

**Γ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΓΜΗΜΑ: ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ & ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

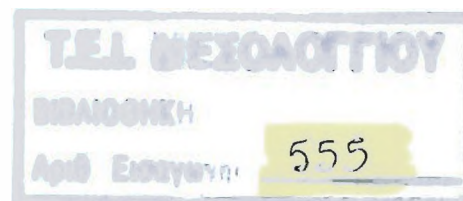
***“CRISIS MANAGEMENT:***

***ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ”***



**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:**

**ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ:**

**ΚΤΙΣΤΑΚΗ ΙΩΑΝΝΑ**

**ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2000**

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

<b>Περίληψη</b>	σελ. 2
<b>1. Η έννοια του crisis management</b>	σελ. 3
1.1 Έννοια του crisis management	σελ. 3
1.2 Λίστα πιθανών επιχειρηματικών κρίσεων	σελ. 5
1.3 Στοιχεία της κρίσεως	σελ. 6
1.4 Χαρακτηριστικά και πηγές της κρίσεως	σελ. 9
<b>2. Μείωση των πηγών των κρίσεων</b>	σελ. 15
2.1 Risk management	σελ. 15
2.2 Προσδιορισμός επιδράσεων	σελ. 17
2.3 Μείωση επιδράσεων	σελ. 20
<b>3. Η ετοιμότητα των εμπορικών επιχειρήσεων</b>	σελ. 22
3.1 Διοίκηση πριν την κρίση	σελ. 22
3.2 Ομάδες επιχείρησης και η εκπαίδευση τους	σελ. 25
3.3 Ανάλυση ετοιμότητας	σελ. 31
<b>4. Η ανταπόκριση των εμπορικών επιχειρήσεων σε καταστάσεις κινδύνου</b>	σελ. 37
4.1 Διοίκηση σε κατάσταση κρίσεως	σελ. 37
4.2 Image & Media management	σελ. 42
4.3 Χειρισμός κοινού και ομάδων πίεσης	σελ. 43
<b>5. Η ανάκτηση των στοιχείων των εμπορικών επιχειρήσεων μετά από μία κατάσταση κρίσεως</b>	σελ. 46
5.1 Ανάκτηση	σελ. 46
5.2 Εκτίμηση κρίσεως στο crisis management	σελ. 51
<b>Επίλογος</b>	σελ. 56
<b>Βιβλιογραφία</b>	σελ. 59

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η πτυχιακή αυτή εργασία, αναφέρεται στον χειρισμό των καταστάσεων κρίσεως, που αντιμετωπίζει μία εμπορική επιχείρηση. Η τεχνολογία, ο καταναλωτισμός, οι ομάδες πίεσης, η νομοθεσία, η ευθύνη των παραγωγών των προϊόντων απέναντι στα δικαιώματα των καταναλωτών, καθώς επίσης, τα ερευνητικά Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, αυξάνονται διαρκώς, σε μέγεθος και σε δύναμη. Έτσι, μέσα σε μια εμπορική επιχείρηση, δημιουργούνται έντονες πιέσεις, για την εφαρμογή ενός σχεδίου, το οποίο ενεργοποιείται σε περιπτώσεις καταστάσεων κρίσεως.

Σκοπός λοιπόν, της επιλογής αυτού του θέματος, για την πτυχιακή μου εργασία, είναι η προσέγγιση του Crisis Management των εμπορικών επιχειρήσεων, σε μία μοντέρνα, επαγγελματική και πρακτική προοπτική.

Αυτός ο ειδικός επιστημονικός κλάδος του Management, δεν έχει διαδοθεί ακόμη αρκετά, έτσι οι μέθοδοι της έρευνας που έγιναν, με σκοπό την ολοκλήρωση αυτής της πτυχιακής εργασίας, να είναι περιορισμένοι. Όμως, είχαν ως αποτέλεσμα, την ανάδυση του συμπεράσματος, ότι το Crisis Management, είναι περισσότερο ένας ψυχολογικός επιστημονικός κλάδος, παρά ένας διαδικαστικός. Διότι, αν υπάρχει η ικανότητα, της έμπνευσης των σωστών συμπεριφορών στο κύριο Management και διαμορφώνεται μια απλή και ικανή να διαμορφωθεί, προσέγγιση στον σχεδιασμό μίας κρίσεως, τότε θα πραγματοποιηθεί η ικανότητα δημιουργίας, θεμιτής θελήσεως για την αντιμετώπιση αυτών των δυσάρεστων καταστάσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ CRISIS MANAGEMENT

### *1.1 Έννοια του Crisis Management.*

Με τον όρο Crisis Management, ο Michael Bland, - συγγραφέας του βιβλίου “Communicating out of a Crisis”, - ορίζει: Το σοβαρό γεγονός που επηρεάζει την ανθρώπινη ασφάλεια, το περιβάλλον κλπ., ή το προϊόν ή την ενσωματωμένη «φήμη και πελατεία», η οποία είτε έχει γίνει αποδεκτή, είτε επηρεάζεται από εχθρική δημοσιότητα.

Παρατηρώντας τον ορισμό αυτό, γίνονται αντιληπτά δύο βασικά συμπεράσματα. Το πρώτο έχει να κάνει, με τον ορισμό του Crisis Management, ως «σοβαρό γεγονός». Η εμπορική επιχείρηση αντιμετωπίζει καθημερινώς, διάφορες αρνητικές προς αυτήν καταστάσεις, οι οποίες είναι απροσδόκητες και μη αναμενόμενες (π.χ. απεργίες εργαζομένων, παράπονα καταναλωτών κ.ά.). Σε περίπτωση που η επιχείρηση δεν εξετάσει την σημαντικότητα αυτών των γεγονότων, αυτά τα μικρά επεισόδια μπορούν να εξελιχθούν, σε μεγάλους κινδύνους, με αποτέλεσμα να επιφέρουν τη δημιουργία μιας κρίσεως. Άρα, γίνεται αντιληπτό, ότι η διοίκηση μιας εμπορικής επιχείρησης, οφείλει να εξετάζει τα καθημερινά συμβάντα και να προετοιμαστεί να αντιμετωπίσει ένα γεγονός που μετατρέπεται σε κρίση.

Το δεύτερο συμπέρασμα έχει να κάνει με την άμεση σχέση της φήμης της επιχειρήσεως, με τα γεγονότα αυτά. Όποιο και αν είναι το σοβαρό γεγονός, το αποτέλεσμα που θα επιφέρει, είναι η αρνητική δημοσιότητα, ως προς τη φήμη της εμπορικής επιχειρήσεως και όπως είναι γνωστό, η δημοσιότητα είναι

συνήθως, που βυθίζει μια επιχείρηση, και όχι η ζημιά από την κρίση. Είναι γνωστό, ότι όσο περισσότερο ο τύπος και τα κοινά, μένουν ανικανοποίητα σχετικά με την εκδοχή της επιχειρήσεως που αφορά τα γεγονότα, τόσο μεγαλύτερο γίνεται το πρόβλημα και τόσο μεγαλύτερη γίνεται η παρουσία ή ο φόβος της δημοσιότητας, που θα μετατρέψει μια κατάσταση, σε μία τεράστια κρίση. Διότι, σε περίπτωση που η εμπορική επιχείρηση, είναι ο κύριος αίτιος της δημιουργίας ενός κινδύνου, τότε η φήμη της απέναντι στα κοινά της, θα μετατραπεί από θετική σε αρνητική. Άρα, αφού η φήμη είναι το βασικό όπλο μιας εμπορικής επιχείρησης, οφείλει να την κρατήσει σταθερή, αντιμετωπίζοντας την αρνητική δημοσιότητα, που θα επιφέρει μία κρίση.

## ***1.2 Λίστα πιθανών επιχειρηματικών κρίσεων***

Υπάρχουν πολλές καταστάσεις, οι οποίες αναπτύσσονται σε κρίσεις, λόγω της αρχικής αμέλειας της διοίκησης ή, λόγω ενός γεγονότος το οποίο, μετατρέπει αυτές τις καταστάσεις σε κρίσεις. Έτσι, οι managers, οφείλουν να αναγνωρίζουν αυτά τα γεγονότα, με σκοπό, να βρίσκονται σε ετοιμότητα, όταν αυτά αρχίζουν να μεταλλάσσονται σε περιπτώσεις κινδύνου.

Εμπορικές επιχειρηματικές κρίσεις, μπορούν να δημιουργηθούν στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Μια πυρκαγιά, μια έκρηξη, μια κλοπή, μια επίθεση τρομοκρατικού τύπου και τα εργατικά ατυχήματα, αποτελούν εμπορικές επιχειρηματικές κρίσεις. Κρίσεις που σχετίζονται με την συμπεριφορά της διοίκησης, θεωρούνται συνήθως, η απώλεια ευκολίας ελέγχου και η διαρθρωτική αποτυχία. Η νοθεία, η απάτη, οι απεργίες, η δράση

ομάδας πίεσης, η απώλεια φήμης και image και η αποτυχία στη ροή χρήματος, θεωρούνται και αυτά περιπτώσεις κινδύνου. Τέλος, όσον αφορά τις επικοινωνίες και τα δεδομένα, κρίσεις συμβαίνουν κατά την αποτυχία συστημάτων των πληροφοριών, ή της εμπιστευτικότητάς τους, κατά την απώλεια ή την κακόβουλη καταστροφή δεδομένων και κατά την εισχώρηση hackers ή ιών στα συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Το γειτονικό περιβάλλον της εμπορικής επιχειρήσεως, αποτελείται και αυτό από πηγές κινδύνου. Οι πιο συνηθισμένες είναι οι απεργίες, οι τρομοκρατικές επιθέσεις, τα ατυχήματα και οι εκρήξεις. Επίσης, είναι η απώλεια μεταφορικών προσβάσεων ή προσβάσεων σε θέσεις και τοποθεσίες.

Όμως, όσο μεγάλη και εκτεταμένη δραστηριότητα έχει μια εμπορική επιχείρηση, τόσο περισσότερες είναι και οι πηγές κρίσεων που πρέπει να έχει υπόψη της. Εκτός λοιπόν, από τις προηγούμενες πηγές, η επιχείρηση οφείλει να είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει, κρίσεις που προέρχονται από κυβερνητικούς διακανονισμούς, πολιτικές αταξίες, εχθρική ανάληψη καθηκόντων, πολέμους και αποτυχία στο μερίδιο αγοράς, κατά τη δραστηριοποίησή της σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο. Τέλος, είναι αναγκαίο να λάβει υπόψη της, τις κρίσεις που προέρχονται, από την απώλεια πηγών προμήθειας, από ατυχήματα σε περιπτώσεις μαζικής μεταφοράς και από περιβαλλοντολογικούς κινδύνους, όπως είναι οι σεισμοί, κυκλώνες κ.λ.π.

Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με τα παραπάνω, γίνεται πιο έντονα αντιληπτή η ανάγκη εφαρμογής του Crisis Management, όχι μόνο από τις μεγάλες

εμπορικές επιχειρήσεις, αλλά από όλες γενικότερα, αφού όλες οι εμπορικές επιχειρήσεις, βρίσκονται περικυκλωμένες από πηγές κινδύνου.

### *1.3 Στοιχεία της κρίσεως.*

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να γίνει μία αναφορά των στοιχείων που περιλαμβάνει μια κρίση, καθώς επίσης και η ανάλυσή τους.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι κρίσεις συμβαίνουν ξαφνικά, αλλά έχουν ίχνη στοιχείων, τα οποία είναι ορατά και προμηνύουν την εμφάνιση αυτών των κρίσεων. Ουσιώδης σκοπός του Crisis Management, είναι η αποτελεσματική και γρήγορη ανακάλυψη αυτών των στοιχείων, με αποτέλεσμα την γρήγορη δραστηριοποίηση, για την αποφυγή των μετέπειτα κρίσεων.

Σύμφωνα με τον διαχειριστικό ψυχολόγο, Dr. Robert Heath, η κρίση αποτελείται από ένα χρονολογικό σχήμα, που το ονομάζει γραμμική εξέλιξη και το οποίο παρουσιάζει την αρχή και το τέλος της κρίσης. Η περίοδος του χρόνου, μεταξύ των πρώτων ενδείξεων μιας επερχόμενης κρίσεως, έως τον χρόνο που η κρίση αυτή, αρχίζει να προκαλεί ζημιά, ονομάζεται καθορισμός λειτουργίας της κρίσεως. Σε αυτήν την περίοδο, η διοίκηση προσπαθεί να προλάβει την έναρξη της κρίσεως, και να μειώσει τις πιθανές επιπτώσεις της. Η περίοδος του χρόνου, κατά την οποία γίνονται εμφανή τα αποτελέσματα της κρίσεως, καλείται επίδραση κρίσεως. Σε αυτό το σημείο, οι managers αναλύουν την ζημιά, που προκλήθηκε από το γεγονός.

Ο διαχωρισμός αυτός, σε δύο περιόδους, είναι αναγκαίος διότι, στις περισσότερες περιπτώσεις, διαφορετικοί άνθρωποι, προμήθειες και καταστάσεις, είναι πιθανό να αναμιγνύονται σε κάθε υπόθεση.

Παράλληλα, με την εξέταση της επίδρασης της κρίσης, πραγματοποιείται και ένα σύνολο δραστηριοτήτων, που σκοπεύει στην ανάκτηση της δομής του επηρεαζόμενου περιβάλλοντος, με σκοπό την επαναφορά της οργάνωσης και των συστημάτων, σε μια λειτουργική κατάσταση, ισοδύναμη με αυτήν που υπήρχε προγενέστερα. Αυτό ορίζεται ως διαχειριστική ανάκτηση της επίδρασης. Έτσι γίνεται αντιληπτό, ότι το σύνολο αυτών των δραστηριοτήτων, έχει μεγάλη χρονική διάρκεια.

Αναφέροντας τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το Crisis Management, αποτελείται από τρία βασικά συνθετικά. Το πρώτο αφορά το διάστημα πριν το γεγονός της κρίσεως, κατά την οποία η διοίκηση μιας εμπορικής επιχείρησης, οφείλει να εξερευνήσει πιθανές αιτίες και αποτελέσματα, που οδηγούν στον καθορισμό λειτουργίας της κρίσεως. Πρέπει λοιπόν να μελετήσει, τι αποτελεί σημαντική αρχική προειδοποίηση, τι μηνύματα μεταβιβάζει, δηλαδή ποιες πιθανές κρίσεις προμηνύει. Το δεύτερο συνθετικό αφορά, το διάστημα κατά το οποίο λαμβάνει χώρα το γεγονός. Σε αυτό το σημείο, οι managers είναι αναγκαίο να αντιδρούν γρήγορα, σε στοιχεία που τους φαίνονται αφύσικα, και να μην αναμένουν, έως ότου το γεγονός, γίνει ολοκληρωτικά εμφανές. Το τελευταίο συνθετικό του Crisis Management, είναι το διάστημα μετά το γεγονός, κατά το οποίο η διοίκηση, είναι απαραίτητο να ενεργήσει προσεκτικά, με σκοπό την αποφυγή των μετέπειτα καταστάσεων



κρίσεως, που αποφέρει το γεγονός. Πρέπει λοιπόν, να δραστηριοποιηθεί κατάλληλα, έτσι ώστε να αποφύγει διάφορες συνέπειες, που ίσως ακόμη και να προκαλέσουν, καταστάσεις κρίσεως, μεγαλύτερες από αυτήν, που κατείχε το γεγονός.

#### *1.4 Χαρακτηριστικά και πηγές της κρίσεως.*

Ο καλύτερος τρόπος, για να καταλάβει αλλά και να χειρίζεται σωστά, μια εμπορική επιχείρηση, μία κρίση, είναι να μελετά κρίσεις άλλων επιχειρήσεων. Με αυτόν τον τρόπο προετοιμάζεται καλύτερα για ένα γεγονός, καθώς θα είναι ενήμερη για τα χαρακτηριστικά και τον τρόπο αντιμετώπισής του.

Η κρίση έχει αρκετά χαρακτηριστικά, τα οποία αν δεν ληφθούν υπόψη, θα είναι δύσκολο για έναν οργανισμό, να ανταποκριθεί. Το πρώτο χαρακτηριστικό, είναι η κλίμακα ή το μέγεθός της. Όταν το μέγεθος ενός γεγονότος αυξάνεται, τότε οι διαθέσιμες προμήθειες για ανταπόκριση και ανάχτηση, μπορεί να είναι λιγότερες απ' ό,τι οι απαιτούμενες. Αυτό έχει ως επακόλουθο, να γίνεται πιο περίπλοκη η διαδικασία ανταπόκρισης και ανάκτησης, αφού πρέπει να παραχωρούνται προτεραιότητες και να αντισταθμίζονται τα κέρδη με τις απώλειες. Άρα, ένα μικρό χρέος μιας επιχείρησης, δεν παράγει κρίση σε περιόδους ρευστότητας και ροής του χρήματος, αλλά συσσωρευμένα μικρά χρέη, ή ένα μεγάλο, ίσως να την παραλύσουν.

Δεν είναι όμως, μόνο το μέγεθος της κρίσεως, που πρέπει να έχει υπόψη του ένας οργανισμός. Είναι και η ορατότητά της. Η ασάφεια μιας κατάστασης, μετατρέπει τα μέλη ενός οργανισμού πιο αδύναμα, για την αντιμετώπισή της, έως ότου αναδυθούν οι επιδράσεις. Έτσι π.χ., γίνεται κατανοητό, ότι η κατάρρευση του μεριδίου αγοράς, θα αφήσει ελάχιστο χρόνο, για την διαχείριση του καθορισμού λειτουργίας της κρίσεως, και για ανταπόκριση. Γενικότερα, όσο λιγότερο ορατοί, είναι οι μηχανισμοί μιας κατάστασης κρίσεως, τόσο περίπλοκο θα γίνεται το management αυτής της κρίσεως.

Συνήθως, μια κρίση επιφέρει επακόλουθες καταστάσεις κινδύνου, εξαιτίας της πολυπλοκότητάς της. Αυτό συμβαίνει, όταν υπάρχουν ανακριβή προμήθειες επίλυσης, με αποτέλεσμα την επιλογή προτεραιοτήτων στις ενέργειες ανταπόκρισης, όταν ειδικές προμήθειες και επιδεξιότητες δεν είναι διαθέσιμες, και τέλος, όταν η επίδραση της αρχικής κρίσεως, πιθανό να παράγει έναν αριθμό από διαφορετικά αποτελέσματα, έτσι ώστε, κάθε ένα από αυτά, να οδηγεί στην ανάγκη για ειδικές προμήθειες. Συνέπεια αυτού του χαρακτηριστικού, είναι το αυξανόμενο κόστος των προμηθειών, και η ανάγκη για περισσότερο χρόνο, με σκοπό την αποκατάσταση από τις επιδράσεις της κρίσεως.

### Λίστα εμπορικών επιχειρηματικών κρίσεων

#### A. Εσωτερικό περιβάλλον

- ⇒ Πυρκαγιά
- ⇒ Έκρηξη
- ⇒ Κλοπή

- ⇒ Τρομοκρατική επίθεση
- ⇒ Εργατικά ατυχήματα
- ⇒ Απώλεια ευκολίας ελέγχου
- ⇒ Διαρθρωτική αποτυχία
- ⇒ Νοθεία, απάτη
- ⇒ Απεργίες
- ⇒ Δράση ομάδας πίεσης
- ⇒ Απώλεια φήμης και image
- ⇒ Αποτυχία ροής του χρήματος
- ⇒ Αποτυχία συστημάτων των πληροφοριών – έλλειψη εμπιστευτικότητάς τους
- ⇒ Απώλεια ή κακόβουλη καταστροφή δεδομένων
- ⇒ Εισχώρηση hackers ή ιών στα PC

### **B. Γειτονικό περιβάλλον**

- ⇒ Απεργίες
- ⇒ Τρομοκρατικές επιθέσεις
- ⇒ Ατυχήματα, εκρήξεις
- ⇒ Απώλεια μεταφορικών προσβάσεων
- ⇒ Απώλεια προσβάσεων σε θέσεις και τοποθεσίες

### **Γ. Εθνικό και διεθνές περιβάλλον**

- ⇒ Κυβερνητικοί διακανονισμοί
- ⇒ Πολιτικές αταξίες
- ⇒ Εχθρική ανάληψη καθηκόντων
- ⇒ Πόλεμοι

- ⇒ Αποτυχία στο μερίδιο αγοράς
- ⇒ Απώλεια πηγών προμήθειας
- ⇒ Ατυχήματα σε μαζικές μεταφορές
- ⇒ Περιβαλλοντολογικοί κίνδυνοι

Η αντιμετώπιση λοιπόν, δυσάρεστων καταστάσεων, είναι αρκετά δύσκολη. Όμως, η ενημέρωση, η επικοινωνία, οι ελαστικές προσεγγίσεις, και οι συχνές επανεξετάσεις των διαδικασιών, κάνουν πιο εύκολο το έργο της. Ψάχνοντας τις πηγές και την φύση μιας κρίσεως και αναλύοντας τις επιδράσεις της μέσω της χρήσης του Crisis Management, η εμπορική επιχείρηση θα μπορέσει να επιβιώσει και να διατηρήσει την καλή φήμη της.

Στην σύγχρονη εποχή, οι πηγές των κρίσεων γίνονται πιο εμφανείς, αλλά και πιο προκλητικές. Η διαρκής αλλαγή της κοινωνίας, αποτελεί μία από αυτές. Οι σύγχρονες γενιές, δεν επιβάλλονται πια, να έχουν γενικό σεβασμό στην εξουσία, με αποτέλεσμα τα ΜΜΕ και οι ομάδες πίεσης, να έχουν αποκτήσει τη δύναμη που χρειάζεται, για να καταστρέφουν οργανισμούς, που είτε είναι ένοχοι, είτε όχι. Επίσης, γίνονται όλο και πιο έντονες, οι νομικές αναπτύξεις, υπέρ των θυμάτων μιας κρίσης, με συνέπεια οι εμπορικές εταιρίες να αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες ποινές, όταν κάτι γίνεται λανθασμένα. Ακόμη, η κοινωνία δεν αποδέχεται ατυχήματα, αλλά αντιθέτως, προσπαθεί να ανακαλύψει με οποιονδήποτε τρόπο, τον ένοχο ενός γεγονότος. Άλλη μια πηγή κρίσεως, είναι η δυσαρέσκεια των εργαζομένων, η οποία μπορεί να καταλήξει και σε περιπτώσεις σαμποτάζ. Τέλος, πρέπει να αναφερθούν οι διαφορές και οι

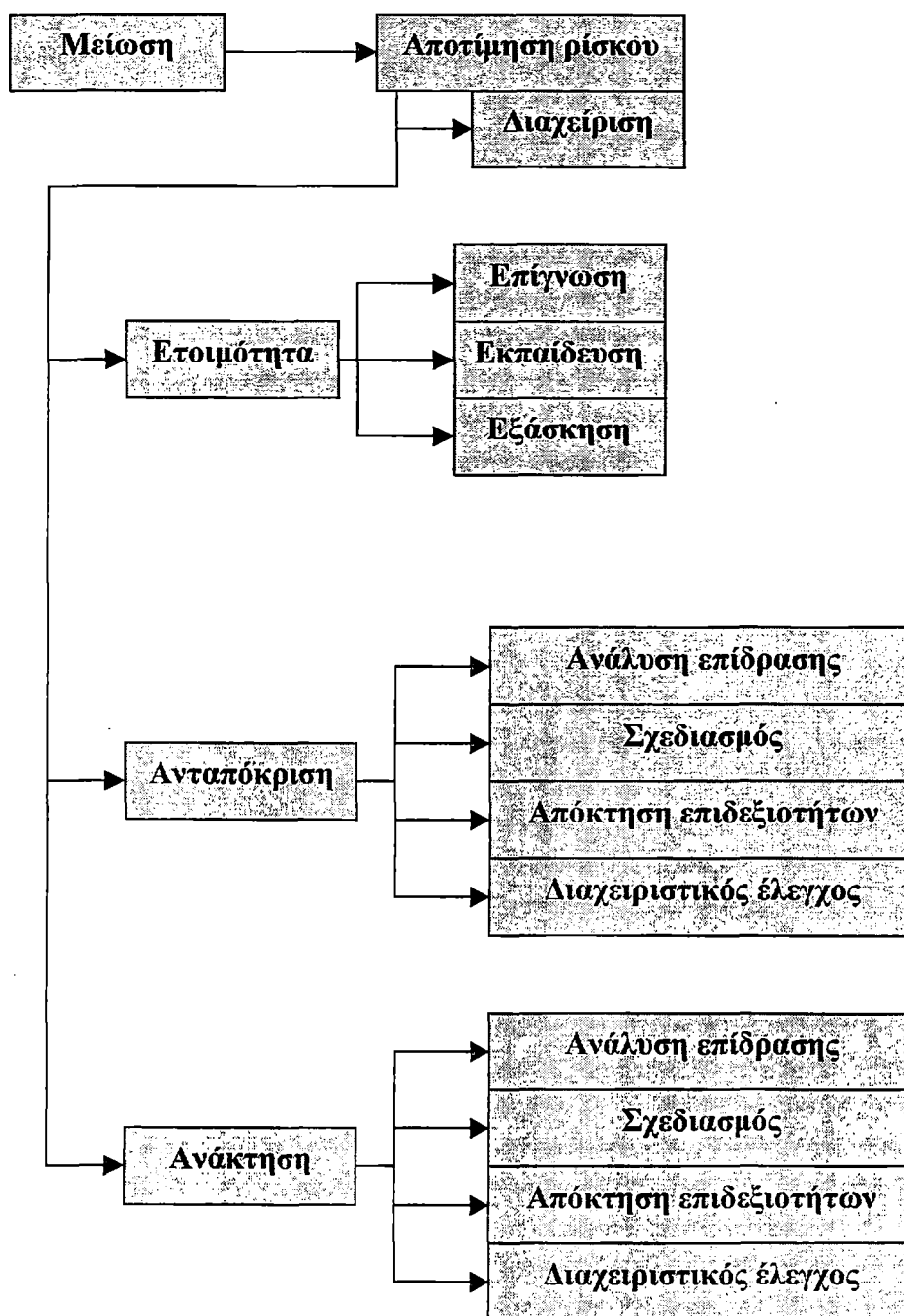
αλλαγές στην κουλτούρα μεταξύ των κρατών και στους τρόπους που τα ΜΜΕ τους, παρατηρούν μια κρίση.

Όλα αυτά, δεν πρέπει να φοβίζονται μια επιχείρηση, εκτός αν οι αρχές της δεν είναι ηθικές. Απλώς πρέπει να την παροτρύνουν, να ενισχύσει τις δημόσιες σχέσεις της, και τον τρόπο αντιμετώπισης μιας κατάστασης κινδύνου, δηλαδή το Crisis Management.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, η χρήση οργανωμένου Crisis Management, είναι βασική. Και οργανωμένο Crisis Management, σημαίνει μείωση έκθεσης σε καταστάσεις κρίσεως, προετοιμασία για κατάλληλο χειρισμό σε περιόδους κρίσεως, καθώς επίσης, σχεδιασμός και εκπαίδευση, με σκοπό την ανταπόκριση σε κινδύνους και την μετέπειτα ανάχτησή.

Έτσι, η κεντρική δομή του Crisis Management, αποτελείται από τέσσερα στάδια, - όπως εμφανίζονται στο σχήμα -, τα οποία διαιρούνται σε σημαντικά υποστάδια. Με βάση αυτό το μοντέλο, το Crisis Management, είναι αναγκαίο, να εφαρμόζεται πριν εμφανιστεί μία κρίση, μέσω της εκτίμησης των ρίσκων. Αυτές οι εκτιμήσεις, δίνουν την δυνατότητα της λήψης των πιο αποδεκτών αποφάσεων, για τα επόμενα στάδια. Το πρώτο λοιπόν στάδιο, έχει σκοπό την μείωση του κόστους και των ενδεχόμενων καταστροφών μιας επίδρασης. Το δεύτερο στάδιο, αναφέρεται στην ανάπτυξη στρατηγικών, με σκοπό την απόκτηση ετοιμότητας. Οι στρατηγικές αυτές είναι η εκμάθηση, η εκπαίδευση των μελών του οργανισμού και η εξάσκηση. Το τρίτο στάδιο, ονομάζεται στάδιο ανταπόκρισης, και λαμβάνει χώρα, κατά την περίοδο που η κρίση, έχει αρχίσει να συμβαίνει. Η εμπορική επιχείρηση προσπαθεί να

αντιμετωπίσει την κρίση, με την χρήση των επιδεξιοτήτων, που έχουν αποκτηθεί από το στάδιο της ετοιμότητας. Τέλος, στο τέταρτο στάδιο, οι managers αναλύουν τις επιδράσεις, και προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον, όσο το δυνατόν πιο όμοιο, με αυτό που υπήρχε πριν από την κρίση. Όλα αυτά, αναφέρονται πιο αναλυτικά, στα κεφάλαια που ακολουθούν.



Σχήμα 1.4  
Μοντέλο του Crisis management

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

### *2.1 Risk Management*

Είναι πολλοί οι παράγοντες, που πρέπει να ληφθούν υπόψη, για να επιτευχθεί μια αποτελεσματικότερη επίλυση της κρίσεως. Αρχικά, είναι αναγκαίο να γίνει μια εκτίμηση των ρίσκων, αναγνωρίζοντας τις πηγές των καταστάσεων κινδύνου. Αν ο χρόνος και οι προμήθειες που υπάρχουν είναι αρκετές τότε κατατάσσοντας τους κινδύνους σε μια λίστα, θα είναι εύκολη η διαχείρισή τους. Αν όμως είναι περιορισμένες τότε πρέπει να δοθούν προτεραιότητες προσοχής, σε διάφορους κινδύνους, σύμφωνα με το μέγεθος και την συχνότητά τους. Έπειτα από την εκτίμηση, γίνεται μια προσπάθεια, με σκοπό την καλύτερη διαχείριση της κάθε πηγής, κάνοντας χρήση του Risk Management. Όλη αυτή η διαδικασία, είναι ουσιώδης, για την μείωση της έκθεσης οποιουδήποτε οργανισμού σε κρίσεις, όμως πολλές φορές γίνεται περίπλοκη, εξαιτίας της περιορισμένης διαθεσιμότητας των προμηθειών, π.χ. του ανεπαρκή προϋπολογισμού προσωπικού κ.λ.π.

Συνήθως, οι κίνδυνοι προέρχονται από πηγές που βρίσκονται στο εσωτερικό ή στο γειτονικό περιβάλλον του οργανισμού, ακόμη και από τοπικές ή από απόμακρες πηγές. Οι πιο συχνοί κίνδυνοι που επιφέρουν, είναι η νοθεία των προϊόντων, η δολιότητα και η κλοπή, τα σαμποτάζ από εργαζόμενους, οι κίνδυνοι στα διαχειριστικά συστήματα, και η ασφάλεια των μεταφορών. Σε κάθε κίνδυνο, η εμπορική επιχείρηση μπορεί να ελαττώσει, ή να εμποδίσει την επίδραση των γεγονότων, με το να είναι έτοιμη στο μέγεθος και στις

συχνότητες των κινδύνων. Με αυτόν τον τρόπο, τα σχέδια πρόδρασης μιας εμπορικής επιχειρήσεως, μπορούν να συντάσσονται και να εξασκούνται, εμποδίζοντας έτσι, την ανάπτυξη ενός γεγονότος σε κρίση.

Γίνεται κατανοητό, ότι οι εξωτερικές πηγές, μειώνουν την ικανότητα του οργανισμού, να διαχειριστεί το μέγεθος, τη φύση και την επίδραση του φόβου. Έτσι, η εμπορική επιχείρηση, πρέπει να είναι ενήμερη για τα ρίσκα που υπάρχουν σε αναπτυσσόμενες χώρες. Θα πρέπει να εξετάζει, την επίδραση στους χειρισμούς της, κάθε κοινωνικού, εθνικού και θρησκευτικού εθίμου, καθώς επίσης και τις τοπικές συμπεριφορές, σε ξένους ιδιοκτήτες εμπορικών επιχειρήσεων. Άλλα θέματα προς συζήτηση, πρέπει να περιλαμβάνουν, τους περιορισμούς σε ξένη ιδιοκτησία, τους εργατικούς νόμους και το κόστος, τους εισαγωγικούς και εξαγωγικούς ελέγχους, τα κίνητρα επένδυσης και την πιθανή παραποίηση του προϊόντος. Με λίγα λόγια, η εμπορική επιχείρηση απαραίτητα πρέπει να αναγνωρίζει και να εκτιμάει, τα μεγάλα εμπορικά και ασφαλιστικά ρίσκα, και την φύση και έκταση των πιθανών ή μελλοντικών κινδύνων, προς την ασφάλειά της. Μετά την αναγνώριση, η προσοχή μετατοπίζεται στον καθορισμό της τιμιότητας, των δημοσίων σχέσεων, στον καθορισμό των προμηθειών, της πρόσβασης στην αγορά και της ακεραιότητας των ιδιοκτητών.

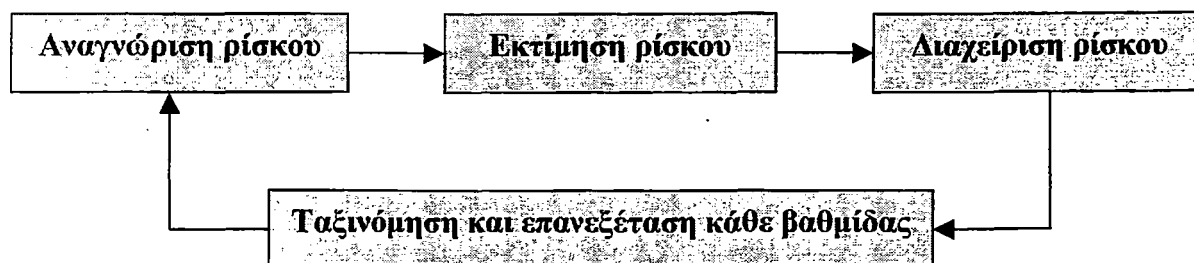
Ο λόγος που οι εμπορικές επιχειρήσεις διαχειρίζονται τους κινδύνους, και δεν περιμένουν να εμφανιστεί η κρίση, είναι η ραγδαία αύξηση των καταστάσεων κινδύνου. Για τις εμπορικές επιχειρήσεις, η ανάγκη για Risk Management ισχυροποιείται, από την αυξανόμενη απαίτηση των



ασφαλιστικών εταιριών και των εξωτερικών διαχειριστών, για μεγαλύτερη αντίσταση στις επιδράσεις που επιφέρουν οι κρίσεις. Σε πολλές περιπτώσεις, οι ασφαλιστικές αμοιβές, αυξάνονται ή μειώνονται, σύμφωνα με την αντίληψη της ασφαλιστικής εταιρίας, για τον βαθμό ετοιμότητας και ελαστικότητας, που έχει η εμπορική επιχείρηση – πελάτης. Έτσι, οι επιχειρήσεις μπορούν να κερδίσουν ένα επιπλέον όφελος, αν διευθύνουν σωστά, την συμπεριφορά των κινδύνων.

Η εξέλιξη λοιπόν, είναι απλή. Αναγνωρίζονται τα ρίσκα, εκτιμούνται και μετά βρίσκονται τρόποι για την διαχείριση κάθε κινδύνου, που έχει αναγνωριστεί (Σχήμα 2.1). Έτσι, έχει γίνει η προετοιμασία για το Crisis Management. Δεν δίνεται λοιπόν, η έμφαση στην ανταπόκριση μιας κρίσεως, αλλά στον μετριασμό των κινδύνων με σκοπό την μείωση του κόστους, από τις καταστροφικές επιδράσεις. Έτσι δημιουργούνται δυνατότητες για πιο δημιουργικές επενδύσεις, στην ανταπόκριση και στην ανάκτηση, ακόμη και όταν ο προϋπολογισμός είναι περιορισμένος.

Το Risk Management λοιπόν, σε συνδυασμό με την εκτίμηση των επιδράσεων, έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή μιας λίστας εξοπλισμού και της ασφάλειας των εφοδίων, που είναι απαραίτητα για την διαχείριση ειδικών καταστάσεων κινδύνου.



**Σχήμα 2.1**  
Μια απλή εξέλιξη ενός μοντέλου του  
Risk management

## 2.2 Προσδιορισμός επιδράσεων.

Μετά την έναρξη των προγραμμάτων του Risk Management, η ανάλυση μετατοπίζεται, από το «τι μπορεί να συμβεί», στο «τι ζημιά μπορεί να επιφέρει κάθε πηγή κινδύνου». Καθορίζονται πιο λεπτομερώς, οι καταστροφές στον εξοπλισμό, στις εξελίξεις, ή στα άτομα που αναμιγνύονται άμεσα, στην προσπάθεια επιτυχίας των αντικειμενικών στόχων ενός οργανισμού.

Τα οφέλη από την προσπάθεια προσδιορισμού των επιδράσεων, είναι αρκετά. Η μείωση των πιθανών απωλειών, η μείωση της έκθεσης σε κινδύνους, δυσάρεστες συνέπειες και διαφόρων επιβαρύνσεων, είναι μερικά από αυτά. Επιπλέον, ως οφέλη αναγνωρίζονται και η μείωση στον χρόνο ανταπόκρισης και ανάκτησης, καθώς επίσης και η αύξηση των ικανοτήτων των μελών της επιχείρησης. Τέλος, θα αυξηθεί η επιτυχία, στην ολοκλήρωση των προσπαθειών που έχουν σκοπό την πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών της εμπορικής επιχειρήσεως.

Οι managers, για να προσδιορίσουν τις επιδράσεις, πρέπει να αναλύουν τους κινδύνους και τις πηγές τους, και να αντιλαμβάνονται, πώς αυτοί οι κίνδυνοι, μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό. Βασικά, η όλη αυτή διαδικασία, έχει ως σκοπό, την αναγνώριση του τι θα συμβεί στην εμπορική επιχείρηση, όταν κάτι γίνει λανθασμένα. Αυτό, επιτυγχάνεται με την εύρεση των βασικών στοιχείων που στηρίζουν ζωηρά τους χειρισμούς για την επιχειρηματική συνέχεια, και την μετέπειτα ανάπτυξη στρατηγικών, που έχουν σκοπό την μείωση των επιδράσεων των κρίσεων, πάνω σε αυτά τα στοιχεία.

Το πρώτο βήμα, είναι η συγκομιδή πληροφοριών, για την επιχειρηματικότητα του οργανισμού, για τις πιθανές επιδράσεις και για τις κατάλληλες επανορθώσεις. Οι πληροφορίες αυτές, συλλέγονται από όλες τις μονάδες της εμπορικής επιχειρήσεως, με κατεύθυνση από πάνω προς τα κάτω, έτσι ώστε, να αναδυθούν όλες οι πιθανές εκδοχές, με σκοπό την επίλυσή τους.

Οι πληροφορίες για την επιχειρηματικότητα του οργανισμού, επιφέρουν την αναγνώριση των συνδυασμένων λειτουργιών των μονάδων, και των πιθανών σημείων καταπίεσης. Αυτές λοιπόν οι πληροφορίες, θα σχηματοποιήσουν, τις πιθανές προτεραιότητες προσοχής, με επακόλουθο την έναρξη καθορισμού μιας πλήρους στρατηγικής ανταπόκρισης και ανάκτησης. Το περιεχόμενό τους, περιλαμβάνει, τον αρχικό σκοπό ή λειτουργία κάθε μονάδας, την εξάρτηση που υπάρχει μεταξύ των μονάδων, με σκοπό την συνέχεια των χειρισμών τους, και τα βασικά συστήματα και εξοπλισμούς που χρειάζονται, για την συμπλήρωση της σωστής εξέλιξης κάθε μονάδας.

Η συλλογή των παραπάνω πληροφοριών, βοηθάει στην διαδικασία προμήθειας στοιχείων, που σχετίζονται με την ικανή εκτίμηση του κόστους των επιδράσεων. Σε αυτό το σημείο, συλλέγονται πληροφορίες, σχετικά με τις επιπτώσεις πάνω σε κάθε δραστηριότητα εργασίας, π.χ. απώλεια ελέγχου, επιβράδυνση προόδου κ.λ.π. και σχετικά με το κόστος των επιδράσεων, σε χρήμα και σε δραστηριότητες. Το κόστος αυτό, μπορεί να αφορά, διάφορες επιπτώσεις στο εισόδημα του οργανισμού, νομικές ή άλλες ποινές, απώλεια φήμης στα κοινά, στους πελάτες και στην αξία των μετοχών της επιχειρήσεως. Οι πληροφορίες, σχετικά με την εύρεση των πιθανών επιπτώσεων, βοηθούν

στην επιλογή στρατηγικών ανάπτυξης, και φωτίζουν της Δημόσιες Σχέσεις του οργανισμού, που έχουν σχέση με τη διαχείριση και ανάκτηση της καταστάσεως.

Αφού, έχουν ολοκληρωθεί όλες οι παραπάνω διαδικασίες εύρεσεως πληροφοριών, οι managers βρίσκουν στρατηγικές, οι οποίες θα επανορθώσουν κατάλληλα την κατάσταση. Οι στρατηγικές αυτές, μπορεί να περιλαμβάνουν δραστηριότητες μείωσης πιθανών κοστών, προσπάθειες για επαρκή ασφαλιστική κάλυψη, ανταπόκριση και ανάκτηση. Ο σκοπός της εύρεσης στρατηγικών, είναι η δημιουργία κατάλληλου κλίματος, για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων περιπτώσεων και η αποτελεσματική ενθάρρυνση, όλων αυτών που θα επηρεαστούν, από τις επιδράσεις ενός κινδύνου. Οι ομάδες αυτές, περιλαμβάνονται από όλους αυτούς που έχουν μια σχέση αλληλεπίδρασης με τον οργανισμό και συγκεκριμένα από τους πελάτες – καταναλωτές, τα μέλη του οργανισμού, τους επενδυτές, πιστωτές και χρεώστες, τους προμηθευτές, τις διάφορες υπηρεσίες όπως π.χ. μεταφοράς και διαφήμισης τους κυβερνητικούς οργανισμούς, τα ΜΜΕ και τις ομάδες πίεσης. Η εμπορική επιχείρηση, οφείλει να αναγνωρίζει αυτές τις ομάδες και να τις ενημερώνει για την ύπαρξη πιθανών κρίσεων, δημιουργώντας έτσι, ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Γνωρίζοντας λοιπόν, περισσότερα για τις ανάγκες και τις επιθυμίες αυτών των ομάδων, οι οργανισμοί θα μπορούν να βελτιώσουν τις υπηρεσίες, το προϊόν και τις Δημόσιες Σχέσεις τους, με αποτέλεσμα την εδραίωση μεγαλύτερης υποστήριξης.

Με όλες τις παραπάνω διαδικασίες, οι managers έχουν εκτιμήσει τα πιθανά ρίσκα και τις πιθανές επιδράσεις. Το επόμενο βήμα που έχουν να κάνουν, για να έχουν ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα Crisis Management, είναι η μείωση των επιδράσεων αυτών.

### **2.3. Μείωση των Επιδράσεων**

Για να είναι επιτυχές, ένα πρόγραμμα του Crisis Management, πρέπει να γίνουν προσπάθειες που αποσκοπούν στην μείωση της έκθεσης, σε καταστάσεις κρίσεων και πηγών των ρίσκων. Γιατί, ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα, δεν στοχεύει μόνο, στην διαχείριση κρίσεων, όταν αυτές συμβαίνουν, αλλά και στην διαχείριση για την ελαχιστοποίηση των καταστάσεων κινδύνου.

Η προσπάθεια μείωσης των κρίσεων, θεωρείται το βασικότερο σημείο ενός, αποτελεσματικού προγράμματος Crisis Management, διότι με την ελάττωση των ρίσκων, της απώλειας χρόνου κ.λ.π., θα εμφανιστούν λιγότερες καταστάσεις κινδύνου, και οι επιδράσεις αυτών που θα μπορούσαν να εμφανιστούν, θα είναι εύκολο να ελαχιστοποιηθούν.

Για την μείωση των κινδύνων, είναι αναγκαίο να εξεταστούν το περιβάλλον της εμπορικής επιχειρήσεως, οι στρατηγικές της, τα συστήματά της, καθώς επίσης και τα κοινά, τα οποία έχουν σχέση με τα συστήματα αυτά. Έτσι, θα γίνει αναγνωρίσιμη η αιτία της αναμενόμενης κρίσεως, το αποτέλεσμά της και οι μετέπειτα επιδράσεις της. Με αυτόν τον τρόπο, ένας

οργανισμός γίνεται πιο ικανός, στην συνεχή και ασφαλή διαχείριση, η οποία στοχεύει στην διατήρηση του παραγόμενου αποτελέσματος.

Η πιο αποτελεσματική στρατηγική μείωσης των επιδράσεων μιας κρίσεως, αναφέρεται στην απομάκρυνση από πηγές ρίσκων ή κινδύνων, στην αποτελεσματική αντίσταση στις πηγές αυτές και στην συμβατικότητα ενός οργανισμού σε σχέδια αντίστασης ή εκτροπής πηγών κινδύνου. Αυτή η στρατηγική εφαρμόζεται πάνω στο περιβάλλον που υπάρχει η εμπορική επιχείρηση, με σκοπό την αναγνώριση σημείων του, που αποτελούνται από λιγότερες πηγές κρίσεων. Ασκείται από μια συγκεκριμένη ομάδα, της οποίας υποχρέωση είναι, η κατανόηση και η βοήθεια κάθε άλλης ομάδας του οργανισμού, για την καλύτερη άσκηση των εργασιών τους.

Το αποτελεσματικό λοιπόν Crisis Management, ξεκινάει από την στιγμή που ένας οργανισμός αρχίζει να υπάρχει. Γιατί μόνο με αυτόν τον τρόπο, ο οργανισμός θα έχει την ευκαιρία να συνεχίσει να λειτουργεί ή ακόμη και να ακμάζει.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### *3.1 Διοίκηση πριν την κρίση*

Η προετοιμασία για μια κρίση, μπορεί μερικές φορές, να είναι πιο δύσκολη, απ' ό τι η ανταπόκριση. Κάποιοι οργανισμοί, δεν βρίσκονται ποτέ σε ετοιμότητα, με συνέπεια να αδυνατούν να αντιμετωπίσουν, κάτι που ακολουθεί, λανθασμένη πορεία. Όμως, στην ίδια κατάσταση, βρίσκονται και οι οργανισμοί που είναι πνιγμένοι, από τις άβολες και μη δουλεύσιμες διαδικασίες και συγκεκριμένα, από τα τεράστια εγχειρίδια κρίσεων, τα οποία απορροφούν αρκετό χρόνο, κατά την ανάγνωσή τους. Η προτιμότερη κίνηση που μπορεί να γίνει, είναι η αντίληψη της ψυχολογίας του θέματος, παρά η επίμονη χρήση ενός σχεδιαγράμματος, ή μιας δεδομένης διαδικασίας. Έτσι, η ομάδα διαχείρισης κρίσεων, θα είναι κατάλληλα προετοιμασμένη για μια κατάσταση κινδύνου, μόνο όταν ενημερώνεται σχετικά με τους ενδεχόμενους φόβους και μετά την διατήρηση μιας σειράς από εμπνευσμένες εργασίες, θα αναπτύσσει μια διαδικασία αντιμετώπισης κρίσεων, κατάλληλη με τις ανάγκες της εμπορικής επιχειρήσεως.

Αρχικά, η εμπορική επιχείρηση οφείλει να εκτιμήσει τις κρίσεις που μπορούν να την επηρεάσουν. Αυτό επιτυγχάνεται, με την διαρκή μελέτη κρίσεων, που ήδη έχουν συμβεί σε άλλους οργανισμούς και με την πιθανότητα παρουσίασης τέτοιων κρίσεων, στην ενδιαφερόμενη επιχείρηση. Οι managers λοιπόν, μετά την μελέτη των ενεργοποιημένων κρίσεων, είναι αναγκαίο να

εντοπίσουν, την έκθεση της επιχείρησής τους, σε αναμενόμενες κρίσεις. Έτσι, με την ανάλυση των ρίσκων και με τον έλεγχο για τα προειδοποιητικά σήματα, η κρίση γίνεται αντιληπτή, πριν καν εμφανιστεί.

Μετέπειτα, είναι απαραίτητος ο προσδιορισμός των κοινών, που επηρεάζονται από την κρίση, που επηρεάζουν την επιχείρηση, που αναμιγνύονται κατά την διάρκεια της κρίσεως και που θέλουν να μάθουν. Καθένα από αυτά τα κοινά, έχει τις δικές του επικοινωνιακές απαιτήσεις και μπορεί να παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη ή όχι, σύμφωνα με το πόσο γρήγορα και αποδοτικά, μπορεί να επικοινωνήσει η επιχείρηση με αυτό. Επίσης, έχουν ξεχωριστούς φραγμούς συμπεριφοράς, με αποτέλεσμα, οι επικοινωνίες να πρέπει να διευθύνουν, όχι μόνο τα ίδια τα κοινά, αλλά και τα ενδιαφέροντά τους. Κάθε εμπορική επιχείρηση έχει τα δικά της κοινά, τα οποία πρέπει να κατατάξει σε μια λίστα. Η επόμενη κίνηση, είναι η ικανότητα ενημέρωσης των κοινών αυτών, άμεσα και αποτελεσματικά. Αυτό επιτυγχάνεται, με την πρόβλεψη ενός αριθμού από βασικά μηνύματα, τα οποία θα προστατεύουν την εκτίμηση της άλλης θελήσεως της επιχειρήσεως.

Είναι αρκετά χρήσιμη, η εκ των προτέρων, πρόβλεψη των μηνυμάτων, διότι έτσι, δεν θα απορροφηθεί πολύτιμος χρόνος, προβλέποντας μηνύματα, κατά την διάρκεια μιας πραγματικής κρίσεως. Επίσης, είναι αναγκαία η προετοιμασία για την ενημέρωση των ΜΜΕ. Η παραγωγή των θεμάτων, πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο, ώστε ένας πολυάσχολος δημοσιογράφος, να μπορεί γρήγορα να εντοπίζει τις σημαντικές πληροφορίες. Με αυτόν τον



τρόπο, οι πληροφορίες που συλλέγονται, θα έχουν ως κύρια πηγή την επιχείρηση, εξασφαλίζοντας έτσι, την σωστή όψη του θέματος.

Το επόμενο βήμα που πρέπει να κάνει η εμπορική επιχείρηση, για να είναι προετοιμασμένη για μια κρίση είναι η μορφοποίηση της ομάδας επικοινωνιών. Η επιλογή και η ενημέρωση αυτής της ομάδας, θεωρείται ως ένα από τα πιο δύσκολα έργα. Παρακάτω, γίνεται αναλυτικότερη αναφορά, σχετικά με την ομάδα αυτή. Έπειτα, η επιχείρηση εξετάζει, ποιες προμήθειες και ευκολίες χρειάζεται, στην περίπτωση εμφάνισης μιας καταστάσεως κινδύνου. Σύμφωνα με την οικονομική δυνατότητά της, επιλέγει αυτές, οι οποίες είναι κατάλληλες για την διαδικασία ανταπόκρισης.

Αφού πλέον, έχουν γίνει όλες οι παραπάνω διαδικασίες προετοιμασίας, συντάσσεται το εγχειρίδιο κρίσεων. Κάθε εγχειρίδιο, έχει διαφορετικό περιεχόμενο, το οποίο είναι σύμφωνο, με το εργατικό δυναμικό, τις εμπνεύσεις αντιμετώπισης κρίσεων, τις προμήθειες και τα προγράμματα, τα οποία έχει διαθέσιμα κάθε εμπορική επιχείρηση. Τα τυπικά περιεχόμενα, είναι συνήθως η παρουσίαση, η περίληψη των διαδικασιών, η λίστα των κοινών της επιχειρήσεως, τα μηνύματα, οι προμήθειες και χρήσιμα τηλέφωνα και διευθύνσεις. Ένα εγχειρίδιο, δεν πρέπει να περιέχει όλους τους τύπους των κρίσεων και τις απαιτούμενες οδηγίες, διότι έτσι, θα μετατραπεί σε ένα τεράστιο τεκμήριο, αδύνατο να χρησιμοποιηθεί. Επίσης, δεν πρέπει να θεωρηθεί ως ένα κανονιστικό έγγραφο, αλλά ως ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται, ως υποστηρικτικό μέρος, ενός προγράμματος εκπαίδευσης, εξάσκησης και έμπνευσης.

Έπειτα από την σύνταξη αυτού του εγχειριδίου, οι managers εξετάζουν την βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα όλων των διαδικασιών ετοιμότητας. Γίνεται μια εξέταση στον έλεγχο και στην αλυσίδα διοίκησης, ιδρύεται μια διαδικασία άμεσης συγκέντρωσης της ομάδας αντιμετώπισης των κρίσεων και τέλος πραγματοποιούνται ασκήσεις για προσπονητές κρίσεις. Οι ασκήσεις αυτές, σκοπεύουν στην εντόπιση διάφορων αδυναμιών, στην διαδικασία ανταπόκρισης.

Τέλος ιδρύεται ένα υπερδραστικό επικοινωνιακό πρόγραμμα, ανάμεσα στην επιχείρηση και σε διάφορες υπηρεσίες, δημοσιογράφους, κ.λ.π.

Η επιτυχής και η αποτελεσματική προετοιμασία των κρίσεων, είναι λοιπόν, η διεργασία και όχι η υπαγόρευση. Δουλεύοντας ως ομάδα και εξετάζοντας τις παραπάνω γραμμές οδηγιών, θα αναπτυχθεί μια διαδικασία, πιο χρήσιμη και κατάλληλη για την επιχείρηση.

### ***3.2. Ομάδα επικοινωνιών και εκπαίδευσή τους***

#### ***3.2.1. Επιλογή και σύσταση***

Η ομάδα αυτή, έχει ως σκοπό την επικοινωνία της εμπορικής επιχειρήσεως με τα κοινά της, κατά τη διάρκεια μιας κρίσεως. Δεν σκοπεύει στην διαχείριση της κρίσεως, δηλαδή την διεύθυνση μιας έρευνας, αλλά σε μικρούς οργανισμούς, η λειτουργία της επικοινωνίας, μπορεί να γίνει από την ίδια ομάδα, που διαχειρίζεται τις κρίσεις.

Ο σκελετός της ομάδας, περιλαμβάνει τον οδηγό, τους ομιλητές, τον «θυρωρό», τον επιμελητή των ΜΜΕ, τον διαχειριστή και σύμφωνα με τις

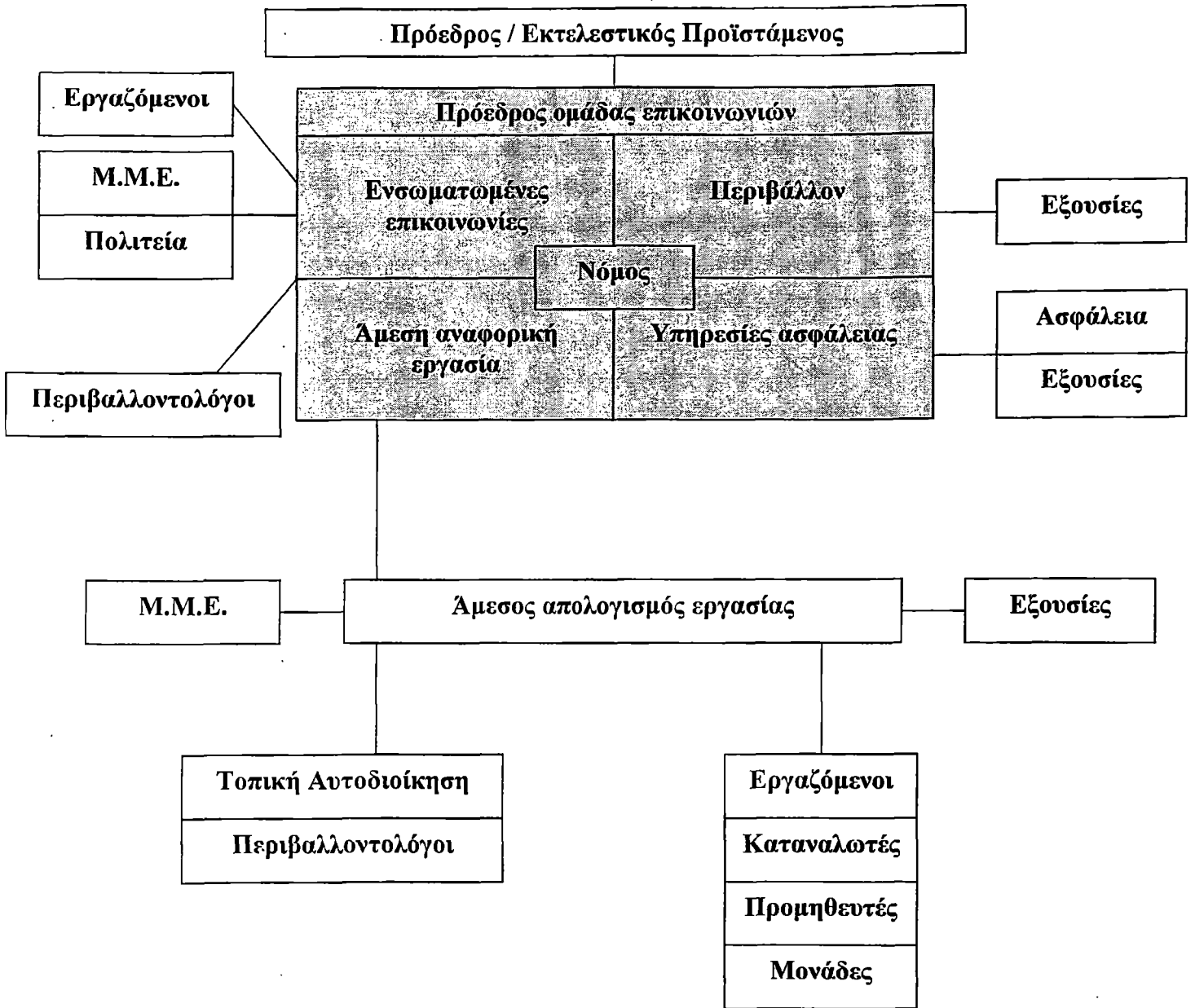
απαιτήσεις της κατάστασης, εκτελεστικούς με επιδεξιότητες στο προσωπικό, στην παραγωγή κ.λ.π. Ο οδηγός της ομάδας, έχει ως σκοπό την διαχείριση των επικοινωνιών, κατά την διάρκεια της κρίσεως. Οι ομιλητές περιλαμβάνουν, έναν πρεσβύτερο ομιλητή, ο οποίος θεωρείται το επίσημο πρόσωπο της εμπορικής επιχειρήσεως. Οι υφιστάμενοι ομιλητές, αποσκοπούν στην απορρόφηση του οδηγού εργασίας των ΜΜΕ, όταν ο πρεσβύτερος ομιλητής συναναστρέφεται με τα εθνικά, διεθνή και άλλα μεγάλα ΜΜΕ. Ο "θυρωρός", είναι η κεντρική συντονιστική πηγή, που μελετά όλες της όψεις της κρίσεως και φιλτράρει τις εισερχόμενες πληροφορίες. Επίσης, είναι υπεύθυνος για τον διαχωρισμό των πληροφοριών και των απαιτήσεων που έχουν να κάνουν, με τις συνεντεύξεις της ομάδας. Ο ρόλος του είναι ουσιώδης, αφού έχει ως σκοπό την συγκέντρωση και τον έλεγχο των πληροφοριών. Ο επιμελητής των ΜΜΕ, ευθύνεται για τις φυσικές όψεις χειρισμού του Τύπου, δηλαδή τον κανονισμό των συνεντεύξεων, την διάταξη των πληροφοριών σε περιπτώσεις συνδιάσκεψης με τον Τύπο κ.ά. Τα δευτερεύοντα μέλη μιας ομάδας, αποτελούνται από συμβουλευτές και από ειδικούς σχετικά με τις Δημόσιες Σχέσεις, την ασφάλεια κ.λ.π. Όμως, επειδή οι κρίσεις συνηθίζουν να χτυπούν, στις πιο ακατάλληλες στιγμές, υπάρχει πάντα η πιθανότητα της μη διαθεσιμότητας, ορισμένων μελών της ομάδας. Γι' αυτόν τον λόγο, είναι αναγκαία η χρήση εναλλακτικών ατόμων, τα οποία θα έχουν την ικανότητα, να συνεχίσουν τους φυσιολογικούς χειρισμούς της εμπορικής επιχειρήσεως.

Είναι σημαντική η εκτίμηση που απαιτείται, για την επιλογή των μελών αυτής της ομάδας. Πρέπει να δοθεί βάρος στην εκτελεστική κατάστασή της,

δηλαδή στην απόλυτη δύναμη και εξουσία, καθώς επίσης και στην κατανόηση του θέματος της κρίσεως, έτσι όπως το βλέπουν τα κοινά της επιχειρήσεως. Για να περιοριστούν λοιπόν, οι πιθανότητες αποτυχίας της επιλογής των κατάλληλων ατόμων που συνθέτουν αυτήν την ομάδα, είναι αναγκαία η αναγνώριση των ψυχολογικών όψεων των ατόμων, η ψυχολογική προετοιμασία των μελών, καθώς επίσης και οι ασκήσεις στις οποίες τα μέλη τοποθετούνται σε μια πραγματική πίεση και ταυτόχρονα προσπαθούν να πάρουν ταχύς αποφάσεις.

Αφού λοιπόν, έχουν επιλεγεί τα κατάλληλα άτομα, τα οποία θα συνθέσουν αυτήν την ομάδα, οι προσπάθειες μετατοπίζονται στον συντονισμό τους. Η ομάδα επικοινωνιών, πρέπει να βρίσκεται γεωγραφικά κοντά, με την ομάδα διαχείρισης της κρίσεως. Μια τυπική δομή συντονισμού της ομάδας, παρουσιάζεται στο σχήμα 3.2.1.

Ο συντονισμός της ομάδας μιας πολυεθνικής εμπορικής επιχειρήσεως, που βρίσκεται σε κρίση, είναι αρκετά δύσκολη, αφού η κρίση θα επηρεάζει πάνω από μια χώρα. Οι δομές της ομάδας, πρέπει να είναι πολύ ελαστικές, ειδικά όταν η εμπορική επιχείρηση, συναναστρέφεται με κράτη, τα οποία έχουν διαφορετικές συμπεριφορές σε κρίσεις. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η επιχείρηση οφείλει να ιδρύσει, μια αποτελεσματική διεθνής δομή.



**Σχήμα 3.2.1**  
Μια τυπική δομή συντονισμού της ομάδας επικοινωνιών

### 3.2.2. Εκπαίδευση

Μετά την επιλογή και τη σύσταση της ομάδας, ακολουθεί η εκπαίδευσή της. Θεωρείται ένα από τα πιο ουσιώδη μέρη, ενός καλού Crisis Management, αφού από την εξάσκηση της διαδικασίας ενημέρωσης, αρχίζει όλη η σχεδιασμένη εξέλιξη, που έχει να κάνει με την αντιμετώπιση της κρίσεως. Βασικός σκοπός της εκπαίδευσης, είναι η αύξηση της οικειότητας και της ικανότητας των μελών της ομάδας, σε φαινόμενα κρίσεων, έτσι ώστε, να ελαχιστοποιηθούν τα ανθρώπινα λάθη, κατά την ενεργοποίηση της διαδικασίας ανταπόκρισης, καθώς επίσης και ο χρόνος διάρκειας της διαδικασίας αυτής.

Δια μέσω λοιπόν της εξάσκησης, γνωστοποιούνται οι συμμετοχοί και ο ρόλος τους στο σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων, οι ανταποκριτές αναγνωρίζουν τις απαιτήσεις τους και τις διαχειριστικές ανάγκες τους και τέλος, εξοικονομείται περισσότερος χρόνος και ευκινησία, για την διαχείριση μελλοντικών κρίσεων.

Για την ανάπτυξη του Crisis Management μιας επιχειρήσεως, θεωρείται αναγκαία η ενεργοποίηση εκπαιδευτικών ασκήσεων, οι οποίες μετατρέπουν την διοίκηση πιο οικεία στις σχεδιασμένες ανταποκριτικές ενέργειες. Έτσι, όταν το Crisis Management έχει γίνει ένα τακτικό μέρος της ύπαρξης ενός οργανισμού, είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός ενός ετήσιου προγράμματος εκπαίδευσης. Οι λεπτομέρειες και η συχνότητα αυτού του προγράμματος, εξαρτώνται από το βαθμό έκθεσης του οργανισμού σε καταστάσεις κινδύνου.

Αρχικά, συλλέγονται οι πιο πιθανές και τακτικές καταστάσεις κρίσεων, και ταυτόχρονα γίνεται μια προσπάθεια κατανόησης των κρίσεων, που έχουν

αντιμετωπίσει άλλες εμπορικές επιχειρήσεις. Έπειτα, μορφοποιείται μια άσκηση, η οποία έχει κάποιους συγκεκριμένους σκοπούς, και παρέχονται στα μέλη της ομάδας, οι αρχικές πληροφορίες που χρειάζονται, για την ενεργοποίηση αυτής της άσκησης. Οι πληροφορίες αυτές, καθορίζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς της άσκησης, τα χαρακτηριστικά και την αναμενόμενη πορεία της, καθώς επίσης και διάφορες οδηγίες. Έτσι, γίνεται κατανοητή η φύση της κρίσεως και αναγνωρίζονται τα παρεχόμενα μέσα για την εξασφάλιση των διαδικασιών αντιμετώπισης, αφού τα μέλη έχουν συγκεντρώσει όλα τα στοιχεία που αποτελούν την εμπειρική εικόνα του γεγονότος.

Το επόμενο βήμα, έχει να κάνει με την εκπαίδευση της ομάδας, σε συνομιλίες με τα Μ.Μ.Ε., το γενικό κοινό και τις ομάδες πίεσης. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να εκπαιδευτούν κατάλληλα, για την αντιμετώπιση των φραγμών που υπάρχουν, μεταξύ των πεποιθήσεων της επιχειρήσεως και των πεποιθήσεων των κοινών της. Θεωρείται ένα από τα πιο σημαντικά μέρη της εκπαίδευσης, αφού η επιτυχία επικοινωνίας με τα κοινά, μπορεί όχι μόνο να προστατέψει το image της εμπορικής επιχειρήσεως, αλλά ακόμη και να προσελκύσει την συμπαράσταση των Μ.Μ.Ε. και διάφορων άλλων ομάδων.

Αφού πλέον έχει πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση, συντάσσεται η τελική αναφορά, που περιλαμβάνει τα έγκυρα σχόλια και τις εποικοδομητικές κριτικές των μελών της ομάδας, και διάφορων άλλων συμμετόχων στην άσκηση αυτή. Τα σχόλια αυτά, αντανakλούν την αντίδραση των συμμετόχων (Μ.Μ.Ε. κ.λ.π.), όσον αφορά στον χειρισμό του γεγονότος από την ομάδα. Η σημασία

τους δεν πρέπει να παραληφθεί, ακόμη και αν είναι αρνητική προς την επιχείρηση, διότι κάτι τέτοιο, ίσως συμβεί σε μια πραγματική κατάσταση.

Δίχως την εκπαίδευση, ο κίνδυνος για ατυχής διαχείριση, θα ήταν μεγάλος. Διότι, μόνο μέσω της εξάσκησης, η ομάδα γίνεται πιο ικανή, πιο οικεία με τον ρόλο της και κατανοεί καλύτερα την εξέλιξη της ανταπόκρισης και ανάκτησης. Η εκπαίδευση είναι η αιτία ελέγχου και βελτίωσης των σχεδίων και της διαχείρισης των κρίσεων, και ο λόγος αύξησης των προσπαθειών των μελών της ομάδας, για την βελτίωση της εκτέλεσης του έργου τους.

### *3.3 Ανάλυση ετοιμότητας.*

Όταν πλέον έχουν γίνει οι αναλύσεις των ρίσκων, και των επιδράσεων, όταν έχουν εντοπιστεί οι τρόποι μείωσης της έκθεσης σε πηγές κινδύνων, οι managers είναι αναγκαίο να προετοιμάσουν τους εαυτούς τους, και τα άλλα μέλη του οργανισμού, στην διαδικασία διαχείρισης καταστάσεων κινδύνου.

Η ετοιμότητα αποτελείται από 3 διαστάσεις: την οικειότητα των συμμετόχων στην κατάσταση, την ικανότητα πρόβλεψης της εξέλιξης και τέλος, την ικανότητα βελτίωσης. Αυτές οι διαστάσεις, μορφοποιούν μια σύνθετη έκταση μιας αποτελεσματικής ανταπόκριση. Όταν οι διαστάσεις αυτές, είναι επαρκείς, τότε η ετοιμότητα θα είναι αποτελεσματική. Όταν όμως, οι περισσότερες διαστάσεις, βρίσκονται σε χαμηλότερο στάδιο, τότε το ανταποκρινόμενο επίπεδο για αποτελεσματική εκπλήρωση θα είναι χαμηλό.



Η φτωχή αλληλεπιδρόμενη εκπλήρωση, υπάρχει όταν το μέγεθος για οποιοδήποτε ή για όλες τις μεταβλητές, είναι χαμηλό. Για παράδειγμα, η αλληλεπίδραση μπορεί να οδηγήσει από την συνεργασία στην σύγκρουση, όταν τα μέλη ενεργούν απρόβλεπτα μεταξύ τους. Επίσης, όταν όσοι ασχολούνται με την κρίση, δεν έχουν σχέδια ή προηγούμενη εμπειρία, θα έχουν μειωμένη αποτελεσματικότητα, λόγω της μη οικειότητας σε τέτοιες καταστάσεις.

Οι εκτελεστές και οι managers, χρειάζεται να αυξήσουν την γνώση, την οικειότητα και τις επιδεξιότητες που αναμιγνύονται στην διαχείριση καταστάσεων κινδύνου. Αυτά τα στοιχεία, καθρεπτίζουν:

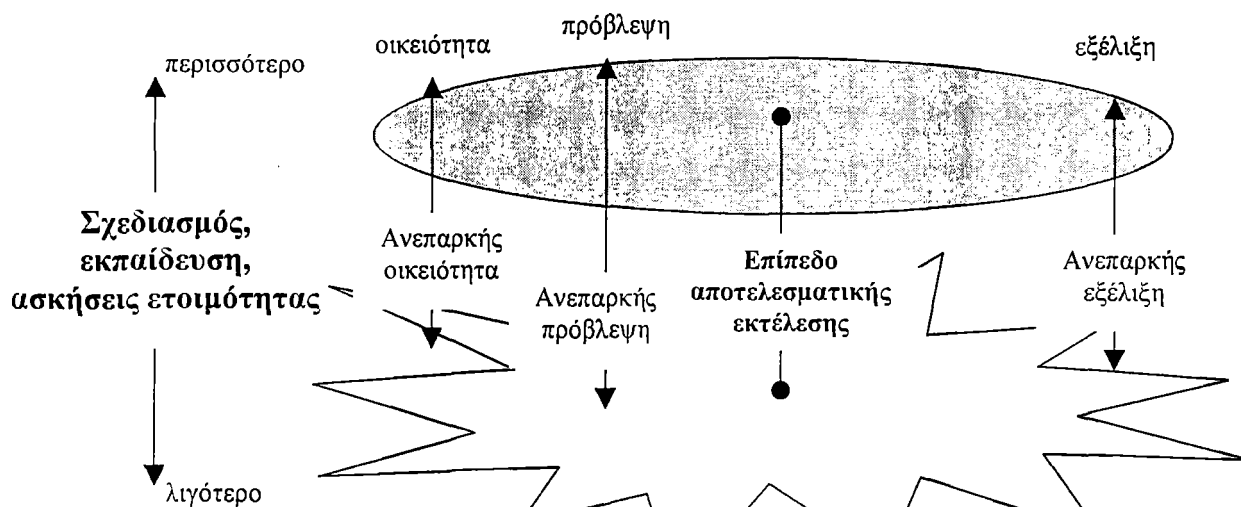
- i) την μεταβλητή της προβλέψεως (μέσω της γνώσεως και των πληροφοριών που συλλέγονται κατά την διάρκεια της κρίσεως)
- ii) την μεταβλητή της γνώσεως (μέσω της γνώσεως του σχεδίου και της εμπειρίας από προσποιούμενες δραστηριότητες ανταποκρίσεως)
- iii) και την μεταβλητή της ικανότητας εξελίξεως (μέσω των κατάλληλων επιδεξιοτήτων που έχουν τα άτομα που διαχειρίζονται την κατάσταση).

Όταν και οι τρεις μεταβλητές, μορφοποιούν απαραίτητα μέρη του προγράμματος ετοιμότητας, οι managers μπορούν να αναγνωρίσουν την μεταβλητή, με την χαμηλότερη εκτίμηση και να την βελτιώσουν.

Κάθε μία από αυτές τις μεταβλητές, είναι αλληλεπιδρόμενα συνδεδεμένη με τις άλλες. Η οικειότητα παρέχει προϋποθέσεις, σχετικά με την πρόβλεψη της φύσεως και των συνεπειών της κρίσεως. Η κατανόηση της ικανότητας εξελίξεως, με σκοπό την ανταπόκριση στις κρίσεις, επηρεάζεται

συχνά από την οικειότητα και την πρόβλεψη της καταστάσεως. Η πρόβλεψη των συνεπειών και της φύσεως της κρίσεως, βασίζεται στην οικειότητα που έχουν οι managers με την κρίση, και στην πίστη τους για την ικανότητα εξέλιξης που εφαρμόζουν, με σκοπό την αποτελεσματική ανταπόκριση.

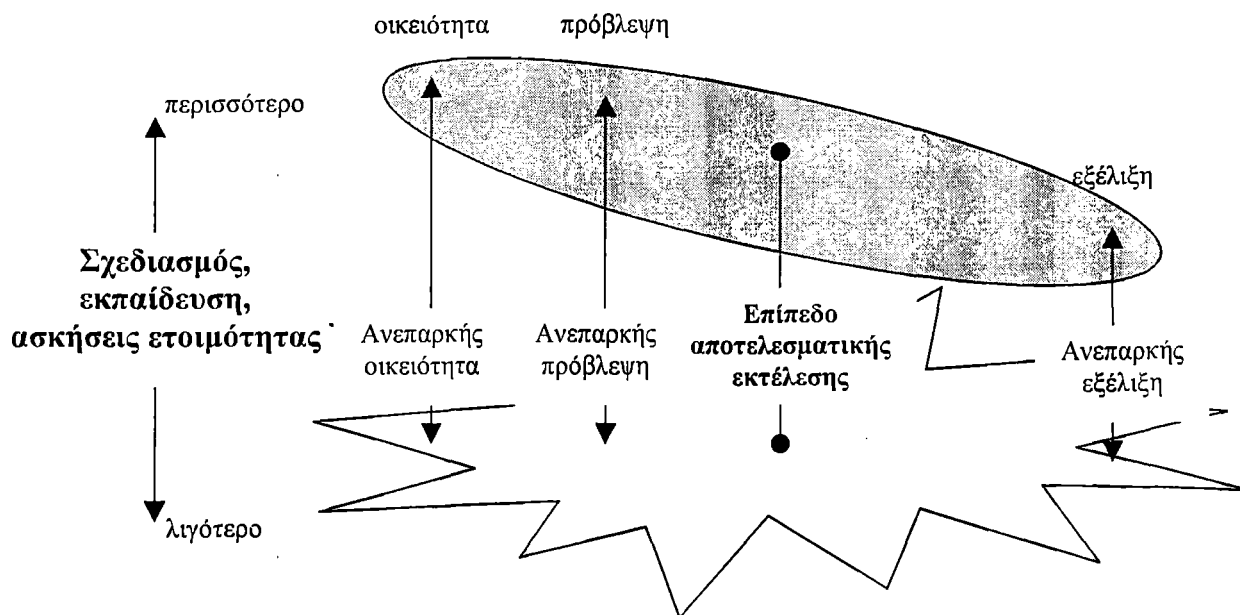
Στο σχήμα 3.3.1, παριστάνονται οι τρεις μεταβλητές, όταν η διαδικασία ετοιμότητας είναι πλήρως ολοκληρωμένη. Ας υποθέσουμε ότι οι τρεις μεταβλητές, στηρίζουν μια επίπεδη οβάλ επιφάνεια, της οποίας το κέντρο, είναι το σημείο δημιουργίας του βαθμού της αποτελεσματικής ετοιμότητας. Ο σχεδιασμός, η εκπαίδευση και η εμπειρία, βοηθούν στην αύξηση αυτών των μεταβλητών και επομένως βελτιώνουν την εκπλήρωση της ανταποκρίσεως και ανακτήσεως. Η βελτίωση αυτή, θεωρείται ο αρχικός λόγος που ο σχεδιασμός, η εκπαίδευση των ικανοτήτων και η ανάληψη τακτικών ασκήσεων και προσπονητών καταστάσεων κρίσεως, επιδρούν τόσο έντονα πάνω στους εκτελεστές, στους managers και στα μέλη του οργανισμού. Αν ο σχεδιασμός είναι ανεπαρκής, η εκπαίδευση σπάνια και ασταθής, ή όταν οι καταστάσεις κρίσεως δεν γίνονται οικείες, η διαδικασία ανταποκρίσεως και ανακτήσεως ίσως να είναι αργή, δαπανηρή, μη αποδοτική και πιθανώς ανασφαλής.



Σχήμα 3.3.1

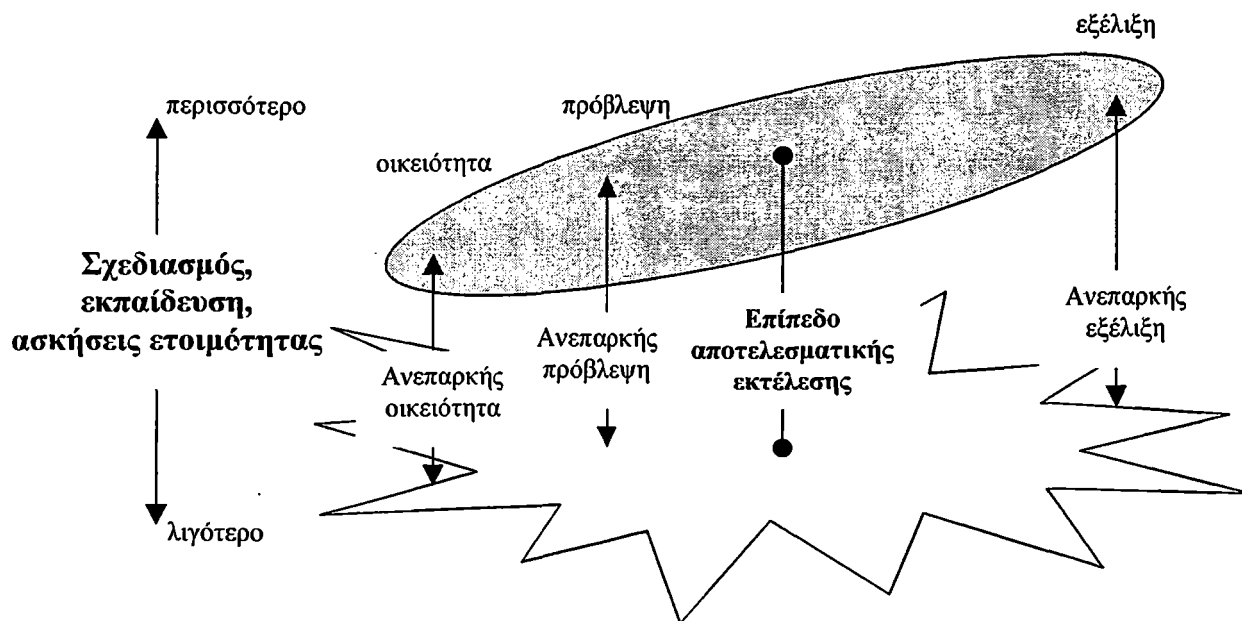
Ολοκληρωμένη διαδικασία ετοιμότητας

Πολλές αποδόσεις στην ανταπόκριση και ανάκτηση κρίσεων, αντανακλούν αξίες που βρίσκονται ανάμεσα στο άκρο που υπάρχουν οι καλές εκτελέσεις, και στο άκρο που υπάρχουν οι χειρότερες. Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα, όταν μια μεταβλητή είναι χαμηλή και οι άλλες δύο υψηλές, το αποτέλεσμα είναι η καθοδική κλίση της επιφάνειας που αντιπροσωπεύει την ετοιμότητα. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να εξεταστούν τρεις πιθανότητες. Η πρώτη, αναφέρεται στην περίπτωση που η οικειότητα είναι χαμηλή. Η διαδικασία ανταπόκρισης θα είναι διστακτική, έως ότου γίνουν τα μέλη πιο οικεία με την κατάσταση, και έως ότου αναγνωρίσουν τις ικανότητές τους να διαχειρίζονται, με αποτέλεσμα να αυξηθεί η κατανόηση, η συγκεκριμενοποίηση των πληροφοριών και η γνώση για την κατάσταση. Όταν η ικανότητα πρόβλεψης είναι χαμηλή, πάλι η διαδικασία ανταπόκρισης θα είναι διστακτική, αφού με την αδυναμία πρόβλεψης, τα μέλη εκτιμούν με οικειότητα την κατάσταση, δίχως όμως να αναγνωρίζουν τις επιδράσεις που θα επιφέρει. Η τρίτη πιθανότητα, αναφέρεται στην μειωμένη ικανότητα εξέλιξης, σε αντίθεση με την αυξημένη οικειότητα και πρόβλεψη (Σχήμα 3.3.2). Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι αποφάσεις της επιχειρήσεως είναι ανολοκλήρωτες, με συνέπεια την αύξηση των απωλειών στις προμήθειες και στο εργατικό δυναμικό.



**Σχήμα 3.3.2**  
Ανεπαρκείς ικανότητες εξελίξεως

Όταν δύο μεταβλητές είναι χαμηλές, η απόδοση θα είναι ακόμη πιο ήπια. Στην περίπτωση που μόνο η οικειότητα είναι αυξημένη, οι δραστηριότητες ανταπόκρισης και ανάκτησης θα προέρχονται από φτωχές αποφάσεις και από ένα περιβάλλον υπερεμπιστοσύνης. Έτσι, η απόδοση θα είναι μειωμένη. Όταν μόνο η πρόβλεψη είναι αυξημένη, η απόδοση θα γίνεται αργοκίνητα και αναποφάσιστα, αφού θα υπάρχει έλλειψη επιδεξιότητων και οικειότητας. Τέλος, όταν μόνο η ικανότητα εξέλιξης είναι αυξημένη, η απόδοση αρχικά θα είναι αργή, μετά θα γίνεται γρηγορότερη, αφού η απόκτηση δεξιοτήτων οδηγεί σε επιτυχείς αναλήψεις αποφάσεων, και τέλος θα μειωθεί, αφού η υπερεμπιστοσύνη στην πρόβλεψη και στην οικειότητα της κατάστασης, οδηγεί σε λανθασμένες επιλογές (Σχήμα 3.3.3).



**Σχήμα 3.3.3**  
Αύξηση μόνο της ικανότητας εξέλιξης

Έτσι λοιπόν, με την ανάλυση της ετοιμότητας, οι υπεύθυνοι για το Crisis Management της επιχειρήσεως, διευκρινίζουν την ανάγκη για σχεδιασμό, επιδεξιότητα και για απόκτηση προμηθειών και εμπειρικής εκπαίδευσως. Αυξάνοντας την ικανότητα προβλέψεως, εξέλιξεως και την οικειότητα, η κρίση και οι επιδράσεις της θα μειωθούν. Η τακτική εκπαίδευση και η ανανέωση των δραστηριοτήτων προετοιμασίας, βελτιώνουν τις τρεις μεταβλητές, με αποτέλεσμα να θεωρούνται τα πιο σημαντικά συνθετικά της ετοιμότητας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ**

### **4.1 Διοίκηση σε κατάσταση κρίσεως.**

Αυτό το κεφάλαιο μετατοπίζει την εστία από την μείωση και την ετοιμότητα, στην ανταπόκριση. Γίνεται εξερεύνηση του τρόπου σκέψεως κατά την διάρκεια μιας κρίσεως και συνοψίζονται οι εφαρμογές ανταπόκρισης σε καταστάσεις εμπορικών κρίσεων.

Όταν γίνονται προσπάθειες ανταπόκρισης μιας εμπορικής επιχειρήσεως σε μια κρίση, πρέπει να έχει εξασφαλιστεί από τους managers, η αντίληψη ότι η κρίση είναι ένα «κομμάτι κρέας» που θα μεταλλαχθεί σε ευκαιρία. Η διαθέσιμη βιβλιογραφία για την εκτίμηση της ψυχολογικής όψης της κρίσεως είναι λίγη, διότι η κρίση τείνει να χειρίζεται με παθητικό – αντιδραστικό τρόπο. Το ερώτημα που αναδύεται κατά την εξέταση μιας κρίσεως και των αποτελεσμάτων της, είναι γιατί μερικοί οργανισμοί είτε παραλύουν, είτε καταστρέφονται από την κρίση, όταν άλλοι φαίνεται να αναπτύσσονται από αυτήν. Αν και η κρίση είναι μια κατάσταση αρκετής πίεσης, είναι επίσης και μια πηγή πρόκλησης, μέσα από την οποία τα άτομα – μέλη των εμπορικών επιχειρήσεων, καθώς επίσης και οι ίδιες οι επιχειρήσεις, μπορούν να θριαμβεύσουν. Γι' αυτόν τον λόγο, αναπτύσσονται πολλοί οργανισμοί, ύστερα από μια κατάσταση κρίσεως. Με σκοπό την αντιμετώπιση της κρίσεως, με την χρήση του Crisis Management, πρέπει να δοθεί έμφαση, ότι αν και η κρίση συμβαίνει από εξωτερικούς παράγοντες, ο τρόπος ανταπόκρισης και

διεύθυνσής της, βρίσκεται σε μεγάλο βαθμό, κάτω από τον έλεγχο των μελών της εμπορικής επιχειρήσεως.

Η λέξη «κρίση» προέρχεται από την ελληνική λέξη «κρίνειν», δηλαδή «αποφασίζω». Επομένως, η κρίση είναι μια αποφασιστική στιγμή, με μεγάλη δυσκολία ή κίνδυνο. Χαρακτηρίζεται ως γεγονός με αρνητική διάταξη πραγμάτων απ' ό,τι η συνηθισμένη, που όμως προβάλλει προκλήσεις, αν υπάρξει άμεση και προσεκτική δράση. Βέβαια είναι πιθανώς καταστρεπτική, αφού επιφέρει τοπικές ή και διεθνείς επιδράσεις και αφού επίσης, είναι υπεύθυνη να διεγείρει το δημόσιο ενδιαφέρον. Κατά την διάρκεια μιας κρίσεως, κάτι είναι σε κίνδυνο, π.χ. κέρδος, και ο μόνος τρόπος εξάλειψης αυτού του κινδύνου, είναι η δράση των ατόμων σύμφωνα με τις δικές τους αποφάσεις παρά με την τήρηση των οδηγιών πολύπλοκων εγχειριδίων.

Ο χειρισμός μιας κρίσεως, επιφέρει οφέλη ύστερα από μια επιτυχή διαχείριση. Μερικά από αυτά είναι η προσωπική ανάπτυξη, η αίσθηση επιτυχίας, η προσωπική ευκαιρία για βελτίωση και η ανάπτυξη και επιτυχία του οργανισμού. Αν λοιπόν η κρίση, αντιμετωπιστεί επιτυχώς, η επιχείρηση και τα μέλη της, θα έχουν λόγους για να είναι περήφανα και θα αποκτήσουν κέρδη από αυτήν την εμπειρία.

Το αποτέλεσμα του Crisis Management δεν είναι ένα σύνολο μηχανισμών, αλλά η γενική διάθεση και μια σειρά δράσεων από τους managers. Για να αναπτυχθεί μια αποτελεσματική προσπάθεια του Crisis Management, οι managers πρέπει να τοποθετήσουν τους εαυτούς τους στη θέση όλων των κοινών της επιχειρήσεως και να μπορούν να δουν τι επιδράσεις

έχει η κρίση, στα αισθήματα και στις ανάγκες των κοινών αυτών. Γι' αυτόν τον λόγο, οι πιο επιτυχημένοι managers, είναι αυτοί που αντιλαμβάνονται τις επιδράσεις των ενεργειών στα κοινά της επιχειρήσεώς τους. Έτσι για να υπάρξει αποτελεσματική ανταπόκριση σε μια κατάσταση κρίσεως, οι managers πρέπει να έχουν προβλέψει το stress που τους επιφέρει αυτή η κατάσταση και να έχουν καταφέρει να έχουν καταφέρει να το διευθύνουν και το να διαχειρίζονται σωστά τα stress, σημαίνει καθαρή αρχηγία και λογική, στις διοικητικές αποφάσεις που λαμβάνονται, εκτίμηση μακροπρόθεσμη, των ενδιαφερόντων των κοινών της επιχειρήσεως και καλή χρήση των διαθέσιμων προμηθειών. Επίσης, ένας ήρεμος manager, δεν αντιδρά αμυντικά σε περιπτώσεις κινδύνου, είναι ειλικρινής και δίχως σημάδια ταραχής, αντιδρά γρήγορα, όχι όμως πανικοβλημένα, είναι ικανός να εργαστεί κάτω από ακραίες πιέσεις χρόνου και τέλος διαθέτει ελαστικό και δημιουργικό τρόπο σκέψεως.

Αφού έχει γίνει πλέον η εξερεύνηση του τρόπου σκέψεως των managers κατά την διάρκεια μιας κρίσεως, επόμενο βήμα είναι η επιλογή κατάλληλων στρατηγικών ανταπόκρισης, κάτω από την πίεση του χρόνου και την συλλογή ανακριβών πληροφοριών, και όταν είναι γνωστό ότι υπάρχει έντονος κίνδυνος από τις επιδράσεις της κρίσεως.

Στις μέρες μας υπάρχουν αμέτρητα εγχειρίδια ειδικευμένα σε θέματα ανταπόκρισης κρίσεων, που όμως ασχολούνται με τις ζωτικές απαντήσεις και όχι με πρακτικές συμβουλές. Γι' αυτό τον λόγο, όταν τα συστήματα προειδοποίησης στιγματίζουν μια ανάπτυξη κρίσεως, το καλύτερο που πρέπει



να γίνει, είναι να αναπτυχθεί μια ανταπόκριση, συναρμολογώντας ένα ειδικό πρόγραμμα στόχων, με την σωστή ένταση γι' αυτήν την κρίση.

Το πρώτο βήμα που πρέπει να γίνει, είναι να βάλουν οι managers τον εαυτό τους, στη θέση των κοινών της εμπορικής επιχείρησης και να τους αποδείξουν ότι κάτι κάνουν για να βελτιωθεί η κατάσταση. Μετά την συγκέντρωση της ομάδας επικοινωνιών, το κλειδί της επιτυχίας, είναι η άμεση εμφάνιση του πρεσβύτερου ομιλητή της ομάδας, που θα εκφράσει ενδιαφέρον για την κατάσταση. Ειδικευμένος στις δημόσιες σχέσεις, ο πρεσβύτερος ομιλητής ξέρει τι χρειάζονται τα M.M.E. για να καλύψουν την ιστορία και ποιες είναι οι απαραίτητες πληροφορίες που θα εξυπηρετήσουν τα ενδιαφέροντα της επιχειρήσεως. Η μεγαλύτερη χρησιμότητα αυτού του εκπροσώπου, είναι ότι εμποδίζει τα στελέχη, τους εργαζομένους και άλλες πηγές, να διαδίδουν αποσπάσματα της ιστορίας, που μπορεί να μην συμφέρουν πάντα την επιχείρηση ή να μην βοηθούν την προσπάθειά της για κοινοποίηση των πιο ευνοϊκών απόψεων. Η δημόσια και έντιμη δημόσια κοινοποίηση του προβλήματος από την ίδια την εμπορική επιχείρηση, πριν το κάνει κάποιος άλλος, είναι το πρώτο και σημαντικότερο βήμα για τον έλεγχο της ζημιάς. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση αποδέχεται ότι υπάρχει πρόβλημα και δηλώνει ταυτόχρονα, ότι γίνονται έρευνες, ικανοποιώντας έτσι, τις αρχικές απαιτήσεις για δημόσια πληροφόρηση. Έτσι, τα κοινά θα δουν πρώτα την όψη της κατάστασης από την μεριά της επιχειρήσεως, αφού θα έχει γίνει η μόνη δικαιωματική πηγή πληροφοριών της κρίσεως.

Έπειτα, αποφασίζεται η στρατηγική ανταπόκρισης που θα εκτελέσει η εμπορική επιχείρηση. Αυτό επιτυγχάνεται με την κατανόηση της κρίσεως και των συνεπειών της, καθώς επίσης και με την πρόβλεψη και τον τρόπο χειρισμού της χειρότερης δυνατής εξέλιξης. Γίνεται αναγνώριση των πιθανών κλιμάκων χρόνου, εντοπίζονται πιθανές αναμείξεις συμμάχων και πιθανές μεταφορές συγκέντρωσης της προσοχής. Το τελικό κομμάτι που συμβάλλει για την απόφαση της στρατηγικής ανταποκρίσεως, αναφέρεται στον τρόπο συγκράτησης της κρίσεως, έτσι ώστε να εξασθενήσει η ένταση της υπόθεσης ή να περιοριστεί.

Το τρίτο στάδιο της ανταπόκρισης αφορά τον προσδιορισμό των κοινών που πρέπει η εμπορική επιχείρηση να επικοινωνήσει, για να μην χαθεί η αξιοπιστία της. Επειδή η πληροφόρηση χρησιμοποιείται ως όπλο και ως άμυνα, πρέπει να εκδοθούν όσο το δυνατόν πιο πολλές πληροφορίες, χρησιμοποιώντας τα προετοιμασμένα κανάλια επικοινωνίας του οργανισμού, όπως π.χ. Internet και συγκεκριμένα ο τομέας πληροφοριών σχετικά με την κρίση, ο οποίος πρέπει να ιδρυθεί στην ιστοσελίδα της επιχειρήσεως.

Τελευταίο στάδιο της ανταπόκρισης, που όμως είναι αδύνατον να το αναλύσουμε αφού διαφέρει σε κάθε κρίση και σε κάθε επιχείρηση, είναι η προσπάθεια αντίστασης στην μάχη του κινδύνου, με ευγένεια, αξιοπιστία, η δράση με ελαστικότητα και ο μακροχρόνιος τρόπος σκέψεως. Γιατί δεν πρέπει να προστατεύονται μόνο τα βραχυχρόνια ενδιαφέροντα, αφού είναι καλύτερο να αναλαμβάνονται βραχυχρόνιες απώλειες, με σκοπό την μακροχρόνια προστασία της φήμης της επιχειρήσεως.

#### *4.2 Image & Media Management*

Για το Crisis Management, το Image Management είναι το σύνολο των ενεργειών που αναλαμβάνει ένας οργανισμός, με σκοπό την μορφοποίηση της εκτίμησης ανταπόκρισης για τα κοινά που βρίσκονται μέσα στο περιβάλλον της κρίσεως ή και ακόμη έξω από αυτό. Η μορφοποίηση αυτή, συναγωνίζεται με τις προσπάθειες επηρεασμού των εκτιμήσεων των M.M.E., δηλαδή με το Media Management και με τις ομάδες πίεσης.

Όταν συμβαίνει μια κρίση, οι managers πρέπει να αυξήσουν την προσοχή που δίνουν στο Image Management, αφού η εικόνα της επιχείρησης γίνεται πολλές φορές ιδιοκτησία των M.M.E. Επακόλουθα, οι συνεντεύξεις που χρησιμοποιούν τα M.M.E. έχουν ως σκοπό την κατανόηση της κρίσεως από το γενικό κοινό, τις επιδράσεις της και την ανταπόκριση της εμπορικής επιχειρήσεως. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, τα media μπορούν να παίξουν τον μεγαλύτερο ρόλο σε μια κρίση, αφού με την αποδοχή ότι όλοι μας είμαστε ειδικοί στα media, λόγω της σπατάλης ενός μεγάλου μέρους της ζωής μας διαβάζοντας, παρακολουθώντας και ακούγοντας τα αποτελέσματά τους, καταλαβαίνουμε τι θέλουμε να γνωρίζουμε από αυτά. Έτσι, σε μια κρίση, η επιχείρηση απαιτείται να συνεργάζεται με τα media.

Τα άτομα που ασχολούνται με μια κρίση, πρέπει να έχουν το Image της εμπορικής επιχειρήσεώς τους σωστό, αλλιώς υποφέρουν από αρνητικές δημόσιες εκτιμήσεις. Και σωστό Image επιτυγχάνεται όταν αντανakλούνται οι πραγματικές συμπεριφορές και δράσεις του οργανισμού, καθώς επίσης και όταν διατηρείται το παρόν Image μετά την κρίση. Γίνεται λοιπόν κατανοητό,

ότι ασυμβατότητες μεταξύ του Image πριν και μετά την κρίση, οδηγούν στην δημιουργία μιας αρνητικής εικόνας της επιχειρήσεως. Έτσι, ένας οργανισμός με θετικό Image, υπάρχει πιθανότητα να το διαφοροποιήσει σε αρνητικό βαθμό, όταν τα μέλη του δράσουν αμυντικά κάτω από την επίδραση μιας κρίσεως. Το αποτελεσματικό λοιπόν Image Management, είναι αυτό που τοποθετεί την προσοχή πάνω σε θετικές δράσεις, με σκοπό να βοηθήσει όλους αυτούς που θα επηρεαστούν από την κρίση, δηλαδή οι managers ορίζουν ποιοι και τι θα επηρεαστεί και προσπαθούν να μειώσουν τον κίνδυνο επηρεασμού.

Έτσι λοιπόν, οι Image Managers όταν συμβαίνει μια κρίση, οφείλουν να έχουν από πριν μια θετική εικόνα της επιχειρήσεως και να παρατηρούν πότε ανυψώνεται αρνητικό Image κατά την περίοδο της κρίσεως. Τέλος, είναι αναγκαίο να εφαρμόζουν διάφορες στρατηγικές με ειλικρίνεια και εντιμότητα.

### ***4.3 Χειρισμός κοινών της επιχείρησης και ομάδων πίεσης***

#### ***4.3.1 Χειρισμός κοινών***

Κατά την διάρκεια της περιόδου ανταπόκρισης μιας κρίσεως, θεωρείται απαραίτητο να εξακριβωθούν, μέσω της λίστας των κοινών της εμπορικής επιχείρησης, ποια κοινά έχουν την ανάγκη για επικοινωνία. Συνήθως αυτά περιλαμβάνουν όσους επηρεάζονται από την κρίση, όσοι επηρεάζουν την εμπορική επιχείρηση και όσοι θέλουν να ενημερωθούν. Για την αποτελεσματική επικοινωνία με αυτά τα κοινά, είναι αναγκαία η χρήση μιας λίστας από ουσιώδη μηνύματα. Γίνεται επιλογή των κατάλληλων μηνυμάτων και μετέπειτα, μεταβίβασή τους στα κοινά της επιχείρησης.

Κατά την περίοδο μιας κρίσεως, τα κοινά έχουν μεγάλη απαίτηση για πληροφόρηση, η οποία πρέπει να ικανοποιηθεί από κάποιον. Αν δεν γίνει η προμήθεια αρκετών πληροφοριών ακριβώς από την πηγή, δηλαδή από την επιχείρηση, το τεράστιο κενό πληροφόρησης, θα συμπληρωθεί από τους πιθανούς εχθρούς του οργανισμού. Επιπροσθέτως αν τα κοινά ανακαλύψουν κάτι μόνοι τους, για το οποίο δεν τους έχει ενημερώσει η επιχείρηση, τότε θα υπάρξει ολοκληρωτική καταστροφή της αξιοπιστίας. Έτσι λοιπόν κατά την διάρκεια μιας κατάστασης κινδύνου, οι managers της εμπορικής επιχειρήσεως οφείλουν να έχουν τον πρωταρχικό και ολοκληρωτικό ρόλο επικοινωνίας με τα κοινά της επιχειρήσεώς τους και να επανεξετάζουν τα κοινά και τα μηνύματα σε τακτικό βαθμό, όσο αναπτύσσεται η κρίση, γιατί ίσως να δέχονται διάφορες μεταλλαγές.

#### **4.3.2 Ομάδες πίεσης**

Η εξέταση του θέματος και ο διάλογος είναι η πρώτη γραμμή άμυνας κατά την κρίση, αλλά μερικές φορές μπορεί ξαφνικά να βρεθεί στο κέντρο μιας μεγάλης καμπάνιας μιας ομάδας πίεσης. Το γεγονός ότι γίνεται στόχος, είναι πιθανόν συνέπεια μιας αποτυχίας, αλλά ωστόσο πρέπει να εξετασθεί η κατάσταση όσο καλύτερα γίνεται.

Αν η επιχείρηση γίνει στόχος, αξίζει να δοθεί προσοχή στο είδος των τακτικών που χρησιμοποιούν οι ομάδες πίεσης, εναντίον της. Συνήθως το σημείο στο οποίο ο οργανισμός παρουσιάζει κάποιο είδος αδυναμίας και αν η

επιχείρηση είναι μεγάλη, με αποτέλεσμα να αδυνατούν να την αντιμετωπίσουν ολόκληρη, στοχεύουν στα αδύναμα μέρη της.

Για να αντιμετωπιστούν αυτές οι ομάδες, οι managers οφείλουν να ενεργοποιηθούν νωρίς, πριν το γεγονός γίνει θέμα των media και πριν μετατραπεί σε προπαγάνδα. Γι' αυτόν τον λόγο πρέπει να δοθούν αρκετές πληροφορίες στα κοινά της επιχειρήσεως, έτσι ώστε να μην παραπλανηθεί κανείς από την προπαγάνδα. Θα πρέπει να αναγνωριστούν τα αδύναμα σημεία της επιχειρήσεως και να δημιουργηθεί μια στρατηγική management σε αυτό, ενώ ταυτόχρονα θα γίνονται προσπάθειες εξασφάλισης της ενότητας όλων των τμημάτων της εμπορικής επιχειρήσεως. Τέλος, το διεθνές δίκτυο θα πρέπει να είναι διαρκώς ενεργό, για την ύπαρξη συνεχόμενων ανταποκρίσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΑΝΑΚΤΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΩΝ

### ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΤΑ

#### ΑΠΟ ΜΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΡΙΣΕΩΣ

##### **5.1 Ανάκτηση**

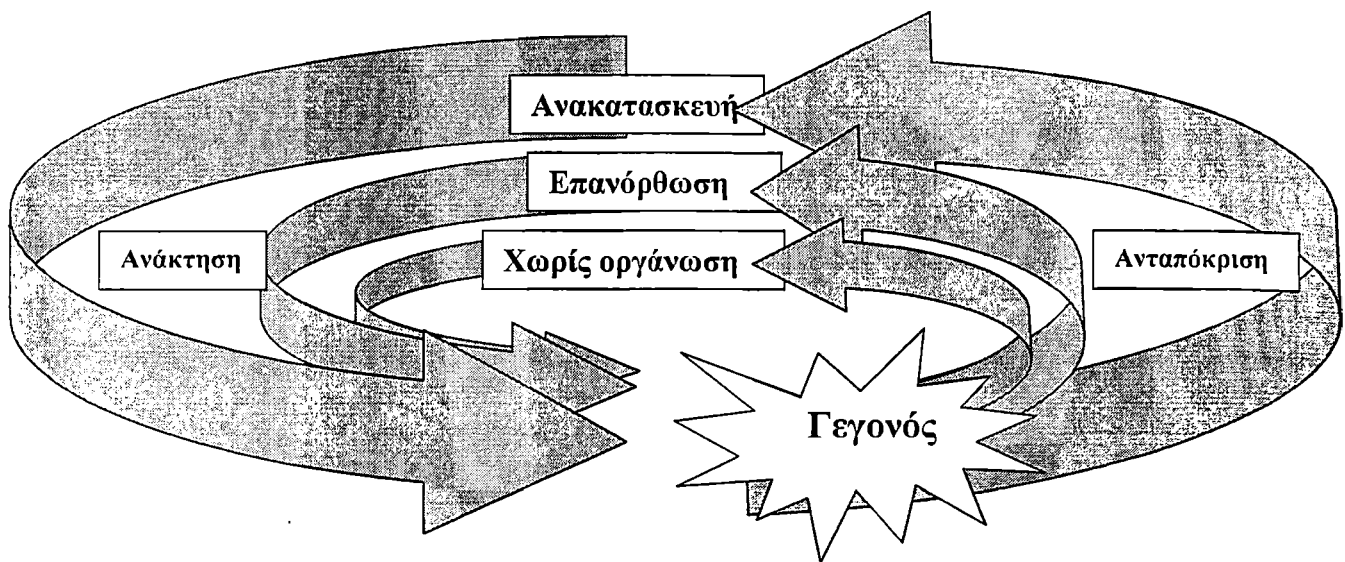
Όταν μια κατάσταση κρίσεως έχει τεθεί υπό έλεγχο, οι managers θα πρέπει να εστιάσουν τις προσπάθειές τους, στην ανάκτηση των εκτιμήσεων, των ικανοτήτων, των εξελίξεων και των κοινών, σε φυσιολογικές λειτουργίες. Μερικές καταστάσεις κρίσεως, επιτρέπουν τα μέλη μιας εμπορικής επιχείρησης, να εστιάσουν ξανά τις δραστηριότητες και να βελτιώσουν τα επιχειρηματικά αποτελέσματα, σε όρους που σχετίζονται με την εξέλιξη της απόδοσης, με την παράδοση του προϊόντος, με το μερίδιο αγοράς και με την πίστη των κοινών.

Οι managers μπορούν να καθορίσουν την επιθυμητή ταχύτητα της ανάκτησης, σύμφωνα με το μέγεθος της κρίσεως, τις επιδράσεις της ζημιάς και τέλος, σύμφωνα με τους παράγοντες καθορισμού ταχύτητας, όπως είναι για παράδειγμα η διάθεση χρηματικών πόρων, οι προμήθειες αναπλήρωσης, ο βαθμός ανάμιξης και πληροφόρησης των κοινών και ο προσδιορισμός της κρίσεως σε τοπική ή περιφερειακή. Συνήθως ο χρόνος που χρειάζεται, για να μεταλλαχθεί μια αναστατωμένη κατάσταση σε μια κατάσταση με φυσιολογικές λειτουργίες καθορίζεται ως:

α) Χρόνος άμεσης συνέχειας. Η επιχείρηση επιστρέφει σε φυσιολογικούς χειρισμούς, με λίγη αναστάτωση

β) Χρόνος επανόρθωσης. Παρέρχονται ώρες ή και ημέρες πριν επαναληφθούν οι φυσιολογικοί χειρισμοί στην εμπορική επιχείρηση και

γ) χρόνος αναδόμησης. Κυλούν εβδομάδες ή μήνες για να επαναληφθούν φυσιολογικοί χειρισμοί (Σχήμα 5.1).



**Σχήμα 5.1**

Οι τρεις βασικές περίοδοι αυξήσεως του χρόνου που απαιτείται για την επίλυση του γεγονότος

Οι εμπορικές επιχειρήσεις, όταν αναφέρονται στην ανάκτηση, χρησιμοποιούν τον όρο «επιχειρηματική συνέχεια», τον οποίο διαιρούν σε τρία βασικά επίπεδα. Το πρώτο αναφέρεται, στην συνέχεια της οργάνωσης, δηλαδή στην επανόρθωση βασικών στοιχείων της επιχειρήσεως. Το δεύτερο αφορά την συνέχεια λειτουργιών και περιλαμβάνει την διαδικασία επιδιόρθωσης και διατήρησης των λειτουργιών που εκτελούνται από συστήματα και το εργατικό δυναμικό της εμπορικής επιχειρήσεως. Σε αυτό το επίπεδο η προσοχή



εστιάζεται αρχικά, στις πιο σημαντικές δραστηριότητες, που καλύπτουν την ασφάλεια και την επιβίωση του οργανισμού. Μετά η έμφαση μετατοπίζεται στην επιδιόρθωση και στην διατήρηση των συστημάτων που ορίζουν την επιχειρηματική συνέχεια. Τελευταίο επίπεδο, είναι αυτό που ασχολείται με την συνέχεια της ύπαρξης. Εδώ, γίνονται εμφανείς οι οικονομικοί χειρισμοί της εμπορικής επιχειρήσεως. Το κόστος ανάκτησης σε αυτό το επίπεδο, αναλαμβάνεται από τις μονάδες και τις δραστηριότητες της εμπορικής επιχειρήσεως, που είναι ανεπηρέαστες από την καταστροφή.

Η ανάκτηση εστιάζεται σε ορατές και μη ορατές κρίσεις. Οι ορατές κρίσεις αναφέρονται σε περιπτώσεις άμεσης ζημίας, επιδράσεις στις στρατηγικές υποστήριξης, στους πελάτες (ανικανότητα εξυπηρέτησης των αναγκών των πελατών ή απώλεια πελατών), στις λειτουργίες και στον εξοπλισμό (τα αγαθά δεν μπορούν να παραχθούν ή να πωληθούν) κ.λ.π. Για τις ορατές κρίσεις, οι managers δημιουργούν ένα στρατηγικό προσχεδιασμό, με σκοπό τον καλύτερο χειρισμό σε επηρεαζόμενες περιοχές, την παροχή περισσότερης ελαστικότητας και αντίστασης σε καταστάσεις κρίσεων. Αυτές οι στρατηγικές μπορούν να υιοθετηθούν και για μη ορατές κρίσεις, όπως είναι οι επιθέσεις στο Image της επιχειρήσεως, στην ροή του χρήματος ή τα περιστατικά στο stock της αγοράς. Η ανάκτηση στις μη ορατές κρίσεις, έχει σκοπό την προστασία της αξιοπιστίας του Image της επιχείρησης και την εξουδετέρωση των διάφορων πιέσεων. Επακόλουθα, οι managers πρέπει να διασφαλίζουν την ποιότητα των προϊόντων και την εξυπηρέτηση διανομής του προϊόντος.

Οι στρατηγικές αυτές, πρέπει να καλύπτουν όλα τα εμπορικά ρίσκα, δίχως όμως να παρουσιάζουν το φαινόμενο της υπερφόρτωσης. Αυτό επιτυγχάνεται με την αναγνώριση ενός προγράμματος προτεραιότητας των αναγκών της εμπορικής επιχείρησης και των αναγκών των κοινών που επηρεάστηκαν από την κρίση. Μετέπειτα, προτεραιότητα αποκτά η προμήθεια κατάλληλων πληροφοριών, η οποία κρατάει ενήμερα τα κοινά για το τι γίνεται, πώς οι ενεργείς δράσεις ταιριάζουν με το γενικό πλάνο και για το τι θα συμβεί στο μέλλον. Οι πληροφορίες αυτές πρέπει να είναι διαθέσιμες όσο πιο γρήγορα γίνεται, έτσι ώστε τα "θύματα" της κρίσεως να μην νιώθουν ανησυχία, και να μην διαδοθούν φήμες. Έπειτα, έμφαση δίνεται στα άτομα που επηρεάστηκαν από την κρίση ή σε αυτά που επηρεάζονται απ' τις διαδικασίες ανάκτησης, που συνήθως είναι τα κοινά που αποδέχονται ελαττωματικές υπηρεσίες και πληρώνουν άμεσα ή έμμεσα το κόστος της ανάκτησης. Εδώ, οι managers ασχολούνται με την διατήρηση της ροής των πληροφοριών και των σχέσεων των κοινών που επηρεάζονται από τις επιδράσεις και τις διαδικασίες της ανάκτησης. Το τελευταίο μέρος των στρατηγικών ανάκτησης, αφορά την συνέχεια της εμπορικής επιχειρήσεως, που επιτυγχάνεται με την επικοινωνία, έτσι ώστε να υπάρξει η παραγωγή οικειότητας και πρόβλεψης. Με αυτόν τον τρόπο τα κοινά πείθονται ότι οι προσπάθειες ανάκτησης έχουν ως σκοπό την επιστροφή σε αποδεκτές φυσιολογικές καταστάσεις.

Η επιβίωση όμως από μια κρίση, δεν είναι αρκετή για τις εμπορικές επιχειρήσεις, και γι' αυτό ψάχνουν τρόπους με σκοπό να λειτουργήσουν ξανά μεγαλύτερες ή καλύτερες απ' ό,τι πριν την κρίση. Έτσι, το management της

εμπορικής επιχειρήσεως στρέφεται στην εύρεση τρόπων με σκοπό την μετατροπή των φόβων σε ευκαιρίες και των αδυναμιών σε δυνάμεις. Μια στρατηγική – κλειδί για την ανύψωση της εμπορικής επιχειρήσεως σε καλύτερο επίπεδο, είναι η επένδυση των προσπαθειών σε μη ζημιωμένα στοιχεία, όσο επανοικοδομούνται τα ζημιωμένα.

Τα κύρια στοιχεία μιας εμπορικής επιχείρησης είναι:

α) το Image της,

β) οι δραστηριότητες που επιτυγχάνουν τον σκοπό της εμπορικής επιχειρήσεως και συγκεκριμένα είναι η ροή του χρήματος και η δραστηριοποίηση πρόσθετων αξιών,

γ) οι δραστηριότητες υποστήριξης των σκοπών της εμπορικής επιχειρήσεως που, ίσως να μην προμηθεύουν κέρδος όπως είναι π.χ. η εξυπηρέτηση των πελατών και

δ) τα κοινά της επιχειρήσεως, δηλαδή, οι πελάτες, προμηθευτές, πιστωτές, μέτοχοι κ.ά.

Όταν για παράδειγμα, μια εμπορική επιχείρηση έχει υποστεί μια κρίση, με αποτέλεσμα την αναστάτωση των στοιχείων (β) και (γ) της επιχειρήσεως, οι managers θα προσπαθήσουν να αυξήσουν το image της επιχειρήσεως και το ενδιαφέρον των κοινών, έτσι ώστε να συνεχιστεί η εμπορική σχέση με αυτά τα κοινά. Έτσι λοιπόν, όταν αυξάνονται οι προσπάθειες σε μη ζημιωμένες περιοχές, σε περίοδο που εφαρμόζεται η διαδικασία ανάκτησης σε αυτές που είναι ζημιωμένες, το μερίδιο της αγοράς προστατεύεται, το Image της

εμπορικής επιχειρήσεως διατηρείται θετικό και ταυτόχρονα γίνεται εύρεση τρόπων που θα μετατρέψουν την κρίση σε ευκαιρία.

Οι στρατηγικές αυτές, προσφέρουν στον οργανισμό, ευκαιρίες περισσότερες από την επιβίωση και μπορούν να προσθέσουν περαιτέρω κέρδη, τα οποία θα έχουν ως αποτέλεσμα την απόκτηση της ευκαιρίας για μια οργανωτική αλλαγή που θα οδηγήσει την εμπορική επιχείρηση σε πιο αποδοτικά επίπεδα.

### ***5.2 Εκτίμηση του Crisis Management.***

Η εκτίμηση των συμβάντων και οι ενέργειες με σκοπό την βελτίωση μιας κρίσιμης κατάστασης, σε μια εμπορική επιχείρηση, είναι σημαντικές, διότι τέτοιες προσπάθειες βοηθούν στην αναγνώριση των γεγονότων, στην εύρεση ενεργειών που εμποδίζουν την κατάσταση να συμβεί ξανά και στην υποστήριξη ενεργειών που αποσκοπούν στην βελτίωση των δραστηριοτήτων ανταπόκρισης και ανάκτησης του management.

Αν μια εκτίμηση γίνει προσεκτικά και αντικειμενικά, επιφέρει θετικά συμπεράσματα, που οδηγούν στην βελτίωση των οργανώσεων, των συστημάτων και στην αποτελεσματική απόδοση του management ανταπόκρισης και ανάκτησης. Οι βελτιώσεις στην αποφυγή μιας κρίσεως ή στην μείωση, ετοιμότητα, ανταπόκριση και ανάκτηση, δεν θεωρούνται οι μόνες παρακινήσεις για την υποστήριξη αποδοτικών πρακτικών εκτιμήσεως από τους managers. Τα νομικά συστήματα, καθώς επίσης και οι κυβερνήσεις, θέτουν αυξημένη προσοχή σε θέματα οφειλόμενης επιμέλειας, ευθύνης της

εμπορικής επιχειρήσεως και στο χρέος τέτοιων επιχειρήσεων για υπευθυνότητα φροντίδας. Αυτή η αυξημένη προσοχή, σημαίνει ότι οι managers πρέπει να εξετάσουν πιο λεπτομερώς τι συνέβη, τι έγινε και τι στοιχεία αποκλείουν κάθε επιχειρηματική ευθύνη ή παραμέλεια.

Κάθε εκτίμηση των καταστάσεων κρίσεως και του Crisis Management, μορφοποιείται από την προσοχή που δίνεται σε τρία βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία αποτελούν την έκταση της εκτίμησης, την ικανότητα κατανόησης της κατάστασης και τέλος την αξιοπιστία των στοιχείων. Είναι απαραίτητη λοιπόν, η συλλογή αντικειμενικών λεπτομερειών, με σκοπό την αποφυγή προδιαθέσεων και εύκολων λύσεων που δεν θεωρούνται αποδεκτές, αν απαιτείται η παρουσίαση μελλοντικών καταστάσεων, προερχόμενων απ' τις προσπάθειες βελτίωσης της ανταπόκρισης και ανάκτησης της κρίσεως.

Κάθε εκτίμηση, ξεκινά από την κατάσταση της κρίσεως. Αυτή αποσυνδέεται σε δύο μέρη, με το πρώτο μέρος να αναφέρεται στην ίδια την κατάσταση (περιλαμβάνει το περιβάλλον στο οποίο γίνονται οι δραστηριότητες) και το δεύτερο μέρος, στο management της κατάστασης (περιλαμβάνει τις διαχειριστικές δραστηριότητες). Η κατάσταση μπορεί επίσης, να διαιρείται στα συνθετικά, πριν, κατά την διάρκεια και μετά την κρίση, και τα συνθετικά αυτά, διαιρούνται επακόλουθα στα συνθετικά εφόδου και επιδράσεων. Γι' αυτόν το λόγο, η κρίση διαιρείται σε τέσσερα συνθετικά της κατάστασης, που είναι:

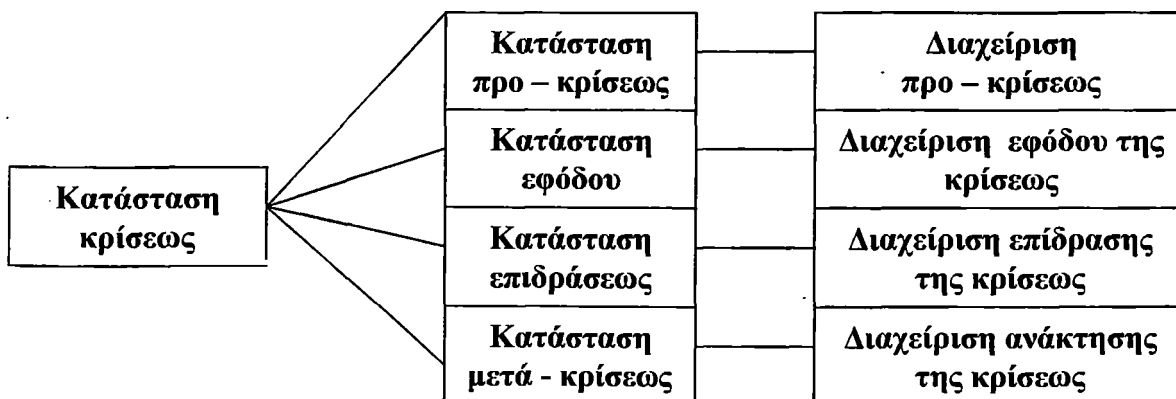
**α)** κατάσταση προ – κρίσεως,

**β)** κατάσταση εφόδου,

γ) κατάσταση επιδράσεων και

δ) κατάσταση μετά – κρίσεως.

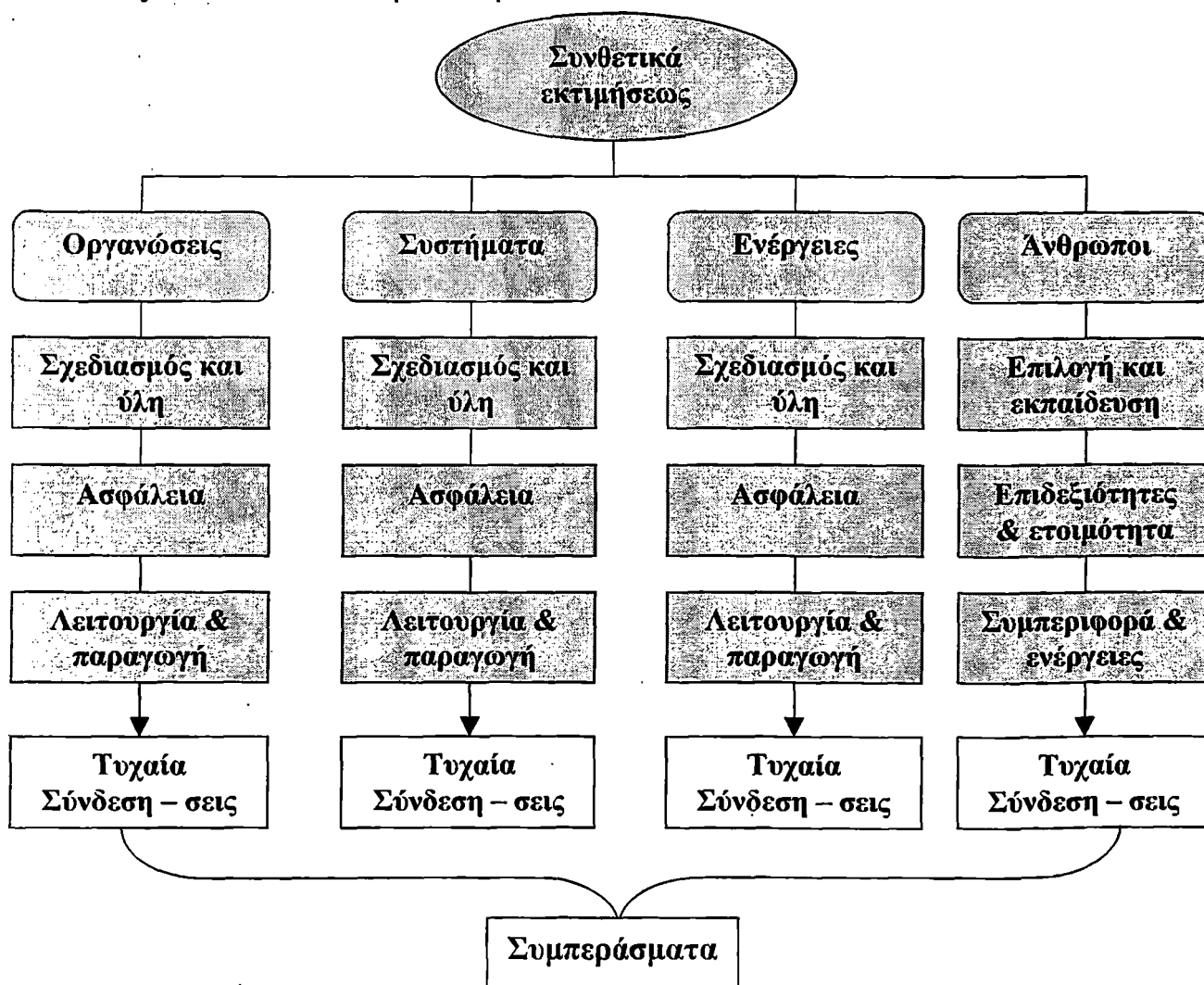
Καθένα από αυτά, έχει μια ομάδα ανταπόκρισης (Σχήμα 5.2.1). Οι εκτιμητές εξετάζουν κάθε συνθετικό, με σκοπό την εύρεση πιθανών παραγόντων συνεισφοράς. Η κατάσταση προ – κρίσεως και το management της, περιλαμβάνουν τον τρόπο που είχαν σχεδιαστεί και οικοδομηθεί οι οργανώσεις, και τα συστήματα και πώς τα μέλη της επιχείρησης δραστηριοποιήθηκαν σε αυτά. Η κατάσταση εφόδου και το management της περιλαμβάνει τους όρους του περιβάλλοντος που επικρατούσε, τον τρόπο χρήσης των οργανώσεων και του εξοπλισμού, τους λόγους που επέφεραν την κρίση και τους τρόπους που τα μέλη χειρίστηκαν αυτές τις όψεις. Η κατάσταση επίδρασης και το management της, εξετάζει την κατάσταση όταν η κρίση αρχίζει να επηρεάζει το περιβάλλον της επιχείρησης, τις συνέπειες, τις ενέργειες που έγιναν και τον τρόπο αντιμετώπισης των επιδράσεων, με τη χρήση του εξοπλισμού, των οργανώσεων, των συστημάτων και των μελών της εμπορικής επιχείρησης.



Σχήμα 5.2.1

Τα συνθετικά εκτίμησης της κρίσεως

Στο Σχήμα 5.2.2 καθένα από αυτά τα οκτώ συνθετικά εκτίμησης, χωρίζεται σε τέσσερις γραμμές έρευνας που αποτελούν τις οργανώσεις, τα συστήματα, τις εξελίξεις και το ανθρώπινο δυναμικό. Κάθε γραμμή εξετάζει μια δυναμική και αλληλεξαρτώμενη όψη του συνθετικού και συνεχίζεται μέσω τριών αρχικών θεωρήσεων της εκτιμήσεως, που ίσως συμβάλλουν στην αναγνώριση κάθε τυχαίας σύνδεσης. Αυτές οι συνδέσεις ίσως μετακινηθούν, μέσω των γραμμών της έρευνας, με σκοπό την διαμόρφωση μιας αλυσίδας τυχαίων συνδέσεων. Αυτή λοιπόν η αλυσίδα αιτιών και αποτελεσμάτων, περιγράφει κάθε λεπτό της καταστάσεως κρίσεως, σε όρους του τι, πότε, πού, πώς και των αποτελεσμάτων ή επακόλουθων.



Σχήμα 5.2.2

Διαχωρισμός των συνθετικών εκτιμήσεως

Για τις γραμμές οργανώσεων, συστημάτων και εξελίξεων, οι τρεις αρχικές θεωρήσεις εκτιμήσεως, είναι ο σχεδιασμός και η κατασκευή, η ασφάλεια, η λειτουργία και η παραγωγή ή τα αποτελέσματα. Για την γραμμή του ανθρώπινου δυναμικού, οι τρεις αρχικές θεωρήσεις εκτιμήσεως, αναμιγνύουν την έρευνα του τρόπου επιλογής των διάφορων ομάδων των ατόμων, το επίπεδο εκπαίδευσης που είχαν και τις επιδεξιότητες, καθώς επίσης και το επίπεδο ετοιμότητας που διαθέτουν για την αντιμετώπιση της καταστάσεως και τέλος, την συμπεριφορά που εφάρμοσαν καθώς επίσης και τις δραστηριότητες που αναλήφθηκαν από κάθε σχετική ομάδα.

Έτσι λοιπόν, ερευνώντας κάθε μια από αυτές τις περιοχές, οι εκτιμητές θα μπορέσουν να αναγνωρίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες κατά την περίοδο προετοιμασίας για μια κρίση, θα ανακαλύψουν τους τρόπους στους οποίους οι καταστάσεις κρίσεως θα αποτρέπονται από τις πηγές τους, και τα αποτελέσματα ή οι επιδράσεις των κρίσεων θα μειώνονται και τέλος θα είναι ικανά να προτείνουν τους κατάλληλους τρόπους με σκοπό την βελτίωση του management ανταπόκρισης και ανάκτησης. Χρησιμοποιώντας λοιπόν, με αυτήν την προσέγγιση, επιτυγχάνεται η παρουσίαση μιας επακόλουθης και λεπτομερής ανάλυσης, με σκοπό την σύσταση προ – κρίσεων δράσεων, που θα μπορούν να εφαρμοστούν στην μείωση, στην ετοιμότητα, στην ανταπόκριση και στην ανάκτηση μιας κρίσεως.



### ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η επιβίωση μιας εμπορικής επιχειρήσεως, βασίζεται κυρίως στην ικανότητα των managers να αντιμετωπίζουν καταστάσεις κινδύνου. Αυτή η ικανότητα περιλαμβάνει υλική και ψυχολογική προετοιμασία, δηλαδή κατανόηση του τι θα συμβεί και τι προσπάθειες ανταπόκρισης θα χρειαστούν. Η ικανότητα για αποτελεσματική επιβίωση καλείται "ελαστικότητα" και αναφέρεται στην ανάπτυξη και χρήση ελαστικών οργανώσεων, με σκοπό την μείωση των αποτελεσμάτων των κρίσεων, και την αποτελεσματική ανάκτηση των επιδράσεων, των κρίσεων πάνω στις οργανώσεις και στα μέλη της εμπορικής επιχειρήσεως.

Η θεμελίωση της ελαστικότητας περιλαμβάνει δύο παράλληλες προσπάθειες. Η πρώτη αφορά στην μείωση της έκθεσης σε καταστάσεις κινδύνου και στις επιδράσεις τους και η δεύτερη αφορά στην αύξηση της επιχειρηματικής ετοιμότητας, με σκοπό την ανταπόκριση σε περιπτώσεις κρίσεως και στην ανάκτηση από περιπτώσεις που είναι αδύνατον να αποφευχθούν.

Όταν συμβαίνουν περιπτώσεις ασαφών εμπορικών φόβων, η ελαστικότητα των μελών μιας εμπορικής επιχειρήσεως, έχει ως αποτέλεσμα την ικανότητα αποφυγής των κρίσεων ή την ικανότητα καλύτερης προετοιμασίας για ανταπόκριση. Έτσι, τα μέλη αυτά, θα μπορέσουν να μειώσουν την κρίση, αναπτύσσοντας τρόπους, στους οποίους οι κρίσεις και οι επιδράσεις τους, ίσως λάβουν μέρος με μηδαμινές συνέπειες στην επιχείρηση.

Οι εμπορικές επιχειρήσεις που κατανοούν τις πιθανές συνέπειες, με την ικανότητα οικειότητας και πρόβλεψης, είναι πιο πιθανό να ανταποκριθούν κατάλληλα. Έτσι, θα έχουν την ικανότητα να διαλέξουν επιλογές που θα αυξήσουν τις πιθανότητες επιβίωσης.

Έχοντας επομένως, την δύναμη να ανταποκριθούν και να ανακτήσουν αποτελεσματικά, μέσω της εκπαίδευσης και του σχεδιασμού, οι επιχειρήσεις αυτές όχι μόνο θα μπορέσουν να επιβιώσουν, αλλά θα καταφέρουν να προσεγγίσουν μια καλύτερη θέση, από αυτήν που βρίσκονταν πριν την κρίση.

Οι εμπορικές επιχειρήσεις, για να είναι ενήμερες ότι οι καταστάσεις κρίσεως μπορεί να συμβούν, δεν πρέπει να βασίζονται μόνο σε αντιδραστικές στρατηγικές, αλλά να επενδύουν και σε καταπραϊντικές στρατηγικές. Έτσι, θα αναπτυχθούν ως ελαστικές επιχειρήσεις, που θα μπορούν να κερδίσουν ένα αριθμό πλεονεκτημάτων, συμπεριλαμβανομένων:

- μείωση ασφαλιστικών αμοιβών
- αύξηση διαχειριστικής έγκρισης
- ασφαλέστερες επιχειρηματικές οργανώσεις και ενέργειες, οι οποίες μειώνουν τις απώλειες κέρδους και
- βελτίωση θέσης αγοράς, όταν λιγότερο προετοιμασμένες εμπορικές επιχειρήσεις, υποφέρουν από καταστάσεις κινδύνου.

Μια παρόμοια έμφαση στην ποιότητα του αποτελέσματος και στις σωστές πρακτικές, μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερα μακροχρόνια κέρδη, και στην ικανοποίηση των μελών της επιχειρήσεως.

Σύμφωνα λοιπόν, με τις στρατηγικές και τις προσεγγίσεις, που επιλέγονται από τους managers μιας εμπορικής επιχειρήσεως, η ελαστικότητα αναπτύσσεται από την ικανοποιητική διεύθυνση τριών σταδίων.

1. Από τον καθορισμό υπαρχόντων και μελλοντικών πιθανών εκθέσεων σε ρίσκο και κινδύνους, εφαρμόζονται αναλύσεις και επιδράσεων.
2. Από την ανάπτυξη σχεδίων και διοικητικών στρατηγικών που οδηγούν τις δράσεις ανταποκρίσεως και ανακτήσεως, και τέλος
3. Την ίδρυση εκπαιδευμένων ομάδων σε κρίσεις, οι οποίες καλύπτουν ελαστικά, τους χειρισμούς ανταποκρίσεως και ανακτήσεως.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Bland Michael, 1998, "Communicating out of a Crisis", Great Britain, Antony Rowe Ltd.
2. Health Britain, 1998, "Crisis Management for managers and executives", Great Britain, Financial Times Professional Limited
3. Marconi Joe, 1992, "Marketing in period of crisis situations", Compupress S.A.