιτικές Επικοινωνίας

Το πιο σημαντικό για τον σχεδιασμό της υλικοτεχνικής υποδομής πριν από την εκδήλωση κρίσης, είναι ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης επιτρέπουν την παρακολούθηση του περιβάλλοντος για την αναζήτηση προειδοποιητικών σημάτων. Ο Marken (2007) υποστηρίζει ότι οι χρήστες εμπιστεύονται τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τα χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό για τη συλλογή πληροφοριών, ως το πιο "αδιάλυτο, πιο άμεσο και πιο αποδοτικό μέσο πληροφόρησης για τους πελάτες" (Palenchar, Veil, 2011).

Η θέσπιση πολιτικών για τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός θα επικοινωνεί μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης πριν από μια κρίση είναι απαραίτητη. Πολλοί επαγγελματίες που ασχολούνται με την επικοινωνία σε περίπτωση κρίσης χρησιμοποιούν ήδη τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως εργαλείο προώθησης εταιρικών μηνυμάτων, συμπεριλαμβανομένων των μηνυμάτων κινδύνου. Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την ενημέρωση του κοινού σχετικά με τους κινδύνους, την ενθάρρυνση της ορατής υποστήριξης ενός οργανισμού ή ενός σκοπού και τη δημιουργία ενός χώρου για ανοικτό διάλογο στο διαδίκτυο, αποτελούν προσεγγίσεις για την ενσωμάτωση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην επικοινωνία για κινδύνους και κρίσεις. Τα εργαλεία των νέων μέσων

ενημέρωσης έχουν πολλές δυνατότητες για την ενθάρρυνση της ετοιμότητας, της γνώσης και της συμμετοχής στην αντιμετώπιση κρίσεων, καθιστώντας το θέμα οπτικό και διαδραστικό. Για παράδειγμα, οι σελίδες θαυμαστών στο Facebook επιτρέπουν στο κοινό να επιδείξει ευαισθητοποίηση και υποστήριξη. Όταν οι χρήστες επιλέγουν να γίνουν "θαυμαστές" της σελίδας ενός οργανισμού στο Facebook, συνδέουν τη σελίδα του οργανισμού στο Facebook με τη δική τους, προωθώντας έτσι τον οργανισμό στο δίκτυο των φίλων τους στο Facebook.

Το σημείο κλειδί είναι ότι ο καθορισμός του τρόπου με τον οποίο ο οργανισμός σκοπεύει να εμπλέξει τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κατά τη διάρκεια της διαμόρφωσης πολιτικής μπορεί να αυξήσει τις ευκαιρίες επικοινωνίας και, όπως και με άλλα υλικοτεχνικά μέσα πριν από το συμβάν, να ελαχιστοποιήσει τη σύγχυση και τα λάθη που είναι βέβαιο ότι θα συμβούν εν μέσω κρίσης.

4.4.1 Αποκατάσταση της εικόνας

Η ικανότητα αποτελεσματικού απολογισμού σε περιόδους κρίσης είναι το σήμα κατατεθέν της επιτυχίας της επικοινωνίας, ωστόσο, παραδόξως, "ένας υποβαθμισμένος τομέας της διαχείρισης κρίσεων είναι το τι λένε οι εταιρίες στο κοινό". Η αποτελεσματική επικοινωνία, που συνδέεται κεντρικά με την έννοια της σύνδεσης των βασικών μηνυμάτων με τα δημόσια συστήματα αξιών, μπορεί να ενισχύσει την εικόνα του οργανισμού στη φάση μετά την κρίση, να εκτρέψει την κριτική κατά τη φάση της κρίσης και να δημιουργήσει μια "αξιακή προϋπόθεση" για τη συνεχή συζήτηση σε περίπτωση κρίσης. Μεγάλο μέρος της θεωρίας σχετικά με τη λογιστική της επικοινωνίας για τις κρίσεις βασίζεται στη θεωρία του καταλογισμού και στις συναφείς θεωρήσεις της διαχείρισης των εντυπώσεων και της απολογίας. Μια σύνοψη των στρατηγικών αντιμετώπισης κρίσεων υποδεικνύει πέντε συγκεκριμένες προσεγγίσεις.

Πρώτα είναι οι "ανύπαρκτες στρατηγικές" της άρνησης, της διευκρίνισης, της επίθεσης και του εκφοβισμού, οι οποίες επιδιώκουν να απορρίψουν τον ισχυρισμό περί αδικήματος. (Larsen, Massey, 2006) Δεύτερον, είναι οι "στρατηγικές απόστασης" της δικαιολογίας και της αιτιολόγησης, οι οποίες επιδιώκουν να αποσυνδέσουν τη σύνδεση μεταξύ του οργανισμού και της κρίσης. Τρίτον, είναι οι "στρατηγικές προσέλευσης" της ενίσχυσης και του επαίνου των άλλων, οι οποίες επιδιώκουν να κερδίσουν την υποστήριξη του κοινού σε άλλες βάσεις πέραν του γεγονότος της κρίσης. Τέταρτον, είναι οι "στρατηγικές της επανόρθωσης, της μετάνοιας και της διόρθωσης, οι οποίες επιδιώκουν τη δημόσια συγχώρεση. Τέλος, είναι η "στρατηγική του πόνου", η οποία προσπαθεί να κερδίσει τη συμπάθεια του κοινού.

4.5. Κάλυψης της κρίσης από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να γνωρίζουν πώς μεταφράζονται τα μηνύματα τους και να είναι έτοιμες να αντιμετωπίσουν και να αντιδράσουν σε αναδυόμενες περιοχές ανησυχίας. Αυτό όμως απαιτεί συνεχή ενημέρωση αναφορικά με το τί λέγεται ή τι γράφεται στα μέσα μαζικής ενημέρωσης (Κεχαγιά, 2002). Η εν λόγω ενημέρωση θα πρέπει να είναι ημερήσια και να καλύπτει :

- Τα κύρια θέματα που προβάλλονται στα ΜΜΕ
- Προβλέψεις για το πως θα κινηθεί η κάλυψη του γεγονότος από τα ΜΜΕ
- Εκτίμηση της επιτυχίας της επικοινωνιακής προσπάθειας της εταιρίας και πιο συγκεκριμένα ένα τα μηνύματα-κλειδιά εντοπίζονται και προβάλλονται από τα ΜΜΕ
- Συστάσεις για την στρατηγική μέσων που θα χρησιμοποιηθεί την επόμενη περίοδο

4.5.1 Επιλογή υπευθύνου επικοινωνίας

Υποχρέωση της εταιρίας που δέχεται επίθεση είναι να εξασφαλίσει ότι είναι γνωστή στο κοινό. Απαιτείται υπεύθυνος επικοινωνίας που θα είναι το πρόσωπο της κρίσης για την επιχείρηση. Τα ΜΜΕ και το κοινό τους, επιθυμούν να συσχετίσουν ένα πρόσωπο ή μια προσωπικότητα με την επιχείρηση. Στην αντίθετη περίπτωση έχουμε μια εταιρία απρόσωπη, αμυνόμενη, μυστικοπαθή, φοβισμένη, υπεροπτική.

Δραστηριότητες υπευθύνου επικοινωνίας :

- Τακτικές συναντήσεις με τα ΜΜΕ
- Χτίσιμο σχέσης εμπιστοσύνης με τα ΜΜΕ
- Προστασία και ενίσχυση αξιοπιστίας της επιχείρησης
- Παροχή σχολίων με ακρίβεια και αμεσότητα για τις εξελίξεις
- Αποφυγή εικασιών και χτίσιμο μηνύματος βάσει διαθέσιμων στοιχείων
- Προσβασιμότητα ανά πάσα στιγμή
- Ανοικτός, επαγγελματίας & ανθρώπινος
- Συμμετοχή στην ομάδα διαχείρισης κρίσεων
- Κύριος εκπρόσωπος όρων των δημοσίων ανακοινώσεων της επιχείρησης προς ελάττωση του κινδύνου αντικρουόμενων πηγών πληροφόρησης

4.5.2 Ανατροφοδότηση

Ο διαχειριστής ενημερώνεται μόνο με την ανατροφοδότηση για την εξέλιξη της κρίσης ενώ χρειάζεται άμεση ταχύτητα στην ανταπόκριση εσωτερικών και εξωτερικών μηνυμάτων. Πρέπει να γνωρίζει τη γνώμη, τις απόψεις, τις απορίες, τις ερωτήσεις και τις απαιτήσεις της ομάδας διαχείρισης Κρίσεων. Ο υπεύθυνος επικοινωνίας πρέπει να δέχεται αμέσως την γνώμη των εξωτερικών δεκτών, ακόμα και να προκαλεί την έκφραση της. Η διαδικασία της επικοινωνίας πρέπει να κλείνει με την αναπληροφόρηση. Επικοινωνία σημαίνει συνεννόηση και συνεννόηση σημαίνει αμφίδρομη επικοινωνία που επιτυγχάνεται μόνο με ανατροφοδότηση.

4.5.3 Χαρακτηριστικό σχεδίου επικοινωνίας

Τα κύρια χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου σχεδίου επικοινωνίας είναι :

- Φροντίδα
- Αφοσίωση
- Συνέπεια και συνοχή
- Διαύγεια

Γενικές οδηγίες Σύνταξης Σχεδίου επικοινωνίας

Θα πρέπει να υπάρχουν διαθέσιμα σχέδια εκτάκτων αναγκών με τα εξής στοιχεία :

- Συστήματα για τη διευθέτηση της ροής πληροφοριών από και προς την επιχείρηση, τα οποία εξασφαλίζουν την κοινή γραμμή πλεύσης της εταιρίας.
- Σύστημα επικοινωνίας που αντιδρά και αποκρίνεται με την ίδια ταχύτητα όση και η ταχύτητα εκδήλωσης της κρίσης
- Οι φήμες πρέπει να παρακολουθούνται προκειμένου να τηρείται ο έλεγχος

- Εκπαιδευμένος και ενημερωμένος υπεύθυνος επικοινωνίας που δουλεύει βάσει οργανωμένου σχεδίου λαμβάνοντας υπ' όψη την αντίδραση των ΜΜΕ

Το σχέδιο επικοινωνίας σε περιόδους κρίσεων θα πρέπει να προβλέπει :

- Διαδικασίες και συστήματα που ενσωματώνουν λειτουργίες και επικοινωνία κάτω από μια ομάδα διαχείρισης κρίσεων
- Πρόγραμμα επικοινωνίας εντός του πλαισίου λειτουργίας της επιχείρησης
- Κάλυψη επιχειρησιακών, λειτουργικών, οικονομοτεχνικών και επιστημονικών πλευρών της κρίσης από εκπαιδευμένη ομάδα
- Έκθεση ομάδων σε σειρά ρεαλιστικών συνθηκών κρίσης
- Σύσταση προγράμματος ενημέρωσης και επανεξέτασης σχεδίων, διαδικασιών και συστημάτων.

4.5.4 Αντιμετώπιση των ΜΜΕ

Όλα συμβαίνουν ταυτόχρονα – το περιστατικό – η συλλογή πληροφοριών η κάλυψη από τα ΜΜΕ και η κοινωνική κατακραυγή, τρεις αριθμοί λειτουργούν ως στόχοι σε μια κρίση 60-3-1

- Σε 60 λεπτά πρέπει να έχει επικοινωνηθεί τι είναι γνωστό και τα μέτρα αντιμετώπισης
- Μέσα σε 3 ώρες θα πρέπει να συνταχθεί ομάδα διαχείρισης επικοινωνίας
- Με το τέλος της 1^{ης} ημέρας θα πρέπει να υπάρχει έτοιμο ένα βασικό σχέδιο επικοινωνίας.

Η παρούσα έκθεση αναδεικνύει το μεταβαλλόμενο τοπίο της επικοινωνίας κινδύνων, κρίσης και ειδικότερα πώς τα social media μπορούν να αποτελέσουν ένα ευεργετικό εργαλείο, αλλά και να δημιουργήσουν προκλήσεις για τους διαχειριστές κρίσεων. Παρατέθηκαν διαφορετικές πρακτικές των ειδικών σε θέματα επικοινωνίας, που σχετίζονται με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και προτείνει ένα πλαίσιο για την παρακολούθηση της εξέλιξης των πρακτικών μεταξύ των χωρών όσον αφορά τη χρήση των τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την επικοινωνία κινδύνων και κρίσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΕΡΕΥΝΑ

Για την καταγραφή της διαχείρισης κρίσεων και της επικοινωνιακής πολιτικής αυτής από βιομηχανικές εταιρίες, πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη μέθοδο ημιδομημένων συνεντεύξεων το διάστημα 29/7-30/8. Επιλέχθηκε η συγκεκριμένη μέθοδος, προκειμένου να γίνουν ανοιχτές συζητήσεις με τους συμμετέχοντες, να λάβουμε την ανάλυση της προσέγγισης τους στην διαχείριση κρίσεων και να μη περιοριστεί η πληροφορία μέσα από στοχευμένες ερωτήσεις. Οι συνεντεύξεις έγιναν με 15 στελέχη από επιχειρήσεις της Βόρειας Ελλάδας. Οι 4 συναντήσεις έγιναν δια ζώσης, οι 3 έγιναν τηλεφωνικά και 8 συναντήσεις έγιναν μέσω της πλατφόρμας Zoom.

Οι εταιρίες επιλέχθηκαν λόγω της πολυετούς δραστηριότητας τους στον βιομηχανικό κλάδο, λόγω του μεγέθους τους και της επιτυχούς πορείας που έχουν διαγράψει στο πέρασ των ετών.

Η έρευνα διεξήχθη ακολουθώντας τους κανόνες μιας κοινωνικής έρευνας. Δεν καταχωρήθηκαν προσωπικά δεδομένα προς εξασφάλιση ανωνυμίας του δείγματος ή στοιχείων που μπορούσε να προκαλέσει ταυτοποίηση των συμμετεχόντων. Σε ότι αφορά τους συμμετέχοντες αυτό υπήρξε κατά κύριο λόγο προαπαιτούμενο, προκειμένου να συμφωνήσουν για τη συμμετοχή στη συνέντευξη. Ενδεικτικά αναφέρεται το πεδίο δραστηριότητας της κάθε εταιρίας και ο τίτλος του υπεύθυνου επικοινωνίας ή διαχείρισης κρίσεων. Οι εταιρίες αναφέρονται ως εταιρία 1,2,3,...15 και αντίστοιχα οι τοποθετήσεις από τον εκπρόσωπο της εταιρίας 1,2,3,...15.

ΑΡΙΘΜΗΣΗ ΕΤΑΙΡΙΩΝ	ΚΛΑΔΟΣ	ΙΔΙΟΤΗΤΑ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥ
Εταιρία Νο1	Δομικά & Χημικά Υλικά	Υπεύθυνη Επικοινωνίας / τμήμα Marketing
Εταιρία Νο2	Γαλακτοβιομηχανία	Υπεύθυνος Επικοινωνίας
Εταιρία Νο3	Κατασκευαστική Μηχανολογικού Εξοπλισμού	Υπεύθυνη Επικοινωνίας & Διαχείρισης Κρίσεων
Εταιρία Νο4	Ποτοποιία	Υπεύθυνος Επικοινωνίας
Εταιρία Νο5	Κονσερβοποιία Τροφίμων	Υπεύθυνη Επικοινωνίας / τμήμα HR
Εταιρία Νο6	Παραγωγή Ενδυμάτων	Υπεύθυνη Επικοινωνίας / τμήμα Marketing
Εταιρία Νο7	Μεταλλουργία	Υπεύθυνος Επικοινωνίας
Εταιρία Νο8	Ποτοποιία	Υπεύθυνος Επικοινωνίας/ τμήμα Marketing
Εταιρία Νο9	Παραγωγή Τροφίμων	CEO
Εταιρία Νο10	Κονσερβοποιία Τροφίμων	Υπεύθυνη Επικοινωνίας / τμήμα Marketing
Εταιρία Νο11	Κατασκευαστική Κουφωμάτων	Marketing Manager
Εταιρία Νο12	Κατασκευή Υφασμάτων	CEO
Εταιρία Νο13	Επεξεργασία Πετρωμάτων	Υπεύθυνος Επικοινωνίας/ τμήμα Marketing
Εταιρία Νο14	Κτηνοτροφικός Εξοπλισμός	Υπεύθυνος Επικοινωνίας / τμήμα HR
Εταιρία Νο15	Επαγγελματική Ψύξη	Υπεύθυνη Επικοινωνίας / τμήμα Marketing

5.1 Ερευνητικό εργαλείο

Για τη συνέντευξη έγινε προετοιμασία ερωτήσεων με τη συνδρομή του επιβλέποντα καθηγητή κ. Κοτζαίβάζογλου. Οι ερωτήσεις ήταν ανοιχτού τύπου και δεν δόθηκαν στους συμμετέχοντες. Λειτουργήσαν ως άξονας για τη δομή της συζήτησης /συνέντευξης με τον εκάστοτε συμμετέχοντα. Η διάρκεια των συναντήσεων κυμάνθηκε μεταξύ των 30-40 λεπτών.

Οι συμμετέχοντες είχαν μέσο όρο ηλικίας τα 41 χρόνια και ήταν στελέχη επιχειρήσεων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ-ΤΕΙ). Ειδικότερα :

- Συμμετείχαν 7 γυναίκες & 8 άντρες
- Οι θέσεις των συμμετεχόντων που εμπλέκονται με θέματα διαχείρισης κρίσεων στις εταιρίες ήταν : Τμήμα Marketing (7), Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων (2), Υπεύθυνοι επικοινωνίας (4) , CEO (2).

Υπήρχαν τέσσερις ενότητες στη συζήτηση :

Η πρώτη ενότητα αφορούσε τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Οι επόμενες τρεις ενότητες συσχετιζόνταν με θεματικές ομάδες των 9 ερωτήσεων. Η δεύτερη ενότητα αφορούσε τις πρώτες τρεις ερωτήσεις γύρω από την έννοια της κρίσης, την αντίληψη του ερωτηθέντος ως εκπροσώπου της εταιρίας για την κρίση ως έννοια, για τη σημασία της και για την κρίση στην εταιρία που εκπροσωπεί. Η τρίτη ενότητα (ερωτήσεις 4-8) αφορούσε επιμέρους λεπτομέρειες για την οργάνωση και την αντιμετώπιση της κρίσης ενώ η τέταρτη και τελευταία ενότητα (ερώτηση 9) ήταν μια ανοιχτή αναφορά στην έννοια της επικοινωνιακής διαχείρισης της κρίσης.

Οι ερωτήσεις έθεσαν το πλαίσιο στη συζήτηση, χωρίς να τηρείται απαραίτητα η ίδια δομή και η εξέλιξη της συζήτησης στην κάθε συνάντηση. Στόχος η αποτύπωση της παρούσας κατάστασης καθώς και ο προβληματισμός των συμμετεχόντων σε συσχέτισμό και με το θεωρητικό μέρος της εργασίας. Οι ανοικτές ερωτήσεις είχαν σκοπό την λεπτομερέστερη τοποθέτηση των συμμετεχόντων στην έρευνα και την ανάπτυξη της σκέψης τους στα ερωτήματα ενδιαφέροντος.

5.1.1 Περιορισμοί

Η έρευνα διεξήχθη σε συγκεκριμένο αριθμό συμμετεχόντων και σε ένα δείγμα αρκετά περιορισμένο. Αυτό οφείλεται στη δυσκολία εύρεσης στελεχών πρόθυμων να συμμετέχουν σε μια τέτοια διαδικασία βάση κυρίως της θεματικής. Ακόμα και για όσους συμμετείχαν στην έρευνα χρειάστηκαν αρκετές επικοινωνίες για να κανονιστούν οι συνεντεύξεις, ενώ τα στελέχη που συναντήσαμε ήταν αρχικά επιφυλακτικοί και σφιγμένοι στην πλειοψηφία τους.

Επίσης υπήρχαν περιορισμένα στοιχεία στα θέματα διαδικασιών της κρίσης μιας και οι 10 από τις 15 εταιρίες που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις δεν διαθέτουν διαδικασίες διαχείρισης κρίσης. Για τους ίδιους λόγους, συλλέχθηκαν λίγα στοιχεία από πολιτικές επικοινωνίας και τους χρόνους απόκρισης.

Γενικά το πλαίσιο της συνέντευξης ευνοούσε την επικοινωνία και τη ροή της συζήτησης χωρίς να δημιουργούνται κενά από τα σημεία που κάποιο στέλεχος δεν είχε να αναφέρει επαρκή στοιχεία (π.χ. χρόνος ενημέρωσης πελατών).

5.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.2.1 Ενότητα 2 : Η έννοια της κρίσης

Στην ενότητα αυτή συζητήθηκε η έννοια της κρίσης γενικά καθώς , η εκδοχή της εκδήλωσης κρίσης στην κάθε εταιρία και η σημασία αυτής, οι τομείς δηλαδή που θα είχε αντίκτυπο. Οι ερωτήσεις σε αυτή την ενότητα απαντήθηκαν επαρκώς από όλους τους συμμετέχοντες.

Η έννοια της κρίσης ως απρόβλεπτο γεγονός με δυσμενείς κατά κύριο λόγο συνέπειες είναι αντιληπτό πλήρως από όλους. Η κρίση είναι μια δυσάρεστη κατάσταση στην οποία πολλές από τις εταιρίες έχουν βρεθεί, χωρίς ποτέ να θεωρείται μια θετική συνθήκη. Η εκπρόσωπος της εταιρίας 3 ωστόσο αναφέρθηκε στις προηγούμενες κρίσεις που έχει περάσει η εταιρία και πόσο αυτές συνέβαλαν, στο χτίσιμο μιας ολοκληρωμένης πλέον, διαδικασίας. Έτσι η εταιρία είναι καλύτερα προετοιμασμένη στις επόμενες κρίσεις που προέκυψαν. Στον αντίποδα, έκπληξη προκαλεί η τοποθέτηση των εκπροσώπων από τις εταιρίες 1 & 6 οι οποίοι δηλώνουν ότι δεν έχουν σημαντικό ιστορικό κρίσεων και αντίστοιχες περιπτώσεις προς αναφορά. Αντίθετα ο CEO της εταιρίας Νο12 ανέφερε ότι με αφορμή την περσινή κρίση ως αποτέλεσμα του πολέμου στη Ρωσία, η κίνηση της εταιρίας να παραμείνει στη δραστηριότητα εντός Ρωσίας αποτέλεσε μια ευκαιρία ανάπτυξης με τις εξαγωγές εντός Ρωσίας να αυξάνονται σημαντικά.

Σε ότι αφορά το αντίκτυπο υπήρχαν αναφορές στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Στο εσωτερικό περιβάλλον υπάρχει σε όλες τις εταιρίες επίδραση της κρίσης στο προσωπικό, την παραγωγικότητα και τις λειτουργίες μιας βιομηχανικής εταιρίας. Η διάρκεια μιας κρίσης μπορεί να επιφέρει ακόμα μεγαλύτερα πλήγματα όπως τις αποχωρήσεις προσωπικού ως αποτέλεσμα της ανησυχίας που αναπτύσσεται στους κόλπους της εταιρίας. Αντίκτυπο στο προσωπικό έχουν και οι οικονομικές ανισορροπίες που υφίσταται μια εταιρία στην εκδήλωση κρίσης. Ένα ακόμα δεδομένο στις βιομηχανικές εταιρίες είναι τα εργατικά ατυχήματα τα οποία έχουν αντίκρισμα όχι μόνο στους άμεσα εμπλεκόμενους. Αξιοσημείωτες αναφορές υπήρχαν για εργατικό ατύχημα με τραυματισμό στην εταιρία Νο7 ενώ σε ότι αφορά ατύχημα στις εγκαταστάσεις υπήρχε η αναφορά της εταιρίας Νο15 με τεράστιες ζημιές στις εγκαταστάσεις, γεγονός που οδήγησε στη διακοπή της παραγωγής για σειρά μηνών. Τέλος αντίκτυπο έχουν στο εσωτερικό όλων των εταιριών περιπτώσεις κακοδιαχείρισης κυρίως οικονομικής φύσεως, κατάσταση που ανησυχεί τόσο το προσωπικό αλλά και τους stakeholders. Τέτοια περίπτωση αναφέρθηκε σε θυγατρική της εταιρίας Νο3 (περίπτωση υπεξαίρεσης) και σε ελλιπή λογιστικά στοιχεία (εταιρία Νο 4 & Νο14) .

Σε ότι αφορά το εξωτερικό περιβάλλον όλες οι εταιρίες αναφέρθηκαν στην οικονομική κρίση την τελευταία δεκαετία , συνθήκη που δεν άφησε ανεπηρέαστη καμία από τις εταιρίες της έρευνας. Για τις εταιρίες του κλάδου των τροφίμων είναι υψίστης σημασίας η διασφάλιση ποιότητας και η αποφυγή απόσυρσης προϊόντων και παρτίδων (εταιρίες Νο 2, 5, 9 & 10). Ο CEO της εταιρίας Νο9 ανέδειξε σε κομβικής σημασίας τις σχέσεις των εταιριών τροφίμων με τους προμηθευτές τους. Τόσο η εταιρία Νο9 όσο και η εταιρία Νο 5 υπογράμμισαν την διατήρηση εξαιρετικών σχέσεων ειλικρίνειας με τους προμηθευτές τους. Σε περιπτώσεις ελλείψεων από προμηθευτές η παραγωγή τους οδηγείται αυτόματα εκτός κανονικότητας πόσο μάλλον για την εταιρία Νο2 όπου υπάρχει ένα βασικό συστατικό στα προϊόντα (Γάλα). Οι προμηθευτές και προβλήματα μαζί τους αναφέρθηκαν επίσης από όλους και με το ανάλογο αντίκτυπο. Πολλές είναι οι δυσκολίες που διήνυσαν και διανύουν οι κατασκευαστικές εταιρίες (Νο3, Νο 7 & Νο11). Στις σχέσεις με τους προμηθευτές αναφέρθηκαν και οι εκπρόσωποι των εταιριών Νο 13 & Νο 14, εξειδικεύοντας στις

περιπτώσεις βλάβης μηχανημάτων που αποτελούν κύριο παράγοντα της παραγωγικότητας τους.

Γενικότερα η στάση της εταιρίας απέναντι στην εκδηλωθείσα κρίση, αποτελεί την ένδειξη και για την συμπεριφορά των stakeholders. Αν υπάρχουν υπόνοιες εσφαλμένης στρατηγικής ή κακοδιαχείρισης, οι stakeholders θα σταθούν απέναντι από την εταιρία σε περίοδο κρίσης ακριβώς όπως αναφέρεται και στο θεωρητικό μέρος της έρευνας μας. Περίοδους κρίσης διένυσαν οι εταιρίες Νο8 & Νο13 λόγω έλλειψης α' υλών. Όλες οι εταιρίες επηρεάστηκαν πέρυσι από την ενεργειακή κρίση και τις αυξήσεις στην ενέργεια. Ομοίως υπάρχουν περισσότερες αναφορές στο εξωτερικό περιβάλλον για τις αιτίες που μπορεί να προκαλέσουν μια κρίση, αντί του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Έκπληξη αποτελούν αναφορές σε δύο συνεντεύξεις όπου ενώ η έννοια της κρίσης είναι αντιληπτή, δεν θεωρείται ότι μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την εταιρία και δεν υπάρχουν σημαντικές περιπτώσεις κρίσεων που χρίζουν αναφοράς. Αναλυτικότερα σε ότι αφορά τις κρίσεις του εσωτερικού περιβάλλοντος αναφέρθηκε η κακή διαχείριση των οικονομικών, τα εργατικά ατυχήματα, η ξαφνική απώλεια κάποιου σημαντικού στελέχους, η έλλειψη α' υλών και η ανάγκη ανάκλησης προϊόντων. Σημαντική επιρροή είχε η τιμή και η προμήθεια α' ύλης στην για τις εταιρίες Νο 9 & Νο 12 λόγω συσχετισμού με προϊόντα που παρήγαγε η Ουκρανία. Λοιπές κρίσης μπορεί να είναι απόρροια πολιτικών εξελίξεων, παγκόσμιες οικονομικές αλλαγές, απροσδόκητες ανατιμήσεις, ατυχήματα στον κατασκευαστικό τομέα, αλλαγές στην φορολογία και στα κόστη της ενέργειας.

5.2.2 Ενότητα 3: Διαχείριση της κρίσης στην εταιρία

Οι αποκρίσεις των συμμετεχόντων σε αυτή την ενότητα, καταδεικνύουν την αντίληψη που επικρατεί για την προετοιμασία και τη διαχείριση των κρίσεων στις εγχώριες βιομηχανίες. Απάντησαν επαρκώς οι εκπρόσωποι των πέντε εταιριών που έχουν θεσμοθετημένες διαδικασίες για τη διαχείριση κρίσεων. Οι λοιποί απάντησαν περισσότερο υποθετικά ενώ δεν υπήρχαν στοιχεία στις αναφορές για στοιχεία της διαδικασίας μιας και οι εταιρίες τους δεν έχουν διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων.

Απαντήσεις σε ερωτήσεις γύρω από τα κριτήρια σχεδιασμού των κρίσεων, τους χρόνους αντίδρασης και την ύπαρξη θεσμοθετημένων διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων, δείχνουν ότι μόλις σε 5 από τις εταιρίες (Νο2,3,9,11 & 13) υπάρχει κάποια προετοιμασία για την αντιμετώπιση των κρίσεων επιβεβαιώνοντας στοιχεία της βιβλιογραφίας σχετικά με την στάση των εταιριών στην αντιμετώπιση κρίσεων. Οι περισσότερες εταιρίες οργανώνουν το πλάνο διαχείρισης κρίσεων με την εκδήλωση της κρίσης ενώ μόλις ποσοστό 4 διαθέτουν ομάδες διαχείρισης κρίσεων με διακριτούς ρόλους. Η διαχείριση κρίσεων θεωρείται αρμοδιότητα των υπεύθυνων επικοινωνίας των εταιριών. Σε 4 εταιρίες ο υπεύθυνος επικοινωνίας είναι διακριτός ρόλος εκτός τμήματος marketing όπου θεωρείται στις αρμοδιότητες του σε 7 από τις 15 εταιρίες, ενώ σε 2 εταιρίες ο υπεύθυνος επικοινωνίας ανήκει στο τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Τέλος σε 2 από τις εταιρίες του δείγματος, υπεύθυνος διαχείρισης κρίσεων είναι ο CEO της εταιρίας. Παρατηρούμε ότι υπάρχει μια σχετική τυποποίηση στα τμήματα που εμπλέκονται με τη διαχείριση κρίσεων. Είτε ο CEO είναι ο υπεύθυνος διαχείρισης κρίσεων, είτε όχι, είναι πρακτικά είναι εκείνος που δίνει τις εγκρίσεις και φέρει το accountability του αποτελέσματος της διαχείρισης.

Στην εταιρία Νο9 η ομάδα διαχείρισης κρίσεων ονομάζεται «Crisis Committee» και οι συμμετέχοντες προκύπτουν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε κρίσης. Επικεφαλής είναι ο CEO ωστόσο chairman είναι το στέλεχος που εμπλέκεται αμεσότερα με τη φύση της κρίσης (π.χ. ο Δ/ντης προμηθειών σε περίπτωση έλλειψης α' υλών). Στις εταιρίες Νο2 & Νο3

υπάρχει υπεύθυνος διαχείρισης κρίσεων όπου έχει στα κύρια καθήκοντα να ενημερώνει τον Γενικό Δ/ντη της εταιρίας και να οργανώνει συμβούλια στα οποία υπάρχουν σταθεροί συμμετέχοντες (νομικό τμήμα, after sales, τεχνικός σύμβουλος). Η εταιρία Νο3 διαθέτει ενημερωτικό έντυπο εσωτερικής χρήσης που περιγράφει επιμέρους λεπτομέρειες, ενώ ανανεώνει τα απαραίτητα στοιχεία (π.χ. αστυνομικό τμήμα που υπάγεται) σε τακτά χρονικά διαστήματα. Στις εταιρίες Νο 11 & Νο13, σύσταση ομάδας γίνεται με την εμφάνιση της κρίσης. Υπάρχει συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης και εδώ οι συμμετέχοντες προκύπτουν ανάλογα με την φύση του προβλήματος. Οι παραπάνω ομάδες για τις 5 εταιρίες τηρούν reporting εως ότου επανέλθει η λειτουργία της εταιρίας σε κανονικούς ρυθμούς και συνεδριάζουν ακόμα και σε καθημερινή βάση. Τμήμα της αναφοράς είναι και η καταμέτρηση ζημιών. Στις λοιπές εταιρίες η καταμέτρηση γίνεται στο τέλος και αφού είναι γνωστά όλα τα κόστη. Αντίθετα στις παραπάνω εταιρίες, η διαχείριση κόστους της κρίσης αποτελεί μέρος του reporting που διαρκεί όσο και η κρίση. Σε κάθε περίπτωση οι ζημίες είναι συνήθως μεγέθη εκτός budget αντίθετα με τις προτροπές της βιβλιογραφίας για την χρησιμότητα της περίληψης των εξόδων της κρίσης στον εταιρικό προϋπολογισμό.

Σε ότι αφορά τα κριτήρια σχεδιασμού της διαχείρισης κρίσης, αυτά διαμορφώνονται κυρίως από τον τύπο και τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε κρίσης που εκδηλώθηκε. Εξετάζονται οι τομείς που επηρεάζονται, ο κίνδυνος για το εταιρικό brand, τα συμφέροντα των stakeholders, οι συνέπειες στο προσωπικό και ο χρόνος αποκατάστασης της ομαλής λειτουργίας της εταιρίας. Σε 7 περιπτώσεις όλη προετοιμασία για την αντιμετώπιση μιας κρίσης ξεκινάει εξ ολοκλήρου μετά την εκδήλωση της. Χάνεται δεδομένα έτσι, πολύτιμος χρόνος για την αμεσότητα της πρώτης αντίδρασης της επιχείρησης.

Οι χρόνοι αντίδρασης των εταιριών κατόπιν εκδήλωσης μιας κρίσης συσχετίζονται και με τη φύση της εταιρίας και τα παραγόμενα προϊόντα. Διαφορετική προσέγγιση έχουν οι εταιρίες που συσχετίζονται με βρώσιμα αγαθά και διαφορετική οι κατασκευαστικές βιομηχανίες. Αν υπάρχει ανάκληση τροφίμων, η ανταπόκριση πρέπει να είναι εντός λίγων ωρών. Στις εταιρίες όπου υπάρχει μια οργανωμένη διαχείριση κρίσεων οι πρώτη αντίδραση κυμαίνεται κυρίως μεταξύ 24 και 48 ωρών. Ανάλογα με τη φύση του προβλήματος κάποιες εταιρίες προσαρμόζουν την ενημέρωση στο προσωπικό και τους stakeholder.

Τέλος στις εταιρίες που υπάρχει διαδικασία και ομάδα διαχείρισης κρίσεων, τα στοιχεία της διαδικασίας ανανεώνονται κυρίως μετά από τη διαχείριση μιας νέας κρίσης. Σε μία εκ των εταιριών τα στοιχεία ανανεώνονται κάθε 6 μήνες (εταιρία Νο3) ενώ σε δύο ακόμα από τις εταιρίες που έχουν διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων, τα δεδομένα ανανεώνονται ετησίως (εταιρίες Νο2 & Νο11).

5.2.3 Ενότητα 4 : Επικοινωνία στη διαχείριση κρίσεων

Ανεξάρτητα με την οργάνωση διαδικασιών για τη διαχείριση κρίσεων, όλες οι εταιρίες υποστηρίζουν τη σημασία της επικοινωνίας όσο μια κρίση είναι εν εξελίξει. Και σε αυτή την φάση της συνέντευξης, οι συμμετέχοντες από τις εταιρίες χωρίς διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων απάντησαν υποθετικά. Σε ότι αφορά το εσωτερικό περιβάλλον, το προσωπικό της εταιρίας η πληροφόρηση θεωρείται ότι πρέπει να γίνεται μεν αλλά ενδεχομένως να μη γίνονται γνωστά σε κάποιες περιπτώσεις όλα τα δεδομένα της κρίσης και οι πιθανές επιπτώσεις της. Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζεται κυρίως για να περιοριστεί η ανησυχία εντός της εταιρίας. Αυτό υποστήριξαν οι εκπρόσωποι των εταιριών Νο 4, 9, 11 & 15. Ήτοι το προσωπικό πληροφορείται το κομμάτι της κρίσης που μπορεί να δεχτεί. Χρειάζεται εδώ προσεκτική διαχείριση από την ομάδα διαχείρισης κρίσης προκειμένου να τηρηθούν

ευαίσθητες ισορροπίες. Σε ότι αφορά τους stakeholders, η επικοινωνία θεωρείται ότι πρέπει να διέπτετε από διαφάνεια μιας και όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας, οι άμεσα ενδιαφερόμενοι μπορεί να παρέχουν επιπρόσθετη στήριξη και προστασία στην επιχείρηση εφ' όσον δεν κριθεί ότι η κρίση πηγάζει από κακή διαχείριση ή σοβαρά λάθη στον οργανισμό. Σε αντίθετη περίπτωση αν η επικοινωνία δεν είναι ξεκάθαρη μπορεί να βρεθούν απέναντι από την εταιρία δυσχεραίνοντας έτσι τη συνθήκη εξόδου από την κρίση.

Σχετικά με την ενημέρωση στο κοινό, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή και αυτό είναι ξεκάθαρο σε όσους διαχειρίζονται κρίσεις από το σύνολο των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα. Η εμπλοκή των καταναλωτών με τις μάρκες και τις εταιρίες έχει ενισχυθεί μέσω της χρήσης του διαδικτύου. Η νέα πραγματικότητα είναι σαφής σε όλα τα στελέχη και επιπρόσθετα είναι αισθητή η πίεση που υφίστανται προκειμένου να μην γίνει κάποιος λάθος ή άστοχος χειρισμός στην επικοινωνία, ο οποίος θα προκαλέσει τα αρνητικά σχόλια του κοινού. Ωστόσο λόγω της φύσης των προϊόντων τους, οι εταιρίες της έρευνας -πλήν εκείνων που παράγουν τρόφιμα και ποτά – δεν βρίσκουν για την ώρα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως τον δίαυλο που θα χρησιμοποιήσουν για να επικοινωνήσουν τις δράσεις της επιχείρησης για την αντιμετώπιση της κρίσης. Η προσέγγιση αυτή πηγάζει από την αποτελεσματικότητα όπως αναφέρθηκε (εταιρία No2, No 5 & No10) μέσω social media στους δέκτες. Η ενημέρωση προτιμάται να γίνεται μέσα από τα κανάλια που γίνεται και η καθημερινή επικοινωνία - κυρίως με την αποστολή ενημερώσεων γραπτώς (e-mail), newsletter ή ανάρτησης ανακοινώσεων και πληροφοριών στο site της εταιρίας. Και εδώ υποστηρίζεται ότι οι πληροφορίες που αποστέλλονται πρέπει να είναι οι κατάλληλες και εκείνες που πραγματικά μπορεί να λειτουργήσουν υποστηρικτικά για την εταιρία.

Η επικοινωνία των κρίσεων στις βιομηχανικές εταιρίες της βορείου Ελλάδας, είναι μονοδιάστατη χωρίς να μπορεί για την ώρα να αφομοιώσει πρακτικές που έχουν επικρατήσει στα social media.

5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Αρχικά παρατίθενται οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην εισαγωγή της παρούσας έρευνας :

Ερευνητικό ερώτημα 1 : Πώς αντιλαμβάνονται την έννοια της κρίσης οι μεγάλες βιομηχανικές εταιρίες της Βορείου Ελλάδας ;

Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν κατά την έρευνα συνάδουν με τον κορμό της βιβλιογραφικής επισκόπησης σε σχέση με την έννοια της κρίσης, ως ένα δηλαδή απροσδόκητο γεγονός η εξέλιξη του οποίου, επηρεάζει την κανονική ροή των λειτουργιών μιας εταιρίας. Η έννοια της κρίσης δεν είναι δύσκολα αντιληπτή ενώ ο καθένας μπορεί να ανακαλέσει πληθώρα περιπτώσεων. Ομοίως και οι συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις της έρευνας έχουν πλήρη αίσθηση μιας κρίσης και δη στις βιομηχανικές εταιρίες που είναι και το πεδίο της έρευνας. Η προηγούμενη δεκαετία στην Ελλάδα ήταν μια χρονική στιγμή όπου η οικονομική κρίση ήταν χαρακτηριστικό που άγγιξε κάθε εταιρία.

Ωστόσο η μη προετοιμασία και οργάνωση των περισσοτέρων αναδεικνύει την στάση στελεχών που αναφέρθηκε στο 2^ο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης ότι «η κρίση δε μπορεί να συμβεί εδώ». Επιπρόσθετα αυτό αποτέλεσε στοιχείο δυσκολίας για τις συναντήσεις μιας και οι περισσότεροι ερωτηθέντες δυσκολεύονταν να δώσουν

στοιχεία και να υπεισέλθουν σε λεπτομέρειες. Θεωρώντας πιθανώς ότι αναφορά σε κρίση υποδεικνύει και αποκάλυψη αδυναμιών της εταιρίας.

Βέβαιο είναι βάση της προσέγγισης της πλειοψηφίας των εταιριών στη διαχείριση κρίσεων, ότι απέχουν από τη θεώρηση της κρίσης και σαν ευκαιρία. Η κρίση μοιάζει κυρίως μια δυσμενής εξέλιξη που ενδέχεται να προκύψει από εξωτερικούς παράγοντες και όχι από διαχείριση εντός της εταιρίας.

Ερευνητικό ερώτημα 2 : Τί είναι η κατάσταση κρίσης για την κάθε εταιρία και ποια η σημασία της ;

Οι τύποι δε των κρίσεων όπως αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 2, είναι και οι εκδοχές κρίσης στις βιομηχανικές εταιρίες του δείγματος της έρευνας μας. Υπάρχουν τόσο κοινοί τύποι σε όλες τις εταιρίες (πρόβλημα λειτουργίας εξοπλισμού, εργατικό ατύχημα, οικονομικά αίτια,) αλλά και χαρακτηριστικά ανά κλάδο (έλλειψη πρώτης ύλης, ανάκληση προβληματικού προϊόντος) στις εταιρίες τροφίμων και ποτών.

Σημασία δίνεται στο αντίκτυπο της κρίσης στο προσωπικό, υπογραμμίζουμε ότι η τοποθέτηση της πλειοψηφίας των ερωτηθέντων τάχθηκε υπέρ ελεγχόμενης, φιλτραρισμένης και όχι πλήρους παροχής πληροφοριών σε όλο το φάσμα του προσωπικού. Ομοίως ιδιαίτερη σημασία δόθηκε και στους stakeholders όπου εκεί η εικόνα της κρίσης μεταφέρεται κατά το δυνατόν αντικειμενικά.

Οι απειλές μιας κρίσης είναι ξεκάθαρες στα στελέχη των επιχειρήσεων που συναντήσαμε με κύρια ανησυχία για απώλεια μεριδίου της αγοράς, σημαντικές οικονομικές απώλειες και πλήγμα στην φήμη της εταιρίας. Υπάρχουν κοινοί παρονομαστές για τα συμπτώματα μιας κρίσης στις βιομηχανικές εταιρίες και επιμέρους διαφοροποιήσεις βάση του κλάδου της κάθε μιας. Σίγουρα μια εταιρία τροφίμων επηρεάζεται διαφορετικά από μια ανάκληση παρτίδας για παράδειγμα, συγκριτικά με τις κατασκευαστικές εταιρίες.

Η σημασία συνοψίζεται στις πάσης φύσεως απώλειες που μπορεί να έχει η εταιρία, στην δυνατότητα επιστροφής στην κανονική της λειτουργία και τη διαφύλαξη της εταιρικής φήμης. Όλα αυτά είναι μεν σαφή στα στελέχη των εταιριών αλλά δεν στέκονται αρκετά προφανώς έτσι ώστε οι διοικήσεις να επενδύσουν σε πολιτικές προετοιμασίας και αντιμετώπισης κρίσεων.

Ερευνητικό ερώτημα 3 : Πόσο προετοιμασμένες είναι οι βιομηχανικές εταιρίες για να διαχειριστούν μια κρίση;

Η ανάγκη προετοιμασίας για επερχόμενες κρίσεις είναι κύριος άξονας της στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων σε μια βιομηχανική εταιρία. Όπως αναφέρεται στο κεφάλαιο 3, η κουλτούρα μιας εταιρίας αντικατοπτρίζεται στον τρόπο που διαχειρίζεται μια κρίση. Όσο και αν οι εταιρίες ασπάζονται αυτή την τοποθέτηση, στην πράξη είναι πολύ μικρό το ποσοστό εκείνων που λαμβάνουν μέτρα πρόληψης και προετοιμασίας κατά επερχόμενων κρίσεων. Στο κομμάτι αυτό υπήρχε η πρώτη διάσταση μεταξύ αντίληψης κρίσης και τρόπου διαχείρισης στην εταιρία, στην πλειοψηφία τουλάχιστον των συμμετεχόντων στην έρευνα. Είναι αντιληπτό ότι οι επιπτώσεις μιας κρίσης μπορεί να είναι οικονομικές και να συνδεθούν ακόμα και με τη φήμη της εταιρίας. Ακόμα όμως και παλιότερες κρίσεις (ανεξαρτήτως ισχύος) δεν στέκονται αρκετές προκειμένου να κινητοποιήσουν επαρκώς τις διοικήσεις των εταιριών για να προετοιμαστούν και να οργανώσουν διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων. Στο 1/3 του δείγματος υπάρχει μέρμνα και διαδικασίες σχετικές με την οργάνωση αντιμετώπισης μιας κρίσης. Το ποσοστό είναι

πολύ μικρότερο αν υπολογίσουμε και την προετοιμασία ή τα σχέδια που πρέπει να έχει μια εταιρία για να επανέλθει στην κανονικότητα μετά από μια κρίση.

Η πλειοψηφία των εταιριών λειτουργεί με το δεδομένο μιας απρόσκοπτης κανονικότητας την οποία τίποτα (σχεδόν) δεν μπορεί να διαταράξει και αναμένει να εκδηλωθεί μια κρίση (στο ελάχιστο ποσοστό που εκτιμούν πως κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί) για να δουν τα χαρακτηριστικά της και βάση αυτών να στήσουν ένα σχέδιο αντιμετώπισης της. Τέλος οι εταιρίες υπολείπονται σημαντικά από τη διάθεση κονδυλίων για ενδεχόμενες κρίσεις, πόσο μάλλον -κατά την προτροπή της βιβλιογραφικής επισκόπησης – για να συμπεριληφθούν πιθανά κόστη από τη διαχείριση κρίσεων, στον ετήσιο προϋπολογισμό των εταιριών.

Ερευνητικό ερώτημα 4 : Ποιες οι διαδικασίες που πρέπει να οριστούν για την αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης στις βιομηχανικές εταιρίες ;

Σε ότι αφορά την έρευνα, το κομμάτι αυτό δεν καλύφθηκε με παράθεση στοιχείων από την πλειοψηφία των ερωτηθέντων, μιας και δεν υπάρχουν οργανωμένες διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων. Στις εταιρίες που δεν έχουν τις σχετικές διαδικασίες, δόθηκαν γενικές τοποθετήσεις.

Σε συσχετισμό και με ενότητες του 3^{ου} κεφαλαίου της βιβλιογραφικής επισκόπησης, εστιάζουμε σε τρεις άξονες για τη διαχείριση των κρίσεων: α) προετοιμασία και σχέδια βάση της εμπειρίας από αντιμετώπισης παλιότερων κρίσεων στην εταιρία β) πολιτικές διαχείρισης κρίσεων γ) εστίαση στον στρατηγικό παράγοντα της επικοινωνίας.

Στις εταιρίες που έχουν διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων, υπάρχει κάποια οργάνωση για τη λειτουργία ομάδας διαχείρισης κρίσεων καθώς και για τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν. Μόνο δύο εταιρίες χρησιμοποιούν πληροφορίες από προηγούμενες (και δη πρόσφατες) περιπτώσεις κρίσεων προκειμένου να στήσουν σχέδια αντιμετώπισης παρόμοιων νέων. Η πρόληψη μιας κρίσης είναι ένα στάδιο στο οποίο δεν υπάρχουν καθόλου απώλειες για την εταιρία, είναι η ιδανική φάση για να περιοριστεί και να εξαλειφθεί μια κρίση.

Στις πολιτικές διαχείρισης κρίσης υπάρχει κατ' αρχάς η δέσμευση για την αντιμετώπιση της κρίσης έως ότου επανέλθει η κανονική λειτουργία της εταιρίας. Η ομάδα διαχείρισης κρίσης είναι άλλοτε με σταθερό κορμό και σε άλλες περιπτώσεις συντίθεται βάση των δεδομένων της εκδηλωθείσας κρίσης (εταιρία Νο 9). Οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων εντοπίζουν τα σημεία που δημιουργούν το πρόβλημα και προγραμματίζουν ενέργειες για την επίλυση. Διασφαλίζουν επίσης την ισορροπία τόσο στο εσωτερικό της εταιρίας όσο και στην εξωτερική εικόνα της εταιρίας. Χρειάζεται πλάνο για τον χειρισμό της κρίσης στο προσωπικό και την ενημέρωση των προμηθευτών. Η ομάδα διαχείρισης κρίσης αποφασίζει και για το μήνυμα που μεταφέρει η εταιρία σε κάθε περίπτωση. Η τοποθέτηση για την επικοινωνία αναπτύσσεται στην επόμενη ενότητα.

Ερευνητικό ερώτημα 5 : Ποιός ο ρόλος της επικοινωνίας στη διαχείριση μιας κρίσης;

Όπως είδαμε στο κεφάλαιο 4 της βιβλιογραφικής επισκόπησης, η επικοινωνία σε περίοδο κρίσης είναι βασικός παράγοντας της στρατηγικής της εταιρίας κατά τη διαχείριση μιας κρίσης. Οι ελληνικές βιομηχανικές εταιρίες, δραστηριοποιούνται μέσα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και υπό την επίδραση των τεχνολογικών εξελίξεων που συντελούνται παγκοσμίως.

Η θέση των πελατών στο σύγχρονο επιχειρείν διαφέρει σημαντικά από το παρελθόν. Μέσω των social media, η φωνή των καταναλωτών είναι πλέον δυνατή και η επιρροή

τους στις μάρκες και τις εταιρίες ισχυρή. Είναι ξεκάθαρη αυτή η πραγματικότητα στις διοικήσεις των εταιριών και οι περισσότεροι έχουν προσαρμόσει τη στρατηγική τους λαμβάνοντας υπ' όψη το δεδομένο αυτό.

Δίνεται συνεπώς σημαίνουσα προσοχή στα μηνύματα που επικοινωνεί η κάθε εταιρία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Είναι ξεκάθαρο πως οποιαδήποτε πρόθεση απόκρυψης της αλήθειας είναι επικίνδυνη και μπορεί να αποβεί μοιραία. Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων φροντίζει την επικοινωνιακή πολιτική και τα μηνύματα προς όλες τις κατευθύνσεις. Ναι μεν υποστηρίζεται η ξεκάθαρη και διαφανής μετάδοση μηνυμάτων, ωστόσο υπάρχει ένα όριο των στοιχείων που μεταδίδονται τόσο εντός της εταιρίας όσο και προς τους πελάτες και τους προμηθευτές.

Σε ότι αφορά τα μέσα, οι εταιρίες επιλέγουν ακόμα παραδοσιακά μέσα για να επικοινωνήσουν τα μηνύματα τους για τη διαχείριση κρίσης. Επιλέγονται ανακοινώσεις σε μέσα μαζικής επικοινωνίας και αποστολή γραπτών ενημερώσεων σε πελάτες (newsletter, e-mail chain). Τα Social media χρησιμοποιούνται από τις βιομηχανικές εταιρίες για την προώθηση προϊόντων και ενημέρωση νέων τους. Ωστόσο δεν θεωρείται ότι είναι το κατάλληλο μέσο για την μετάδοση των μηνυμάτων σε περιόδους κρίσεων. Κυρίως επειδή υπάρχει ανησυχία για το αν τα μηνύματα θα φτάσουν σε όλους τους αποδέκτες.

Τέλος ο χρόνος απόκρισης είναι πολύ άμεσος στις εταιρίες τροφίμων κυρίως και δη στις περιπτώσεις ανάκλησης προϊόντος. Οι αποκρίσεις των εταιριών του κατασκευαστικού κλάδου δεν είναι μέσα σε ώρες λόγω της προετοιμασίας που χρειάζεται.

Η συνολική εικόνα από τις συζητήσεις με βιομηχανικές εταιρίες γύρω από τη διαχείριση κρίσεων συνοψίζεται στις καλές προθέσεις μεν αλλά σε μικρότερης έκτασης οργάνωση διαδικασιών γύρω από το θέμα.

Χαρακτηριστική ένδειξη ήταν ότι λόγω μη ύπαρξης ή μη προετοιμασίας διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων στην πλειοψηφία των εταιριών που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν αρκετά δύσκολο να πειστούν οι περισσότεροι για τη διενέργεια των συναντήσεων, πιθανώς και για το ενδεχόμενο κοινοποίησης στοιχείων.

Η κρίση ως έννοια δεν είναι δύσκολο να γίνει αντιληπτή ακόμα και για εκείνους που ανέφεραν ότι οι εταιρίες τους δεν έχουν περάσει μέσα από μια τέτοια περίοδο. Υπήρχαν κοινά δεδομένα για τις συγκεκριμένες εταιρίες όπως το βιομηχανικό background και η δραστηριότητα στην Ελλάδα (κάποιες και εκτός Ελλάδας). Ως εξωγενής κρίση που επηρέασε κάθε εταιρία στην Ελλάδα αναφέρθηκε ασφαλώς η οικονομική κρίση στις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας. Επίσης σε ότι αφορά την τρέχουσα χρονιά όλες οι εν λόγω εταιρίες έχουν επηρεαστεί από την ενεργειακή κρίση, τις ανατιμήσεις α' υλών καθώς και από τον πόλεμο στην Ουκρανία.

Από τις εταιρίες όπου υπάρχουν διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων υπάρχει σαφής διάκριση σε ενδογενείς και εξωγενείς κρίσεις με ανάλογους τρόπους αντιμετώπισης. Στις βιομηχανίες κάτι τέτοιο μπορεί να αφορά κάποιο εργατικό ατύχημα ή κάποια καταστροφή εξοπλισμού ή σημαντική φθορά εγκαταστάσεων και εμπορευμάτων. Καταστάσεις κρίσεις εσωτερικά σε κάθε εταιρία μπορεί να προκύψει λόγω διαχείρισης οικονομικών ή λόγω διαχείρισης εισπράξεων και οφειλών. Στους εξωγενείς παράγοντες όλες οι βιομηχανικές εταιρίες επηρεάζονται από τις σχέσεις με τους προμηθευτές, την προμήθεια α' υλών και τους πελάτες

τους. Μπορεί να υπάρξει ανάκληση προϊόντων λόγω τεχνικών ζητημάτων με επιπρόσθετη μέριμνα στις εταιρίες τροφίμων για τα παραγόμενα προϊόντα και τις συσκευασίες αυτών.

Σε ότι αφορά το πλαίσιο που δημιουργεί η εκδήλωση μια κρίσης υπάρχουν τα κοινά γνωρίσματα που είδαμε αναλυτικά στη βιβλιογραφική επισκόπηση. Κυριαρχεί κλίμα αβεβαιότητας, όλα εξελίσσονται αστραπιαία και σε καθεστώς έντασης, οι απειλές που δέχεται ο οργανισμός είναι πολλαπλές και με άγνωστη έκβαση. Ως αποτέλεσμα επηρεάζεται η ομαλή λειτουργία των βιομηχανικών εταιριών. Αν και φαίνεται ότι δεν είναι πεπεισμένες όλες οι διοικήσεις να επενδύσουν στην προετοιμασία αντιμετώπισης των κρίσεων, είναι τουλάχιστον θετικό ότι υπάρχει αντίληψη για την αμεσότητα της αντίδρασης που απαιτείται καθώς και της σοβαρότητας που μπορεί να κλονίσει τη φήμη της κάθε εταιρίας.

Οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων δεν υφίστανται ως κομμάτι της στρατηγικής σε όλες της εταιρίες. Στο δείγμα που συμμετείχε στη συγκεκριμένη έρευνα, ομάδες διαχείρισης κρίσεων υπάρχουν ορισμένες σε λιγότερες από τις μισές εταιρίες. Στις εταιρίες που δεν έχουν διαδικασίες διαχείρισης κρίσης, η αντιμετώπιση κρίσης συγκαταλέγεται στα καθήκοντα είτε του CEO, είτε του υπεύθυνου επικοινωνίας, είτε του τμήματος marketing. Οργάνωση αντιμετώπισης κρίσεων γίνεται με την εκδήλωση κρίσης, στοιχείο που ενισχύει την ένταση που δεδομένα υπάρχει και μόνο με την εκδήλωση της κρίσης. Σε κάποιες εταιρίες αναφέρθηκε ότι δεν υπήρξε κάποια σημαντική περίπτωση κρίσης που αφορούσε μόνο την εταιρία ενώ στην ίδια ομάδα εταιριών υπάρχουν εταιρίες που έχουν υποστεί σημαντικές καταστροφές στις εγκαταστάσεις τους.

Στις λοιπές εταιρίες που υπάρχει η διαχείριση κρίσεων στη στρατηγική τους, συναντάμε οργανωμένες διαδικασίες. Οι ομάδες σε κάποιες εταιρίες λειτουργούν με σταθερούς ρόλους (π.χ. ο Γενικός Διευθυντής προεδρεύει σε κάθε συμβούλιο διαχείρισης κρίσεων) ενώ σε άλλες αναλαμβάνει ο director τον οποίο αφορά η εκδηλωθείσα κρίση (π.χ. για τεχνικό πρόβλημα προϊόντος επικεφαλής είναι ο Διευθυντής Παραγωγής). Υπάρχει ορισμένος υπεύθυνος διαχείρισης κρίσεων, ιδιότητα που συγκαταλέγεται κατά το σύνηθες στις αρμοδιότητες του υπεύθυνου επικοινωνίας. Σε λιγότερες περιπτώσεις υπεύθυνος διαχείρισης κρίσης είναι ο CEO, ο επικεφαλής του τμήματος marketing της εταιρίας ή ακόμα και στέλεχος από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Στις εταιρίες με καθορισμένες διαδικασίες χειρισμού διαχείρισης κρίσεων οι δράσεις αντιμετώπισης προκύπτουν μέσα από επιτυχημένες πρακτικές των εταιριών σε προηγούμενες κρίσεις. Εξ αρχής ορίζεται μαζί με το reporting του project και ο τρόπος καταμέτρησης των ζημιών αλλά και πιθανό σενάριο αποζημίωσης της εταιρίας στις περιπτώσεις που αυτό είναι εφικτό. Το μέγεθος μιας κρίσης είναι απρόβλεπτο και η εξ αρχής διαχείριση του περιορίζει κατά κάποιο τρόπο το οικονομικό αντίκτυπο. Αναφερόμενοι σε ζημίες αξίζει να επιβεβαιώσουμε το στοιχείο της βιβλιογραφικής επισκόπησης που αναφέρεται σε υποχρηματοδοτούμενη διαχείριση των κρίσεων με τις εταιρίες να προϋπολογίζουν από μηδενικά έως μειωμένα ποσά για τη διαχείριση περιπτώσεων κρίσης.

Οι διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων -όπου υφίστανται- δεν είναι σταθερές. Υπάρχουν εταιρίες με έναν βασικό κορμό που συμπληρώνεται από τα δεδομένα της κάθε περίπτωσης κρίσης. Υπάρχουν και εταιρίες με σταθερές διαδικασίες και αρχεία που ανανεώνονται συστηματικά μέσα σε ένα χρόνο καθώς και σταθερούς ρόλους στελεχών μέσα στην ομάδα διαχείρισης κρίσης.

Η διαχείριση μιας κρίσης έχει σημαντικό αντίκτυπο στην φήμη της εταιρίας. Η σημασία αυτού είναι αντιληπτή από τις διοικήσεις όλων των εταιριών οπότε ανεξάρτητα με την ύπαρξη ή μη θεσμοθετημένων διαδικασιών όλες οι βιομηχανικές εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα

θεωρούν κρίσιμη την επικοινωνία των κρίσεων εκτός αλλά και εντός της εταιρίας. Ενθαρρυντικό είναι επίσης ότι η πλειοψηφία επιλέγει την εκδοχή της ξεκάθαρης και ειλικρινούς επικοινωνίας. Υπάρχουν και ενδιαφέρουσες υποσημειώσεις πάνω σε αυτό, ότι δηλαδή η εκδοχή που θα επικοινωνηθεί είτε εντός, είτε εκτός της εταιρίας πρέπει να έχει ενίοτε ένα όριο. Υπάρχουν δηλαδή στοιχεία που δεν είναι απαραίτητο να γίνουν γνωστά παρά μόνο εντός των τοιχών της ομάδας διαχείρισης κρίσης.

Σε ότι αφορά την έξοδο από την κρίση και την επιστροφή στην ομαλότητα, αυτή ιδανικά θα πρέπει να είναι οριοθετημένη χρονικά και να παρακολουθείτε στενά με συγκεκριμένους δείκτες. Σίγουρα δεν υπάρχει σε αυτή τη φάση η ίδια ετοιμότητα από τις εταιρίες του δείγματος. Με την έξοδο από την κρίση πρέπει να γίνεται η εκκαθάριση των ζημιών και να διευρευνάται η δυνατότητα αποζημίωσης της εταιρίας (ασφαλιστικές, προμηθευτές κτλ).

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και σε συνδυασμό με τη βιβλιογραφική επισκόπηση προκύπτουν οι εξής προτάσεις :

α) Οι κρίσεις είναι καταστάσεις που κρύβουν σημαντικούς κινδύνους για τη λειτουργία των εταιριών. Σε αυτό το πλαίσιο η άγνοια για την εκδήλωση τέτοιων καταστάσεων είναι ένας πρόσθετος κίνδυνος για τη λειτουργία των βιομηχανικών επιχειρήσεων. Τα στελέχη και οι διοικήσεις των εταιριών οφείλουν να είναι ενήμεροι τόσο για τις επιπτώσεις των κρίσεων αλλά και για την ανάγκη της διαχείρισής τους. Χρειάζεται ενημέρωση και εκπαίδευση γύρω από τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων.

β) Οι διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων δεν αρκεί να περιορίζονται σε ενέργειες επούλωσης των σημείων που επλήγησαν από την κρίση. Εξαιρετικά σημαντικό είναι τόσο το στάδιο πριν από την κρίση όπου οι εταιρίες πρέπει να διαβάζουν τα προειδοποιητικά σημάδια όσο και το στάδιο μετά την κρίση, όπου έχουν προκύψει σημαντικά «μαθήματα» στην επιχείρηση τα οποία θα βοηθήσουν σε πιθανή πρόληψη επόμενης κρίσης σε πρώιμο στάδιο.

γ) Οι εταιρίες θα πρέπει να δοκιμάσουν πλέον τα social media ως μέσο επικοινωνίας σε περιόδους κρίσεων. Η αμεσότητα που προσφέρουν σε συνδυασμό με τη διάδοση τους στους πελάτες καθιστά την επικοινωνία άμεση και σε εκσυγχρονισμένη εκδοχή. Επιπρόσθετα λαμβάνεται έτσι σοβαρά υπ' όψη ο δυναμικός και ενεργός ρόλος των καταναλωτών στο σύγχρονο επιχειρείν.

δ) Εστίαση στην επικοινωνία σε περιόδους κρίσης. Η επικοινωνία δεν αρκεί για να βγάλει την επιχείρηση από την κρίση αλλά δίνει το στίγμα της εταιρικής κουλτούρας και δίνει τη στάση της εταιρίας μπροστά στη δύσκολη συνθήκη που διανύει.

ε) Μέριμνα για τα κόστη διαχείρισης κρίσεων. Μια σημαντική διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων είναι ο προϋπολογισμός τους κόστους ιδανικά όταν συμπεριλαμβάνεται στο ετήσιο budget.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Είναι σαφές ότι η επιβίωση και η διατήρηση του μεριδίου αγοράς των βιομηχανικών εταιριών συνδέεται με τα ποιοτικά προϊόντα, την ασφάλεια, την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων και αυτοματισμών, την εξελιγμένη παραγωγική διαδικασία την εμπειρία πελάτη, τη διατήρηση της φήμης του οργανισμού και φυσικά το ανθρώπινο δυναμικό που αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην εταιρική δραστηριότητα.

Ωστόσο λίγες είναι οι εταιρίες που είναι κατάλληλα προετοιμασμένες για να ανταποκριθούν στις ανάγκες διαχείρισης κρίσεων. Είναι βέβαια αποδεκτό ότι δεν μπορούν να προβλεφθούν όλες οι μορφές των κρίσεων που ενδέχεται να πλήξουν έναν οργανισμό. Η οργάνωση και προετοιμασία με την ενσωμάτωση της κρίσης στην εταιρική στρατηγική μειώνει σημαντικά την πιθανότητα εμπλοκής σε κρίση.

Η πραγματική επιτυχία μιας εταιρίας δεν αφορά τόσο την αντιμετώπιση μιας εκδηλωθείσας κρίσης αλλά η πρόληψη και προετοιμασία της επιχείρησης πριν την εκδήλωση της κρίσης. Οι επιπτώσεις από την έλλειψη στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων μπορεί να επηρεάσουν έως και τη φήμη της εταιρίας πέραν των άλλων αρνητικών επιπτώσεων στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

Το απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί αδιάκοπη εγρήγορση των στελεχών οι οποίοι πρέπει να ενημερώνονται για τις εξελίξεις και ένα σύγχρονο στέλεχος θα πρέπει να γνωρίζει τη σημαντική συμβολή της επικοινωνίας μέσα στη διαχείριση μιας κρίσης. Η στρόφη των τελευταίων ετών γύρω από τον πελάτη και η σημασία που δίδεται στο Customer Experience καθιστά την επικοινωνιακή πολιτική μιας διαχείρισης κρίσης σημαντικότερο παράγοντα της εταιρικής στρατηγικής.

Η δύναμη που έχουν πλέον οι πελάτες μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης απαιτεί καθαρή και ειλικρινή επικοινωνία από τις εταιρίες. Γύρω από αυτές τις συνισταμένες πρέπει να στηθεί η κουλτούρα των εταιριών με επισταμένη την ανάγκη πολιτικών και ομάδων διαχείρισης κρίσεων. Είναι προτιμότερη η προετοιμασία πριν την εξέλιξη των κρίσεων σε ανεπιθύμητες και απρόβλεπτες καταστάσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ

Abe, S., Ozawa, M. & Kawata, Y. (2019) Science of Societal Safety : Living at Times of Risks and Disasters. Singapore : Springer Ανακτήθηκε από : <https://doi.org/10.1007/978-981-13-2775-9>

ΑΡΘΡΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ

Avnel, T. & Laufer, D. (2015). Exploring the effectiveness of creating regulatory fit in crisis communications: Can it change perceptions of media coverage during a crisis. *Business Horizons*, 58(2), 149-156. Ανακτήθηκε από : <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.004>

Bundy, J., Pfarrer, M.D., Short, C.E. & Coombs, T.E. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692. Ανακτήθηκε από : <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206316680030>

Civelek, M.E. & Çemberci, M. (2016). The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management. *Research in Business & Social Science IJRBS*, 5(3), 2147-4478. Ανακτήθηκε από : <https://www.ssbfnct.com/ojs/index.php/ijrbs/article/view/111/115>

Cheng, Y. (2016). How Social Media Is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 58-68. Ανακτήθηκε από : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1468-5973.12130>

Coombs, T. (2004). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289. Ανακτήθηκε από: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021943604265607>

Fener, T., & Cevik, T. (2015). Leadership in crisis management: Separation of leadership and executive concepts. *Procedia Economics and Finance*, 26, 695-701. Ανακτήθηκε από: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115008175>

Ferguson, D.P., Wallace . J.D. & Chandler R.R. (2018) Hierarchical consistency of strategies in image repair theory: PR practitioners' perceptions of effective and preferred crisis communication strategies. *Journal of Public Relations Research*, 30(5-6), 251-272. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1545129>

- Fischer, D. , Posegga, O. & Fischbach, K. (2016). Communication barriers in crisis management : A literature review. *Research Gate*. Ανακτήθηκε από : <https://www.researchgate.net/publication/301770566>
- Jacques, T. (2009). Issue and crisis management: Quicksand in the definitional landscape. *Public Relations Review*, 35(3), 280-286. Ανακτήθηκε από : <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.03.003>
- Kiambi, D. M. & Shafer, A., (2016). Corporate Crisis Communication: Examining the Interplay of Reputation and Crisis Response Strategies. *Mass Communication and society*, 19(2), 127-148. Ανακτήθηκε από : <https://digitalcommons.unl.edu/journalismfacpub/105>
- Kim, K., Kim, J. & Reid, L. N. (2017). Experiencing motivational conflict on social media in a crisis situation: The case of the Chickfil-A same-sex marriage controversy. *Computers in Human Behavior*, 71, 32-41. doi:<http://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.035>
- Kuipers, S. L., & Schonheit, M. (2021). Data breaches and effective crisis communication: A comparative analysis of corporate reputational crises. *Corporate Reputation Review*25(3), 1-22. Ανακτήθηκε από : <https://link.springer.com/article/10.1057/s41299-021-00121-9>
- Massey, J.E. & Larsen, J.P. (2006). Crisis Management in Real Time: How to Successfully Plan for and Respond to a Crisis. *Journal of promotion Management*, 12(3-4), 63-97. Ανακτήθηκε από : https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J057v12n03_06
- Lambret, C.V. & Barki, E. (2017). Social media crisis management: Aligning corporate response strategies with stakeholders' emotions online. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(2) , 295-302. Ανακτήθηκε από : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-5973.12198>
- Lin, X. Spence, P.R., Sellnow T.L. & Lachlan. K.A. (2016) Crisis Communication, Learning & Responding Elsevier Ltd. *Computers in human behavior*, 65, (601-605). Ανακτήθηκε από : <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.080>
- Lockwood N.L. (2005). Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role. *SHRM Research* . Ανακτήθηκε από : <https://docs.google.com/gview?url=https%3A%2F%2F5y1.org%2Fdownload%2F3806fa0f720b0b618a9b75b779dbb9e.pdf>
- Olsson, E. (2014). Crisis Communication in Public Organisations: Dimensions of Crisis Communication Revisited. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(2), 113-125. Ανακτήθηκε από : <http://dx.doi.org/10.1111/1468-5973.12047>
- Salvador, A.E, (2017). Brand crisis management: the use of information for prevention, identification and management. *Review of business management*, 20(1), 74–91. Ανακτήθηκε από : <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/3583>

Thani, F.A., (2020). The impact of strategic leadership on crisis management. *International Journal of Asian Social Science*, 10(6), 307-326. Ανακτήθηκε από: <https://archive.aessweb.com/index.php/5007/article/view/3188>

Veil, S. & Palenchar, M. (2011). A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(2), 110-122. Ανακτήθηκε από: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x>

Wendling, C. Radisch, J. & Jacobzone, S. (2013) The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication THE USE OF SOCIAL MEDIA IN RISK AND CRISIS COMMUNICATION [dx.doi.org/10.1787/5k3v01fskp9s-en](https://doi.org/10.1787/5k3v01fskp9s-en)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ

Ζαχίλας, Κ. (2005). Διαχείριση κρίσεων σε διεθνοποιημένες επιχειρήσεις. *Ψηφίδα* <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/829>

Κεχαγιά, Ζ. (2002) Διαχείριση κρίσεων σε επιχειρήσεις, Περίπτωση επιβλαβών προϊόντων. *Ψηφίδα* <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/1146/3/KechagiaZoiMsc2002.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παρατίθενται παρακάτω, οι ερωτήσεις πάνω στις οποίες δομήθηκαν οι συνεντεύξεις με τους εκπρόσωπους των 15 εταιριών.

01. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια μιας κρίσης στην εταιρία σας ;
02. Ποιες περιπτώσεις θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως κρίση για την εταιρία σας;
03. Ποια η σημασία μιας κρίσης ;
04. Ποια τα κριτήρια σχεδιασμού των κρίσεων ;
05. Ποια θεωρείτε ότι πρέπει να είναι τα αντανakλαστικά της εταιρίας σας σε μια κρίση; Ποιοί οι χρόνοι αντίδρασης ;
06. Έχει οριστεί κάποια διαδικασία προσμέτρησης ζημιών από μια κρίση;
07. Έχει οριστεί κάποιος υπεύθυνος ή έχει συσταθεί κάποια ομάδα για την αντιμετώπιση κρίσεων;
08. Υπάρχει πρόβλεψη για εταιρική διαδικασία διαχείρισης κρίσεων ; Είναι επικαιροποιημένα τα στοιχεία και οι διαδικασίες αυτής ;
09. Υπάρχει κάποιο επικοινωνιακό πλάνο για τη διαχείριση της κρίσης ;