



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

ΣΕ

ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΖΑΧΙΛΑΣ Κων/νος

Επιβλέπων Καθηγητής:

ΧΑΤΖΗΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Ιωάννης



Mercedes-Benz



TEXACO

EXXON



The Coca-Cola Company

BRITISH AIRWAYS



στην **Chris**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΟΡΙΣΜΟΙ	5
1.a Διαχείριση Κρίσεων.....	5
1.b Κρίση.....	6
1.c Ανακεφαλαίωση.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΣΤΑΔΙΑ ΚΡΙΣΕΩΝ	19
i. Πρόδρομο Στάδιο της Κρίσης.....	20
ii. Στάδιο Εκδήλωσης της Κρίσης.....	22
iii. Χρόνιο Στάδιο.....	23
iv. Στάδιο Επίλυσης και Ανάλυσης.....	24
2.a Ανακεφαλαίωση.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ	31
3.a Πρόβλεψη και Σχεδιασμός.....	37
i. Στρατηγική Πρόβλεψη.....	38
ii. Σχεδιασμός Αντιμετώπισης Απρόβλεπτου Γεγονότος.....	39
iii. Ανάλυση Επιπτώσεων.....	45
iv. Ανάλυση Σεναρίων - Αυτοσχεδιασμός.....	46
3.b Εφαρμογή και Υλοποίηση.....	51
i. Αξιολόγηση της Στρατηγικής και Έλεγχος.....	52
ii. Επικοινωνία με τους «εσωτερικούς» και «εξωτερικούς» πελάτες της επιχείρησης.....	53
iii. Διαχείριση, Έλεγχος και Ανακατανομή Πόρων.....	57
iv. Συνεργασία με Παράγοντες Κλειδί.....	58
3.c Αξιολόγηση και Αποτίμηση.....	59
i. Ασθενή Σήματα.....	60
3.d Ανακεφαλαίωση.....	66
Συμπεράσματα - Επίλογος	69
Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία	73

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών έχει οδηγήσει ακόμα και τις πιο μικρές επιχειρήσεις να στρέψουν το βλέμμα τους στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον και στην διεθνή αγορά για την αύξηση του μεριδίου τους καθώς και της κερδοφορίας τους.

Όμως, αυτό το άνοιγμα στις διεθνείς αγορές αυξάνει και τον αντίστοιχο κίνδυνο καθώς ο νέος χώρος όπου καλούνται να δραστηριοποιηθούν είναι συχνά πολύπλοκος και χαοτικός. Η μεγαλύτερη έκθεση σε πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές καθιστούν τις διεθνείς επιχειρήσεις ευπρόσβλητες σε πολύμορφους κινδύνους και απαιτείται από τις διοικήσεις τους συχνή και αποτελεσματική συναλλαγή με γεγονότα που πολλές φορές οδηγούν σε κρίσεις ή καταστροφές. Ο κόσμος γίνεται ολοένα και περισσότερο αλληλοεξαρτώμενος έτσι ώστε μικρής κλίμακας κρίσεις στο ένα άκρο της γης να έχουν σημαντικές επιπτώσεις σε μακρινά, από αυτό, σημεία του κόσμου. Τοπικές πολεμικές συρράξεις (όπως ο πόλεμος του κόλπου το 1991 και ο πόλεμος στο Ιράκ το 2003) καθώς και πολιτικές αστάθειες (Νιγηρία 2004) μπορούν να επηρεάσουν άμεσα το διεθνές περιβάλλον (π.χ. αύξηση της τιμής του πετρελαίου σε παγκόσμια κλίμακα). Οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις είναι πολύ ευαίσθητες σε παρόμοιους εξωτερικούς παράγοντες και πιέσεις που ασκούνται από το αδίστακτο περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται.

Η *κρίση* μπορεί να απειλήσει την επιχείρηση χωρίς κανένα προειδοποιητικό σήμα. Μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην τιμή της μετοχής ή να κλιμακώσει – δυσανάλογα προς τα πάνω – τα λειτουργικά κόστη της επιχείρησης. Και στις δύο περιπτώσεις οι οικονομικές απώλειες μπορεί να είναι μεγάλες. Επιπλέον, μία

ανεπιτυχής *διαχείριση κρίσης* μπορεί να βλάψει την φήμη, το όνομα και την εικόνα της επιχείρησης και να μειωθεί η εμπιστοσύνη των πελατών της προς αυτήν. Επιπρόσθετα, μία επιχείρηση υπό καθεστώς *κρίσης* βρίσκεται πάντα σε αμυντική θέση και είναι – τις περισσότερες φορές – ευπρόσβλητη από τους ανταγωνιστές της.

Οι *κρίσεις* είναι επικίνδυνες για τις επιχειρήσεις, αλλά όχι πάντα με αρνητικά αποτελέσματα. Σίγουρα, κάποιες αρχικές απώλειες είναι αναπόφευκτες, αλλά με μία σωστή διαχείριση μπορεί να μειωθεί η διάρκεια και η ένταση της *κρίσης*, να ενδυναμωθεί η εικόνα της επιχείρησης στο κοινωνικό αίσθημα και να επιφέρει μακροπρόθεσμη κερδοφορία.

Η *διαχείριση κρίσεων* αποτελεί κριτικό και αποφασιστικό κόμβο στη σύγχρονη διοικητική στρατηγική των επιχειρήσεων και δεν μπορεί να διαχωριστεί από τις συνήθειες και καθημερινές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να ανήκει στις βασικές και ουσιώδεις δεξιότητες και ικανότητες των στελεχών των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των διεθνών που καλούνται να δραστηριοποιηθούν σε πολυπλοκότερους χώρους.

Η παρούσα εργασία αναφέρεται στη *διαχείριση κρίσεων* στις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις. Θα ακολουθήσουν οι ορισμοί της *κρίσης*, των *σταδίων* της καθώς και της *διαχείρισης* αυτών. Στη συνέχεια θα αναλυθούν οι στρατηγικές *διαχείρισης κρίσεων* και θα αναφερθούν, μέσω παραδειγμάτων, τα σημαντικότερα στοιχεία 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 διεθνοποιημένων επιχειρήσεων καθώς και να τονισθούν οι

διάφορες στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης ώστε όχι μόνο να περιορισθούν οι επιπτώσεις στις επιχειρήσεις αλλά και να δημιουργηθούν νέοι ορίζοντες γι' αυτές.

*Όμως, τι μπορεί να θεωρηθεί **διαχείριση κρίσεων**;*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**ΟΡΙΣΜΟΙ****1.α Διαχείριση Κρίσεων**

Το τι είναι *Διαχείριση Κρίσεων* δύσκολα μπορεί να ορισθεί. Αυτό που εύκολα μπορεί να ορισθεί και πρέπει να τονισθεί είναι το τι δεν είναι *Διαχείριση Κρίσεων* γιατί - πολλές φορές - κάτω από τον μανδύα της *Διαχείρισης Κρίσεων* οι διοικήσεις των επιχειρήσεων προσπαθούν να καλύψουν την ανικανότητά τους για σωστό διοικητικό έργο. Η *Διαχείριση Κρίσεων* δεν πρέπει να ταυτίζεται μ' αντιμετώπιση γεγονότων που οφείλονται στην κακοδιαχείριση.

Συχνά, λόγω ανάρμοστων πρακτικών, ανεπαρκή σχεδιασμού ή λόγω έλλειψης βασικού και ουσιαστικού σχεδιασμού οι επιχειρήσεις εμπλέκονται σε ανεπιθύμητα γεγονότα που τα αντιμετωπίζουν ως *κρίσεις*. Χωρίς τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων, η διοίκηση των επιχειρήσεων σπάνια γνωρίζει ποιες καταστάσεις απαιτούν άμεση αντίδραση και ποιες όχι. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία της συνέχισης της λειτουργίας της επιχείρησης όταν μία πραγματική *κρίση* εκδηλωθεί. Αυτό είναι κακοδιοίκηση.

Η *Διαχείριση Κρίσεων* σε διεθνή επιχείρηση πρέπει να είναι μία συστηματική προσέγγιση των *κρίσεων* ώστε να μπορέσουν να διατηρηθούν ενεργές οι περισσότερες λειτουργίες τους. Πρέπει να τονισθεί ότι *Διαχείριση Κρίσεων* δεν είναι η έρευνα και ο σχεδιασμός για κάθε απρόοπτο γεγονός που μπορεί να εμφανισθεί. Η *Διαχείριση Κρίσεων* είναι η ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης ώστε να αντιδρά με ευελιξία και να παίρνει τις σωστές και γρήγορες αποφάσεις που απαιτούνται όταν μία κρίση εμφανισθεί. Η *Διαχείριση Κρίσεων*, για να είναι αποτελεσματική, απαιτεί – πρώτα απ' όλα - αναγνώριση της *κρίσης* και

μεθοδική ανάλυσή της από τη διοίκηση της επιχείρησης ώστε να καθορισθούν ανάλογες πρακτικές που να την προλάβουν είτε στο αρχικό της στάδιο είτε να την αντιμετωπίσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στο στάδιο εξέλιξής της.

Στην ουσία, η *Διαχείριση Κρίσεων* εφοδιάζει την επιχείρηση με μία συστηματική και μεθοδική διαδικασία αντίδρασης σε καταστάσεις *κρίσεων* ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι επιπτώσεις της και να βοηθηθεί η επιχείρηση να αποκτήσει ξανά τον έλεγχο της κατάστασης. Αυτή η αντίδραση επιτρέπει την επιχείρηση να συνεχίζει τις καθημερινές λειτουργίες της καθώς η *κρίση* επιλύεται.

Επιπλέον, επειδή η *διαχείριση κρίσεων* έχει ως στόχο την αντιμετώπιση των *κρίσεων* στο αρχικό τους στάδιο, δημιουργείται ένα σύστημα αναγνώρισης και ανίχνευσης των πρόδρομων στοιχείων της *κρίσης*. Οι περισσότερες *κρίσεις* μπορούν να προβλεφθούν – ή τουλάχιστον να αντιμετωπισθούν πιο αποτελεσματικά – αν υπάρχει ένα σύστημα ανίχνευσης των πρόωρων στοιχείων τους που προϋπάρχουν πριν αυτές εκδηλωθούν.

Όμως, τι μπορεί να θεωρηθεί κρίση;

1.b Κρίση

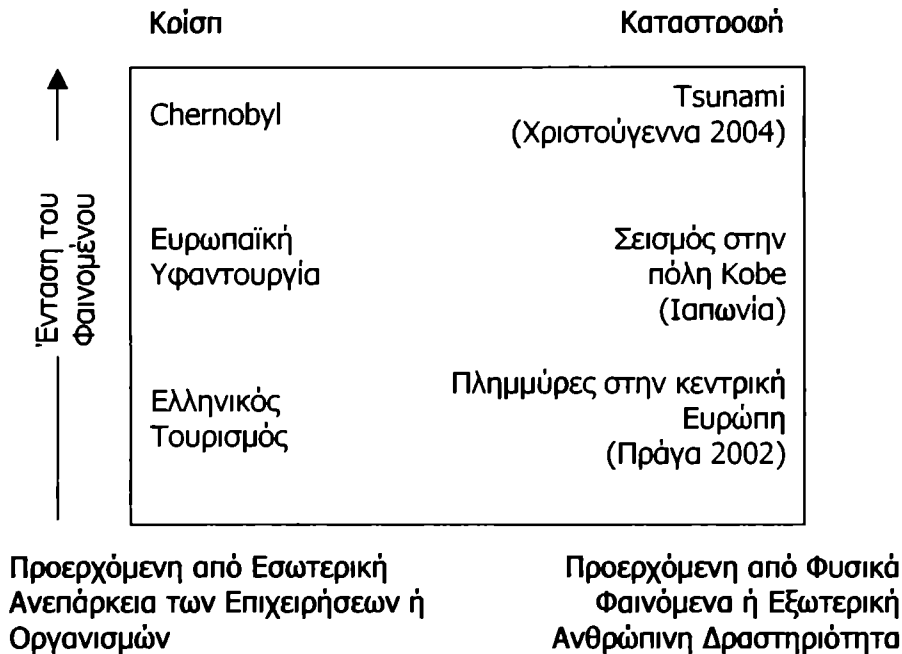
Υπάρχει μεγάλη πληθώρα από ορισμούς και περιγραφές της έννοιας *κρίσης*. Ο επικρατέστερος είναι ο ορισμός που έχει δοθεί από τον Selbst (1978) και είναι «*οποιαδήποτε ενέργεια ή μη που παρεμβαίνει στις λειτουργίες της επιχείρησης στην επίτευξη των στόχων της, στην βιωσιμότητά της ή στην επιβίωσή της, ή που έχει βλαβερές προσωπικές συνέπειες όπως αυτές αντιλαμβάνονται από την πλειονότητα των υπαλλήλων της, των πελατών της ή από οποιονδήποτε άλλο έχει*

άμεση ή έμμεση σχέση μ' αυτήν (μέτοχοι, προμηθευτές, πελάτες, κοινωνικό σύνολο κ.λ.π.».

Ο Faulkner (2001), μελετώντας τον ορισμό που έχει δοθεί από τον Selbst (1978) αναγνωρίζει δύο διαστάσεις της έννοιας *κρίσης* που την οδηγούν σε διαχωρισμό από την έννοια *καταστροφή* καθώς και τον τρόπο αντίδρασης των επιχειρήσεων, των οργανισμών αλλά καθώς και όλης της κοινωνίας.

- Πρώτα απ' όλα, αναφερόμενος στο «*οποιαδήποτε ενέργεια ή μη...*» ο Selbst (1978) συνάγει ότι το γεγονός είναι – με κάποιον τρόπο – άμεσα συνδεδεμένο με την επιχείρηση την ίδια. Επίσης, συνάγεται ότι το γεγονός πρέπει να είναι βλαβερό ή να έχει αρνητικές επιπτώσεις είτε σ' όλη την επιχείρηση ή σε τμήματα ή λειτουργίες αυτής.
- Ο ορισμός που δίνεται από τον Selbst (1978) φαίνεται ότι εξαιρεί την περίπτωση όπου η επιχείρηση βρίσκεται σε κίνδυνο λόγω κάποιου γεγονότος στο οποίο έχει λίγο ή καθόλου έλεγχο π.χ. φυσικές καταστροφές όπως σεισμοί, πλημμύρες ή άλλα ακραία φαινόμενα. Παρ' όλα αυτά, οι επιχειρήσεις – αν δεν θέλουν να είναι ευπρόσβλητες απ' αυτά – πρέπει να λάβουν μέτρα ώστε να ελαττωθούν οι επιπτώσεις τους. Λαμβάνοντας υπ' όψη την ανάλυση που προηγήθηκε, η *κρίση* αναφέρεται σε καταστάσεις που δημιουργούνται από εσωτερική ανεπάρκεια της επιχείρησης όπως π.χ. ακατάλληλη δομή της επιχείρησης, ανεπαρκείς πρακτικές διοίκησης ή αδυναμία προσαρμογής στις αλλαγές. Από την άλλη πλευρά, στον όρο *καταστροφή* περιλαμβάνονται καταστάσεις όπου η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με ξαφνικές, απρόβλεπτες και καταστροφικές αλλαγές όπου έχει λίγο ή καθόλου έλεγχο.

Η διαφορά μεταξύ των δύο εννοιών (*κρίση* και *καταστροφή*) γίνεται εύκολα κατανοητή μέσω των παραδειγμάτων που αναφέρονται στο ακόλουθο σχήμα που δημιουργήθηκε τοποθετώντας στα δύο άκρα του ενός άξονα την *κρίση* και την *καταστροφή* και στον άλλο άξονα την ένταση του φαινομένου:



Εδώ πρέπει να τονισθεί ότι δεν είναι πάντα εύκολο να ορισθεί με ακρίβεια αν ένα γεγονός ανήκει στις *κρίσεις* ή στις *καταστροφές* λόγω της άμεσης σχέσης των δύο εννοιών, που, ακόμα και στις φυσικές καταστροφές, το αποτέλεσμα οφείλεται – τις περισσότερες φορές – στον ανθρώπινο παράγοντα. Η βιβλική καταστροφή από το γιγάντιο θαλάσσιο κύμα που έπληξε τις ακτές της Ινδονησίας, της Ινδίας, της Σρι Λάνκα και πολλών άλλων περιοχών της ευρύτερης περιοχής του Ινδικού Ωκεανού (26/12/2004) θα μπορούσε να είχε μετριαστεί αν υπήρχε ένα σύστημα πρόληψης καθώς και αν η υποδομή (κτήρια, δρόμοι, ξενοδοχεία κ.λ.π.) ήταν η προβλεπόμενη ώστε να μπορέσει να περιορισθεί η ορμή του θαλάσσιου κύματος. Σύστημα πρόληψης που ελαχιστοποιεί τον αντίκτυπο του αντίστοιχου φαινομένου (απώλειες

ανθρώπινων ζώων και φθορά περιουσιών) υπάρχει στα νησιά του Ειρηνικού Ωκεανού όπου ο σχεδιασμός των κτηρίων γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε η ορμή του κύματος να έχει περιορισμένη επίπτωση σ' αυτά και να μην θρηνούνται απώλειες ανθρώπων αλλά ούτε και καταστροφή περιουσιών.

Με καλές πρακτικές διοίκησης, μπορούν να προβλεφτούν ή και να αποφευχθούν *κρίσεις* έως κάποιο βαθμό, αλλά επίσης, πρέπει να αναπτυχθούν και στρατηγικές αντιμετώπισης απρόβλεπτων καταστάσεων όπου η επιχείρηση έχει ελάχιστο έλεγχο. Συχνά, η δυσκολία αναγνώρισης ενός κρίσιμου γεγονότος που μπορεί να οδηγήσει σε *κρίση* οφείλεται σε μεγάλο βαθμό, όπως ο Booth (1993) αναγνωρίζει, στο ότι «*οι συνήθειες και καθιερωμένες διαδικασίες και πρακτικές τείνουν να παρεμποδίσουν ή προσπαθούν να αναπροσδιορίσουν το μη αναμενόμενο με το αναμενόμενο*». Το πρόβλημα έχει άμεση σχέση με τη «γέννηση & δημιουργία» της *κρίσης* όπου οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να προσαρμοστούν σε βαθμιαίες αλλαγές, μετατοπίζουν το πρόβλημα – αγνοώντας τα προειδοποιητικά σήματα και γεγονότα – σε εξωτερικούς παράγοντες και προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την *καταστροφή* απροετοίμαστες.

- Ο ορισμός που έχει δοθεί από τον Selbst (1978) εστιάζεται στα αρνητικά αποτελέσματα της *κρίσης*. Δεν γίνεται καμία αναφορά στη δυνατότητα αλλαγής πορείας της επιχείρησης ή στη δημιουργία νέων ευκαιριών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα νέων ευκαιριών που δημιουργήθηκαν λόγω κρίσης είναι η έντονη ανάπτυξη του τουρισμού των νησιών του Ειρηνικού Ωκεανού λόγω της κρίσης που δημιουργήθηκε στον τουρισμό της Μέσης Ανατολής (και της ευρύτερης Ασιατικής περιοχής) από τον πόλεμο του κόλπου το 1991. Παρόμοια ευκαιρία δημιουργήθηκε στην Τουρκία η οποία, εκμεταλλευόμενη την κρίση του

Ελληνικού τουρισμού, αναπτύσσει με ταχύτατους ρυθμούς την δική της «τουριστική βιομηχανία». Οι *κρίσεις* και οι *καταστροφές* έχουν και θετικά (όπως π.χ. κίνητρο για πρωτοτυπία, αναγνώριση νέων αγορών κ.λ.π.) και αρνητικά αποτελέσματα και πρέπει να τονίζεται αυτό στους ορισμούς που τους δίνονται. Πολύ σωστά ο Fink (1986) προσδιορίζει την κρίση ως ένα «*σημείο αναφοράς προς το καλύτερο ή το χειρότερο*», σ' αντίθεση με τον Selbst (1978) που τονίζει την αρνητική, μόνο, πλευρά της *κρίσης*. Εδώ πρέπει να τονισθεί η αναγκαιότητα της «θετικής» αντίδρασης της επιχείρησης σε μία *κρίση* που πρέπει να την αντιμετωπίζει περισσότερο ως «δημιουργική» παρά ως «καταστροφική» διαδικασία. Μία διαδικασία που – οπωσδήποτε – δημιουργεί προβλήματα στην επιχείρηση αλλά παράλληλα δημιουργεί ευκαιρίες για δημιουργικότητα και νέες ιδέες.

Ο Carter (1991) περιγράφει την *καταστροφή* ως «*ένα γεγονός, φυσικό ή προερχόμενο από την ανθρώπινη δραστηριότητα, ξαφνικό ή προοδευτικό, με δριμύτατες επιπτώσεις όπου ο προσβαλλόμενος οργανισμός, επιχείρηση ή κοινωνία πρέπει να λάβει ειδικά μέτρα για την αντιμετώπισή του*». Στον ορισμό του, ο Carter (1991) κάνει ιδιαίτερη μνεία στα «ειδικά μέτρα» που απέχουν πολύ από τις καθημερινές δραστηριότητες όπως επίσης εισάγει και την κατάσταση του Stress που δημιουργείται από το «ξαφνικό γεγονός» και την πίεση που ασκεί για την ανάληψη άμεσων ενεργειών. Έτσι, η *κρίση* ορίζεται ως «*μία κατάσταση που αντιμετωπίζει ένας άνθρωπος, μία επιχείρηση ή οργανισμός όπου η χρήση συνήθων και καθημερινών διαδικασιών είναι ανεπαρκής και όπου δημιουργείται stress λόγω των ξαφνικών αλλαγών*».

Σύμφωνα με τον Richard Hyde (2002), πρόεδρο και διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρίας συμβούλων "Hill & Knowlton" (Νέα Υόρκη, Η.Π.Α.) τα χαρακτηριστικά της *κρίσης* είναι τα ακόλουθα:

- Έκπληξη,
- Έλλειψη πληροφόρησης
- Αυξανόμενη ροή γεγονότων
- Απώλεια ελέγχου
- Εξονυχιστική έρευνα από το εξωτερικό περιβάλλον
- Αίσθηση πολιορκίας
- Πανικός
- Εστίαση σε βραχυχρόνιους στόχους

Σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της *κρίσης* - όπως αποδίδονται από τον Hyde (2002) - η *κρίση* είναι μία κατάσταση:

- που είναι τόσο σημαντική ώστε να είναι πρόκληση για την υπάρχουσα δομή, για τις καθημερινές και συνήθειες λειτουργίες ή για την επιβίωση της επιχείρησης.
- όπου ελλοχεύει υψηλός κίνδυνος που απαιτεί απόφαση και αντίδραση μέσα σε περιορισμένο χρόνο και που έχει τα στοιχεία του «ξαφνικού» και του «επείγοντος».
- όπου επικρατεί η αίσθηση ή η αντίληψη της αδυναμίας αντιμετώπισης της κατάστασης.
- που μπορεί να αντιμετωπισθεί ως ένα σημείο αναφοράς για αλλαγές είτε προς το καλύτερο είτε προς το χειρότερο.
- που χαρακτηρίζεται από αστάθεια, δυναμικότητα και ρευστότητα.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων, και ιδιαίτερα των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων, καλούνται καθημερινά να αντιμετωπίσουν «ξαφνικές» και «επείγουσες» καταστάσεις, καταστάσεις που απαιτούν άμεση αντίδραση εκ μέρους της διοίκησης της επιχείρησης και οι οποίες μπορούν να επιφέρουν σημαντικά πλήγματα (π.χ. οικονομικά, παραγωγής κ.λ.π.) στην επιχείρηση. Όλες αυτές οι καταστάσεις χαρακτηρίζονται από την «πίεση του χρόνου», την «απειλή», την «ένταση». Όμως, δεν οδηγούν όλες σε κρίση αλλά – συνήθως – οι περισσότερες ανήκουν στα συνήθη και καθημερινά προβλήματα διοίκησης που τα στελέχη καλούνται να φέρουν εις πέρας.

Ο Burnett (1998) στην προσπάθειά του να δώσει ένα εργαλείο στα στελέχη των επιχειρήσεων που να τους προσδιορίζει πότε ένα πρόβλημα ή γεγονός μπορεί να εξελιχθεί σε κρίση, δημιούργησε τον Πίνακα 1.1 όπου το κάθε πρόβλημα μπορεί να ταξινομηθεί σ' ένα από τα 16 κελιά ανάλογα με το επίπεδο του κινδύνου, τις δυνατότητες αντίδρασης, την πίεση του χρόνου και το βαθμό ελέγχου:

	Πίεση Χρόνου	<u>Μεγάλη</u>		<u>Ελάχιστη</u>	
		<u>Χαμηλός</u>	<u>Υψηλός</u>	<u>Χαμηλός</u>	<u>Υψηλός</u>
Επίπεδο Κινδύνου	Βαθμός Ελέγχου				
	Δυνατότητες Αντίδρασης				
<u>Χαμηλό</u>	<u>Πολλές</u>	(4) Επίπεδο 2	(3) Επίπεδο 1	(2) Επίπεδο 1	(1) Επίπεδο 0
	<u>Λίγες</u>	(8) Επίπεδο 3	(7) Επίπεδο 2	(6) Επίπεδο 2	(5) Επίπεδο 1
<u>Υψηλό</u>	<u>Πολλές</u>	(12) Επίπεδο 3	(11) Επίπεδο 2	(10) Επίπεδο 2	(9) Επίπεδο 1
	<u>Λίγες</u>	(16) Επίπεδο 4	(15) Επίπεδο 3	(14) Επίπεδο 3	(13) Επίπεδο 2

Πίνακας 1.1

Πηγή: Burnett (1998)

Ο Burnett τονίζει ότι προβλήματα ή γεγονότα των επιπέδων 0 και 1 δεν μπορούν να ορισθούν ως κρίσεις αλλά ανήκουν στα συνήθη και καθημερινά θέματα διοίκησης. Τα ενδιαφέροντα θέματα ανήκουν στο επίπεδο 4 όπου η πίεση του χρόνου είναι μεγάλη, ο βαθμός ελέγχου είναι χαμηλός, το επίπεδο κινδύνου υψηλό και οι δυνατότητες αντίδρασης λίγες. Πολλά από τα προβλήματα των επιπέδων 2 και 3 μπορούν να εξελιχθούν σε κρίσεις αλλά ο Burnett δεν δίνει περισσότερες πληροφορίες.

Στον Πίνακα 1.2 δίνεται ένα παράδειγμα χρήσης του πίνακα του Burnett (1998):

Επίπεδο Κινδύνου	Πίεση Χρόνου	Μεγάλη		Ελάχιστη	
	Βαθμός Ελέγχου	Χαμηλός	Υψηλός	Χαμηλός	Υψηλός
Δυνατότητες Αντίδρασης					
Χαμηλό	Πολλές			Αύξηση Ανταγωνιστών	Παράπονα Πελατών
	Λίγες	Απεργία	Έλλειψη Α' Υλών		
Υψηλό	Πολλές	Εμφάνιση Νέων Προϊόντων	Περιβαλλοντικά Προβλήματα (ΕΧΧΟΝ)	Αποχώρηση CEO	Αύξηση Δασμών
	Λίγες	Ατύχημα Tylenol	Φυλετικές Διακρίσεις (Texaco)	Ακατάλληλο Προϊόν (Ford – Firestone) (Mercedes A Class)	Coca Cola (Βέλγιο)

Πίνακας 1.2

Η χρήση του προαναφερόμενου πίνακα έχει ως στόχο την προετοιμασία της επιχείρησης με πληθώρα στρατηγικών για την αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων. Η βέλτιστη χρήση επιτυγχάνεται όταν στελέχη από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης καλούνται να συμμετάσχουν προσδιορίζοντας τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν ή που ενδεχομένως θα αντιμετωπίσουν στο μέλλον.

Σχολιάζοντας τα παραδείγματα του Πίνακα 1.2, πρέπει να τονισθεί ότι λόγω κακοδιαχείρισης, ένα απλό πρόβλημα που δεν κατατάσσεται σε αυτά που μπορούν να οδηγήσουν σε κρίση, όπως π.χ. τα παράπονα πελατών, είναι δυνατό να εξελιχθεί σε σημαντική κρίση για την επιχείρηση. Αυτό συνέβη στην εταιρία Coca Cola που κακοδιαχειρίστηκε τα παράπονα μερικών πελατών της στο Βέλγιο τον Ιούνιο 1999, μ' άμεσο αποτέλεσμα να αντιμετωπίσει έντονη κρίση όχι μόνο στο Βέλγιο αλλά και στη Γαλλία, το Λουξεμβούργο και την Ολλανδία με οικονομικές επιπτώσεις περισσότερες των \$200 εκατομμυρίων.

Σ' αντίθεση, πολλά προβλήματα που μπορούν να οδηγήσουν σε κρίσεις (επίπεδο 3) ή που έχουν εξελιχθεί αμέσως σε κρίση (επίπεδο 4), με σωστή στρατηγική μπορούν να απαλυνθούν ή και να αποφευχθούν οι αρνητικές επιπτώσεις, όπως έχει συμβεί με τις εταιρίες Texaco και Johnson & Johnson (ατύχημα Tylenol που περιγράφεται στην αμέσως επόμενη παράγραφο). Η Texaco κατηγορήθηκε το 1996 από μία ομάδα Αφρικανο-Αμερικανών υπαλλήλων της για συστηματικές φυλετικές διακρίσεις. Ως αποδεικτικά στοιχεία εμφανίσθηκαν από τον τύπο (New York Times) ηχογραφημένες συζητήσεις από συσκέψεις ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών που όταν αναφέρονταν στους Αφρικανο-Αμερικανούς συναδέλφους τους χρησιμοποιούσαν άσεμνους χαρακτηρισμούς. Αμέσως μετά τα δημοσιεύματα, ο πρόεδρος της εταιρίας Peter Bijur ανέλαβε προσωπικά τη διαχείριση του θέματος. Δεν αρνήθηκε τις φυλετικές διακρίσεις ούτε απέφυγε τη δημοσιοποίηση του προβλήματος. Απεναντίας, με συνεχή δελτία τύπου ενημέρωνε την κοινή γνώμη για τις εξελίξεις. Άμεση ήταν η απόλυση των στελεχών που με τις ενέργειές τους ενίσχυαν τις φυλετικές διακρίσεις. Κάνοντας χρήση της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας απέστειλε σ' όλους τους υπαλλήλους της εταιρίας μία απολογητική

επιστολή όπου τόνιζε την πολιτική των ίσων ευκαιριών καθώς και τους ενημέρωνε για τις επερχόμενες εξελίξεις. Παράλληλα, κάλεσε τους ηγέτες της Αφρικανο-Αμερικανικής κοινότητας να παρακολουθήσουν και να επιβεβαιώσουν τις ενέργειες εξάλειψης των φυλετικών διακρίσεων. Το αποτέλεσμα των ενεργειών του προέδρου Peter Bijur ήταν να μετατραπεί η επερχόμενη κρίση των σχέσεων των υπαλλήλων με την εταιρία σε ενίσχυση της εμπιστοσύνης των υπαλλήλων προς την εταιρία (Schartz, 2000, Hoger, 2000).

Άλλο ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα σωστής διαχείρισης κρίσης είναι το πρόβλημα που αντιμετώπισε η εταιρία Johnson & Johnson με το παυσίπονο Tylenol. Το 1982 επτά άτομα πέθαναν στις Η.Π.Α. μετά από χρήση του Tylenol. Οι έρευνες έδειξαν ότι οι θάνατοι οφείλονταν σε δηλητηρίαση (κυανίδιο). Παρόλο το γεγονός ότι το παυσίπονο δεν συσκευάστηκε εντός της μονάδας παραγωγής αλλά σε άλλη μονάδα συσκευασίας που δεν ανήκε στην Johnson & Johnson, και σ' αντίθεση με τις προτροπές του FBI που πρότεινε να μην αποδεχθεί η εταιρία την ευθύνη, η Johnson & Johnson (που παρήγαγε το προϊόν αλλά δεν ήταν υπεύθυνη για την συσκευασία του) αποφάσισε να ανακαλέσει 31 εκατομμύρια συσκευασίες, συνολικού κόστους 100 εκατομμυρίων δολαρίων. Ανακοινώνοντας ότι το κύριο μέλημα της Johnson & Johnson είναι η ευθύνη προς τους γιατρούς, το νοσηλευτικό προσωπικό και τους ασθενείς, η εταιρία κέρδισε τη σπουδαιότερη μάχη που ήταν η προστασία της φήμης της και του καλού ονόματός της. Η σωστή διαχείριση της κρίσης είχε ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πελατών στο όνομα της Johnson & Johnson και όλη η μετέπειτα επιτυχία της επιχείρησης στηρίχθηκε στη διατήρηση αυτής της εμπιστοσύνης (Strategic Direction, Vol. 18, No 2, 2002, pp. 17-19).

Ο Burnett (1998) προσδιόρισε ότι υπάρχουν οι ακόλουθοι εννέα διαφορετικοί τύποι επιχειρηματικών κρίσεων:

- 1) Κρίση λόγω αλλαγής της γνώμης του κοινού.
- 2) Κρίση λόγω δυσχερών σχέσεων (π.χ. έντονος ανταγωνισμός κ.λ.π.) μ' άλλες επιχειρήσεις.
- 3) Κρίση λόγω μείωσης των πωλήσεων.
- 4) Κρίση λόγω αστοχίας παραγωγής (π.χ. επικίνδυνα προϊόντα κ.λ.π.).
- 5) Κρίση λόγω έλλειψης διαδοχής στη διοίκηση.
- 6) Κρίση λόγω εξαγοράς.
- 7) Κρίση λόγω μη επιτυχημένων διοικητικών ρυθμίσεων.
- 8) Κρίση λόγω δυσμενών διεθνών γεγονότων.
- 9) Κρίση λόγω έλλειψης κεφαλαίων.

1.c Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρθηκαν οι ορισμοί των εννοιών «*κρίση*» και «*διαχείριση κρίσεων*», έννοιες που πρέπει να γνωρίζουν τα στελέχη των διεθνών επιχειρήσεων ώστε να μην ορίζουν την *κακοδιοίκηση* και τα δυσμενή αποτελέσματά της στην επιχείρηση ως *κρίσεις*. Για την επίλυσή τους απαιτούνται ικανότητες και δεξιότητες – όπως αυτές θα αναφερθούν σ' επόμενα κεφάλαια – με τις οποίες πρέπει να είναι εφοδιασμένα τα στελέχη ώστε να είναι ικανά να αντιμετωπίσουν τις πραγματικές *κρίσεις* αποτελεσματικά.

Η ανάλυση και η λεπτομερής εξέταση της έννοιας «*κρίση*» αποβλέπει στο να γίνει απόλυτα κατανοητό στα διοικητικά στελέχη ότι η «*κρίση*» είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ίδια την επιχείρηση και την πορεία της καθώς και ότι έχει

βλαβερές επιπτώσεις σ' αυτήν. Ωστόσο, αποσκοπεί και στο να καταστήσεις σαφές ότι με σωστή αντιμετώπιση της κρίσης μπορεί να ανοίξουν νέοι ορίζοντες και να δημιουργηθούν νέες ιδέες και νέες ευκαιρίες για την επιχείρηση. Επιπλέον, επισημάνθηκε η διαφορά της «κρίσης» (που προέρχεται από την εσωτερική ανεπάρκεια των επιχειρήσεων) από την «καταστροφή» (που οφείλεται σε φυσικά φαινόμενα ή εξωτερική ανθρώπινη δραστηριότητα όπου η επιχείρηση έχει λίγο ή καθόλου έλεγχο). Επίσης, μέσα από τους διάφορους ορισμούς που αναφέρθηκαν, τονίσθηκαν τα χαρακτηριστικά της κρίσης (έκπληξη, απώλεια ελέγχου, πανικός ...) ώστε να γίνει γνωστό στα στελέχη των επιχειρήσεων ότι οι καταστάσεις *κρίσεων* χαρακτηρίζονται από την «πίεση του χρόνου», την «απειλή» και την «ένταση» και απαιτούν άμεση αντίδραση ώστε να περιορισθούν στο ελάχιστο οι δυσμενείς επιπτώσεις στην επιχείρηση.

Στον πίνακα 1.1 παρουσιάζεται, επίσης, το εργαλείο που προτείνεται από τον Burnett (1998), το οποίο έχει ως στόχο τη βοήθεια των στελεχών των διεθνών επιχειρήσεων στην αναγνώριση του προβλήματος και του γεγονότος που μπορεί να εξελιχθεί σε κρίση. Τα παραδείγματα του πίνακα 1.2 αποσκοπούν στην κατανόηση του τρόπου χρήσης του εργαλείου του Burnett.

Τέλος, το κεφάλαιο κλείνει απαριθμώντας τους εννέα διαφορετικούς τύπους επιχειρηματικών κρίσεων που παρουσίασε ο Burnett.

*Όμως, η κρίση εμφανίζεται ξαφνικά
ή υπάρχουν στάδια πριν την εκδήλωσή της;*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

Η πραγματική πρόκληση για τη διοίκηση μίας επιχείρησης δεν είναι η αντιμετώπιση της κρίσης όταν αυτή εκδηλωθεί αλλά η δυνατότητα της πρόωρης αναγνώρισης αυτής και των επιπτώσεων που θα επέλθουν στην επιχείρηση. Αυτή η δυνατότητα εξαρτάται από την εσωτερική δομή της επιχείρησης, το εξωτερικό περιβάλλον και την αλληλοεπίδραση και αλληλεξάρτηση αυτών. Ειδικά στις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις, η έγκαιρη αναγνώριση καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη λόγω της πληθώρας των αγορών όπου δραστηριοποιούνται καθώς και του ευμετάβλητου διεθνούς περιβάλλοντος που επικρατεί. Λόγω της προαναφερόμενης ασταθούς κατάστασης, όταν οι διεθνείς επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν μία κρίση, τότε σίγουρα βρίσκονται λίγα στάδια πριν αυτή εκδηλωθεί (Fink, 1986).

Η κρίση στις διεθνείς επιχειρήσεις περιλαμβάνει – σύμφωνα με τον Fink (1986) – τέσσερα διαφορετικά και διακριτά στάδια (που αναλύονται στη συνέχεια):

i. Το πρόδρομο στάδιο της κρίσης.

ii. Το στάδιο όπου η κρίση εκδηλώνεται και είναι έντονη.

iii. Το χρόνιο στάδιο μετά την εκδήλωση της κρίσης όπου εμφανίζονται οι επιπτώσεις στην επιχείρηση.

iv. Το στάδιο της επίλυσης.

Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να είναι ικανή να αναγνωρίζει τα πρόδρομα στοιχεία ώστε να μπορέσει να παρέμβει ανασταλτικά και όχι κατασταλτικά.

i. Πρόδρομο Στάδιο της Κρίσης (Prodromal Stage)

Το πρόδρομο στάδιο ορίζεται έως τη χρονική στιγμή που αρχίζει και διαφαίνεται ότι η κρίση είναι αναπόφευκτη. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου υπάρχει πληθώρα προειδοποιητικών σημάτων και στόχος της διοίκησης της επιχείρησης είναι η αναγνώρισή τους. Ο λόγος της μεγάλης σημαντικότητας της αναγνώρισης του πρόδρομου σταδίου είναι η ευκολία διαχείρισης της επερχόμενης κρίσης σ' αυτό το στάδιο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση της εταιρίας Mc Donald's που δεν μπόρεσε να αναγνωρίσει τα προειδοποιητικά σήματα που υπήρχαν μέσω των παραπόνων των πελατών της για τον πολύ «ζεστό» καφέ που πρόσφερε και είχε ως αποτέλεσμα την αντιμετώπιση δικαστικής διαμάχης και μεγάλης οικονομικής αποζημίωσης σε ηλικιωμένη πελάτισσα που κατηγόρησε την εταιρία για εγκαύματα που οφείλονταν στον πολύ ζεστό καφέ. Εάν η εταιρία είχε αναγνωρίσει το πρόδρομο στάδιο της κρίσης μέσω των παραπόνων, θα είχε ελαττώσει τη θερμοκρασία του καφέ που προσφερόταν και το ανεπιθύμητο γεγονός με την ηλικιωμένη πελάτισσα θα είχε αποφευχθεί (Burnett, 1998).

Όμως, το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα, με μεγάλες οικονομικές επιπτώσεις στην εταιρία, ήταν η ανικανότητα των υπευθύνων της Coca Cola να αναγνωρίσουν τα πρόδρομα στοιχεία της επερχόμενης κρίσης που θα αντιμετώπιζαν στο Βέλγιο το 1999. Τον Ιούνιο του 1999, ένας σημαντικός αριθμός καταναλωτών παραπονέθηκε για αλλαγή (προς το χειρότερο) της γεύσης και της οσμής των προϊόντων της Coca Cola. Λίγο αργότερα, αναφέρθηκε η αδιαθεσία εκατό μαθητών από έξη σχολεία μετά από κατανάλωση προϊόντων της Coca Cola με έντονη δυσοσμία. Το καταναλωτικό κοινό, την εποχή εκείνη, ήταν έντονα ευαισθητοποιημένο σε θέματα διατροφής λόγω της νόσου των τρελών αγελάδων

και δεν ανεχόταν μία επιπλέον διατροφική κρίση. Ο Υπουργός Υγείας του Βελγίου, αμέσως διέταξε την πλήρη απόσυρση όλων των προϊόντων της Coca Cola απ' όλα τα σημεία πώλησης. Επίσης πρότεινε στους καταναλωτές να μην καταναλώσουν οτιδήποτε προϊόν της Coca Cola που είχαν στα σπίτια τους. Συνολικά αποσύρθηκαν 15 εκατομμύρια φιάλες και κουτιά όχι μόνο από το Βέλγιο, αλλά και από τη Γαλλία, το Λουξεμβούργο και την Ολλανδία. Η αντίδραση της εταιρίας ήρθε με καθυστέρηση μίας εβδομάδας. Ο πρόεδρος της εταιρίας Doug Ivester απευθύνθηκε με επιστολή του στο καταναλωτικό κοινό όταν το συνολικό κόστος για την εταιρία (λόγω της απόσυρσης) ξεπέρασε τα 200 εκατομμύρια δολάρια. Η αιτία της δυσσομίας εστιάσθηκε σε μία μικρή ποσότητα ακατάλληλου διοξειδίου που χρησιμοποιήθηκε σε περιορισμένο αριθμό φιαλών σε μονάδα παραγωγής στην Γαλλία το οποίο, όμως, δεν ήταν επικίνδυνο για τη δημόσια υγεία. Όπως φαίνεται από την αναφορά των γεγονότων, αν η διοίκηση της εταιρίας είχε λάβει σοβαρά τα παράπονα μερικών πελατών της θα μπορούσε, γρήγορα και με ελάχιστο κόστος, να αποφύγει τη χιονοστιβάδα των αρνητικών εξελίξεων (απόσυρση φιαλών, δυσφήμιση, επιπλέον κόστος για επανάκτηση της αγοράς κ.λ.π.) (Strategic Direction Vol. 19 No 5 pp. 23-25, Johnson 2003).

Σ' αντίθεση, η εταιρία Red Bull αναγνωρίζοντας αμέσως την επερχόμενη κρίση από το πρόβλημα, που περιγράφεται στη συνέχεια, έλαβε αμέσως όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να περιορισθούν οι αρνητικές επιπτώσεις. Η εταιρία παράγει ένα δημοφιλές προς τους νέους προϊόν που έχει ως βασικά συστατικά την καφεΐνη και την ταυρίνη. Κατηγορήθηκε στη Σουηδία ότι εμπλέκεται στο θάνατο τριών καταναλωτών που είχαν αναμείξει το προϊόν της με αλκοόλ. Η Red Bull επέμενε ότι το προϊόν της είναι ασφαλές και ακίνδυνο και δεν έθεσε σε εφαρμογή

τη διαδικασία ανάκλησης των προϊόντων της από την αγορά. Απ' εναντίας, επέμενε στην αθωότητα της και κάλεσε τον Σουηδικό Εθνικό Οργανισμό Τροφίμων να ενεργήσει έρευνα για τις αιτίες των θανάτων και να δημοσιοποιήσει τα ευρήματα τα οποία, στο τέλος, δεν ενοχοποιούσαν την Red Bull. Όπως φάνηκε, η σωστή διαχείριση του προδρόμου σταδίου (άμεση αντίδραση) μπόρεσε όχι μόνο να περιορίσει τις αρνητικές επιπτώσεις από την επερχόμενη κρίση αλλά μέσω της ενίσχυσης της εταιρικής της εικόνας, ονόματος και φήμης να εδραιώσει περισσότερο τη θέση της στην τοπική αγορά της Σουηδίας (Strategic Direction, Vol. 18, No 2, pp. 17-19).

ii. Στάδιο Εκδήλωσης της Κρίσης (Acute Stage)

Αυτό είναι το στάδιο όπου η κρίση εκδηλώνεται και δεν μπορεί να αποφευχθούν οι συνέπειές της. Από τη στιγμή που το στάδιο με τα προειδοποιητικά στοιχεία και γεγονότα τελειώσει και η επιχείρηση περάσει από το πρόδρομο στάδιο στο στάδιο της εκδήλωσης, η διοίκηση δεν μπορεί να ανακτήσει το χαμένο έδαφος. Κάποιες αρχικές απώλειες θα υπάρξουν, πόσες όμως επιπλέον θα επέλθουν εξαρτάται αποκλειστικά από την επιχείρηση. Η μεγαλύτερη δυσκολία της διαχείρισης κρίσεων στο στάδιο της εκδήλωσης προέρχεται από την ταχύτητα και την ένταση των γεγονότων που χαρακτηρίζουν αυτό το στάδιο. Η ταχύτητα εξαρτάται από το είδος της κρίσης, ενώ η ένταση από τη σοβαρότητα, το μέγεθος και την αξία των απωλειών. Αυτό το στάδιο είναι το συντομότερο από τα τέσσερα στάδια αλλά λόγω της μεγάλης έντασης, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο διεθνές περιβάλλον το αντιμετωπίζουν ως το στάδιο που διαρκεί περισσότερο.

Από τη στιγμή που μία επιχείρηση εισέλθει σ' αυτό το στάδιο, η διοίκηση πρέπει άμεσα να αποτιμήσει του κινδύνους, καθώς και ποιες λειτουργίες, τμήματα ή

άτομα είναι περισσότερο εκτεθειμένα σ' αυτούς. Πρέπει να επιβεβαιώσει ότι όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα ή άτομα γνωρίζουν τι ακριβώς συμβαίνει, καθώς και ποιες ενέργειες πρέπει να ληφθούν. Πολλές επιχειρήσεις επιβαρύνουν τη θέση τους καθώς οι διοικήσεις τους δεν αναγνωρίζουν ότι η κρίση έχει εκδηλωθεί στους κόλπους τους ή δεν αποτιμούν σωστά τους κινδύνους και δεν επιβεβαιώνουν ότι όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα ή άτομα γνωρίζουν τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσουν.

Αυτό ακριβώς συνέβη με την εταιρία EXXON, όπου ο πρόεδρος της Lawrence G. Rawl αντιμετώπισε το πρόβλημα με τη διαρροή πετρελαίου από το δεξαμενόπλοιο Valdez και τη δημιουργία μεγάλης πετρελαιοκηλίδας με τεράστιες οικολογικές επιπτώσεις στην Αλάσκα το 1989 ως ένα απλό δευτερεύον πρόβλημα και δεν αναγνώρισε τους κινδύνους που κρύβονταν πίσω από αυτό το γεγονός. Δεν αναγνώρισε την κρισιμότητα της κατάστασης και έστειλε δύο ανώτερα στελέχη να διευθετήσουν το πρόβλημα. Μετά από έξη ημέρες και κάτω από την έντονη πίεση των Μ.Μ.Ε. απέστειλε μία απολογητική επιστολή στις εφημερίδες. Ήταν, όμως, πολύ αργά. Το αποτέλεσμα της αδράνειας ήταν να επιβαρυνθεί η επιχείρηση με επιπλέον προβλήματα λόγω της αρνητικής στάσης των Μ.Μ.Ε. και της σπύλωσης του ονόματός της στο συναίσθημα του καταναλωτικού κοινού της με τεράστιες οικονομικές επιπτώσεις που ξεπέρασαν τις αρκετές εκατοντάδες εκατομμυρίων δολαρίων (Ucelli 2002, Schwartz 2000).

iii. Χρόνιο Στάδιο (Chronic Stage)

Το χρόνιο στάδιο, όπου εμφανίζονται οι επιπτώσεις της κρίσης, είναι – παράλληλα – και μία περίοδος ανάκαμψης, ανάλυσης, αμφισβήτησης, καθώς και

επούλωσης των τραυμάτων. Είναι, επίσης, μία περίοδος οικονομικών αλλαγών, καθώς και οργανωσιακών και διοικητικών ανακατατάξεων και αναδιατάξεων.

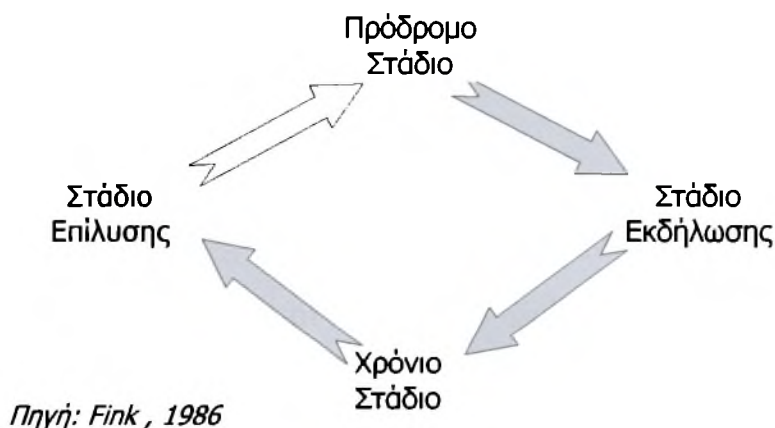
Οι επιδέξιοι managers των διεθνών επιχειρήσεων, εκμεταλλεύονται αυτό το στάδιο για το σχεδιασμό στρατηγικών αντιμετώπισης επερχόμενων κρίσεων, αναλύοντας το τι πήγε σωστά και το τι όχι από τις αναληφθείσες ενέργειες. Με καλές ικανότητες διαχείρισης κρίσεων, αυτή η περίοδος είναι περίοδος συγχαρητηρίων, χειροκροτημάτων καθώς και επιβεβαίωσης της ηγετικής θέσης των στελεχών που διαχειρίστηκαν την κρίση όπως συνέβη στην περίπτωση του Lars Kruse Thomsen που εδραίωσε τη θέση του ως ικανό στέλεχος στην εταιρία τσιγάρων House of Prince's (Δανία). Η House of Prince's αντιμετώπιζε σημαντικά προβλήματα στην Πολωνία και το κυριότερο εστιαζόταν στις μειωμένες πωλήσεις. Η διοίκηση αποφάσισε να στείλει το νέο στέλεχος της Lars Kruse Thomsen για να βρει τρόπους να τα λύσει. Μετά από συστηματική ανάλυση της κατάστασης που επικρατούσε στην Πολωνία, ο Thomsen υλοποίησε σημαντικές οργανωσιακές και διοικητικές αλλαγές που οδήγησαν στην ανάκαμψη της εταιρίας στο Πολωνικό έδαφος με παράλληλη εδραίωση της ηγετικής θέσης του μέσα στο οργανόγραμμα της εταιρίας (DiStefano and Lief, 2002).

iv. Στάδιο Επίλυσης (Resolution)

Το στάδιο της επίλυσης ορίζεται από τη χρονική στιγμή και μετά όπου η καθημερινότητα έχει επανέλθει ή έχει ορισθεί νέα πορεία. Κατά το στάδιο αυτό η επιχείρηση έχει επιστρέψει στις καθημερινές της δραστηριότητες μετά από τις απαραίτητες αναδιατάξεις και αναδιορθώσεις που επέβαλε το προηγούμενο στάδιο. Είναι δυνατόν, αυτές οι αναδιατάξεις να προσδιορίσουν νέους στόχους και νέα πορεία για την επιχείρηση. Ανεξάρτητα, όμως, από το αν η επιχείρηση

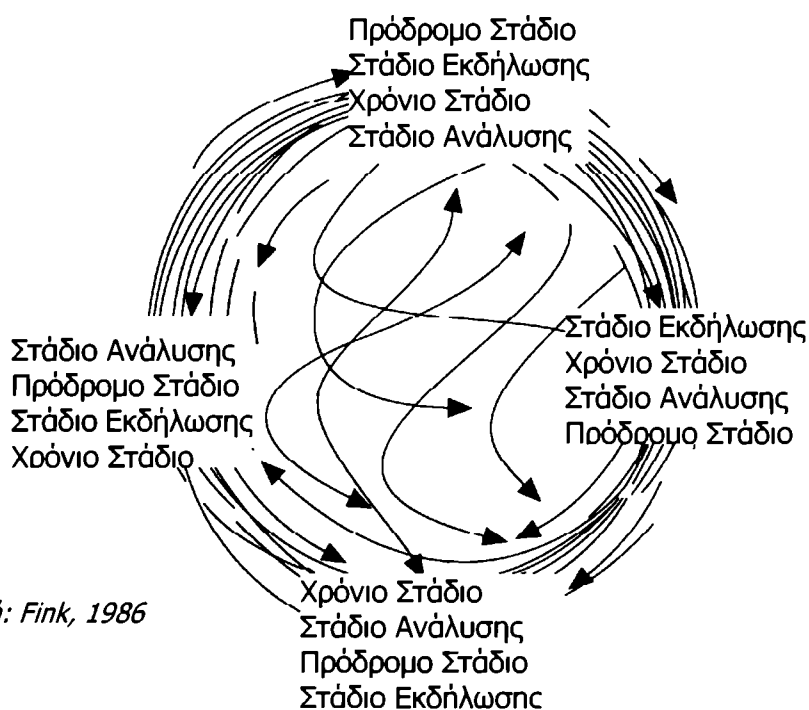
συνεχίσει τις συνήθεις δραστηριότητες ή προσανατολισθεί σε νέους ορίζοντες, το στάδιο της επίλυσης χαρακτηρίζεται από την έλλειψη της πίεσης της κρίσης.

Όπως φάνηκε, από την ανάλυση όλων των σταδίων των κρίσεων που προηγήθηκε, το σπουδαιότερο και σημαντικότερο στάδιο για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων είναι το πρόδρομο στάδιο. Όταν το πρόδρομο στάδιο της κρίσης εμφανισθεί, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αρπάξει τον έλεγχο και να σχεδιάσει όλες τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να μετατρέψει, αν είναι δυνατόν, όλους τους επερχόμενους κινδύνους σε ευκαιρίες. Αν, όμως, το πρόδρομο στάδιο περάσει και φθάσει το στάδιο εκδήλωσης της κρίσης, τότε όλες οι ενέργειες της διοίκησης πρέπει να καθοδηγούνται από την αρχή της επιτάχυνσης του προαναφερόμενου σταδίου και της γρήγορης επίλυσης της κρίσης. Στην πραγματικότητα, το τέλος μιας κρίσης είναι το πρόδρομο στάδιο της επόμενης, όπως περιγράφει ο Fink (1986) στο σχήμα που ακολουθεί:



Ιδιαίτερα, στις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις, όπου το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται είναι πολύπλοκο και πολυδιάστατο, είναι δύσκολο για τους managers να καθορίσουν πότε μία κρίση αρχίζει, πότε τελειώνει ή σε ποιο στάδιο βρίσκεται, καθώς η εκδήλωση μίας κρίσης δημιουργεί τις απαραίτητες συνθήκες για

την εκδήλωση άλλων. Το σχήμα που ακολουθεί περιγράφει με αρκετή ευκρίνεια το πολύπλοκο περιβάλλον που ισχύει για τις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις όπου π.χ. το πρόδρομο στάδιο μίας κρίσης συνυπάρχει με κάποιο στάδιο άλλης κρίσης (π.χ. με το χρόνιο στάδιο μιας προϋπάρχουσας κρίσης). Επίσης, τα στάδια δεν ακολουθούν πάντα την ίδια σειρά ούτε διαρκούν χρονικά το ίδιο.



Το πλαίσιο μέσα στο οποίο εργάσθηκε ο Fink (1986) περιορίζεται από τη στιγμή που η κρίση έχει αρχίσει να δείχνει τα πρώτα της σημάδια. Δεν αναφέρεται καθόλου στον αρχικό σχεδιασμό ώστε να προβλεφτούν επερχόμενα ανεπιθύμητα γεγονότα που μπορούν να οδηγήσουν σε κρίσεις ούτε και στις ενέργειες που πρέπει να ληφθούν ώστε παρόμοια γεγονότα να αποφευχθούν. Επίσης, ο Fink δεν αναφέρεται καθόλου στο στάδιο που βρίσκεται ανάμεσα στο στάδιο της εκδήλωσης και στο χρόνιο στάδιο. Σ' αυτό το στάδιο καλείται η επιχείρηση, μέσα

σε πολύ σύντομο χρόνο να αποκαταστήσει τις βασικές της λειτουργίες. Γι' αυτό το λόγο, ο Roberts (1994) προτείνει τέσσερα νέα στάδια που είναι τα εξής:

- **Το στάδιο πριν από οποιοδήποτε γεγονός (pre-event)** όπου διάφορες ενέργειες αποφασίζονται ώστε επερχόμενοι δυνατοί κίνδυνοι να αποφευχθούν (π.χ. νέα και πιο σύγχρονη οργανωσιακή δομή, εκπαίδευση για αντιμετώπιση ανεπιθύμητων γεγονότων κ.λ.π.)
- **Το στάδιο του επειγόντος (emergency phase)** όπου η κρίση έχει εκδηλωθεί και οι επιπτώσεις είναι ορατές στην επιχείρηση. Ενέργειες πρέπει να ληφθούν για την προστασία της επιχείρησης και όσων έχουν άμεση ή έμμεση σχέση μ' αυτήν.
- **Το ενδιάμεσο στάδιο (intermediate phase)** όπου οι βασικές ενέργειες και επιδιώξεις της επιχείρησης είναι να αποκαταστήσει τη σωστή λειτουργία των διαφόρων τμημάτων της. Ο στόχος σ' αυτό το στάδιο είναι να επανέλθει η επιχείρηση όσο το δυνατόν πιο γρήγορα στην καθημερινότητά της.
- **Το μακροπρόθεσμο στάδιο (long term phase)** ταυτίζεται με το χρόνιο στάδιο της ανάλυσης του Fink (1986) και είναι η συνέχεια του προηγούμενου σταδίου, μόνο που τώρα το ενδιαφέρον της επιχείρησης επικεντρώνεται στην αποκατάσταση θεμάτων που δεν ήταν δυνατόν να επιλυθούν στο προηγούμενο στάδιο. Τέτοια θέματα είναι η αποκατάσταση της υποδομής, η επίλυση περιβαλλοντικών θεμάτων, η αναδιοργάνωση και ανασχεδιασμός των στρατηγικών, η ανάλυση των επιπτώσεων και ενεργειών κ.λ.π.

Όπως φαίνεται από την παραπάνω ανάλυση, τα στάδια που ορίζονται από τους Fink (1986) και Roberts (1994) αλληλοσυμπληρώνονται. Ο Faulkner (2001), εξετάζοντας και αναλύοντας τις επιπτώσεις στον τουριστικό τομέα της Αυστραλίας

από τις δυσμενείς διεθνείς εξελίξεις (τρομοκρατικές ενέργειες – Σεπτ. 2001 -, πολιτική αστάθεια, οικονομική ύφεση), πρότεινε μία νέα δομή που περιλαμβάνει τα στάδια του Fink (1986) και του Roberts (1994). Η δομή αυτή παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί στον οποίο χρησιμοποιείται η ορολογία Faulkner (2001).

Τα στάδια της Κρίσης

Faulkner (2001)	Fink (1986)	Roberts (1994)
1. Pre-event		Pre-event
2. Prodromal	Prodromal Stage	
3. Emergency	Acute Stage	Emergency Phase
4. Intermediate		Intermediate Phase
5. Long Term (recovery)	Chronic Stage	Long Term Phase
6. Resolution	Resolution	

Πηγή: Faulkner (2001, p. 140)

2.a Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν τα στάδια της κρίσης. Η ανάλυση των σταδίων θεωρήθηκε σκόπιμη επειδή καθιστά γνωστές τις ενέργειες που πρέπει να ληφθούν από τα στελέχη των διεθνών επιχειρήσεων σε κάθε στάδιο ώστε η αντιμετώπιση της κρίσης να είναι αποτελεσματική και να ελαχιστοποιούνται οι επιπτώσεις της στην επιχείρηση. Γίνεται κατανοητό (μέσω παραδειγμάτων) ότι κάθε στάδιο απαιτεί διαφορετικές ικανότητες και δεξιότητες από τα στελέχη των

διεθνοποιημένων επιχειρήσεων. Κατά το πρόδρομο στάδιο, απαραίτητη είναι η ικανότητα, που πρέπει να έχουν τα στελέχη των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων, της αναγνώρισης των πρόδρομων στοιχείων, όπως φάνηκε από τα παραδείγματα της Mc Donald's, της Coca Cola και της Red Bull. Στο στάδιο της εκδήλωσης της κρίσης, απαραίτητη είναι η ικανότητα της άμεσης αντίδρασης και της δεξιότητας διαχείρισης των Μ.Μ.Ε., όπως χαρακτηριστικά περιγράφηκε στην ανάλυση της κρίσης που αντιμετώπισε η ΕΧΧΟΝ. Στο χρόνιο στάδιο, τα στελέχη πρέπει να είναι εφοδιασμένα με την ικανότητα της ανάλυσης και της επιβολής οργανωσιακών αλλαγών, όπως χρειάστηκε να κάνει ο Thomsen στην περίπτωση της House of Prince's στην Πολωνία. Οι στόχοι του κάθε σταδίου είναι διαφορετικοί. Άλλοι οι στόχοι κατά το στάδιο του επείγοντος (προστασία της επιχείρησης) και άλλοι οι στόχοι κατά το μακροπρόθεσμο στάδιο (αποκατάσταση της λειτουργίας, αναδιοργάνωση και ανασχεδιασμός της επιχείρησης).

Το κεφάλαιο κλείνει με την περιγραφή των σταδίων της κρίσης, όπως αυτά περιλαμβάνονται στη δομή που προτείνει ο Faulkner (2001).

Μπορεί να προσδιορισθεί στρατηγική διαχείρισης κρίσης;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ**

Οι επιχειρήσεις όλων των μεγεθών και αντικειμένων πρέπει να είναι προετοιμασμένες και ευέλικτες για την αντιμετώπιση των συνεχών αλλαγών του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται και όπου αρκετές από αυτές τις αλλαγές θα εκδηλωθούν με τη μορφή κρίσης. Σύμφωνα με τους Kash & Darling (1998), σήμερα δεν υφίσταται το «εάν» μία επιχείρηση αντιμετωπίσει μία κρίση, αλλά το «πότε», «τι είδος κρίσης» και «πόσο προετοιμασμένη» είναι για να την αντιμετωπίσει. Η αποτελεσματική διοίκηση κρίσεων είναι ουσιώδης για τις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις που πολύ συχνά επηρεάζονται αρνητικά από πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες.

Θα ήταν μεγάλο και βαρύ φορτίο για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων να προετοιμάζονται και να καταστρώνουν σχέδια για όλες τις πιθανές και μη επερχόμενες κρίσεις. Ο κατάλογος θα ήταν άπειρος. Αυτό που έχει σημασία και είναι εφικτό είναι η αναγνώριση και περιγραφή της απαραίτητης διαδικασίας όταν μία κρίση εμφανισθεί.

Στην καρδιά αυτής της διαδικασίας πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα πληροφοριών καθώς και διαδικασίες σχεδιασμού και τεχνικές λήψης αποφάσεων. Το σύστημα πληροφοριών πρέπει να μπορεί να αναγνωρίζει επερχόμενα προβλήματα που μπορούν να οδηγήσουν σε κρίση. Το βασικό στοιχείο του είναι η ικανότητα περιγραφής της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης καθώς και της μελλοντικής θέσης της.

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος, που αποτελείται από πληροφορίες (κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές ή οποιασδήποτε άλλης διάστασης) ενώνει την επιχείρηση με

το χώρο από τον οποίο εξαρτάται και όπου δραστηριοποιείται. Οι πληροφορίες πρέπει να χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση των επιχειρήσεων για τον προσδιορισμό και καθορισμό των τάσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και των απειλών. Τα στελέχη πρέπει να μπορέσουν να προβλέψουν τις πιθανές επιπτώσεις αυτών των τάσεων αλλά και των απειλών στην επιχείρηση. Λόγω, όμως, της μεγάλης πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος, η πλήρης ανίχνευσή του πρέπει να θεωρείται αδύνατη χωρίς τη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας όπου υπάρχει πληθώρα πληροφοριών που μπορούν να προστατέψουν τις επιχειρήσεις από λανθασμένες ενέργειες που μπορούν να τις οδηγήσουν σε κρίσεις. Στις ιστοσελίδες

- www.treas.gov/offices/eotffc/ofac/sdn/t11sdn.pdf,
- www.export.gov/comm_svc/eac.html

αναφέρονται οι χώρες, οι επιχειρήσεις και τα άτομα που η κυβέρνηση των Η.Π.Α. θεωρεί επικίνδυνα και αποτρέπει τη σύναψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σ' αυτές τις χώρες ή μ' αυτές τις επιχειρήσεις ή μ' αυτά τα άτομα.

Η ειρωνεία με τη διαδικασία σχεδιασμού είναι ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το σχεδιασμό αντιμετώπισης κρίσεων ως λιγότερο σημαντικό κατά τις περιόδους ηρεμίας. Όμως, είναι αδύνατον να υπάρξει σχεδιασμός όταν η κρίση εκδηλώνεται (λόγω έντασης και πίεσης) και τότε το ενδιαφέρον της επιχείρησης περιορίζεται μόνο στην προστασία των κεκτημένων χωρίς να εστιάζεται στις εναλλακτικές ή νέες ευκαιρίες που εμφανίζονται.

Μία σωστή διαδικασία, που περιέχει εναλλακτικές ή ενδεχόμενες λύσεις, είναι το βασικό συστατικό που καθορίζει την ικανότητα της επιχείρησης για την αντιμετώπιση κρίσεων. Όμως, σύμφωνα με την έρευνα των Spillan et al (2003),

λίγες είναι οι επιχειρήσεις που έχουν καταστρώσει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων. Αυτό οφείλεται στην αδυναμία τους να αναγνωρίσουν ποια γεγονότα μπορούν να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρησή τους, όπως συνέβη με την εταιρία αθλητικών ειδών Nike. Η Nike είχε στηρίξει όλη τη στρατηγική της στο όνομα και στην εικόνα της. Η φήμη της δημιουργήθηκε από τα καλής ποιότητας προϊόντα καθώς και για τη μόδα που πρότεινε για αυτά και σ' αυτά (μόδα & marketing) είχε εστιάσει όλη την προσοχή της. Το τρωτό της σημείο, όμως, αποδείχθηκε η έλλειψη ενδιαφέροντος για την παραγωγική διαδικασία. Μπορεί να προσδιόριζε την ποιότητα τόσο των πρώτων υλών όσο και των τελικών προϊόντων, δεν όριζε, όμως, την παραγωγική διαδικασία. Το αποτέλεσμα ήταν να δημοσιοποιηθεί ότι προμηθευόταν τα προϊόντα της από χώρες, όπως το Βιετνάμ, που επέτρεπε την εκμετάλλευση ανηλίκων παιδιών. Μπορεί να μην ήταν υπεύθυνη για τις εργασιακές συνθήκες που επικρατούσαν στην προαναφερόμενη χώρα, όμως το γεγονός ότι αγόραζε τα αθλητικά υποδήματα από καθεστώς που εκμεταλλεύονταν παιδιά ήταν αρκετό για να αντιμετωπίσει οικονομική κρίση. Η κρίση θα μπορούσε να είχε αποφευχθεί εάν οι υπεύθυνοι της εταιρίας είχαν αναγνωρίσει ποια γεγονότα θα μπορούσαν να βλάψουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της που ήταν η ποιότητα, η μόδα και η ξεγνοιασιά (cool). Ένα σενάριο πιθανής κρίσης θα μπορούσε να ήταν ότι τα αθλητικά υποδήματα φαίνονται ξεπερασμένα στα μάτια του καταναλωτικού της κοινού που είναι οι νέοι, ή ότι ο κόσμος θα έπαυε να φορά αθλητικά υποδήματα για τις καθημερινές του δραστηριότητες. Άλλο σενάριο θα μπορούσε να ήταν η εμφάνιση κάποιας ανταγωνίστριας εταιρίας που θα προσέλκυε τους Michael Jordan's και Tiger Woodsheds - που είναι τα ιδάλματα του

καταναλωτικού της κοινού - ή κάποιο γεγονός που θα αμαύρωνε της εικόνα της (αυτό που στο τέλος συνέβη) (Schwartz, 2000).

Όμως, αρκετές είναι και οι επιχειρήσεις που από νωρίς έχουν αναγνωρίσει ποια είναι τα πιθανά γεγονότα που μπορούν να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Μία από αυτές τις επιχειρήσεις είναι η Ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία Toyota της οποίας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η μέθοδος Just-in-Time στην παραγωγική της διαδικασία. Για να ελαττώσει την πιθανότητα να μην μπορέσει να προμηθεύσει την κάθε επιμέρους αγορά με αυτοκίνητα την προκαθορισμένη χρονική στιγμή (π.χ. πρόβλημα παραγωγής ή αδυναμία προμηθευτών) και για να μην αντιμετωπίσει ένα γεγονός που θα μπορούσε να την οδηγήσει σε κρίση, έχει σχεδιάσει την παραγωγική της διαδικασία με τέτοιο τρόπο που να είναι ικανή και ευέλικτη να τροφοδοτεί με αυτοκίνητα περισσότερες από μία αγορές (Chopra and Sodhi, 2004).

Η αβεβαιότητα του μέλλοντος επιβάλλει μία πιο συστηματική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η διαχείριση κρίσεων στις διεθνείς επιχειρήσεις μπορεί να είναι ένα σημείο αναφοράς και θετικής αλλαγής πορείας όπου οι διοικήσεις πρέπει να μπορούν να αναγνωρίσουν τις ευκαιρίες και τους νέους δρόμους που τους ανοίγονται.

Σύμφωνα με τον Ritchie (2004), που εργάστηκε πάνω στο μοντέλο του Faulkner (2001), υπάρχουν τρία βασικά στάδια στη διαχείριση κρίσεων:

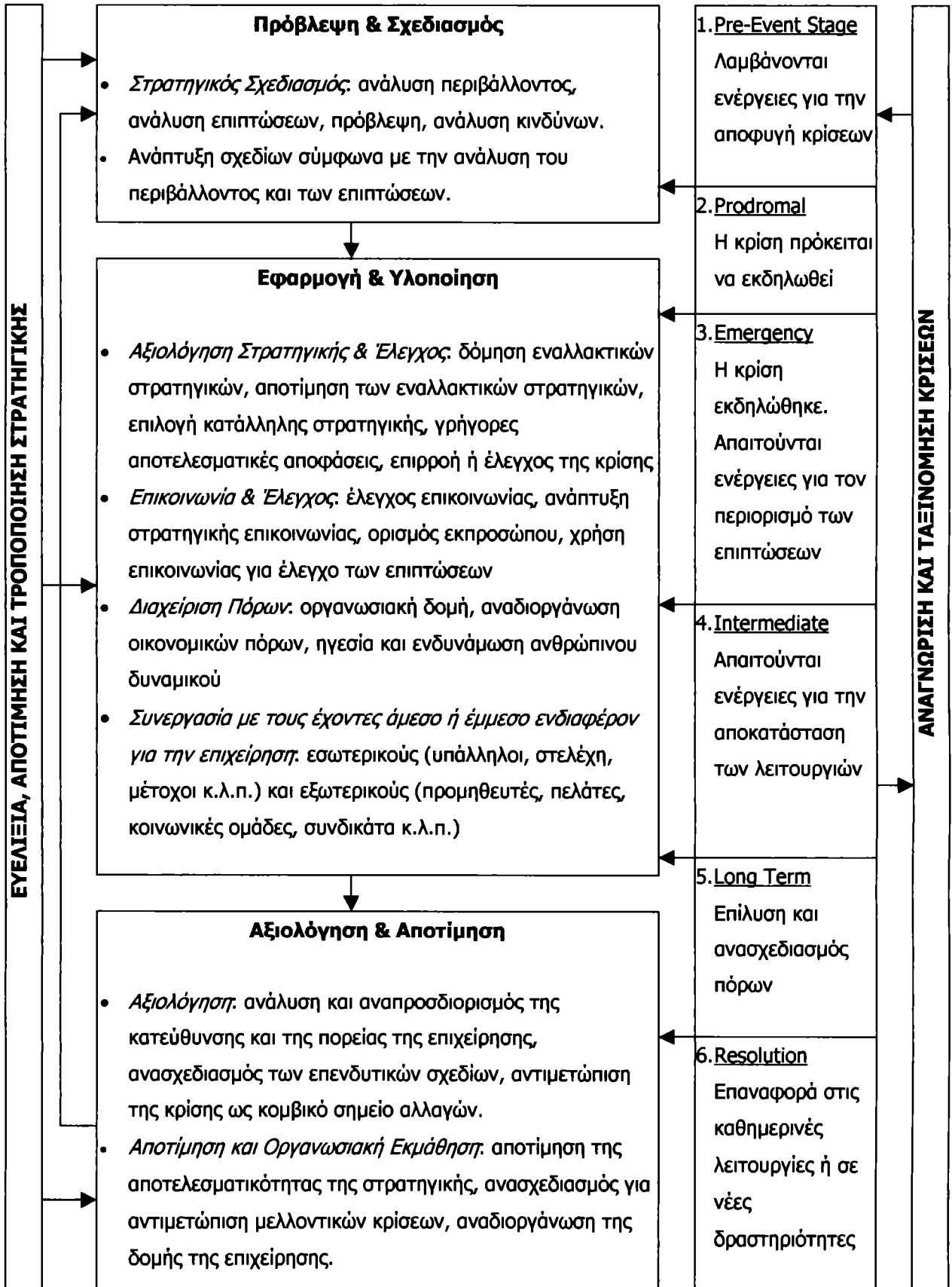
- Πρόβλεψη και Σχεδιασμός
- Εφαρμογή και Υλοποίηση
- Αξιολόγηση και Αποτίμηση

Στον Πίνακα 3.1 περιγράφονται τα προαναφερόμενα στάδια καθώς και οι απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να υλοποιούνται σε κάθε στάδιο.

Ο τρόπος με τον οποίο μία κρίση αναγνωρίζεται και ταξινομείται - σύμφωνα με τον τύπο της και την ένταση των επιπτώσεων - ορίζει τη στρατηγική που θα επιλεγεί καθώς και τον τρόπο εφαρμογής της. Άλλος στρατηγικός σχεδιασμός απαιτείται σε μία παρατεταμένη χρονικά κρίση και άλλος σε μία βραχυχρόνια. Αντίστοιχα, η κατάλληλη στρατηγική εξαρτάται και από το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η κρίση:

- Το στάδιο πριν από οποιοδήποτε γεγονός (pre-event) είναι κατάλληλο για σχεδιασμό και ανάπτυξη στρατηγικών.
- Στο στάδιο πριν ή μετά από την κρίση απαιτείται η εφαρμογή στρατηγικής για τον περιορισμό των επιπτώσεων.
- Μετά την εκδήλωση της κρίσης και την αρχική αντιμετώπισή της, απαιτείται περαιτέρω εφαρμογή της στρατηγικής για έλεγχο ή μείωση των επιπτώσεων.
- Το μακροπρόθεσμο στάδιο (long term) είναι το στάδιο όπου θα γίνει η αξιολόγηση και αποτίμηση της στρατηγικής, η αναδιοργάνωση της δομής της επιχείρησης και ο ανασχεδιασμός της πορείας της.

Όμως, όλα τα προηγούμενα στάδια απαιτούν από τη διοίκηση της επιχείρησης ευελιξία, συνεχή αποτίμηση και αξιολόγηση της στρατηγικής, καθώς και την τροποποίησή της ανάλογα με τη φύση της κρίσης και τις αντιδράσεις όλων όσων τα συμφέροντα επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης (stakeholders).



Πηγή: Ritchie (2004)

Πίνακας 3.1

3.α Πρόβλεψη και Σχεδιασμός

Στο στάδιο της πρόβλεψης και του σχεδιασμού η διοίκηση της επιχείρησης καλείται να αναπτύξει σχέδια και στρατηγικές που μπορούν να σταματήσουν ή να περιορίσουν τις επιπτώσεις μίας μελλοντικής κρίσης. Συνήθως οι επιχειρήσεις μπορούν να σχεδιάσουν στρατηγικές που θα τις βοηθήσουν στη διαχείριση κρίσεων αλλά δεν μπορούν να αναγνωρίσουν μία επερχόμενη κρίση.

Το πρώτο και ουσιαστικότερο βήμα είναι η δημιουργία της ομάδας αντιμετώπισης κρίσης και η περιγραφή του ρόλου του κάθε μέλους της κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης της κρίσης. Η στελέχωση μίας τέτοιας ομάδας κατά τη διάρκεια της κρίσης πρέπει να θεωρείται αδύνατη. Η δυσκολία της δημιουργίας της είναι ακόμα μεγαλύτερη στις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις λόγω της μεγάλης γεωγραφικής διασποράς που έχουν καθώς και όλων των επιπρόσθετων ιδιομορφιών που επιφέρει η διεθνοποίησή τους (π.χ. διαφορετικές κουλτούρες, διαφορετικές κοινωνικές δομές κ.λ.π.).

Εδώ πρέπει να τονισθεί ότι και στις περιπτώσεις όπου υπάρχει μία κεντρική ομάδα διαχείρισης κρίσεων, η ανάγκη για υλοποίηση προγραμμάτων ανάπτυξης των ικανοτήτων αντιμετώπισης κρίσεων για τα κατά τόπους στελέχη είναι μεγάλη. Αυτό οφείλεται στο ότι τα στελέχη αυτά θα κληθούν πρώτα να αντιμετωπίσουν την κρίση και στη συνέχεια θα έρθει η βοήθεια από την κεντρική ομάδα. Η εκπαίδευση της κεντρικής ομάδας δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο σε σενάρια αναπτυγμένα στις κεντρικές εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Αντιθέτως, είναι απαραίτητο να εμπεριέχει και στοιχεία από τις κατά τόπου περιοχές όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, ώστε τα στελέχη της να αποκτήσουν αίσθηση για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που επικρατούν εκεί. Αυτή η ομάδα πρέπει να είναι

εξοικειωμένη στο να εργάζεται κάτω από υψηλή πίεση και, επιπλέον, θα ήταν καλό να είναι στελεχωμένη με άτομα απ' όλα τα τμήματα και τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Έχουν αναπτυχθεί πολλές τεχνικές που βοηθούν στην αρχική πρόβλεψη και το σχεδιασμό. Συγγραφείς όπως οι Kash & Darling (1998) προτείνουν η ανάπτυξη των διαδικασιών που εμπλέκονται με μελλοντικές κρίσεις να είναι πιο αποτελεσματική από τη συνεχή ανίχνευση για τις δυνατές επιπτώσεις. Η αναγνώριση του προβλήματος, μέσω της ανίχνευσης του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, και η συλλογή πληροφοριών για το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον μπορούν να προσφέρουν πολλές πληροφορίες για τους κινδύνους και τις επιπτώσεις τους στην επιχείρηση. Οι ίδιοι συγγραφείς, για την αποφυγή κρίσεων, προτείνουν επίσης:

- i. Στρατηγική Πρόβλεψη*
- ii. Σχεδιασμός Αντιμέτωσης Απρόβλεπτου Γεγονότος*
- iii. Ανάλυση Επιπτώσεων*
- iv. Ανάλυση Σεναρίων - Αυτοσχεδιασμός*

i. Στρατηγική Πρόβλεψη

Αφορά προβλέψεις που βασίζονται σε πιθανές κρίσιμες καταστάσεις που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση και προέρχονται είτε από την ποσοτικοποίηση κάποιων δεδομένων είτε από την αναγνώριση κάποιων τάσεων είτε από τη φύση της επιχείρησης. Π.χ. στη φύση των αεροπορικών εταιριών είναι η μεγάλη πιθανότητα της πτώσης ενός αεροσκάφους και πρέπει να θεωρείται έλλειψη επαγγελματισμού εάν δεν έχει η αεροπορική εταιρία έτοιμα το σχέδιο και τη διαδικασία αντιμετώπισης όλων των δυσάρεστων γεγονότων που συνεπάγεται η πτώση ενός

αεροσκάφους της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτυχημένης πρόβλεψης είναι η κρίση που αντιμετώπισε η Nike τον Ιούνιο του 1997. Τα αθλητικά παπούτσια της σειράς "Summer Hoop" είχαν γραμμένο το λογότυπο "Air" με φλέγοντα γράμματα, και λόγω της μεγάλης ομοιότητας του με τη λέξη "Allah" γραμμένη με αραβικούς χαρακτήρες αντιμετωπίστηκε ως προσβολή από τον μουσουλμανικό κόσμο. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα την απειλή της εταιρίας με παγκόσμιο μποϊκοτάζ από τους μουσουλμάνους. Η Nike αναγκάστηκε να σταματήσει την παραγωγή του προαναφερόμενου μοντέλου και να ανακαλέσει 38.000 ζευγάρια (Kash and Darling, 1998). Επιπλέον, αναγκάστηκε να δημοσιεύσει ανακοινώσεις σε πολλές εφημερίδες των Η.Π.Α., ζητώντας συγνώμη από τον μουσουλμανικό κόσμο για τη μη ηθελημένη προσβολή.

Η Nike, για να δημιουργήσει το όνομά της παγκοσμίως, ξόδεψε υπέρογκα ποσά σε διαφημίσεις καθώς και χρόνο. Δεν ξόδεψε, όμως, ούτε μία στιγμή για τη στρατηγική πρόβλεψη της αντιμετώπισης παρομοίων περιστατικών μ' αποτέλεσμα, κάτω από την πίεση των γεγονότων και των μεγάλων οικονομικών απωλειών, η μοναδική της επιλογή να είναι η αντιμετώπιση μίας ανεπιθύμητης κατάστασης. Παρόμοια γεγονότα πρέπει να τονίζουν στις επιχειρήσεις ότι με σωστή στρατηγική πρόβλεψη μπορούν να αποφευχθούν σημαντικές κρίσεις.

ii. Σχεδιασμός Αντιμετώπισης Απρόβλεπτου Γεγονότος

Αναφέρεται στα εναλλακτικά σχέδια που πρέπει να υπάρχουν για την περίπτωση όπου η επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει κάποιο απρόβλεπτο γεγονός. Ως απρόβλεπτο γεγονός ή απρόσμενη κατάσταση αντιμετωπίζεται ένα περιστατικό που θεωρείται απίθανο να συμβεί, αλλά που μπορεί να έχει μεγάλες και άμεσες συνέπειες και επιπτώσεις στην επιχείρηση και σ' όσους έχουν συμφέρον απ' αυτήν

(εργαζόμενοι, μέτοχοι, προμηθευτές, κοινωνία κ.λ.π.). Συνήθως τέτοια περιστατικά είναι πολύ σοβαρά για την επιχείρηση, καθώς, αν συμβούν, έχουν καταστροφικές συνέπειες και ουσιαστικά δεν είναι δυνατό να προβλεφθούν. Επιπλέον, αν ένα τέτοιο περιστατικό συμβεί γρήγορα και με μεγάλη ένταση, έτσι ώστε το «καθημερινό management» να μην μπορεί να το αντιμετωπίσει, τότε η επιχείρηση καθίσταται ευάλωτη στις επιπτώσεις του.

Στη σημερινή πραγματικότητα όπου καλούνται να δραστηριοποιηθούν οι επιχειρήσεις, το περιβάλλον είναι θυελλώδες και δεν συγχωρεί αδυναμίες. Πηγές εμφάνισης ξαφνικών και απρόβλεπτων περιστατικών υπάρχουν πολλές, ιδιαίτερα στις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις όπου ο χώρος στον οποίο δραστηριοποιούνται δεν περιορίζεται στα στενά όρια μίας γεωγραφικής περιοχής, με αποτέλεσμα να είναι δυνατό να υποστούν επιδράσεις και από γεγονότα που λαμβάνουν χώρα σε απόμακρα σημεία του κόσμου και σε πολύ διαφορετικούς οικονομικούς κλάδους από αυτούς όπου δραστηριοποιούνται.

Έχοντας να αντιμετωπίσουν τέτοιες απρόσμενες καταστάσεις, οι βιαστικές και εσπευσμένες κινήσεις των μεσαίων στελεχών για την αντιμετώπισή τους, έχουν συχνά ως αποτέλεσμα τη μεγέθυνση της σοβαρότητας του προβλήματος που πολλές φορές οδηγεί στην ενδυνάμωση της αμφισβήτησης της κοινής γνώμης προς την εταιρία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων περιπτώσεων είναι τα ακόλουθα:

- Η εταιρία πετρελαιοειδών Royal Dutch/Shell, η οποία ξαφνιάστηκε από τη δυναμική αντίδραση της Greenpeace εναντίον της απόφασης που έλαβε η διοίκησή της για τη βύθιση πλατφόρμας άντλησης πετρελαίου στη Βόρειο Θάλασσα.

- Η Daimler – Mercedes και η νέα A Class Series που δεν αξιολογήθηκε όπως αναμενόταν από τα Crash Test.
- Η εταιρία Ford που επέλεξε να εξοπλίσει τα αυτοκίνητά της με ελαστικά Firestone, τα οποία, όμως, αποδείχθηκαν ακατάλληλα. Η αστοχία αυτή οδήγησε σε μεγάλο αριθμό τροχαίων ατυχημάτων.

Συνεπώς, η «τακτική» κάνει τη διαφορά. Κάνοντας πολύ λίγα ή πολύ αργά και χάνοντας τον έλεγχο της κατάστασης μπορεί να είναι σημαντικά επιζήμια για την επιχείρηση, ειδικά όταν η ροή των πληροφοριών είναι πολύ μεγάλη προς τα Μ.Μ.Ε. ή προς το Internet. Κάτι που είναι τοπικό στη Βόρεια Θάλασσα (περίπτωση της Shell) ή δεν έχει αξιολογηθεί, όπως αναμενόταν, στη μικρή πόλη Tannishus της Δανίας το 1997 (περίπτωση της Mercedes) μπορεί να γίνει άμεσα γνωστό σ' όλο τον κόσμο διαμέσου των διεθνών Μ.Μ.Ε. και του Internet.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το απρόβλεπτο γεγονός ή η απρόσμενη κατάσταση αναφέρεται σε περιστατικά με μικρή πιθανότητα να συμβούν αλλά ενδεχομένως με μεγάλο αντίκτυπο και ολέθριες επιπτώσεις στην κοινωνία, στον οργανισμό ή την επιχείρηση. Συμβάντα όπως της 11^{ης} Σεπτεμβρίου θεωρούνται απρόβλεπτα γεγονότα ή απρόσμενες καταστάσεις. Τα γεγονότα που οδηγούν σε έντονες κρίσεις μπορούν να εμφανιστούν οποιαδήποτε στιγμή, είναι απρόβλεπτα και διαταράσσουν την ευστάθεια της επιχείρησης μέσω των ισχυρών κραδασμών που επιφέρουν σ' αυτή.

Το χαρακτηριστικό συστατικό του απρόβλεπτου γεγονότος ή της απρόσμενης κατάστασης είναι η χαμηλή πιθανότητα (ή η υψηλή αβεβαιότητα) και ο υψηλός αντίκτυπος. Όμως, τα αποτελέσματα του απρόβλεπτου γεγονότος δεν είναι υποχρεωτικό ότι εμφανίζονται αιφνίδια και βίαια όσον αφορά στο χρόνο. Αυτό

σημαίνει ότι ο χρόνος επίδρασης μπορεί να είναι είτε σύντομος ή μεγάλης διάρκειας. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αλλαγή του κλίματος λόγω της ατμοσφαιρικής ρύπανσης. Αυτό είναι μία απρόσμενη κατάσταση που εκδηλώνεται αργά στο χρόνο αλλά με αμετάκλητες συνέπειες. Αυτό δικαιολογεί μία αμφίδρομη σχέση και συναλλαγή με τα απρόβλεπτα γεγονότα. Βέβαια, περιμένοντας για περισσότερη και καλύτερη πληροφόρηση στο τι επέρχεται και το τι λαμβάνει χώρα μπορεί να έχει τα ίδια αποτελέσματα όπως με μία λάθος αντίδραση ως απάντηση σε ένα επικίνδυνο περιστατικό. Σύμφωνα με τους Mendonca et al. (2004) «ποτέ δεν θα ξέρουμε αρκετά ώστε να πάρουμε τη σωστή απόφαση».

Στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να απαντηθούν τρεις ερωτήσεις όσον αφορά τη διαχείριση κρίσεων. Σύμφωνα με τον Petersen (Mendonca et al., 2004), αυτές οι ερωτήσεις είναι:

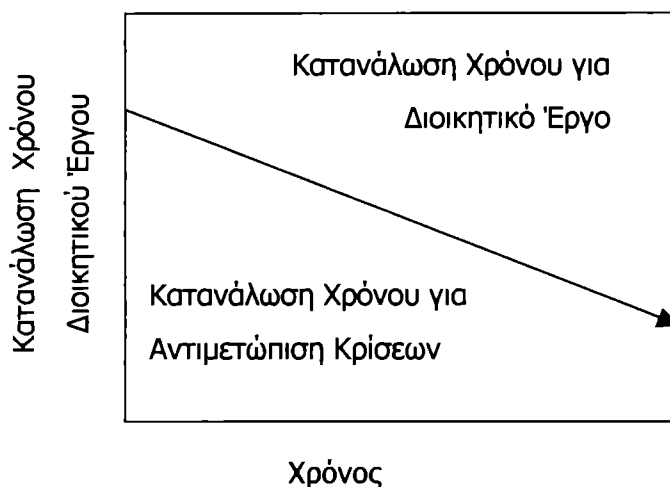
- Ποιο είναι το σπουδαιότερο κρίσιμο γεγονός για μία επιχείρηση;
- Μπορεί να προβλεφθεί η εμφάνισή του;
- Υπάρχουν ενέργειες που μετριάζουν ή αποτρέπουν την εμφάνισή του;

Εάν η διοίκηση μπορεί να απαντήσει σ' αυτές τις τρεις ερωτήσεις, τότε η ανάλυση των απρόβλεπτων γεγονότων αυξάνει την πιθανότητα ότι οι επιπτώσεις ενός μεγάλου μελλοντικού συμβάντος μπορούν να αποτραπούν ή να μετριαστούν, αλλά και οι θετικές ενέργειες μπορούν να υλοποιηθούν.

Εάν η γνώση πάνω σε άμεσες ή έμμεσες επιπτώσεις στην επιχείρηση μπορεί να αποτιμηθεί παρατηρώντας και συλλέγοντας πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον, ανιχνεύοντας και αναλύοντας το εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ρεαλιστικά και αποτελεσματικά σχέδια μπορούν να

προετοιμαστούν και να τεθούν σε εφαρμογή ώστε να μετριάσουν τις επιπτώσεις μίας ανεπιθύμητης κατάστασης.

Όταν δεν υπολογίζονται τα απρόβλεπτα γεγονότα από τη διοίκηση της επιχείρησης, ο αντίκτυπος είναι το χάσιμο χρόνου σε απροετοίμαστες διαχειρίσεις κρίσεων όταν αυτές θα εμφανισθούν. Όπως δείχνει το σχήμα που ακολουθεί, όταν υπάρχει ένα σωστό σύστημα ανάλυσης απρόβλεπτων γεγονότων, ο χρόνος που καταναλώνεται από τα στελέχη για την αντιμετώπιση κρίσεων ελαττώνεται μέρα με τη μέρα δίνοντας χώρο για άλλου είδους διοικητικό έργο όπως π.χ. το λειτουργικό, της στρατηγικής ανάπτυξης κ.λ.π.



Πηγή: Mendonca et al., 2004

Συσχετιζόμενο με τη διαχείριση του χρόνου σε διοικητικό επίπεδο, η μη ύπαρξη συστήματος ανάλυσης απρόβλεπτων καταστάσεων έχει ως επακόλουθο την υψηλή πιθανότητα επιλογής λανθασμένης απόφασης ή και της μη ανάληψης ενεργειών όταν εμφανισθεί ένα πρόβλημα. Όταν ευέλικτα σχέδια αντιμετώπισης απρόοπτων καταστάσεων έχουν υλοποιηθεί, ειδικά αυτών που έχουν σχέση με την ανάπτυξη των ικανοτήτων αυτοσχεδιασμού, τότε μπορεί να υπάρχει μία αίσθηση ηρεμίας, ευταξίας και μεθοδικότητας όταν δραματικά περιστατικά εμφανίζονται.

Οι διοικήσεις και τα στελέχη των επιχειρήσεων θα αντιμετωπίσουν το πρόβλημα σαν μία καθημερινή εργασία ρουτίνας για την οποία έχουν ήδη εκπαιδευτεί. Αυτό έρχεται σ' αντίθεση με την αίσθηση του πανικού και του σοκ που παρατηρείται σ' άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις όπου βιαστικές και λανθασμένες αποφάσεις έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να ληφθούν.

Γι' αυτό το λόγο, σε περιόδους μεγάλων αλλαγών και ερμητικά περιορισμένων χρονικών δυνατοτήτων, φαίνεται συνετό να εξετάζονται και να αναλύονται απρόσμενα γεγονότα και να προσδιορίζονται πολιτικές αντιμετώπισης των κρίσεων που προέρχονται από αυτά. Αυτά τα σχέδια είναι πολύ χρήσιμα για αβέβαιες καταστάσεις και μπορούν να βοηθήσουν στην επίλυση ταχύτατα εκδηλωμένων κρίσεων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η αντιμετώπιση πολεμικών πράξεων, η γενική απεργία σε ένα κράτος, ή η διατροφική μόλυνση. Στην πρώτη περίπτωση μπορεί να υπάρχει το σχέδιο της απομακρύνσεως των συμφερόντων της επιχείρησης (π.χ. εκπρόσωπος, εργοστάσιο, ή και ως προορισμός των προϊόντων) από το χώρο των εχθροπραξιών. Στη δεύτερη περίπτωση μπορεί να υπάρχει το σχέδιο της μετατόπισης της παραγωγής από το ένα κράτος σε κάποιο άλλο, και στην τρίτη περίπτωση μπορεί να υπάρχει το σχέδιο αντικατάστασης του προϊόντος με κάποιο υποκατάστατό του, όπως έγινε στην περίπτωση της εταιρίας Church's Chicken Inc. για την αντιμετώπιση της νόσου της γρίπης των πουλερικών που εκδηλώθηκε στην Κίνα. Σ' αυτήν την περίπτωση, ο Tom Johnson, υπεύθυνος ανάπτυξης της επιχείρησης, εκτός της πληροφόρησης των μέσων μαζικής επικοινωνίας ότι δεν υφίσταται κανένας κίνδυνος όταν τα πουλερικά μαγειρεύονται, πρότεινε το ψάρι ως εναλλακτική υγιεινή διατροφή. Το αποτέλεσμα

ήταν να μη μειωθούν οι πωλήσεις της επιχείρησης, αλλά επιπρόσθετα, μέσω αυτής της κρίσης δημιουργήθηκε μία νέα αγορά για την επιχείρηση (Tull, 2004).

iii. Ανάλυση Επιπτώσεων

Αφορά στην επισήμανση της σπουδαιότητας των τάσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος προς τα στελέχη των επιχειρήσεων και στο πως μπορούν να μετατρέψουν τις εμφανιζόμενες τάσεις σε πλεονέκτημά τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αύξηση του ενδιαφέροντος σε περιβαλλοντικά θέματα. Τα στελέχη ξενοδοχειακών μονάδων, αν δεν αναπτύξουν πρακτικές που να ελαττώνουν την ενεργειακή κατανάλωση και τη μόλυνση του περιβάλλοντος, μπορεί να χάσουν μερίδιο της πελατείας τους από άλλες ξενοδοχειακές μονάδες που έχουν αναπτύξει και εφαρμόσει ανάλογες πρακτικές. Η Shell δεν είχε αναγνωρίσει τη δύναμη που έχουν οργανώσεις όπως η Greenpeace και τη μεγάλη ευαισθητοποίηση του κόσμου σε περιβαλλοντικά θέματα. Αν και είχε ακολουθήσει όλους τους διεθνείς κανόνες και νόμους, αν και είχε αποκτήσει την άδεια από τη Μεγάλη Βρετανία για τη βύθιση της πλατφόρμας στη Βόρειο Θάλασσα, εντούτοις αντιμετώπισε σημαντική κρίση γιατί δεν έλαβε υπ' όψη της τις τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που είναι η μεγάλη ευαισθητοποίηση του κόσμου σε περιβαλλοντικά θέματα. Παρ' όλο που νόμιζε ότι κάνει το σωστό, αντιμετώπισε κρίση γιατί, ότι έκανε, το έκανε τεχνικά σωστά (σύμφωνα με τις καταγεγραμμένες εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης), χωρίς όμως να αντιλαμβάνεται ότι εκτός από το περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται (εσωτερικό) υπάρχει και το εξωτερικό περιβάλλον που έχει την ικανότητα να εκφράζει δυναμικά τη γνώμη του, να ελέγχει και να περιορίζει την ελευθερία κινήσεων των επιχειρήσεων. Τα στελέχη της Shell ήταν αποκομμένα από το εξωτερικό τους περιβάλλον και νόμισαν ότι το

νόμιμο (απόκτηση αδειών για βύθιση) είναι και το σωστό, το εύλογο και το αποδεκτό από τον κόσμο (Schwartz, 2000).

iv. Ανάλυση Σεναρίων – Αυτοσχεδιασμός

Αφορά ανάλυση και ανταλλαγή ιδεών και σκέψεων για πιθανά σενάρια. Οποσδήποτε αυτά τα σενάρια είναι υποθετικά αλλά πολύ ικανά για να δημιουργήσουν συζητήσεις για αποφάσεις που πρέπει να παρθούν για πιθανά γεγονότα, όπως π.χ. η διαδοχή στην ανώτατη ιεραρχία, η αντιμετώπιση πιθανής εξαγοράς κ.λ.π.

Αυτά τα σενάρια πρέπει να έχουν ως στόχο την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των στελεχών για ανάληψη πρωτοβουλιών ώστε να είναι ικανά να αντιμετωπίσουν μία επερχόμενη κρίση. Ο αυτοσχεδιασμός είναι μία από τις βασικές ικανότητες που πρέπει να αναπτυχθεί για τους ακόλουθους λόγους:

- Δεν είναι δυνατόν όλες οι επερχόμενες κρίσεις να προβλεφθούν.
- Το σύστημα διαχείρισης κρίσεων προετοιμάζει τον οργανισμό ή την επιχείρηση – εκ των προτέρων – με γενικές αρχές και τρόπους αντιμετώπισης κρίσεων.
- Κάθε κρίση εξελίσσεται με το δικό της μοναδικό τρόπο και αυτό επιβάλλει μία ανάλογη μοναδικού τρόπου αντιμετώπισή της.
- Η έλλειψη λεπτομερών καταγεγραμμένων διαδικασιών αντιμετώπισης απρόσμενων καταστάσεων πρέπει να αντικαθίσταται με ενέργειες που βασίζονται στην κεκτημένη γνώση, στις δεξιότητες καθώς και στην ικανότητα αυτοσχεδιασμού.

Οποσδήποτε, ο αυτοσχεδιασμός δεν αρκεί για την αντιμετώπιση καταστάσεων που μπορούν να οδηγήσουν σε κρίση οπότε ο εκ των προτέρων σχεδιασμός

καθίσταται απαραίτητος. Οι επιχειρήσεις πρέπει να χαρακτηρίζονται από μεγάλη αφροσύνη αν δεν έχουν καταστρώσει σχέδιο αντιμετώπισης τουλάχιστον μίας μεγάλης επερχόμενης κρίσης. Η αναζήτηση και έρευνα για σήματα και καταστάσεις που προειδοποιούν για επερχόμενα γεγονότα που μπορούν να οδηγήσουν σε κρίσεις πρέπει να είναι συνεχής ώστε να προετοιμάζονται σχέδια αντιμετώπισής τους.

Όμως, όλες οι κρίσεις δεν μπορούν να αναγνωριστούν στο πρωταρχικό στάδιό τους. Οι ικανότητες αυτοσχεδιασμού είναι ιδιαίτερες απαραίτητες όταν πρέπει να αντιμετωπιστούν θέματα όπως της μη αποδοχής από το καταναλωτικό κοινό μίας νέας τεχνολογίας ή του μεγάλου ελαττώματος σ' ένα νέο αλλά αναγνωρίσιμο προϊόν κ.λ.π.

Οι περισσότεροι συγγραφείς θεμάτων διαχείρισης κρίσεων συμφωνούν ότι είναι σχεδόν αδύνατο να επινοούνται μηχανισμοί διαχείρισης όταν η κρίση είναι σε εξέλιξη. Αυτό υποδεικνύει ότι ο αυτοσχεδιασμός δεν μπορεί να υπολογίζεται ως ένας αυτόνομος τρόπος αντιμετώπισης κρίσεων. Όμως, όπως φαίνεται από την ανάλυση πολλών περιπτώσεων, πρέπει να τονισθεί ότι το να παραμείνουμε πιστοί στις προσχεδιασμένες ενέργειες που αποδεικνύονται ανεπαρκείς ν' αντιμετωπίσουν τις τρέχουσες συνθήκες, μπορεί να αποβεί πολύ επικίνδυνο. Σαν παράδειγμα προς αποφυγή, παρ' όλο που δεν προέρχεται από τον κόσμο των επιχειρήσεων, μπορεί να αναφερθεί η τραγωδία με το πυρηνοκίνητο Ρωσικό υποβρύχιο Kursk στις 12 Αυγούστου 2000. Η προσήλωση των Ρωσικών στρατιωτικών αρχών στις ανεπαρκείς προσχεδιασμένες διαδικασίες ανέλκυσης είχε ως αποτέλεσμα το θάνατο όλου του πληρώματος (118 άνθρωποι). Εάν οι Ρωσικές αρχές δεν παρέμειναν πιστές στο «δόγμα» της «αυτοδυναμίας» και αποδέχονταν την προσφερόμενη,

από την πρώτη στιγμή, βοήθεια των δυτικών κρατών, τότε ίσως το αποτέλεσμα να ήταν διαφορετικό (Barany, 2004).

Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις χρειάζονται σχέδια αντιμετώπισης ανεπιθύμητων καταστάσεων αλλά πρέπει – παράλληλα – να γνωρίζουν ότι αυτά τα σχέδια πρέπει να προσαρμόζονται στις τοπικές συνθήκες όπου δραστηριοποιούνται και να αναζητούνται τρόποι υλοποίησής τους ικανοποιώντας τις ιδιαιτερότητες των τοπικών αγορών τους.

Ο αυτοσχεδιασμός αποδεικνύεται χρήσιμος την ώρα της κρίσης καθώς επιτρέπει τις επιχειρήσεις να συμπληρώνουν και να αναπροσαρμόζουν τα γενικά σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων σύμφωνα με τις πρακτικές που ορίζονται από τις τοπικές αλλά και πολλές φορές εύθικτες αγορές.

Οι επιχειρήσεις, όταν έρχονται αντιμέτωπες με απρόσμενα γεγονότα πρέπει να είναι ικανές να εκπονήσουν και να εφαρμόσουν δραστικά και αποτελεσματικά σχέδια. Όμως, λόγω της οργανωσιακής τους αδράνειας, της αμυντικής τους κουλτούρας, καθώς και άλλων πηγών παθητικής συμπεριφοράς, μπορεί να μην είναι ικανές ν' αντιμετωπίσουν το πρόβλημα με γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο και αυτό να αποβεί μοιραίο για τη συνέχιση της λειτουργίας της επιχείρησης. Η ταχύτητα ανάληψης πρωτοβουλιών και η αποτελεσματικότητα αυτών είναι ουσιώδη συστατικά όχι μόνο για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων μέσα στο παγκόσμιο χωρίο αλλά και για την επιβίωσή τους.

Οι έννοιες του «επείγοντος», του «πιστικού» και της «δύσκολης κατάστασης», σε αντίθεση με την παραδοσιακή πρακτική διοίκησης που τα αγνοούσε, πρέπει να αντιμετωπίζονται ως αναπόφευκτα και πολλές φορές μοιραία συστατικά στρατηγικής στο πολύπλοκο και σύνθετο σύστημα των διεθνοποιημένων

επιχειρήσεων. Αυτό βρίσκεται σε ολοσχερή αντίθεση με την παραδοσιακή διοικητική πρακτική όπου βρισκόμενη μέσα σ' ένα σταθερό και καλά προστατευμένο - λόγω του τοπικού χαρακτήρα - οικονομικού περιβάλλοντος όλα ήταν προβλέψιμα και εκ των προτέρων καθοδηγούμενα. Όμως, μέσα στη δύνη των συνεχών αλλαγών του διεθνούς περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιούνται, πλέον, όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους και αντικειμένου, η αντιμετώπιση απρόσμενων γεγονότων ακολουθώντας κανόνες μπορεί να μην είναι αρκετό για την επίλυση των προβλημάτων.

Επιπλέον, όπως αποδεικνύεται από την έρευνα του Weick (1993), η προσκόλληση σε γενικούς και θεωρητικούς κανόνες, δηλαδή κανόνες που δεν προσαρμόζονται στις τοπικές συνθήκες και χρονικές στιγμές, μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφή παρόμοια με την οικονομική κρίση που αντιμετώπισε η εταιρία Perrier μετά την ανάκληση όλων των φιαλών της (40 εκατ. φιάλες) που κυκλοφορούσαν στην αγορά των Η.Π.Α. το 1990 λόγω επιμόλυνσης μερικών από αυτές. Η άμεση αντίδραση της επιχείρησης για ολική ανάκληση των προϊόντων της και ο λεπτομερής έλεγχος της παραγωγικής της διαδικασίας, που απαίτησε την εξάμηνη διακοπή της έως ότου βρεθεί το σημείο της επιμόλυνσης, ακολουθούν κατά γράμμα τους γενικούς και θεωρητικούς κανόνες αντιμετώπισης της κρίσης. Όμως, η εξάμηνη απουσία του προϊόντος, όχι μόνο από την Αμερικανική αλλά και από την παγκόσμια αγορά, είχε ως αποτέλεσμα την εκχώρηση σημαντικού πεδίου για εδραίωση στους ανταγωνιστές ώστε οι πωλήσεις των 1,2 δις. φιαλών του 1990 να περιορισθούν στις 700 εκατ. φιάλες μετά την κρίση (Strategic Direction Vol. 18 No. 2 pp. 17-19 2002, Tsang 2000). Οπωσδήποτε, κανείς δεν γνωρίζει ποιες θα ήταν οι πωλήσεις της το 2005, αν η εταιρία συνέχιζε τις εργασίες της και δεν είχε

αντιδράσει με τον τρόπο που αντέδρασε το 1990. Ο αυτοσχεδιασμός πρέπει να λαμβάνει υπ' όψη του τις τοπικές ευαισθησίες και να ενεργεί σύμφωνα με τις συνθήκες που επικρατούν στην τοπική κοινωνία και αγορά και να μην είναι αποκομμένος και ανεξάρτητος απ' αυτές.

Οι προαναφερόμενες τεχνικές δηλώνουν της ανάγκη και την απαίτηση των στελεχών για κατοχή πληροφοριών για το σωστό και αποτελεσματικό σχεδιασμό αντιμετώπισης κρίσεων. Όμως, σήμερα, στον πολύπλοκο και χαοτικό κόσμο όπου δραστηριοποιούνται οι διεθνείς επιχειρήσεις είναι αδύνατον να προβλεφτούν οι μελλοντικές καταστάσεις μόνο από τις συλλεγμένες πληροφορίες. Και να υπήρχε η δυνατότητα της συλλογής όλων των πληροφοριών, δεν υπάρχει τεχνολογική δυνατότητα επεξεργασίας αυτών. Οι περισσότερες καταστάσεις και γεγονότα, λόγω της πολυπλοκότητας, μοιάζουν να είναι – και ίσως είναι – ασύνδετα μεταξύ τους. Δεν είναι λίγες οι φορές που οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με απρόσμενες καταστάσεις που για την αντιμετώπισή τους δεν αρκεί μόνο η ανίχνευση του περιβάλλοντος και ο σχεδιασμός. Επιπλέον, απαιτείται η ανάπτυξη εναλλακτικών σχεδίων καθώς και ολοκληρωμένων σχεδίων αντιμετώπισης των απρόβλεπτων γεγονότων. Η ικανότητα αντιμετώπισης απρόβλεπτων γεγονότων πρέπει να ανήκει στις βασικές δεξιότητες που κατέχουν τα στελέχη των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων.

Παρόλη τη σπουδαιότητα της πρόβλεψης και του σχεδιασμού, λίγες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει στρατηγικές αντιμετώπισης μελλοντικών ή απρόβλεπτων ανεπιθύμητων καταστάσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το σημαντικό πρόβλημα που αντιμετώπισαν οι Αμερικάνικες επιχειρήσεις στο χρονικό διάστημα αμέσως μετά τα γεγονότα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001. Κάνοντας τις μέγιστες

προσπάθειες για ελαχιστοποίηση των αποθηκευμένων πρώτων υλών, οι πλειονότητα των Αμερικάνικων επιχειρήσεων (ιδιαίτερα της αυτοκινητοβιομηχανίας) εφήρμοζε στο έπακρο τη μέθοδο του “Just In Time” στις παραλαβές των πρώτων υλών που έρχονταν από το εξωτερικό, μ’ άμεσο αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούσαν τη «σύγχρονη» μέθοδο του J.I.T. να αντιμετωπίσουν σημαντικά προβλήματα (συνέβη μέχρι και διακοπή της λειτουργίας αρκετών αυτοκινητοβιομηχανιών λόγω της καθυστέρησης των φορτηγών, που μετέφεραν τα ανταλλακτικά, στα Καναδικά σύνορα), σ’ αντίθεση με τις επιχειρήσεις που είχαν προβλέψει, με παράλληλη αύξηση του κόστους, να κατέχουν κάποια ποσότητα από αυτές (Kane, 2001). Σ’ αυτήν την περίπτωση, η κρίση της 11^{ης} Σεπτεμβρίου είχε θετικά αποτελέσματα στη λειτουργία κάποιων επιχειρήσεων που επειδή είχαν πρώτες ύλες για να συνεχίσουν τη λειτουργία τους μπόρεσαν και αύξησαν το μερίδιό τους στην αγορά (Chopra and Sodhi, 2004).

3.b Εφαρμογή και Υλοποίηση

Καθώς ένα γεγονός εξελίσσεται σε κρίση, το πρώτο στάδιο στο οποίο εισέρχεται είναι το πρόδρομο στάδιο. Εάν τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι ενήμερα στην αντιμετώπιση κρίσεων και έχουν σχεδιάσει τρόπους αντιμετώπισης αυτών, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να μπορέσουν είτε να σταματήσουν την επερχόμενη κρίση είτε να μετριάσουν τις επιπτώσεις της στην επιχείρηση. Όμως, λόγω της αλληλεξάρτησης πολλών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία μίας διεθνούς επιχείρησης (πολυπλοκότητα περιβάλλοντος, χαοτική κατάσταση κ.λ.π.) η εφαρμογή της στρατηγικής δεν είναι πάντα μία εύκολη υπόθεση. Πρέπει να

ισοσταθμιστεί η ανάγκη για άμεση αντίδραση με την ανάγκη για σωστή αξιολόγηση της κατάστασης. Μία τέτοια στρατηγική απαιτεί ευελιξία και συνεχή:



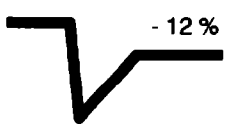
- i. Αξιολόγηση της Στρατηγικής και Έλεγχος.*
- ii. Επικοινωνία με τους «εσωτερικούς» και «εξωτερικούς» πελάτες της επιχείρησης.*
- iii. Διαχείριση, Έλεγχος και Ανακατανομή Πόρων.*
- iv. Συνεργασία με Παράγοντες Κλειδί.*

i. Αξιολόγηση της Στρατηγικής και Έλεγχος

Αφορά τις δυνατότητες εφαρμογής διαφορετικών στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων μέσα στο περιβάλλον όπως αυτό μεταβάλλεται κάθε στιγμή. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής και η εφαρμογή της απαιτεί γρήγορη και άμεση απόφαση ώστε οι επιπτώσεις να περιοριστούν πριν ακόμα η φύση της κρίσης καθώς και οι μακροχρόνιες επιπτώσεις της γίνουν γνωστές. Η άμεση απόφαση κάτω από μεγάλη πίεση είναι αυτό που διαφοροποιεί τη διαχείριση κρίσεων από τη συνήθη στρατηγική διαχείριση. Οι εναλλακτικές στρατηγικές θα προέλθουν από τις στρατηγικές που έχουν εκ των προτέρων σχεδιασθεί καθώς και από την ανίχνευση του περιβάλλοντος. Αυτές οι στρατηγικές θα πρέπει να τροποποιηθούν ανάλογα με την ένταση της κρίσης, τους κινδύνους καθώς και τις επιπτώσεις που θα έχουν στους άμεσα ή έμμεσα ενδιαφερόμενους της επιχείρησης.

Οποσδήποτε, η στρατηγική εξαρτάται και από το ύφος της επιχείρησης. Επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου αντιμετωπίζουν με τελείως διαφορετικό τρόπο το ίδιο πρόβλημα ανάλογα με το ύφος και το προφίλ τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα οι διαφορετικές στρατηγικές που αποφασίσθηκαν από τις ευρωπαϊκές

αεροπορικές εταιρίες για την αντιμετώπιση της κρίσης λόγω των γεγονότων της 11^{ης} Σεπτεμβρίου. Η British Airways και η Lufthansa, εταιρίες που χαρακτηρίζονται από το μεγάλο μέγεθός τους, τη δυσκαμψία τους και το απαισιόδοξο ύφος τους, επέλεξαν τη στρατηγική τους βασιζόμενες στο χειρότερο σενάριο (ice-age) όπου, σύμφωνα με τα λεγόμενα του διευθύνοντα συμβούλου της Lufthansa Jurgen Weber (Haetty et al., 2003) “υπάρχει αβεβαιότητα ως προς τη διάρκεια και τις επιπτώσεις της κρίσης καθώς και για τη μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης”. Αντιθέτως, οι μικρότερες και πιο ευέλικτες αεροπορικές εταιρίες, όπως η Iberia, που - έχοντας ύφος πιο αισιόδοξο - επέλεξε τη στρατηγική της σύμφωνα με το καλύτερο δυνατό σενάριο (frost). Λιγότερο αισιόδοξες από τη φύση τους εταιρίες, όπως η KLM και η Air France, επέλεξαν το ενδιάμεσο σενάριο όπου προβλέπεται πτώση της πληρότητας των θέσεων για αρκετό χρονικό διάστημα αλλά με επανάκτηση της αγοράς μετά από 24 μήνες.

Frost	Winter	Ice - Age
12 Μήνες	24 Μήνες	12 Μήνες
		
(ανάλογο με τον πόλεμο του κόλπου 1991)		

Πηγή: Haetty H., Hollmeier S., 2003, *Airline strategy in the 2001/2002 crisis*

ii. Επικοινωνία με τους «εσωτερικούς» όσο και τους «εξωτερικούς» πελάτες της επιχείρησης

Αφορά την ανάγκη εδραίωσης ενός σωστού και αποτελεσματικού διαύλου επικοινωνίας για την προστασία του ονόματος και της φήμης της επιχείρησης,

καθώς τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας μπορούν να ελέγξουν τη ροή των πληροφοριών και να μετατρέψουν στα μάτια των «εξωτερικών» πελατών της επιχείρησης ένα απλό πρόβλημα σε σημαντική κρίση. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου ακατάλληλα άτομα δίνοντας ακατάλληλες και ανάρμοστες απαντήσεις σε ερωτήσεις δημοσιογράφων, μετόχων, υπαλλήλων ή και κυβερνητικών αξιωματούχων μετέτρεψαν ένα απλό γεγονός σε σημαντική κρίση, μ' άμεσο αποτέλεσμα την αμαύρωση του ονόματος της επιχείρησης. Η γρήγορη και σωστή απάντηση στις απαιτήσεις των Μ.Μ.Ε. είναι σημαντική, καθώς τα Μ.Μ.Ε. έχοντας περιορισμένο χρόνο αναζητούν από παντού απαντήσεις.

Στην περίπτωση των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων πρέπει να θεωρείται άμεση προτεραιότητα η αποστολή των στελεχών της ομάδας επικοινωνίας στον τόπο όπου εκδηλώθηκε η κρίση. Εάν η ομάδα που έχει επιφορτιστεί με το βάρος της ενημέρωσης δεν αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις και δεν γεμίσει το κενό, τότε κάποιος αναρμόδιος θα βρεθεί να το γεμίσει με καταστροφικές για την επιχείρηση επιπτώσεις. Από την άλλη πλευρά, η σωστή διαχείριση της ενημέρωσης τόσο των «εξωτερικών» όσο και των «εσωτερικών» πελατών καθώς και η σωστή συνεργασία με τα Μ.Μ.Ε. αυξάνουν την πιθανότητα της μετρίασης των επιπτώσεων της κρίσης και της γρήγορης epούλωσης αυτών, καθώς και της ενίσχυσης της αξιοπιστίας της επιχείρησης και της εικόνας της προς τους πελάτες της.

Η απόκρυψη πληροφοριών έχει τα ίδια αποτελέσματα με την παροχή αναληθειών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η British Airways και η σωστή διαχείριση της ενημέρωσης των πελατών της μετά τη συντριβή ενός αεροσκάφους τύπου Concorde της Air France, καθώς και ο σωστός τρόπος που διαχειρίστηκε ο πρόεδρος της εταιρίας πετρελαιοειδών TEXACO Peter Bijur μετά από την κρίση που

δημιουργήθηκε λόγω φυλετικών διακρίσεων εντός της εταιρίας, σε αντίθεση με τους λανθασμένους τρόπους που οδήγησαν σε μεγέθυνση των επιπτώσεων της κρίσης στις περιπτώσεις της εταιρίας πετρελαιοειδών EXXON και της αυτοκινητοβιομηχανίας Mercedes. Ο πρόεδρος της British Airways Ron Eddington, αμέσως μετά τη συντριβή του Concord το 2000 που είχε ως αποτέλεσμα το θάνατο 113 επιβατών, και σε διάστημα λίγων ωρών, επικοινωνήσε με τους οκτώ κυριότερους πελάτες και τους εξήγησε προσωπικά το τι είχε συμβεί. Μέσα στις επόμενες δύο εβδομάδες, η εταιρία επικοινωνήσε με όλους τους πελάτες της και τους ενημέρωσε για τις εξελίξεις. Παράλληλα, με τα δελτία τύπου που ακολούθησαν, η εταιρία έδωσε έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών της. Το αποτέλεσμα ήταν να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη του κόσμου στην British Airways και να συνεχίζει να κατέχει μία από τις πρώτες θέσεις προτίμησης του επιβατικού κοινού (Strategic Direction, Vol. 18, No.2, pp.17-19, 2002).

Σύμφωνα με τους ειδικούς, η British Airways έπραξε όπως έπρεπε, επιλέγοντας την αλήθεια, την ειλικρίνεια και τον ανοικτό διάλογο επικοινωνίας τόσο με τα Μ.Μ.Ε. όσο και με τους πελάτες της. Αντίστοιχα συμπεριφέρθηκε ο πρόεδρος της TEXACO Peter Bijur. Δεν απέφυγε το πρόβλημα, απεναντίας το τόνισε λέγοντας ότι: *«είτε έχουμε πρόβλημα είτε όχι, ο κόσμος πιστεύει ότι πρόβλημα υπάρχει. Επιπρόσθετα, ένας αριθμός υπαλλήλων μας πιστεύει ότι υπάρχει πρόβλημα και δεν θα μας εμπιστευτεί στο μέλλον, οπότε το καλύτερο είναι να αντιμετωπίσουμε τη κατάσταση αμέσως. Η TEXACO είναι μία μικρογραφία της κοινωνίας, και αν ο ρατσισμός είναι πραγματικότητα έξω, τότε θα γίνει πραγματικότητα και σ' εμάς. Δεν επιτρέπεται να νομιζουμε ότι δεν θα γίνει»* (Hager et al., 2000).

Η αντίδραση του προέδρου ήταν άμεση. Ζήτησε την άμεση αποχώρηση των στελεχών που, με τις ενέργειές τους, ενίσχυαν τον ρατσισμό και με προσωπική ηλεκτρονική αλληλογραφία (e-mail) απολογήθηκε και ενημέρωσε όλους τους υπαλλήλους για της αρχές ισοτιμίας και ίσων ευκαιριών της επιχείρησης. Παράλληλα, κάλεσε τους ηγέτες της Αφρικανό-Αμερικανικής κοινότητας να έρθουν στην επιχείρηση για να παρακολουθήσουν τις συνεχόμενες προσπάθειες της επιχείρησης για ίσες ευκαιρίες σ' όλους τους εργαζόμενούς της. Την ίδια στιγμή, με δελτία τύπου ενημέρωνε τα ΜΜΕ για τις ενέργειες που λαμβάνανε χώρα. Το αποτέλεσμα ήταν να εδραιωθεί η εμπιστοσύνη των υπαλλήλων προς την εταιρία, καθώς και να ενισχυθεί η εικόνα, το όνομα και η φήμη της εταιρίας στα μάτια του καταναλωτικού κοινού.

Σε πλήρη αντίθεση με τα δύο προαναφερόμενα επιτυχημένα παραδείγματα είναι ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίστηκε την κρίση της περιβαλλοντικής μόλυνσης λόγω διαρροής στην Αλάσκα το 1989 ο πρόεδρος της εταιρίας EXXON Lawrence G. Rawl. Η δήλωσή του ότι: «*δεν είναι δικό μου πρόβλημα αλλά είναι πρόβλημα της EXXON Αλάσκας*» (Ucelli, 2002) καταγράφεται ως παράδειγμα σημαντικού επικοινωνιακού λάθους. Στα μάτια του κόσμου, η EXXON είναι μία ενιαία εταιρία και απαιτούσε άμεση αντίδραση απ' όλη την εταιρία και όχι μόνο από το τμήμα της Αλάσκας.

Τα επικοινωνιακά λάθη των διεθνών επιχειρήσεων είναι πολλά και ποικιλόμορφα. Ένα τεχνικό πρόβλημα (Mercedes, μοντέλο A-Class), που με σωστή διαχείριση θα μπορούσε να ενισχύσει την εικόνα της επιχείρησης στα μάτια του κόσμου, μετατράπηκε σε σημαντική κρίση λόγω της ανικανότητας των στελεχών της Mercedes να αναγνωρίσουν το πρόβλημα και με τις συνεχείς αναλήθειες με τις

οποίες τροφοδότησαν τα ΜΜΕ να προσελκύσουν το ενδιαφέρον τους και να μεγεθυνθεί η αδυναμία τους (Puchan, 2001)

Η ανάγκη για σωστή επικοινωνιακή στρατηγική είναι ιδιαίτερα μεγάλη στις περιπτώσεις των κρίσεων που δημιουργούνται είτε λόγω οικονομικής απάτης ή λόγω σκανδάλων που έχουν σχέση με τη χρηματιστηριακή αξία της επιχείρησης. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, η ανάκτηση της εμπιστοσύνης τόσο των μετόχων όσο και των άμεσα ή έμμεσα συναλλασσόμενων με την επιχείρηση είναι αναγκαία, ιδιαίτερα όταν η απάτη ή το σκάνδαλο είναι μεγάλης κλίμακας. Με μία σωστή επικοινωνιακή πολιτική, το όνομα και η φήμη της επιχείρησης μπορεί να προστατευτεί κατά τη διάρκεια των ερευνών και των ανακρίσεων. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, η ομάδα επικοινωνίας πρέπει να μεταφέρει προς τους υπαλλήλους, του μετόχους αλλά και όσους άλλους εμπλέκονται με τις δραστηριότητες της επιχείρησης ότι: α) κάποιος έχει αναλάβει την ευθύνη για να δοθούν οι απαντήσεις στα διάφορα ερωτήματα, β) έχει ενεργοποιηθεί η διαδικασία που θα οδηγήσει στην ανάλυση και επίλυση του προβλήματος, γ) θα ληφθούν όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να μην επαναληφθούν παρόμοια γεγονότα και δ) υπάρχει δέσμευση της επιχείρησης για αποκατάσταση των οικονομικών επιπτώσεων (Neil B., 2004).

iii. Διαχείριση, Έλεγχος και Ανακατανομή Πόρων

Αφορά τη στρατηγική διαχείριση όλων των πόρων: των οικονομικών, των παραγωγικών καθώς και των ανθρώπινων. Εδώ πρέπει να τονισθεί ότι, σύμφωνα με τον Marra (1998), η στρατηγική διαχείριση δεν αρκεί. Απαιτείται προσαρμοστικότητα, ευελιξία, οργανωσιακή κουλτούρα καθώς και ισχυρή ηγεσία για την εφαρμογή της σωστής διαχείρισης και ελέγχου των πόρων. Σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα «*μία καλή στρατηγική, της περισσότερες φορές, θα οδηγήσει*

σε αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων. Σ' αντίθεση, μία φτωχή στρατηγική θα χειροτερέψει τα αποτελέσματα. Άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες, της, δεν μπορούν να σώσουν την κακή διαχείριση, της φτωχές πρακτικές καθώς και την άτολμη και αδύναμη στρατηγική».

Η ανάγκη ύπαρξης της ηγετικής ομάδας, για να συντονίζει και να ελέγχει όλους όσους εμπλέκονται με τη διαδικασία της κρίσης, να βοηθά στην αναγνώριση της κρίσης, καθώς και στην ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισής της, είναι μεγάλη. Αυτή η ομάδα πρέπει να έχει συχνές συναντήσεις για τον ανασχεδιασμό της στρατηγικής καθώς το περιβάλλον αλλάζει, όπως επίσης και ελεύθερη πρόσβαση για πληροφόρηση απ' όλες τις λειτουργίες και τα τμήματα της επιχείρησης. Για τη σωστή και αποδοτική λειτουργία της ομάδας πρέπει να εκλείψουν τα εμπόδια, που υπάρχουν συνήθως σε μία γραφειοκρατική δομή. Απαιτείται μία ελεύθερη οργανωσιακή δομή που είναι πιο κατάλληλη για την ανίχνευση των αλλαγών τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς και για την αναγνώριση κρίσεων πριν αυτές εκδηλωθούν.

iv. Συνεργασία με Παράγοντες Κλειδί

Λόγω της φύσης των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων, απαιτείται συνεργασία της επιχείρησης με πολλούς και διαφορετικούς οργανισμούς, κυβερνητικές υπηρεσίες, μέσα μαζικής επικοινωνίας καθώς και όσων έχουν άμεσες ή έμμεσες επιπτώσεις από τη λειτουργία της επιχείρησης. Η Shell προμηθεύτηκε όλες τις απαραίτητες άδειες για τη βύθιση της εξέδρας της στη Βόρειο Θάλασσα. Δεν συνεργάστηκε όμως, με την περιβαλλοντική οργάνωση Greenpeace και η κρίση που αντιμετώπισε τόνισε την έλλειψη διαύλου επικοινωνίας της εταιρίας με το εξωτερικό περιβάλλον. Ο κόσμος είναι πολύπλοκος. Υπάρχει πληθώρα από διάφορους οργανισμούς,

συνδικάτα, περιβαλλοντικές οργανώσεις, κοινωνικές οργανώσεις κ.λ.π. Όλοι αυτοί οι οργανισμοί πρέπει να θεωρούνται συμμετοχοί στην επιχείρηση (stakeholders) και έχουν την ικανότητα και δυνατότητα να εκφράζουν τις θέσεις τους δυναμικά και να ελέγχουν και να περιορίζουν την ελευθερία της επιχείρησης. Ο τύπος και το μέγεθος της κρίσης επιδρά με διαφορετικούς τρόπους στις προαναφερόμενες ομάδες. Για παράδειγμα, μία απεργία σε αεροπορική εταιρία μπορεί να έχει επιπτώσεις στη διοίκηση της επιχείρησης καθώς και στους πελάτες της. Άλλες περιπτώσεις μπορεί να έχουν μόνο εσωτερικές επιπτώσεις στην επιχείρηση όπως στη λειτουργία κάποιων τμημάτων της ή σε κάποια στελέχη της ή μόνο στους μετόχους της. Για μεγάλες, όμως, κρίσεις οι επιπτώσεις μπορεί να αφορούν το γενικό συμφέρον του πληθυσμού, π.χ. η κρίση της 11^{ης} Σεπτεμβρίου είχε επιπτώσεις σ' ολόκληρα κράτη.

3.c Αξιολόγηση και Αποτίμηση

Το τελικό στάδιο της κρίσης είναι η αξιολόγηση και η αποτίμηση των επιπτώσεων καθώς η επιχείρηση συνέρχεται από την κρίση και ανακτά την καθημερινή της δραστηριότητα. Ο βασικός στόχος της επιχείρησης είναι ο έλεγχος της κρίσης και η ελάττωση ή η αποφυγή των επιπτώσεών της. Όμως, όπως έχει ειπωθεί, οι κρίσεις είναι χαοτικές και πολύπλοκες. Οι επιπλοκές τους μπορεί να είναι μακροχρόνιες και να απαιτούν αλλαγές στην πορεία των επιχειρήσεων. Αυτές οι αλλαγές μπορεί να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι θετικές επιπτώσεις που υπήρξαν στις τουριστικές επιχειρήσεις της Καραϊβικής κατά τη διάρκεια του πολέμου του Κόλπου το 1991 λόγω της επιλογής

των Αμερικάνων τουριστών να επισκέπτονται τις περιοχές αυτές αποφεύγοντας την Ευρώπη και τη Μέση Ανατολή.

Ο Burnett (1998) τονίζει ότι οι κρίσεις δημιουργούν ήρωες ή ηγέτες που με τις πράξεις τους επιδρούν άμεσα στην μετέπειτα πορεία της επιχείρησης. Μια βελτίωση της κατάστασης είναι εφικτή λόγω της ικανότητας της επιχείρησης να μαθαίνει από την κρίση, να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές στην πολιτική της, να προσαρμόζει και να τροποποιεί τις στρατηγικές που δεν είχαν επιτυχία. Όμως, η ικανότητα της επιχείρησης να μαθαίνει προσδιορίζεται και από την οργανωσιακή της κουλτούρα. Όπως ο Ritchie (2004) τονίζει, σπάνια οι επιχειρήσεις μαθαίνουν από τις κρίσεις που αντιμετωπίζουν λόγω της πεποίθησης τους ότι παρόμοια γεγονότα δεν μπορούν να προβλεφθούν, λόγω της ανικανότητας να δούνε στο μέλλον, καθώς και λόγω της αντίληψης που έχουν ότι γεγονότα που οδηγούν σε κρίσεις είναι δύσκολο να ελεγχθούν ή να προβλεφθούν. Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι η αδυναμία τους (π.χ. λόγω εσωτερικής οργάνωσης, λόγω υποδομών, λόγω επιλογών κ.λ.π.) να αναγνωρίσουν εκείνα τα πρόδρομα στοιχεία, εκείνα τα «ασήμαντης» πληροφορίας σήματα, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, που προϋπάρχουν της κρίσης και για τα οποία ιδιαίτερη αναφορά ακολουθεί.

i. Ασθενή Σήματα

Στη διεθνή βιβλιογραφία χρησιμοποιείται ευρέως ο όρος «ασθενές σήμα» (weak signal) που η έννοιά του δύσκολα μπορεί να προσδιορισθεί. Συνήθως ασθενή σήματα θεωρούνται οι τάσεις για ενδεχόμενες αλλαγές ενός συστήματος προς άγνωστη διεύθυνση. Σύμφωνα με τη θεωρία της διαχείρισης κρίσεων, πολύ πριν

την εκδήλωση κρίσεων, στέλνονται προειδοποιητικά επαναλαμβανόμενα και επίμονα σήματα. Η έννοια της ανάλυσης του ασθενούς σήματος αφορά την τάση κάποιου περιστατικού να λάβει χώρα όταν έχει εκτιμηθεί ότι η πιθανότητά του είναι πολύ χαμηλή αλλά με μεγάλη αβεβαιότητα όσον αφορά τις επιπτώσεις που μπορεί να υπάρξουν με την εμφάνισή του.

Ο Coffman (1997) ορίζει το ασθενές σήμα ως ένδειξη μίας επερχόμενης απρόβλεπτης κατάστασης ή απρόσμενου γεγονότος και αυτό μπορεί να είναι «*μία ιδέα ή μία τάση που έχει άμεση επίδραση στην επιχείρηση ή/και στο περιβάλλον της*» που:

- δύσκολα ανιχνεύεται και αναγνωρίζεται μεταξύ άλλων σημάτων ή πληροφοριών επιθυμητών ή ανεπιθύμητων (π.χ. θόρυβος),
- δημιουργεί ευκαιρίες και κινδύνους στην επιχείρηση,
- συχνά παραμελείται από τους «κατέχοντες τη γνώση»,
- δεν της δίνεται η απαραίτητη προσοχή,
- εμφανίζει μεγάλο χρόνο αναμονής έως την ωρίμανση και τη μετατροπή της σε δεσπόζουσα τάση,
- αντιπροσωπεύει μία ευκαιρία για μάθηση, γνώση, ωρίμανση, ανάπτυξη και εξέλιξη.

Πρωτοπόρος στην ανάλυση της έννοιας του ασθενούς σήματος είναι ο Ansoff (1982) ο οποίος τα διαχωρίζει σε εξωτερικά (π.χ. χειροτέρευση της ποιότητας εργασίας ή υλικών των προμηθευτών) και σε εσωτερικά (π.χ. αύξηση ή ελάττωση των απουσιών του προσωπικού), σήματα τα οποία είναι υπερβολικά ελλιπή για να επιτρέψουν μία ακριβή εκτίμηση της επίδρασής τους στην επιχείρηση και/ή να προσδιορίσουν έναν επακριβή και αποτελεσματικό τρόπο αντίδρασης. Σύμφωνα με

τον Ansoff (1982), κάθε περιστατικό περνά από μία αλληλουχία φάσεων (από ασθενές σήμα σε ισχυρό σήμα).

Συνήθως, μία αίσθηση ότι στο περιβάλλον της επιχείρησης υπάρχει αναταραχή είναι η πρώτη αναγνώριση και η πρώτη φάση τέτοιου σήματος. Σ' αυτήν τη φάση, αναμένεται ότι στο περιβάλλον θα δημιουργηθούν διάφορες καινοτομίες αλλά είναι αδύνατο να προσδιορισθεί η πηγή απ' όπου θα προέλθει το σημαντικό περιστατικό. Η δεύτερη φάση αναφέρεται όταν η πηγή που προκαλεί το περιστατικό είναι γνωστή. Στην τρίτη φάση, το σχήμα της πρόκλησης είναι άμεσα και εύκολα αναγνωρίσιμο. Στο στάδιο όπου το ασθενές σήμα γίνεται ισχυρό, η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει στρατηγική αντιμετώπισης. Στο τελικό στάδιο, τα αποτελέσματα της στρατηγικής αντιμετώπισης του περιστατικού είναι εμφανή.

Το σπουδαιότερο και σημαντικότερο για τις διεθνείς επιχειρήσεις είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντός τους. Οι Mendonca et al. (2004) προτείνουν μία μεθοδολογία ανίχνευσης του περιβάλλοντος που βασίζεται στα ακόλουθα τρία συστατικά:

- Φανταστική Κατάσταση,
- Πραγματική Κατάσταση,
- Ταξινόμηση Επιπτώσεων.

Το πρώτο συστατικό, η «φανταστική κατάσταση», μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατηγοριοποίηση των πληροφοριών που μπορούν να οδηγήσουν σε μία απρόβλεπτη κατάσταση. Τέτοιες πληροφορίες μπορούν να προέλθουν από:

- Απροσδιόριστες καταστάσεις (π.χ. ταξίδι στο κέντρο της γης κατά την εποχή του Ιουλίου Βέρν)

- Καταστάσεις που μπορούν να προσδιορισθούν αλλά είναι απίθανη η πραγματοποίησή τους (π.χ. πυρηνικός πόλεμος)
- Καταστάσεις που μπορούν να προσδιορισθούν και είναι πιθανή η πραγματοποίησή τους (π.χ. σημαντική αύξηση τιμής πετρελαίου)
- Σίγουρες καταστάσεις (π.χ. σεισμός)

Το δεύτερο συστατικό, η «πραγματική κατάσταση», αναφέρεται στη δυνατότητα ομαδοποίησης και κατηγοριοποίησης απρόσμενων γεγονότων. Απρόβλεπτες καταστάσεις μπορούν να κατανεμηθούν μέσα σ' ένα Πολιτικό-Στρατιωτικό (Political-Military), Οικονομικό (Economic), Κοινωνικό (Social), Τεχνολογικό (Technological) και Περιβαλλοντικό (Environmental) πλαίσιο εργασίας (P.E.S.T.E.) ελέγχου εξωτερικών τάσεων και εκπλήξεων όπως ο Meristo (1991) περιγράφει στο πλαίσιο με το παράδειγμα που ακολουθεί στον πίνακα 3.2.

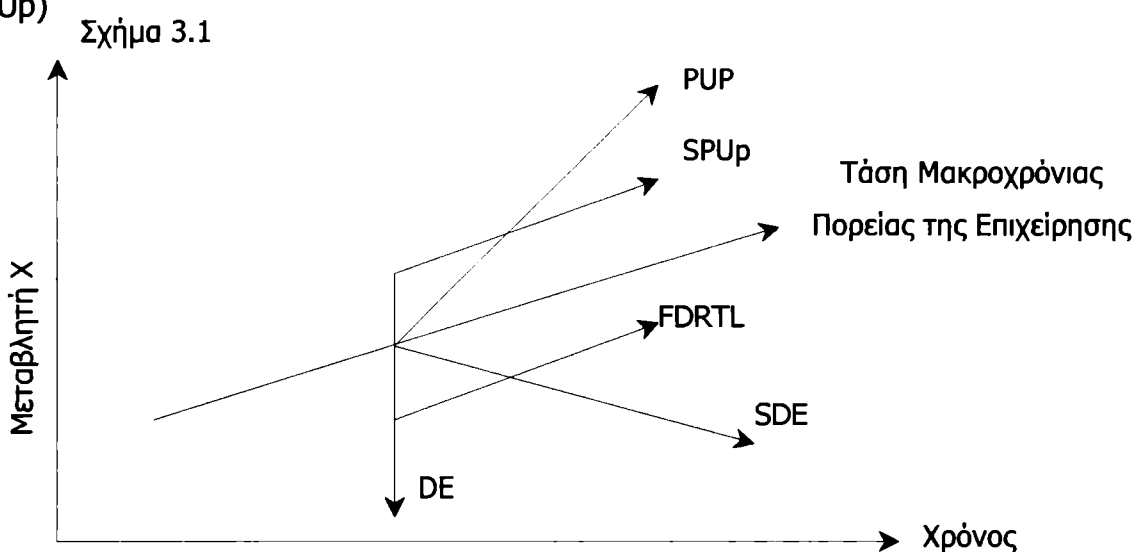
Πίνακας 3.2

Απρόβλεπτα Γεγονότα	P	E	S	T	E	Επιπτώσεις
Απροσδιόριστες Καταστάσεις				Νέες DNA εφαρμογές		PUP
Καταστάσεις που μπορούν να προσδιορισθούν αλλά είναι απίθανη η πραγματοποίησή τους	Περιορισμός της Ελεύθερης Μετακίνησης εντός της Ε.Ε.					SDE
Καταστάσεις που μπορούν να προσδιορισθούν και είναι πιθανή η πραγματοποίησή τους		Οικονομικό Κραχ				FDRTL
Σίγουρες καταστάσεις					Σεισμός στο Τόκιο	FDRTL

Πηγή: *Mentonca et al., 2004*

Τέλος, μπορεί να γίνει ταξινόμηση της φύσης και του μεγέθους των επιπτώσεων των απρόβλεπτων γεγονότων όπως αυτές συμπληρώνουν τον Πίνακα 3.2. Το Σχήμα 3.1 περιγράφει τις επιδράσεις από διάφορα απρόβλεπτα γεγονότα όταν παρατηρούνται φαινόμενα που μπορούν να περιγραφθούν με την έννοια των τάσεων. Το βασικό χαρακτηριστικό του απρόβλεπτου γεγονότος είναι ότι διακόπτει την αναμενόμενη μακροχρόνια πορεία της επιχείρησης. Μία διακοπή στην αναμενόμενη μακροχρόνια πορεία της επιχείρησης μπορεί να είναι αποτέλεσμα απρόσμενου γεγονότος που οδηγεί στην:

- Άμεση παύση λειτουργίας της επιχείρησης (Dead End type – DE)
- Σταδιακή παύση λειτουργίας της επιχείρησης (Slow Dead End type – SDE)
- Πτώση αλλά με ανάκαμψη και επανάκτηση της πορείας της επιχείρησης (Fall Down with Recovery to Trend Line – FDRTL)
- Ενίσχυση της μακροχρόνιας πορείας της επιχείρησης (Push Up to Positive direction – PUP)
- Βραχυπρόθεσμη ενίσχυση της πορείας της επιχείρησης (Step Push Up – SPU_p)



Πηγή: Mentonca et al., 2004

Η κατηγοριοποίηση των επιπτώσεων μπορεί να ερμηνευτεί ως μία βοήθεια στην επιχείρηση για γρήγορη αντίληψη των επιπτώσεων από την εμφάνιση κάποιου μη αναμενόμενου γεγονότος που ο αντίκτυπός του μπορεί να πάρει πολλές και διάφορες μορφές. Μερικά απρόσμενα γεγονότα, όπως η οικονομική κρίση, μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις σ' όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης (παραγωγή, διακίνηση, πωλήσεις, διοίκηση κ.λ.π.), ενώ κάποιες άλλες μπορεί να έχουν σημαντικές οικονομικές απώλειες αλλά να μην έχουν άλλη επιρροή στην επιχείρηση, π.χ. στην εικόνα της επιχείρησης προς τους πελάτες της κ.λ.π. Άλλες απρόσμενες καταστάσεις, όπως π.χ. κάποιο περιβαλλοντικό πρόβλημα ή ατύχημα, μπορεί να έχουν περιορισμένες, συγκεκριμένες αλλά και ιδιαίτερες επιπτώσεις στη λειτουργία της επιχείρησης.

Από διοικητική σκοπιά, είναι ζωτικής σημασίας ο καθορισμός και προσδιορισμός ενός «χάρτη επιπτώσεων» που θα καθοδηγεί τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης καθώς και θα ορίζει τα όρια του αυτοσχεδιασμού. Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθούν οι περιπτώσεις της Shell και EXXON που εάν είχαν δημιουργήσει ένα «χάρτη επιπτώσεων» λόγω περιβαλλοντικών προβλημάτων, τότε οι αντίστοιχες στρατηγικές επιλογές θα ήταν οι ενδεδειγμένες χωρίς να οδηγήσουν τις αντίστοιχες εταιρίες στις γνωστές κρίσεις.

Σύμφωνα με τον Ritchardson (1995), οι επιχειρήσεις είναι επιρρεπείς σε κρίσεις για τους ακόλουθους λόγους:

- Δεν λαμβάνουν υπ' όψη τους τα άσχημα νέα
- Αποφασίζουν να λειτουργήσουν βασιζόμενες στην αρχή ότι «Κρίσεις δεν μπορούν να εμφανισθούν εδώ, ότι οι κρίσεις δεν μας αφορούν»
- Είναι εσωστρεφείς

- Στηρίζονται στο γεγονός ότι κάνουν μία καλή δουλειά, την κάνουν για πολύ καιρό και είναι γενικά επιτυχημένες επιχειρήσεις

Γι' αυτό το λόγο, για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν επιτυχώς μία κρίση, απαιτούνται:

- σημαντικές αλλαγές στη δομή τους καθώς και στην κουλτούρα τους,
- δημιουργία ομάδων διαχείρισης κρίσεων,
- σχεδιασμός στρατηγικών αντιμετώπισης κρίσεων
- κατανόηση της διαφοράς μεταξύ του «προβλήματος» και της κρίσης
- εστίαση της προσοχής στο «τι μπορεί» να συμβεί και όχι στο «τι θα» συμβεί
- γρήγορη αντίδραση και όχι σχολαστική ανάλυση των διαφόρων επιλογών

3.d Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν οι στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η κρίση. Ο πίνακας 3.1 συνοψίζει τους στόχους και τους σκοπούς της στρατηγικής που πρέπει να επιλεγθεί από τα στελέχη των διεθνών επιχειρήσεων ανάλογα με το επίπεδο εξέλιξης της κρίσης ώστε είτε να προβλεφθεί η κρίση είτε να αντιμετωπισθεί με τέτοιο τρόπο που όχι μόνο να ελαχιστοποιούνται οι αρνητικές επιπτώσεις της αλλά επιπλέον να δημιουργούνται νέοι ορίζοντες για την επιχείρηση.

Όπως φάνηκε από την ανάλυση που προηγήθηκε, το σημαντικότερο και ουσιαστικότερο στάδιο της στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων είναι η πρόβλεψη και ο σχεδιασμός. Τα στελέχη των διεθνών επιχειρήσεων οφείλουν να έχουν αναπτυγμένες τις δεξιότητες και ικανότητες της πρόβλεψης και του σχεδιασμού,

ικανότητες που από μόνες τους μπορούν να προστατέψουν τις επιχειρήσεις από πληθώρα κρίσεων.

Όταν ένα γεγονός εξελιχθεί σε κρίση, τότε η διοίκηση των επιχειρήσεων πρέπει να εφαρμόσει και να υλοποιήσει τις προεπιλεγμένες στρατηγικές, στρατηγικές που πρέπει να προσαρμόζονται συνέχεια στα νέα δεδομένα και να έχουν ως στόχο την προστασία του ονόματος, της εικόνας και της φήμης της επιχείρησης.

Τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για την αντιμετώπιση της κρίσης δεν πρέπει να έχουν ως στόχο μόνο την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων αλλά πρέπει, μετά την περάτωση της κρίσης να αξιολογήσουν και να αποτιμήσουν τις επιλεγμένες στρατηγικές και να ανιχνεύσουν τις δυνατότητες θετικών αλλαγών και δημιουργίας νέων ευκαιριών για την επιχείρηση.

Η ανάλυση πολλών περιπτώσεων είχε ως στόχο την κατανόηση της στρατηγικής που απαιτείται σε κάθε στάδιο. Όπου ήταν δυνατόν, χρησιμοποιήθηκαν παραδείγματα επιτυχημένων και αποτυχημένων στρατηγικών ώστε να φανούν καθαρά τα αποτελέσματα των επιλεγμένων στρατηγικών.

Τέλος, το κεφάλαιο κλείνει με αναφορά στους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις είναι επιρρεπείς στις κρίσεις καθώς και στις δράσεις που απαιτούνται από τις διοικήσεις των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων για την επιτυχή αντιμετώπιση κρίσεων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Είναι αληθές ότι τις τελευταίες δεκαετίες, οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να αποκτήσουν ένα μέρος από την παγκόσμια αγορά έχουν εστιάσει την προσοχή τους στην ποιότητα, στην ασφάλεια, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και της διακίνησης, στην εξυπηρέτηση των πελατών, στην ενίσχυση της εταιρικής τους εικόνας και φήμης μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και μέσω των συναλλαγών τους με τις υπόλοιπες κοινωνικές ομάδες, εκτός από τους ανθρώπους που είναι άμεσα εμπλεκόμενοι με τις δραστηριότητες της εταιρίας.

Λίγες, όμως, από αυτές είναι προετοιμασμένες για την αντιμετώπιση γεγονότων που μπορεί να τις οδηγήσουν σε *κρίσεις*. Οι περισσότερες δεν μπορούν, ακόμα, να διαχωρίσουν ποιες από τις *κρίσεις* που καλούνται να αντιμετωπίσουν οφείλονται στην κακοδιοίκηση ή όχι. Στο σύνολό τους, σχεδόν, θεωρούν ως υπεύθυνο, για τις *κρίσεις* που αντιμετωπίζουν, το εξωτερικό περιβάλλον και όχι τη δική τους αδυναμία και ανικανότητα να τις αναγνωρίσει ώστε να προετοιμαστούν ανάλογα. Είναι, όμως, αλήθεια ότι οι διοικήσεις των επιχειρήσεων δεν μπορούν να προετοιμαστούν για όλες τις επερχόμενες *κρίσεις*. Η πιθανότητα να εμπλακούν σε μία *κρίση* περιορίζεται σημαντικά εάν έχουν ενσωματώσει τη *διαχείριση κρίσεων* μέσα στην καθημερινή τους διοικητική πρακτική. Η *διαχείριση κρίσεων* είναι πολύ σημαντική και πρέπει να υφίσταται μέσα σε κάθε τακτικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Σε τελική ανάλυση, η *διαχείριση κρίσεων* εμπλέκεται με την επιβίωση και τη μακροπρόθεσμη θέση της επιχείρησης.

Ο στόχος της παρούσας εργασίας ήταν να τονίσει ότι οι επιχειρήσεις που είναι προετοιμασμένες για αντιμετώπιση *κρίσεων* μπορούν και τις χειρίζονται

αποτελεσματικότερα. Αναγνωρίζοντας μία *κρίση* και αντιδρώντας ανάλογα μπορεί να περιορισθούν οι αρνητικές επιπτώσεις της στην επιχείρηση. Επικοινωνώντας αποτελεσματικά με όλες τις ενδιαφερόμενες ομάδες ανθρώπων, η εικόνα, η φήμη και το όνομα της επιχείρησης όχι μόνο δεν καταστρέφεται αλλά επιπλέον ενισχύεται, κάτι που είναι ουσιώδες και θεμελιώδες για τις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις πρέπει να μην κλείνονται στον εαυτό τους αλλά να γνωρίζουν ότι έχουν συμμετόχους στις αποφάσεις τους όλο το κοινωνικό σύνολο το οποίο έχει τη θέληση και τη δύναμη και μπορεί είτε να περιορίσει σημαντικά την ελευθερία κινήσεών τους είτε να ενδυναμώσει την εμπιστοσύνη του σ' αυτές.

Όμως, η πλήρης επιτυχία αντιμετώπισης κρίσεων πρέπει να θεωρείται ότι προέρχεται όχι από τη στρατηγική που θα επιλεγθεί όταν η *κρίση* εκδηλωθεί αλλά από την πρόληψη, ανάλυση και προετοιμασία της επιχείρησης, τόσο με υλική υποδομή όσο και με στελέχωσή της με το αντίστοιχο ανθρώπινο δυναμικό που μπορεί και είναι διατεθειμένο να εμπλακεί σ' όλα τα στάδια της *κρίσης*. Λίγες είναι οι επιχειρήσεις που έχουν προβλέψει να σχεδιάσουν στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων και όταν καλούνται να αντιμετωπίσουν μία κρίση, οι επιπτώσεις από την έλλειψη στρατηγικής είναι σημαντικότερες απ' ότι η ίδια η κρίση θα επέφερε. Ο στόχος, κατά τη διαχείριση μίας κρίσης, δεν πρέπει να περιορίζεται στην ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων αλλά πρέπει, μετά από την αξιολόγηση και αποτίμηση, να εστιάζεται στον ανασχεδιασμό, στην αναδιοργάνωση και στην ανίχνευση νέων οριζόντων για την επιχείρηση.

Το απαιτητικό διεθνές περιβάλλον απαιτεί τη συνεχή εγρήγορση των στελεχών των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων που πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψη τους όλες τις πληροφορίες (θετικές και αρνητικές) και που πρέπει να λειτουργούν κάτω από

το πρίσμα ότι οι κρίσεις βρίσκονται παντού και κάποια θα εμφανισθεί στην επιχείρησή τους. Λειτουργώντας κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι διοικήσεις των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων θα θεωρήσουν αναγκαία την αλλαγή της κουλτούρας τους, που πρέπει να γίνει περισσότερο εξωστρεφής, θα θεωρήσουν αναγκαίο το σχεδιασμό στρατηγικών αντιμετώπισης κρίσεων και τη δημιουργία ομάδων διαχείρισης κρίσεων. Έτσι, θα είναι έτοιμες όχι μόνο για την αντιμετώπιση κρίσεων αλλά και για την αναγνώριση των γεγονότων που μπορούν να οδηγήσουν σε κρίσεις. Με τον τρόπο αυτό θα μπορούν να τα αντιμετωπίσουν πριν αυτά εξελιχθούν σε δυσάρεστα για την επιχείρηση προβλήματα.

Ιανουάριος 2005

*Ευχαριστώ τον καθηγητή μου κ. Ιωάννη ΧΑΤΖΗΔΗΜΗΤΡΙΟΥ
για το σημαντικό ερέθισμα που μου έδωσε
να ασχοληθώ με τις Διεθνείς Επιχειρήσεις
και να αντιληφθώ τους κανόνες και τις ιδιαιτερότητες
του χώρου μέσα στον οποίο δραστηριοποιούμαι.*

Μαχίλας

Κων/νος ΖΑΧΙΑΛΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Alderighi, M., Cento, A. (2004), *European airlines conduct after September 11*, Journal of Air Transport Management 10, pp.97-107.
- 2) Ansoff, I. (1982), *Strategic response to turbulent environments*, Working Paper No. 80-35, Brussels: European Institute for Advanced Studies in Management, στο: Mendonca et al. (2004), *Wild cards, weak signals and organizational improvisation*, Futures 36. pp.201-218.
- 3) Barany, Z. (2004), *The Tragedy of the Kursk: Crisis Management in Putin's Russia*, Government and Opposition, pp.477-503.
- 4) Booth S. (1993), *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*. New York: Routledge, στο: Faulkner, B. (2001), *Towards a framework for tourism disaster management*, Tourism Management 22, pp.135-147.
- 5) Burnett, J. (1998), *A strategic approach to managing crises*, Public Relations Review, 24(4), pp.475-488.
- 6) Carter, W. (1991), *Disaster management : A disaster manager's handbook*. Manila: Asian Development Bank, στο: Faulkner, B. (2001), *Towards a framework for tourism disaster management*, Tourism Management 22, pp.135-147.
- 7) Chong, J. (2004), *Six steps to better crisis management*, Journal of Business Strategy, Vol. 25(2), pp.43-46.
- 8) Chopra, S., Sodhi, M., (2004), *Managing Risk To Avoid Supply-Chain Breakdown*, MIT Sloan Management, Rev. 46, No1, p.53-61.
- 9) Clark, J., Harman, M. (2004), *On Crisis Management and Rehearsing*, Risk Management, 51(5), pp.40-43.
- 10) Coffman, B. (1997), *Weak signal research, part I (pp.1-7), II (pp.1-9), III (pp.1-7), IV (pp.1-6)*, January 15, 1997, MG Taylor Corporation.
- 11) Coombs, T. (2001), *Teaching the crisis management/communication course*, Public Relation Review, Vo.27, pp.89-101.
- 12) Darling, J. (1994), *Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 15 No 8., pp.3-8.
- 13) Darling, J., Kash, T. (1998), *Crisis Management: Prevention, diagnosis and intervention*, Leader & Organization Development Journal, pp.179-186.

- 14) DiStefano, J., Lief, C. (2002), *Resolving a Crisis: Lars Kruse Thomsen Assesses the Results of Change* (C), Case (Field), IMD - International Institute for Management Development, pp.1-21.
- 15) DiStefano, J., Lief, C. (2003), *Dealing with Crisis: Lars Kruse Thomsen Moves to Solve Problems* (B), Case (Field), IMD - International Institute for Management Development, pp.1-17.
- 16) DiStefano, J., Lief, C. (2002), *Facing a Crisis: Lars Kruse Thomsen Starts His New Job* (A), Case (Field), IMD - International Institute for Management Development, pp.1-8.
- 17) Downing, J. (2004), *American Airlines' use of mediated employee channels after the 9/11 attacks*, Public Relations Review, Vol.30, pp37-48.
- 18) Elsubbaugh, S., Fildes, R., Rose, M. (2004), *Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence*, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 12(3), pp.112-127.
- 19) Faulkner, B. (2001), *Towards a framework for tourism disaster management*, Tourism Management 22, pp.135-147.
- 20) Fink, S. (1986), *Crisis management*. New York: American Association of Management, στο: Darling, J. (1994), *Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 15 No 8., pp.3-8.
- 21) Haetty, H., Hollmeier, S. (2003), *Airline strategy in the 2001/2002 crisis*, Journal of Air Transport Management 9, pp.51-55.
- 22) Henderson, J. (2003), *Communicating in a crisis: flight SQ 006*, Tourism Management, Vol.24, pp.279-287.
- 23) Hoger, E., Swen, L. (2000), *Public Relation and the Law in Crisis. Mode: Texaco's Initial Reaction to Incriminating Tapes*, Public Relation Review, Vol. 26(4), pp.425-445.
- 24) Hyde, R. (2002), *Crisis Survival Tactics for HR*, HR Focus, Vol. 79(4), pp.12-15.
- 25) Johnson, V. (2003), *Crisis management in Belgium: the case of Coca-Cola*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 8(1), pp.18-22.
- 26) Kalantaridis, C. (2004), *Internationalization, Strategic Behavior, and the Small Firm: A Comparative Investigation*, Journal of Small Business Management, Vol. 42(3), pp.245-262.
- 27) Kane, M. (2001), *Inventory Controls Re-examined: Attacks Reveal Vulnerability of Just-in-Time*, Cleveland Plain Dealer, Oct. 29, 2001, sec. C, p.4.

- 28) Kash, J., Darling, J. (1998), *Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention*. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 19, No 4, pp.179-186.
- 29) Kouzmin, A., Jarman, A., Rosenthal, U. (1995), *Inter-organizational policy processes in disaster management*, Disaster Prevention and Management, Vol.4, pp.20-37.
- 30) Mackey, J., Valikangas, L. (2004), *The Myth of Unbounded Growth*, MIT Sloan Management Review, Winter 2004, pp.89-92.
- 31) Marra, F. (1998), *Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations*, Public Relations Review, Vol. 24(4), pp.461-474.
- 32) Mendonca, S., Cunha, M., Ruff, F. (2004), *Wild cards, weak signals and organizational improvisation*, Futures 36, pp.201-218.
- 33) Meristo, T., *Scenario building in the management of companies (in Finnish)*, Finnish Society for Future Studies, Acta Futura Fennica VAPK-Kustannus. Valtion painatuskeskus, Helsinki, 3, 1991
στο: Mendonca et al. (2004) *Wild cards, weak signals and organizational improvisation*, Futures 36 (2004), pp.201-218.
- 34) Neil, B. (2004), *Frank about fraud*, Camagazine, Vol.137(7), pp.41-49.
- 35) Pearson, C., Rondinelli, D. (1999), *Crisis Management in Central European Firms*, Business Horizons, May-June, pp.50-60.
- 36) Puchan, H., (2001) *The Mercedes-Benz A-class crisis*, Corporate Communications: An Internal Journal, Vol.6, pp.42-46.
- 37) Ramsay, C. (1999), *Protecting your business: from emergency planning to crisis management*, Journal of Hazardous Materials, pp.131-149.
- 38) Richardson, B. (1995), *Paradox management for crisis avoidance*, Management Decision, 33(1), pp.5-18.
- 39) Ritchie, B. (2004), *Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry*, Tourism Management 24, pp.669-683.
- 40) Roberts, V. (1994), *Flood management: Bradford paper*, Disaster Prevention and Management, 3(3), pp.44-60.
- 41) Schwartz, P. (2000), *When good companies do bad things*, Strategy & Leadership, Vol.28, pp.4-11.
- 42) Selbst, P. (1978), in Booth, S. (1993). *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*. New York: Routledge
στο: Faulkner, B (2001), *Towards a framework for tourism disaster*

- management*, Tourism Management 22, pp.135-147.
- 43) Spillan, J., Hoygh, M. (2003), *Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference*, European Management Journal, Vol. 21(3), pp.398-407.
- 44) Strategic Direction, Vol. 18, No 2, 2002, pp. 17-19.
- 45) Strategic Direction, Vol. 19, No 5, pp. 23-25.
- 46) Tsang, A. (2000), *Military Doctrine in Crisis Management: Three Beverage Contamination Cases*, Business Horizons, Vol.5, pp.65-73.
- 47) Tull, A. (2004), *Crisis Management in International Markets*, Franchising World, 36(5), pp.84-85.
- 48) Ucelli, L. (2002), *The CEO's "how to" guide to crisis communications*, Strategy & Leadership, Vol.30, pp. 21-24.
- 49) Ulmer, R., Sellnow, T. (2002), *Crisis management and the discourse of renewal: understanding the potential for positive outcomes of crisis*, Public Relations Review Vol.28, pp.361-365.
- 50) Weick, E. (1993), *The collapse of sense making in organizations: the Mann Gulch disaster*, Administrative Science Quarterly, Vol.38, pp.628-652
- 51) Weisaeth, L., Knudsen, O. Tunnessen, A. (2002), *Technological disasters, crisis management and leadership stress*, Journal of Hazardous Material, Vol.93, pp.33-45.