



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

---

**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΙΣ  
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

---

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

---

Εισηγήτρια: Ντανιέλα Πίλουα, Α.Μ. 1968

Επιβλέπων: Δρ. Νικόλαος Τριχάς

©  
**2017**



**TECHNOLOGICAL EDUCATION INSTITUTE OF CRETE**

**SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS**

**DEPARTMENT OF COMMERCE & MARKETING**

---

**CRISIS MANAGEMENT IN MODERN  
ENTERPRISES**

---

**DIPLOMA THESIS**

---

Student: Daniela Pilua, A.M. 1968

Supervisor: Dr. Nikolaos Trihas

©

**2017**

**Υπεύθυνη Δήλωση:** Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια στην καθημερινότητα μας είτε στον εργασιακό χώρο είτε στην προσωπική μας ζωή έχουν μπει οι κρίσεις. Οικονομικής φύσεως, κοινωνικής, σε πολιτιστικό και φυσικό επίπεδο είναι πλέον σε ημερήσια βάση σε ολοκληρη την ανθρωπότητα. Κράτη και ιδιώτες προσπαθούν να βρουν τρόπους να προστατευτούν και προσπαθούν να υιοθετήσουν συστήματα ασφάλειας και μεθόδους διαχείρισης κρίσεων. Οι περισσότερες κρίσεις μπορεί να είναι σε τοπικό ή εθνικό επίπεδο αλλά πολλές φορές καταλήγουν σε διεθνές. Οι νέες τεχνολογίες και η μαζική επικοινωνιακή ζεύξη δίνουν την δυνατότητα γνωστοποίησης των γεγονότων σε άμεσο επίπεδο. Οπότε καλούνται οι διαχειριστές να βρουν και να συστηματοποιήσουν τρόπους τόσο για ελέγξουν το επικοινωνιακό μέρος όσο και να αντιμετωπίσουν την ίδια την κρίση.

**Λέξεις Κλειδιά:** Κρίση, διαχείριση κρίσεων, επικοινωνία, επιχειρήσεις

## **ABSTRACT**

In recent years in our everyday life, either in the workplace or in our personal life, the crises have come into play. Economic, social, cultural and physical damage is now on a daily basis in the whole of mankind. States and individuals are trying to find ways to protect themselves and try to adopt security systems and crisis management methods. Most crises may be local or national, but often end up in international. The new technologies and the mass communication link make it possible to communicate events directly. So managers are called upon to find and systematize ways both to control the communication party and to cope with the crisis itself.

**Keywords:** Crisis, crisis management, communication, enterprises

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη .....	4
Abstract .....	5
Λίστα εικόνων .....	9
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	10
1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	11
2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....	14
Η ΚΡΙΣΗ: ΤΙ ΕΙΝΑΙ, ΓΙΑΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ, ΤΙ ΔΙΔΑΣΚΕΙ .....	14
2.1 Ορισμός και Κατηγοριοποίηση Κρίσεων .....	14
2.1.1 Μήτρα 4x4 .....	16
2.2 Αίτια Κρίσεων .....	30
2.3 Χαρακτηριστικά Κρίσεων .....	31
2.3.1 Εξωγενή χαρακτηριστικά κρίσεων .....	32
2.3.2 Ενδογενή χαρακτηριστικά κρίσεων .....	33
Ο ανεπαρκής χρόνος αντιμετώπισης .....	33
2.4 Οι πιέσεις .....	34
2.5 Διαστάσεις Κρίσεων .....	35
2.5.1 Ψυχολογική διάσταση κρίσεων .....	35
2.5.2 Κοινωνικο-πολιτική διάσταση κρίσης .....	36
2.5.3 Τεχνολογική-δομική διάσταση κρίσης .....	36
2.6 Στάδια Κρίσεων .....	37
2.7 Προειδοποιητικό ή πρόδρομο στάδιο της κρίσης .....	38
2.7.1 Το στάδιο εκδήλωσης/ γέννησης της κρίσης .....	39
2.8 Οι επιπτώσεις της κρίσης σε μια επιχείρηση .....	40
2.9 Το στάδιο επιπτώσεων της κρίσης .....	41

2.9.1	Το στάδιο ύφεσης της κρίσης .....	41
2.10	Πρόγνωση Κρίσεων .....	42
2.11	Οικονομική κρίση .....	43
2.12	Οικονομική ζημιά.....	44
2.13	Η Θετική Πλευρά Της Κρίσης .....	47
3	ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....	49
	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ .....	49
3.1	Ορισμός διαχείρισης αιφνίδιων κρίσεων:.....	49
3.2	Στάδια Διαχείρισης κρίσεων: .....	50
3.2.1	Ομάδα χειρισμού κρίσεων:.....	50
3.3	Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων: .....	52
3.3.1	Διαχείριση της εικόνας: .....	54
3.3.2	Στάδια και Μοντέλα Διαχείρισης Κρίσης .....	55
3.4	Ο ρόλος των ΜΜΕ για τη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων.....	55
3.4.1	Α) Ενδο- οργανωσιακά (των ΜΜΕ): .....	57
3.4.2	Β) Δια- οργανωσιακά (των ΜΜΕ) : .....	59
4	ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....	61
	ΜΕΙΩΝΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ.....	61
4.1	Στρατηγικές διαχείρισης μείωσης της κρίσης.....	61
4.1.1	Ο αγώνας .....	61
4.1.2	Η φυγή .....	63
4.1.3	Η μεταφορά αρμοδιοτήτων .....	63
4.1.4	Συμβιβασμός και συγκατάθεση.....	63
4.2	Στρατηγικές εξάλειψης των μη αποδοτικών μονάδων και τμημάτων της επιχείρησης .....	67
4.2.1	Πρώτο στάδιο.....	70

4.2.2	Δεύτερο στάδιο .....	70
4.2.3	Τρίτο στάδιο.....	70
4.3	Διαδικασία Αντιμετώπισης Κρίσης .....	70
4.4	Σχέδια Αντιμετώπισης Κρίσεων.....	74
4.5	Χρήσιμες συμβουλές για «μετά την κρίση».....	79
5	ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....	82
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	82
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	85
	Ξενόγλωσση.....	85
	Ελληνική.....	88



## Λίστα εικόνων

Εικόνα 1 Ορισμός κρίσης Πηγή: Reilly (1993), σελ. 117.....	15
Εικόνα 2 Μήτρα ελέγχου-διάστασης Πηγή: Meyers & Holusha (1986), σελ. 271.....	18
Εικόνα 3 Μοντέλο Billings για την κατάταξη των κρίσεων Πηγή: Billings, Milburn & Schaalman (1980), σελ. 314 .....	21
Εικόνα 4 Τύποι γεγονότων που μπορεί να προκαλέσουν κρίσεις Πηγή: Mitroff, Pauchant & Shrivastava (1988), σελ. 86.....	24
Εικόνα 5 Δράσεις αντιμετώπισης κρίσης Πηγή: Mitroff, Pauchant & Shrivastava (1988), σελ. 88 .....	24
Εικόνα 6 Στοιχεία της κρίσης Πηγή: Keown-McMullan (1997), σελ. 9.....	25
Εικόνα 7 Τύποι κρίσεων και σχέση μεταξύ τους Πηγή: Mitroff (1988), σελ. 16.....	26
Εικόνα 8 Οικογένειες προληπτικών δράσεων για την αντιμετώπιση της κρίσης Πηγή: Mitroff (1988), σελ. 18.....	27
Εικόνα 9 Κατηγοριοποίηση των κρίσεων με βάση την πιθανότητα πραγματοποίησης τους και του κρίσιμου κόστους της κρίσης σε ποσοστό επί της εκατό της συνολικής αξίας του δυνητικού θύματος της κρίσης.....	29
Εικόνα 10 Χαρακτηριστικά αιφνίδιων και αθροιστικών κρίσεων Πηγή: Hwang and Lichtenthal (2000), σελ. 134.....	30
Εικόνα 11 Συνήθης κύκλος ζωής μιας κρίσης Πηγή: Fink (1986) σελ. 26.....	37
Εικόνα 12 Ο επιθυμητός κύκλος ζωής μιας κρίσης Πηγή: Fink (1986) σελ. 26.....	38
Εικόνα 13 Κύκλος ζωής μιας κρίσης όπως την αντιλαμβάνεται ο εμπλεκόμενος σε αυτήν Πηγή: Fink (1986) σελ. 27 .....	38
Εικόνα 14 Στρατηγικές διαχείρισης της κρίσης .....	65

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα θελα να ευχαριστήσω θερμά τους γονείς μου, που με πολύ κόπο στήριξαν τις σπουδές μου, φροντίζοντας για τη καλύτερη μόρφωσή μου.

# 1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συγκεκριμένη μελέτη αποσκοπεί την ανάλυση της διαχείρισης κρίσεων σε επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα δεν περιλαμβάνει μόνο τις βασικές αρχές διαχείρισης μιας κρίσης αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αυτές χρησιμοποιούνται στο είδος της κρίσης που προκαλείται από προϊόν που θεωρείται επιβλαβές. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός πως μέχρι τώρα στη χώρα μας το θέμα αυτό δεν έχει αναπτυχθεί σε ικανοποιητικό βαθμό, μέσω αυτής της εργασίας μας θα μπορεί ο καθένας να ενημερωθεί όχι μόνο για τη διαχείριση της κρίσης αλλά και για τις στρατηγικές που βοηθούν την εκάστοτε εταιρία να μειώσει την τάση δημιουργίας κρίσεων.

Η πρόληψη και η αντιμετώπιση της κρίσης είναι εξίσου σημαντικά αντικείμενα μελέτης. Τα εμπόδια στην ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης δεν είναι πάντα προβλέψιμα. Όμως ο ανταγωνισμός της αγοράς δεν περιμένει. Συνεπώς κάθε επιχείρηση οφείλει να ενημερώνεται όχι μόνο για τα μέτρα που θα μειώσουν τις πιθανότητες να υποστεί μια κρίση αλλά και για τις στρατηγικές γρήγορης επαναφοράς της σε υγιή λειτουργία.

Όπως προαναφέρθηκε η κρίση πολλές φορές δεν είναι προβλέψιμη, συνεπώς δεν υπάρχει γνώση για το είδος της κρίσης που θα κληθεί να διαχειριστεί η επιχείρηση. Αυτό με τη σειρά του σημαίνει πως θα πρέπει να υπάρχει επαρκής εκπαίδευση και προετοιμασία ανταπόκρισης για όλα τα ενδεχόμενα. Υπάρχουν γενικές αρχές αντιμετώπισης που αναλύονται σε πιο συγκεκριμένα μέτρα ανάλογα με την περίπτωση. Επίσης κάθε είδος κρίσης χαρακτηρίζεται από κάποια κοινά στοιχεία που ισχύουν για όλες τις επιμέρους περιπτώσεις της. Η προετοιμασία λοιπόν για μια συγκεκριμένη κρίση με ορισμένες προσαρμογές μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των κρίσεων που ανήκουν στην ίδια κατηγορία με αυτήν. Συνεπώς είναι σημαντικό να τονιστεί πως συμφέρει κάθε επιχείρηση να είναι προετοιμασμένη για την πιο πιθανή κρίση από κάθε κατηγορία. (Pauchant, 1991)

Όσον αφορά λοιπόν την περίπτωση κρίσης εξαιτίας κάποιου επιβλαβούς προϊόντος υπάρχουν πέντε βασικές στρατηγικές κινήσεις που συμβάλουν στην προστασία εναντίον της κρίσης αλλά και στην επέμβαση μετά την εμφάνισή της. Η πρώτη αφορά. Η πρώτη αφορά τη δημιουργία ομάδας ασφάλειας προϊόντος και σχετίζεται άμεσα με τη πρόληψη της κρίσης. Πρόκειται για ομάδα υπευθύνων που ελέγχουν την πορεία των προϊόντων από τη φάση της παραγωγής τους και μέχρι να φθάσουν στον καταναλωτή σε άρτια κατάσταση, χωρίς να δεχτούν παρεμβάσεις αλλοίωσης από εξωγενείς παράγοντες. Η δεύτερη στρατηγική αφορά πλέον την καταπολέμηση της ήδη υπάρχουσας κρίσης. Τώρα μια διαφορετική ομάδα είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των κρίσεων. Αυτή συνήθως στελεχώνεται από διοικητικά ανώτερα μέλη της επιχείρησης και άτομα που σχετίζονται με το επικοινωνιακό τμήμα της. Ένα τρίτο μέτρο αντιμετώπισης είναι η επιμελημένη απόσυρση των προϊόντων, στις περιπτώσεις που η εταιρία καταλήγει σε αυτή την απόφαση. Μια τρίτη ομάδα αναλαμβάνει τον έλεγχο της διαδικασίας ανάκλησής τους, καθώς επίσης το προιοντικό εύρος και τη γεωγραφική κάλυψη της απόσυρσης.

Πέραν των μέτρων που διασφαλίζουν την επαναφορά της εσωτερικής συνοχής και λειτουργίας της επιχείρησης, πολύ σημαντική είναι και η μέριμνα για την αποκατάσταση της εικόνας της επιχείρησης στο ευρύ κοινό. Ως εκ τούτου ως τέταρτη στρατηγική θεωρείται η προώθηση, μέσω της διαφήμισης, του ονόματός της, της ποιότητας των αγαθών της, της τιμολογιακής τακτικής της αλλά και των θέσεών της. Μέσω του μάρκετινγκ η εταιρία έχει τη δυνατότητα να επικοινωνεί με τους ενδιαμέσους των καναλιών διανομής. Αυτό που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής στη διαφήμιση είναι να περνάει το μήνυμα στον καταναλωτή πως έχει γνώση της κρίσης και κάνει αξιόπιστη προσπάθεια επαναφοράς. Σημαντικό λοιπόν είναι το αγοραστικό κοινό που έχει βιώσει της αρνητικές συνέπειες της κρίσης να αισθάνεται το ειλικρινές ενδιαφέρον της επιχείρησης. Μια διαφήμιση μπορεί να συνεισφέρει στην έξοδο από την κρίσιμη κατάσταση μέσω της συνοχής και της συνέπειάς της. Όσον αφορά το πεδίο των πωλήσεών της η πληγείσα επιχείρηση θα προσπαθήσει να συνδυάσει αποτελεσματικά τα κίνητρά της και μείωση της τιμής ώστε οι ενδιαμέσοι αλλά και οι τελικοί καταναλωτές να ενισχύσουν τη δύναμή της στην αγορά. (Pauchant, 1991)

Εκτός όμως από την προσπάθεια προώθησης η επιχείρηση πρέπει να προστατεύσει και τη φήμη του ονόματός της σε περίοδο κρίσης. Μια ακόμη στρατηγική δηλαδή είναι να περιορίσει στο μέγιστο δυνατό τη διάδοση αρνητικών και διαστρεβλωμένων απόψεων και δηλώσεων σε βάρος του ονόματός της κυρίως μέσω των ΜΜΕ.

## 2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### Η ΚΡΙΣΗ: ΤΙ ΕΙΝΑΙ, ΓΙΑΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ, ΤΙ ΔΙΔΑΣΚΕΙ

#### 2.1 Ορισμός και Κατηγοριοποίηση Κρίσεων

Οι κρίσεις συνιστούν μια έννοια που έχει επιχειρηθεί να οριστεί και να αναλυθεί από πολλούς ερευνητές. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για αυτή την ανάλυση κατευθύνουν και τον ορισμό που δίνεται κάθε φορά. Στη συνέχεια λοιπόν θα αναφερθούν οι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά καιρούς στις κρίσεις.

Ξεκινώντας από την πρακτική άποψη, η κρίση αποτελεί μια οποιαδήποτε κατάσταση που προειδοποιεί πως υπάρχει κίνδυνος σε μια επιχείρηση. Ο κίνδυνος αυτός αφορά ποικίλες πτυχές της. Πιο συγκεκριμένα, μια επικίνδυνη κατάσταση μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη φυσιολογική λειτουργία και ρουτίνα της επιχείρησης και να κλιμακώσει μια ήδη υπάρχουσα ένταση. Επίσης ενδέχεται να γίνει αυστηρός έλεγχος και παρακολούθηση της από τα ΜΜΕ ή την κυβέρνηση. Συνεπώς κινδυνεύει να αλλοιωθεί και η θετική εικόνα της επιχείρησης ή ακόμη και να υπάρξει ριζική καταστροφή.

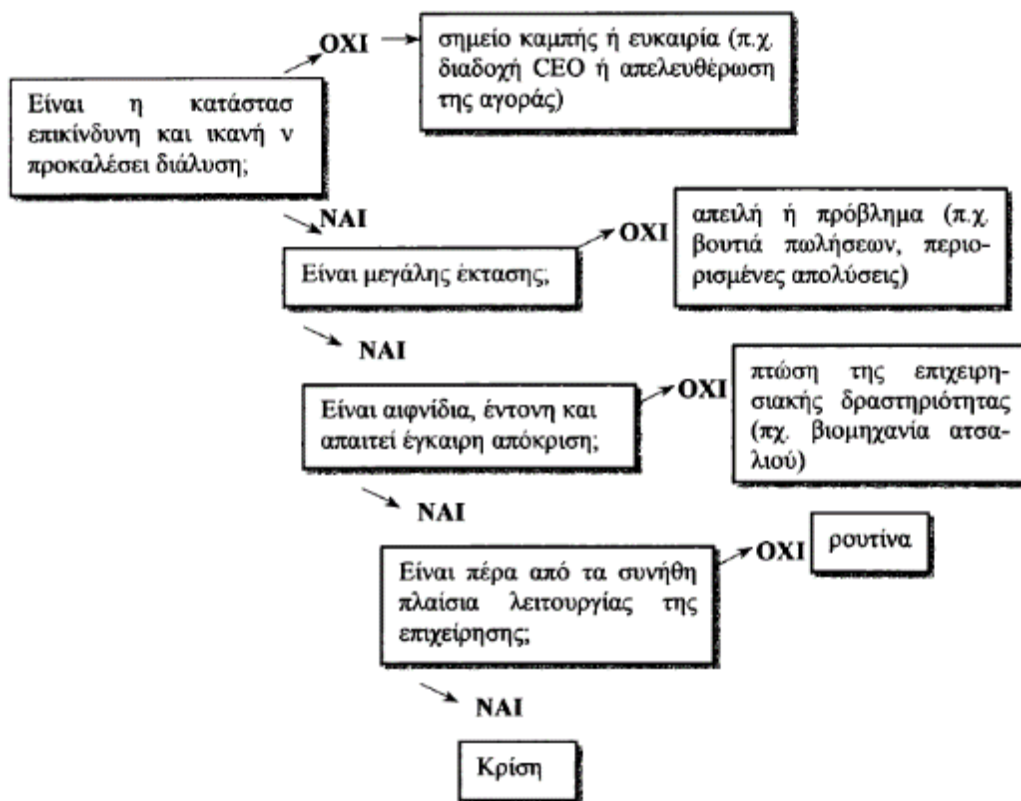
Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό κρίση ονομάζεται το χρονικό διάστημα που χαρακτηρίζεται από αστάθεια αφού παρουσιάζεται μια ξαφνική και μεγάλη αλλαγή. Η αλλαγή αυτή δεν οδηγεί απαραίτητα σε αρνητικά αποτελέσματα, αλλά έχει τις ίδιες πιθανότητες να οδηγήσει σε μια εξίσου θετική κατάσταση.

Κατά τον Webster ωστόσο η κρίση είναι ένα σημείο καμπής ή μια κρίσιμη κατάσταση, όπου θα μπορούσαν επίσης να έχουν θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα. Σ αυτό τον ορισμό όμως η κρίση χαρακτηρίζεται από ένα βαθμό αβεβαιότητας και κινδύνου. Έτσι η διαχείριση αυτής της κρίσης στοχεύει στη μείωση κατά το μέγιστο δυνατό αυτής της αβεβαιότητας.

Όπως παρατηρούμε οι παραπάνω ορισμοί κλίνουν προς κάποια κοινά στοιχεία, όπως ότι αποτελούν μια ευκαιρία ή ένα σημείο καμπής που οδηγεί είτε σε επιτυχία

είτε σε αποτυχία. Αποτελούν δηλαδή μια απειλητική ή αβέβαιη κατάσταση που θα μπορούσε να εξελιχθεί σε πρόβλημα όπως η πτώση της δραστηριότητας μιας εταιρίας, χωρίς αυτό να είναι σίγουρο. Είναι λοιπόν αλλαγές που θεωρούνται αναμενόμενες και δε στερούν από μια επιχείρηση την καθημερινή ομαλή λειτουργία της.

Στο σημείο αυτό ένας άλλος πολύπλευρος ορισμός (βλέπε Εικόνα 1) έρχεται να ανατρέψει τα προηγούμενα. Σύμφωνα με άλλους ερευνητές, (Reilly 1993) οι κρίσεις ενδέχεται να προκαλούνται από εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες. Εδώ η κατάσταση είναι σίγουρα επικίνδυνη, και έχει πολλές πιθανότητες να εξελιχθεί σε καταστροφή της επιχείρησης. Πρόκειται για μια ξαφνική, ασυνήθιστη και έντονη μεταβολή στη ρουτίνα της. Αυτή η κρίσιμη κατάσταση έχει συνήθως μεγάλη έκταση. Για το λόγο αυτό απαιτεί άμεση καταπολέμηση.



Εικόνα 1 Ορισμός κρίσης Πηγή: Reilly (1993), σελ. 117

Σύμφωνα με μια διαφορετική οπτική, οι Meyers και Holusha (Meyers 1986) εξετάζουν διαφορετικές πτυχές των κρίσεων και τις διακρίνουν σύμφωνα με τα εξής κριτήρια:

- Τη διάσταση, μια έννοια που σχετίζεται με το μέγεθος του επιχειρησιακού μέρους που υπόκειται σε απειλή. Από τη διάσταση λοιπόν εξαρτάται και η καταστροφή ή η επιβίωση της επιχείρησης. Για παράδειγμα μια έκρηξη ή η καταστροφή του εξοπλισμού για οποιονδήποτε λόγο μπορεί να οδηγήσει στη διάλυση της, ενώ μια απεργιακή κινητοποίηση εκ μέρους των εργαζομένων ή η πτώση των πωλήσεων απλώς επηρεάζουν την ομαλή λειτουργία της. Υπάρχει για αυτό το σκοπό μια κλίμακα όπου μετράει τη σοβαρότητα της κρίσιμης εξέλιξης από το 1 – 10, και εκτιμά το βαθμό επικινδυνότητας.
- Τον έλεγχο, που αναφέρεται στο πόσο θα μπορούσε η επέμβαση να μειώσει ή να εκμηδενίσει την κρίσιμη κατάσταση. Όταν υπάρχει ποικιλία μέτρων διαχείρισης τότε η κρίση βρίσκεται σε υψηλή θέση στην κλίμακα ελέγχου. Αντιθέτως όταν οι επιλογές κίνησης για την επίλυση είναι πολύ λίγες ή μηδενικές, τότε αυτή η κρίση συνεπάγεται τον κατώτερο βαθμό της κλίμακας ελέγχου, δηλαδή τη μονάδα.

### **2.1.1 Μήτρα 4x4**

Βαθμολογώντας τη διάσταση της κρίσης σε μια οριζόντια γραμμή και τη δυνατότητα έλεγχο αυτής κάθετα, κατασκευάζουμε ένα σχεδιάγραμμα (Εικόνα 2), στο οποίο δημιουργούνται τέσσερα τεταρτημόρια που ομαδοποιούν κατά αυτό τον τρόπο, και σύμφωνα με τους Meyers και Holusha, τις κρίσεις ανάλογα με το βαθμό των παραπάνω διαστάσεων. Αυτό μας βοηθάει στο να τις αξιολογήσουμε και να λάβουμε τα κατάλληλα μέτρα για τη διαχείρισή τους. Πιο συγκεκριμένα:

- Στο τεταρτημόριο Α ανήκουν οι κρίσεις που θεωρούνται καταστροφικές και παρέχουν ελάχιστη δυνατότητα ελέγχου.
- Στο τεταρτημόριο Β οι κρίσεις έχουν τον ίδιο βαθμό επικινδυνότητας με την προηγούμενη ομάδα, με τη διαφορά ότι εδώ οι πιθανότητες ελέγχου και επίλυσης του προβλήματος είναι περισσότερες.



- Στο τεταρτημόριο Γ μια κρίση δεν θεωρείται ιδιαίτερα σοβαρή και έχει μεγάλο βαθμό ελέγχου.
- Στο τεταρτημόριο Δ ανήκουν όπως και παραπάνω λιγότερο απειλητικές καταστάσεις που σε αντίθεση με τις προηγούμενες δεν έχουν πολλές δυνατότητες να ελεγχτούν αποτελεσματικά.

Παρατηρώντας λοιπόν τη θέση της εκάστοτε κρίσης στην παραπάνω μήτρα μπορούν να ποριστούν συμπεράσματα που επιτρέπουν την αξιολόγησή της. Η αξιολόγηση με τη σειρά της μπορεί να βοηθήσει στην επίλυσή της καθώς κάθε τεταρτημόριο επιτρέπει διαφορετικές δυνατότητες επέμβασης. Στα τεταρτημόρια Α και Δ ανήκουν κρίσεις με μικρό βαθμό ελέγχου οπότε ένας εφικτός τρόπος αντιμετώπισης τους είναι η διαχείριση των αποτελεσμάτων τους εφόσον δεν υπάρχει η δυνατότητα να επηρεαστεί η εξέλιξη του προβλήματος . Ωστόσο στα τεταρτημόρια Α και Β είναι απαραίτητο τα διοικητικά μέλη μπορούν και πρέπει να δράσουν άμεσα και αποτελεσματικά, αφού υπάρχουν πολλές πιθανότητες να καταστραφεί η επιχείρηση. Οι κρίσεις που ανήκουν στα τεταρτημόρια Β και Γ απαιτούν στρατηγικές κινήσεις , ενώ στα τεταρτημόρια Γ και Δ οι κρίσεις δε θεωρούνται επικίνδυνες για τη λειτουργία της επιχείρησης οπότε δεν είναι υποχρεωτικό για την κύρια διοίκηση να συνεισφέρει στην επίλυσή τους.

Έλεγχος	Υψηλός	<b>Γ</b> Χαμηλή διάσταση Υψηλός έλεγχος	<b>Β</b> Υψηλή διάσταση Υψηλός έλεγχος
	Χαμηλός	<b>Δ</b> Χαμηλή διάσταση Χαμηλός έλεγχος	<b>Α</b> Υψηλή διάσταση Χαμηλός έλεγχος
		Χαμηλή	Υψηλή
		<b>Διάσταση</b>	

Εικόνα 2 Μήτρα ελέγχου-διάστασης Πηγή: Meyers & Holusha (1986), σελ. 271

Ο C. F. Hermann, ένας άλλος ερευνητής, πρότεινε η κρίσεις να αξιολογούνται βάσει τριών άλλων διαστάσεων, προβληματιζόμενος από το γεγονός πως έχουν δοθεί τόσο πολλοί ορισμοί σε αυτή την έννοια. Αυτές οι τρεις διαστάσεις είναι ο αιφνιδιαστικός χαρακτήρας της κρίσης, το μικρό χρονικό διάστημα για την προετοιμασία της αντίδρασης και ο υψηλός κίνδυνος. Αναλύοντας το συγκεκριμένο ορισμό (Hermann 1972) οφείλουμε να σημειώσουμε πως η κρίση είναι μια κατάσταση που λαμβάνει χώρα εντελώς ξαφνικά, αποτελεί απειλή όχι μόνο για ένα αλλά συχνά και για περισσότερα μέρη ή άτομα της επιχείρησης και τέλος δεν δίνει επαρκή χρονικά περιθώρια για αποτελεσματική αντίδραση και επαναφορά της αρχικής κατάστασης.

Ο Brewton οριοθέτησε την έννοια κρίση σε ένα διαφορετικό πλαίσιο. Σύμφωνα με αυτόν η κρίση θα πρέπει να διαθέτει όλα ή κάποια από τα εξής στοιχεία (Brewton 1987):

- Αρνητική κοινή γνώμη για την εταιρία
- Αποθάρρυνση των υπαλλήλων

- Οικονομικές δυσκολίες
- Περισσότερος έλεγχος από την κυβέρνηση
- Η αναποτελεσματική δραστηριότητα του μάνατζερ
- Η επικίνδυνη διακοπή λειτουργίας της επιχείρησης

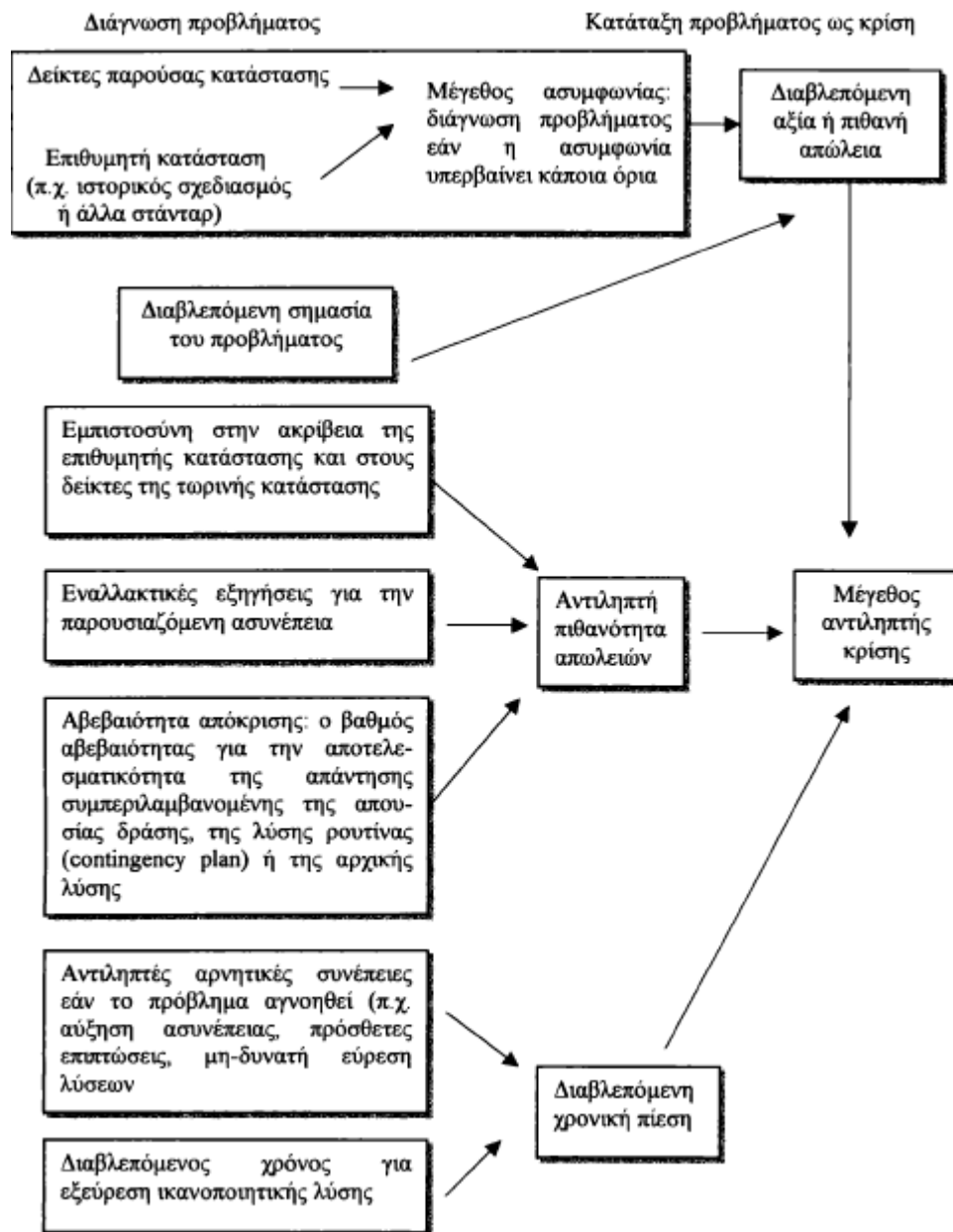
Κάποιοι άλλοι ερευνητές του θέματος, οι Wiener και Kahn, ορίζοντας την κρίση καλύπτουν 12 διαφορετικές διαστάσεις τις (Wiener 1972). Βάση του δικού τους ορισμού για την κρίση.

- Τις περισσότερες φορές απαιτεί κινητοποίηση.
- Αποτελεί συχνά το κρίσιμο σημείο μέσα στην εξελεγκτική πορεία των γεγονότων.
- Μπορεί να συνιστά συνδυασμό γεγονότων που επιφέρουν άλλες συνέπειες.
- Όσοι εμπλέκονται σε αυτή έχουν το άγχος και τη μέριμνα να επιλύσουν ένα ξαφνικό πρόβλημα.
- Τα άμεσα σχετιζόμενα άτομα αισθάνονται τη χρονική στενότητα που δεσμεύει τη διαχείριση της κρίσης.
- Προκαλεί αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις.
- Οι διαθέσιμες πληροφορίες που αφορούν το κρίσιμο αυτό γεγονός συνήθως δεν επαρκούν για την ολοκληρωμένη αξιολόγησή του.
- Τη συγκεκριμένη περίοδο η επιχείρηση αδυνατεί να ελέγξει ικανοποιητικά την πορεία των εξελίξεων.
- Κινδυνεύουν όλοι οι μέχρι πρότινος αναμενόμενοι στόχοι της επιχείρησης.
- Σε γενικές γραμμές αυξάνει την ένταση όλων των αλληλεπιδράσεων.

- Τα εμπλεκόμενα άτομα δεν είναι απολύτως βέβαια για την εικόνα τις κατάστασης και των κινήσεων που πρέπει να ακολουθήσουν.
- Στα πλαίσια της διαχείρισής της έχει επιπτώσεις που θα επηρεάσουν την μελλοντική κατάσταση όλων των σχετιζόμενων με την κρίση μερών της επιχείρησης.

Οι Miller και Isacoe έκαναν μία έρευνα ψυχολογικού και κοινωνιολογικού ενδιαφέροντος και έπειτα κατέληξαν στο εξής συμπέρασμα. (Miller K. and Isacoe 1972) Η κρίση αποτελεί μια σχετική έννοια αφού ο κάθε άνθρωπος την αντιλαμβάνεται διαφορετικά. Δεν έχει συγκεκριμένη χρονική διάρκεια, αλλά σίγουρα οι επιπτώσεις της διαρκούν χρονικά περισσότερο από ότι η περίοδος κορύφωσής της. Παρεμποδίζει απειλητικά την επίτευξη των στόχων. Τέλος επηρεάζει αρνητικά τις εργασιακές συνθήκες όχι μόνο επειδή αποτελεί πηγή άγχους και πίεσης, αλλά επιφέρει επιπρόσθετα αλλαγές στη συμπεριφορά των εμπλεκόμενων, οι οποίες είναι συνήθως αρνητικές. Για παράδειγμα οι υπάλληλοι μιας εταιρίας συχνά απογοητεύονται και αισθάνονται ανίκανοι μπροστά στην αιφνίδια κρίσιμη κατάσταση.

Ο Billings και οι συνεργάτες του (Billings 1980) πρότειναν μια διαφοροποίηση του μοντέλου του Hermann (Εικόνα 3). Σύμφωνα με το δικό τους ορισμό στη διαδικασία αξιολόγησης μιας κατάστασης ως κρίση, πρωτίστως αξιολογείται το γεγονός που την προκάλεσε.



Εικόνα 3 Μοντέλο Billings για την κατάταξη των κρίσεων Πηγή: Billings, Milburn & Schaalman (1980), σελ. 314

Οι παραπάνω ορισμοί δίνουν έμφαση στο διαδικαστικό χαρακτήρα των κρίσεων. Όμως άλλοι ερευνητές και συγγραφείς αντιμετωπίζουν πιο ουσιαστικά την κατανόηση και την προσέγγιση του συγκεκριμένου ορισμού εστιάζοντας σε συγκεκριμένα είδη κρίσεων και κυρίως σε αυτές που απειλούν την υγιή δραστηριότητα μιας εταιρίας.

Ο Mitroff έφτιαξε μια από τις πιο περιεκτικές λίστες κρίσεων και αυτή περιέχει (Mitroff 1988):

- Σημαντικές βλάβες σε Η/Υ
- Φθορά προϊόντων και επι – τόπου σαμποτάζ
- Φθορά προϊόντων και εκτός εγκαταστάσεων σαμποτάζ
- Πλαστογραφίες
- Συκοφαντίες και μη βάσιμες φημολογίες
- Τρομοκρατία
- Σεξουαλική παρενόχληση
- Απομιμήσεις
- Συμφωνία για τις τιμές (fixing) και δωροδοκία
- Εχθρικές εξαγορές
- Παραπληροφόρηση
- Ανάκληση προϊόντων
- Μπούκοτάζ
- Ανεπαρκής ή λανθασμένη εκπαίδευση των εμπλεκόμενων μελών
- Απώλειες σημαντικών πληροφοριών.

Πέραν των ανωτέρων σίγουρα υπάρχουν και άλλα είδη των κρίσεων. Σίγουρα όμως η λίστα αυτή καλύπτει ένα σημαντικό μέρος των κρίσεων που θα μπορούσαν να πλήξουν σοβαρά ή οδηγήσουν μια επιχείρηση σε διάλυση. Ο Laurence Barton (Barton 1994) πρόσθεσε στις παραπάνω κρίσεις τις φυσικές καταστροφές, τους πολέμους, τις χημικές διαρροές και τη βία. Επίσης ο Brewton έβαλε με τη σειρά του, την παρέμβαση των κυβερνήσεων και τις απροσδόκητες τάσεις στην αγορά. Επιπλέον ο Richardson (Richardson 1994) όρισε τέσσερις κατηγορίες για τους παραπάνω τύπους οι οποίες αναλύονται παρακάτω:

1. Οικονομικές αποτυχίες της επιχείρησης η οποίες έχουν προκληθεί από τη δυσκολία της στο να προσαρμοστεί στις αλλαγές και τις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Περιλαμβάνει τον έντονο ανταγωνισμό και τις εχθρικές εξαγορές εις βάρος της.
2. Παθητικές και επικίνδυνα κοινωνικές επιθέσεις ατόμων όπως το σαμποτάζ, οι απαγωγές κ.α.
3. Οικοσυστημικές καταστροφές που προκαλούνται από μία ή περισσότερες επιχειρήσεις.
4. Κοινωνικο-τεχνικά προβλήματα που με σοβαρές κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις.

Η μεγάλη πληθώρα κρίσεων που εμφανίζονται σε εταιρίες και επιχειρήσεις μπορούν να διακριθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Σε αυτές που προκαλούνται από εσωτερικούς και σε αυτές που πηγάζουν από εξωτερικούς παράγοντες (Keown-McMullan 1997). Ο διαχωρισμός αυτός σχετίζεται άμεσα με τις διακρίσεις συναίσθημα/ διαίσθηση του Jung και εσωστρέφεια/ εξωστρέφεια.

Εκτός βέβαια από το παραπάνω κριτήριο οι κρίσεις μπορούν να διακριθούν επίσης σε αυτές που οφείλονται σε τεχνικούς ή οικονομικούς λόγους και σε αυτές που προκαλούνται από ανθρώπινες ενέργειες. Ο εν λόγω διαχωρισμός αντιστοιχεί στη διάκριση σκέψη/ συναίσθημα του Jung.

Οι Shrivastava και Mitroff (Shrivastava and Mitroff 1987) διαχωρίζουν τα γεγονότα που αποτελούν αιτίες κρίσεων στα κελιά της παρακάτω εικόνας (βλ. Εικόνα 4). Το κελί 1 περιλαμβάνει οικονομικές ή τεχνικές δυσλειτουργίες στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τα βιομηχανικά ατυχήματα είναι σημαντικό μέρος αυτών των αποτυχιών, όπως αυτά των Three Miles Island, Chernobyl και Bhopal. Το 2<sup>ο</sup> κελί αναφέρεται σε τεχνικά και οικονομικά προβλήματα που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον όπως τα νομισματικά προβλήματα και εξαγορές εχθρικού χαρακτήρα. Το κελί 3 περιλαμβάνει ανθρώπινα λάθη που προκαλούνται τόσο από την έλλειψη συνετών αποφάσεων όσο από προβλήματα στην επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων. Το 4<sup>ο</sup> κελί περιέχει τις επιβλαβείς κινήσεις της επιχείρησης απέναντι σε εξωτερικά γεγονότα.

Στην Εικόνα 5 (Mitroff 1988) παρουσιάζονται τα μέτρα που μπορεί να λάβει μια επιχείρηση στα πλαίσια διαχείρισης της κρίσης που θα κληθεί να αντιμετωπίσει από όποια κατηγορία κρίσεων κι αν προέρχεται.

		<b>Τεχνικές/ Οικονομικές</b>			
		<b>Κελί 1</b>		<b>Κελί 2</b>	
		Βιομηχανικά ατυχήματα Επιβλαβή προϊόντα Βλάβες Η/Υ Ελλυπείς πληροφορίες		Περιβαλλοντικές καταστροφές Φυσικές καταστροφές Εχθρικές εξαγορές Κοινωνικές κρίσεις Αποτυχία συστημάτων	
<b>Εσωτερικές</b>					<b>Εξωτερικές</b>
		<b>Κελί 3</b>		<b>Κελί 4</b>	
		Μη-προσαρμογή σε αλλαγές Σαμποτάζ εκ των έσω Κατάρρευση επικοινωνίας Παράνομες δραστηριότητες Αρρώστιες που σχετίζονται με την εργασία		Σαμποτάζ από έξω Τρομοκρατία Απαγωγή στελεχών Απομμησεις	
		<b>Ανθρώπινες/ Επιχειρησιακές/ Κοινωνικές</b>			

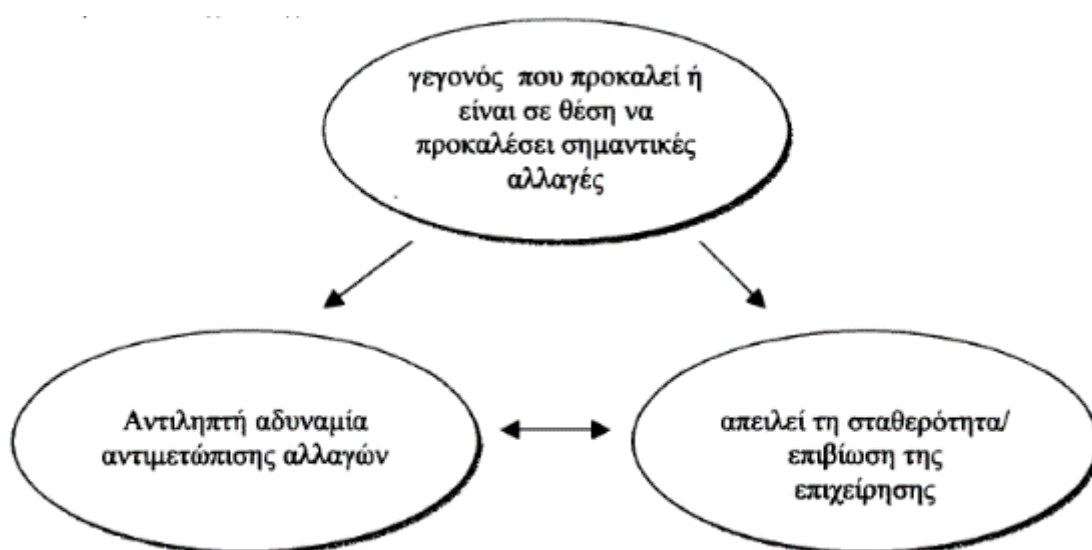
Εικόνα 4 Τύποι γεγονότων που μπορεί να προκαλέσουν κρίσεις Πηγή: Mitroff, Pauchant & Shrivastava (1988), σελ. 86

		<b>Τεχνικές/ Οικονομικές</b>			
		<b>Κελί 1</b>		<b>Κελί 2</b>	
		Προληπτική συσκευασία Καλύτερη ανίχνευση Καλύτερος έλεγχος/χειρισμός Καλύτερος σχεδιασμός εγκαταστάσεων Ομάδες διαχείρισης κρίσεων		Εξυπνα συστήματα ελέγχου Εξωτερικοί ειδικοί Κέντρα διαχείρισης κρίσεων Υποχρεωτικές αναφορές Workshop σχεδιασμού Περιδικές αναθεωρήσεις	
<b>Βραχυπρόθεσμες δράσεις</b>					<b>Μακροπρόθεσμες δράσεις</b>
		<b>Κελί 3</b>		<b>Κελί 4</b>	
		Συναισθηματική προετοιμασία Ψυχολογική βοήθεια στους εργαζόμενους Εκπαίδευση σε θέματα ασφάλειας και ΜΜΕ		Δημιουργία προφίλ ψυχοπαθών Εκπαίδευση καταναλωτών Ομάδες βοήθειας Επανεξέτασης οργανωσιακής κουλτούρας Συνεργασία με κέντρα έρευνας	
		<b>Ανθρώπινες/ Επιχειρησιακές/ Κοινωνικές</b>			

Εικόνα 5 Δράσεις αντιμετώπισης κρίσης Πηγή: Mitroff, Pauchant & Shrivastava (1988), σελ. 88



Αν και κατά καιρούς έχουν αποδοθεί πολλοί ορισμοί στη έννοια της κρίσης, αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι πως όλοι συγκλίνουν σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά της (βλ. Εικόνα 6). Η κρίση ξενικά από ένα γεγονός που προκαλεί άμεση αλλαγή ή που δύναται να επιφέρει διαφορετική εξέλιξη από την αναμενόμενη. Από τη στιγμή της εμφάνισής του αυτό το γεγονός ενδέχεται να προκαλέσει την κρίσιμη κατάσταση ή να επηρεάσει λίγο έως καθόλου την επιχείρηση. Αυτό εξαρτάται αφενός από τη σημαντικότητα και την επικινδυνότητα του γεγονότος και αφετέρου από το βαθμό στον οποίο η εταιρία έχει την ευελιξία και τη δύναμη να προσαρμοστεί στην αλλαγή.

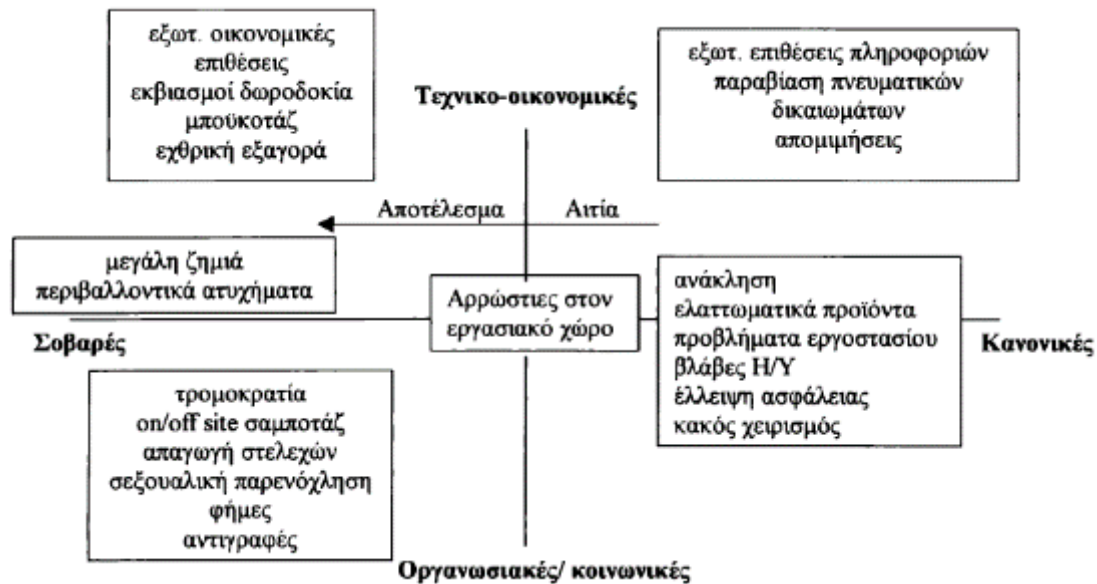


Εικόνα 6 Στοιχεία της κρίσης Πηγή: Keown-McMullan (1997), σελ. 9

Ανεξαρτήτως ορισμού αυτό που οφείλει να γίνει κοινώς αποδεκτό είναι πως η κρίση όποια εξέλιξη, αρνητική ή θετική, κι αν έχει μπορεί να προκαλέσει ακόμα και σε διεθνές επίπεδο σημαντικές πολύπλευρες επιρροές όχι μόνο για τις επιχειρήσεις αλλά και για την κοινωνία γενικότερα. Την αλήθεια αυτή διατυπώνει πολύ εύστοχα ο Augustine, ο οποίος δηλώνει ότι (Augustine 1995):

«Έχω συγκεντρώσει πληθώρα στοιχείων ότι δεν υπάρχει κάποιος μαγικός αριθμός (9-1-1) που μπορεί να καλέσεις για να βγεις από τη δυσχερή θέση. Θα πρέπει μόνος σου να ξεδιαλύνεις το μπέρδεμα. Δεν υπάρχει τρόπος να γυρίσεις ανάποδα τη μηχανή που παράγει λουκάνικα και να πάρεις γουρουνάκια από την άλλη άκρη. Στο κάτω κάτω αν η λύση ήταν εύκολη δε θα μιλούσαμε για κρίση».

Ο Mitroff (Mitroff 1988) επιτέλεσε έρευνα στις 1000 επιχειρήσεις του Fortune με σκοπό να μελετήσει τις κρίσεις που παρουσιάστηκαν σε αυτές και τις ενέργειες καταπολέμησής τους. Ύστερα από αυτή την έρευνα κατέληξε σε μια ομαδοποίηση των κρίσεων ανάλογα με τη δομική τους ομοιότητα (βλ. εικόνα 6).



Εικόνα 7 Τύποι κρίσεων και σχέση μεταξύ τους Πηγή: Mitroff (1988), σελ. 16

Στην παραπάνω εικόνα διακρίνονται δύο άξονες, καθένας από τους οποίους αντιστοιχεί σε διαφορετική διάσταση των κρίσεων. Πιο συγκεκριμένα, ο οριζοντίως εκτιμάται η σοβαρότητα του γεγονότος. Οι κρίσεις που βρίσκονται αριστερά συνδέονται με μη λογική συμπεριφορά ενώ αυτές που βρίσκονται δεξιά θεωρούνται πιο εύκολα αντιμετωπίσιμες από τον ανθρώπινο νου. Στον κάθετο άξονα κατηγοριοποιούνται οι κρίσεις ανάλογα με τη φύση του παράγοντα που τις προκάλεσε. Στο κάτω μέρος βρίσκονται οι κρίσεις που προκαλεί ο ίδιος ο άνθρωπος με τις επιλογές που κάνει και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει, όπως τα προβλήματα εργασιακής επικοινωνίας. Στο πάνω μέρος έχουν ομαδοποιηθεί οι κρίσεις που πηγάζουν από απρόσωπες τεχνικές ή οικονομικές αιτίες .

Ωστόσο υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι αιτίες μεταξύ των δύο κατηγοριών του κάθετου άξονα διαπλέκονται . Συχνά δηλαδή πίσω από την φανερή αιτία υπάρχει μια άλλη διαφορετικού χαρακτήρα. Για παράδειγμα μπορεί μια πτώση αεροπλάνου να οφείλεται φαινομενικά σε μηχανικά αίτια αλλά στην πραγματικότητα η μηχανική

βλάβη να έχει προκληθεί σκοπίμως από ανθρώπινη επιλογή με σκοπό η αεροπορική εταιρία να υπεισέλθει σε κρίσιμη κατάσταση.

Στην Εικόνα 8 φαίνονται τα είδη των δράσεων με τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να χειριστεί μια κρίση με σκοπό να ελαττώσει στο μέγιστο δυνατό τις επιπτώσεις της. Κάθε επιχείρηση οφείλει να εκπαιδεύεται και να προετοιμάζεται τουλάχιστον για μία περίπτωση από κάθε είδος.



Εικόνα 8 Οικογένειες προληπτικών δράσεων για την αντιμετώπιση της κρίσης Πηγή: Mitroff(1988), σελ. 18

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως οι κρίσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν και βάση άλλων κριτηρίων, όπως :

1. Η πιθανότητα εμφάνισής τους και η σοβαρότητα των συνεπειών τους
2. Ο τρόπος με τον οποίο εκδηλώνονται.

Στο Εικόνα 9 απεικονίζεται μια διάκριση των κρίσεων με βάση το πρώτο κριτήριο σε ποσοστό επί της εκατό της συνολικής αξίας του θεωρητικού θύματος της κρίσης.

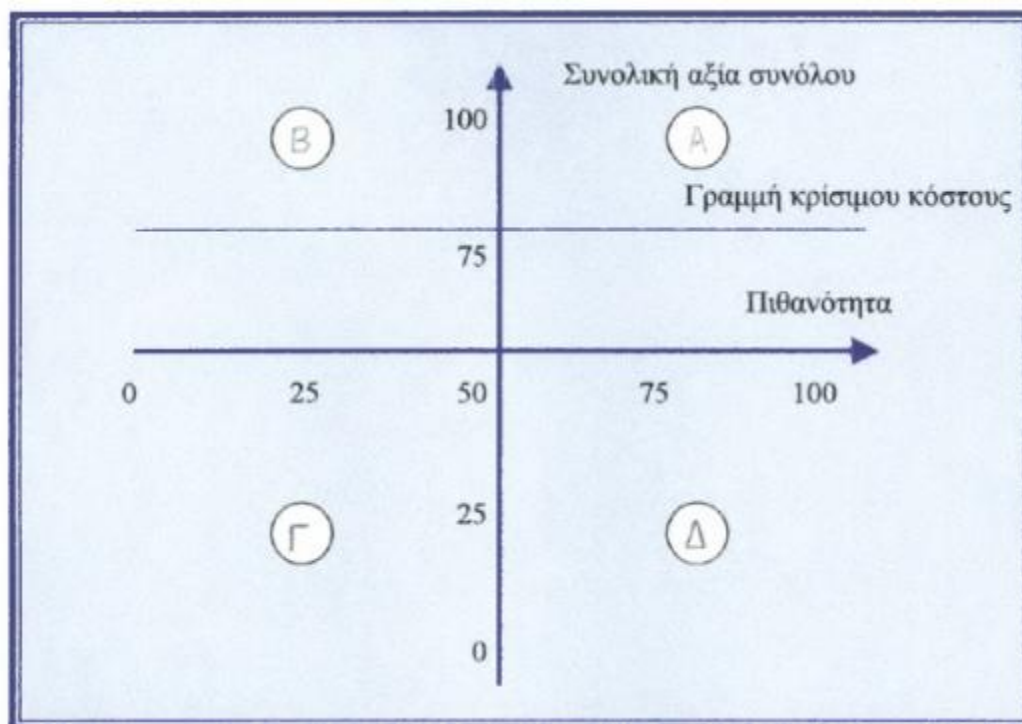
Έτσι δημιουργούνται διαμορφώνονται τέσσερις περιοχές κρίσεων. Μελετώντας την εικόνα μπορούμε να εξάγουμε τα εξής συμπεράσματα.

Στην Περιοχή Α ανήκουν κρίσεις οι οποίες ενέχουν μεγάλο κίνδυνο καταστροφής. Πιο αναλυτικά μια κρίση έχει πάνω από 50% πιθανότητα να πραγματοποιηθεί και το ακόλουθο κόστος της ξεπερνάει το 50% της συνολικής αξίας του συνόλου, κάτι που είναι σχεδόν αναμενόμενο να οδηγήσει σε καταστροφή. Επομένως η πιο κατάλληλη κίνηση σε αυτή την περίπτωση είναι η φυγή.

Στη Περιοχή Β περιλαμβάνονται οι κρίσεις όπου αν και το κόστος τους ξεπερνάει και πάλι το 50% του συνόλου, οι πιθανότητες να συμβεί είναι λιγότερες από τις προηγούμενες(κάτω από 50% ). Εδώ η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να δίνει προτεραιότητα στην προσπάθεια μείωσης του αναμενόμενου κόστους και στην κάλυψη του κόστους από εξωτερικές πηγές ή από εσωτερικές αλλαγές.

Η Περιοχή Γ χαρακτηρίζεται από ασφάλεια, καθώς οι πιθανότητες εμφάνισης αυτών των κρίσεων είναι λίγες (πιθανότητα μικρότερη από 50%) αλλά και να συμβούν το αναμενόμενο κόστος δεν θεωρείται κρίσιμο αφού το ποσοστό του είναι μικρότερο του. Για το λόγο αυτό η λήψη μέτρων δε είναι αναγκαία παρά μόνο όταν η πιθανότητα εκδήλωσης πλησιάζει το 50%, χωρίς όμως να υπάρχει χρονική πίεση για την προετοιμασία της επιχείρησης.

Στην Περιοχή Δ υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να εκδηλωθεί η κρίση, όμως το κόστος που συνεπάγεται είναι ελάχιστο. Αυτό σημαίνει πως, μειώνοντας την έκταση των επιπτώσεων και διατηρώντας το κόστος σε χαμηλά επίπεδα, υπάρχει δυνατότητα ανάκαμψης.



Πηγή: Σφακιανάκης (1998), σελ. 52

**Εικόνα 9** Κατηγοριοποίηση των κρίσεων με βάση την πιθανότητα πραγματοποίησής τους και του κρίσιμου κόστους της κρίσης σε ποσοστό επί της εκατό της συνολικής αξίας του δυνητικού θύματος της κρίσης

με βάση το κριτήριο του τρόπου εκδήλωσης οι κρίσεις κατηγοριοποιούνται σε αθροιστικές και αιφνίδιες (Hwang and Lichtenthal 2000). Μάλιστα στις συγκεκριμένες κατηγορίες έχουν δοθεί και οι χαρακτηρισμοί «πύθωνας» και «κόμπρα». Πιο συγκεκριμένα,

- «κόμπρα» ονομάζεται η κρίση που παρουσιάζεται εντελώς ξαφνικά και μπορεί να έχει καταστροφικές επιπτώσεις για την εταιρία αν αυτή δε δράσει κατάλληλα και αποτελεσματικά.
- «πύθωνας» χαρακτηρίζεται η κρίσιμη κατάσταση που εξελίσσεται σταδιακά και ταυτόχρονα μεγιστοποιείται ο βαθμός των συνεπειών της στη εταιρία.

Η πρώτη κατηγορία αφορά περιπτώσεις κρίσεων που προκαλούνται από ξαφνικές διαταραχές είτε από το εξωτερικό είτε από το εσωτερικό περιβάλλον και καταλήγουν συγκρούσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και της επιχείρησης. Η εμφάνισή τους έχει άμεση σχέση με το βαθμό στον οποίο έχει ρισκάρει η επιχείρηση και δεν

εξαρτάται από το χρόνο. Μάλιστα κύριες πηγές της κρίσης θεωρούνται οι σημαντικές νομισματικές αποτιμήσεις, οι αστοχίες προϊόντων και οι ξαφνικές αλλαγές στην αγορά.

Οι δεύτερες χαρακτηρίζονται από μια σταδιακή εξέλιξη και συνήθως οφείλονται στο ότι η επιχείρηση δεν έχει αξιολογήσει συγκεκριμένες αλλαγές σωστά. Το αποτέλεσμα είναι αυτές οι αλλαγές να φθείρουν με το πέρασμα του χρόνου την εταιρία, καθώς παραμένουν στο προσκήνιο, αφού θεωρούνται ασήμαντες. Οπότε είναι αναμενόμενο πως η δύναμη και επιρροή της κρίσης αυξάνει με το πέρασμα του χρόνου. Στη εικόνα 10 παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των δύο παραπάνω τύπων κρίσεων.

Βασικές διαστάσεις κρίσεων	Τύποι κρίσεων	
	Αιφνίδιες	Αθροιστικές
Ταχύτητα εκδήλωσης	Γρήγορη	Βαθμιαία
Προβλεψιμότητα	Χαμηλή	Υψηλή
Εστίαση	Εστιασμένη	Νεφελώδης
Αναγνώριση κρίσης	Καθαρή	Ασαφής
Γενεσιουργό αίτιο	Συγκεκριμένο γεγονός	Υπέρβαση ορίου
Σημείο εκδήλωσης	Σταθερή με το χρόνο	Αυξανόμενη με το χρόνο
Μη-ευθυγράμμιση με το περιβάλλον	Μία / λίγες πλευρές	Πολλές πτυχές

Εικόνα 10 Χαρακτηριστικά αιφνίδιων και αθροιστικών κρίσεων Πηγή: Hwang and Lichtenthal (2000), σελ. 134

## 2.2 Αίτια Κρίσεων

Οι αιτίες που μπορούν να προκαλέσουν κρίση σε μια επιχείρηση είναι ποικίλες. Τα αίτια αυτές ομαδοποιούνται στις εξής κατηγορίες (Σφακιανάκης 1998):

- Οργανωτικά αίτια
- Εμπορικά αίτια
- Νομικά αίτια

- Διοικητικά αίτια
- Οικονομικά αίτια
- Ανταγωνιστικά αίτια
- Αίτια ανωτέρας βίας

Πιο αναλυτικά τα οργανωτικά αίτια περιλαμβάνουν την έλλειψη μέτρων ασφάλειας και υγιεινής, την κακή ποιότητα δομής και στελέχωσης, το υπεράριθμο προσωπικό και η κακή οργάνωση παραγωγής. Στα εμπορικά αίτια συγκαταλέγονται η ξαφνική υπερβολική χρήση πρώτων υλών, η μείωση του αριθμού των πελατών, οι αναποτελεσματικές στρατηγικές μάρκετινγκ και διανομής και τα επιβλαβή προϊόντα. Στα νομικά αίτια ανήκουν οι προστριβές με την τοπική κοινωνία και οι παραβάσεις νομικού, εργασιακού, ασφαλιστικού και φορολογικού χαρακτήρα. Όσον αφορά τα διοικητικά αίτια αυτά είναι η αρνητική φήμη, η απώλεια κύριων στελεχών, οι διαφωνίες με το προσωπικό ή τα συνδικαλιστικά σωματεία, οι αντιδικίες με επενδυτές και μετόχους και τα σκάνδαλα. Τα οικονομικά αίτια είναι ο δανεισμός που γίνεται πέραν των δυνάμεων της επιχείρησης, οι κλοπές, οι σπατάλες, οι καταχρήσεις, η λανθασμένη τιμολογιακή στρατηγική, τα άσχημα οικονομικά αποτελέσματα και η πολιτική μισθών που δε συμφέρουν οικονομικά την εταιρία. Στα ανταγωνιστικά αίτια ανήκουν οι προσπάθειες εκ μέρους τρίτων συγχώνευσης και εξαγοράς, η βιομηχανική κατασκοπία και οι σκόπιμα αρνητικές φήμες. Όπως προαναφέρθηκε βέβαια υπάρχουν και αίτια ανωτέρας βίας και αυτά είναι οι τεχνολογικές καταστροφές, οι τρομοκρατικές ενέργειες, τυχόν καταστροφή ή μόλυνση που προκαλεί στο περιβάλλον η ίδια η επιχείρηση και οι φυσικές καταστροφές (π.χ. πλημμύρες).

### **2.3 Χαρακτηριστικά Κρίσεων**

Αν και όπως διαπιστώνουμε υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί τύποι κρίσεων ωστόσο πρέπει να σημειώσουμε πως όλες οι κρίσεις έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Επιχειρησιακές κρίσεις λοιπόν θεωρούνται:

- καταστάσεις που δεν αξιολογούνται από όλους με τον ίδιο τρόπο και οι αιτίες και επιδράσεις τους δεν είναι εύκολα αντιληπτές.
- Έχουν μικρή πιθανότητα εκδήλωσης, ωστόσο συνιστούν σοβαρό κίνδυνο για την εταιρία και τα μέλη της.
- Προκαλούν διφορούμενες απόψεις σχετικά με τη διαχείρισή τους, η οποία μπορεί να έχει θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα.
- Παρέχουν μικρό χρονικό διάστημα για αντίδραση.
- Κάποιες φορές αιφνιδιάζουν τα μέλη της επιχείρησης.

Ως κρίση σε μία επιχείρηση λοιπόν μπορεί να χαρακτηριστεί ένα γεγονός που ενώ έχει σχετικά μικρές πιθανότητες εκδήλωσης, ωστόσο τις περισσότερες είναι δύσκολο να αποσαφηνιστεί η αιτία του. Επίσης συχνά είναι μια επικίνδυνη κατάσταση που μπορεί να οδηγήσει ακόμη και σε διάλυση την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να διορθωθεί άμεσα και δραστικά. Προκειμένου λοιπόν η κάθε επιχείρηση να δράσει αποτελεσματικά σε αυτό το νέο και απειλητικό γεγονός τη συμφέρει να διατηρήσει ή να ανακτήσει τη λειτουργία της σε όσο το δυνατό πιο σταθερό και ικανοποιητικό βαθμό έτσι ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες των βασικών καταναλωτών.

### **2.3.1 Εξωγενή χαρακτηριστικά κρίσεων**

Οι πιο συνηθισμένες κρίσεις κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τα εξωγενή χαρακτηριστικά τους, τα οποία είναι:

- Ο τομέας στον οποίο εμφανίζονται. Δηλαδή οι κρίσεις μπορεί να είναι εθνικές, πολιτικές, οικονομικές, περιβαλλοντικές κ.α.
- Το χρονικό διάστημα που διαρκούν. Οι κρίσεις μπορεί να είναι βραχυχρόνιες, μεσοχρόνιες και μακροχρόνιες.
- Τα αίτια από τα οποία έχουν προκύψει. Εδώ οι κρίσεις διακρίνονται σε φυσικές καταστροφές, ανθρωπογενείς κρίσεις και μη αμιγώς φυσικές καταστροφές.



- Οι συνέπειές τους που μπορεί να είναι καταστροφές, εκτροπές κ. α.
- Η δυνατότητα προειδοποίησης και πρόβλεψής τους. Με βάση αυτό το χαρακτηριστικό οι κρίσεις διακρίνονται σε πιθανές, αιφνίδιες, απρόβλεπτες, τυχαίες και αναμενόμενες.
- Η σοβαρότητα και η έκτασή τους. Υπάρχουν κρίσεις μικρές, μερικές, μεγάλες ή καθολικές.
- Η έντασή τους. Μια κρίση μπορεί να είναι ήπια ή σφοδρή.
- Η δυνατότητα ελέγχου τους. Με αυτό το χαρακτηριστικό οι κρίσεις διακρίνονται σε μερικώς ελεγχόμενες, ελεγχόμενες και ανεξέλεγκτες.

### **2.3.2 Ενδογενή χαρακτηριστικά κρίσεων**

Οι κρίσεις βέβαια εκτός από εξωγενή έχουν και ενδογενή χαρακτηριστικά. Αυτά σχετίζονται με τη φύση των κρίσεων αλλά και τα μέτρα που είναι κατάλληλα για την αντιμετώπισή τους και αναλύονται παρακάτω:

#### **Ο ανεπαρκής χρόνος αντιμετώπισης**

Σε μια κρίση πάντα υπάρχει ο στόχος άμεσης κατά το δυνατό επαναφοράς της αρχικής κατάστασης. Αυτό σημαίνει πως οποιοσδήποτε κινήσεις απεμπλοκής από αυτή την κατάσταση θα πρέπει να είναι προσεγμένες καθώς δεν υπάρχουν περιθώρια για λάθη μέσα στο χρονικό διάστημα που διατίθεται για τη διαχείριση της κρίσης.

#### **Η ανάγκη για ευέλικτη προσαρμογή στα νέα δεδομένα**

Την περίοδο της κρίσης η αρνητική εξέλιξη και η αβεβαιότητα συνοδεύουν την εξέλιξη των γεγονότων, όμως ταυτόχρονα η επιχείρηση πρέπει να έχει την ικανότητα να προσαρμοστεί όσο καλύτερα γίνεται στις νέες αλλαγές πριν προλάβουν να έχουν καταστροφικές επιδράσεις πάνω της και επηρεάσουν κατά πολύ τη λειτουργία της.

#### **Ο βαθμός επικινδυνότητας**

Η απότομη και κυρίως μη αναμενόμενη αλλαγή που συνοδεύει μια κρίση φέρει αναπόφευκτα απειλές για την επιχείρηση αλλά ίσως και την κοινωνία γενικότερα.

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει κίνδυνος να υπάρξουν τραυματισμοί, να χαθούν περιουσίες ή και ανθρώπινες ζωές. Επίσης ενδέχεται να αλλιωθεί η φήμη μιας εταιρίας επηρεάζοντας την εικόνα της προσωπικότητας ατόμων αλλά και συνόλων και κατ' επέκταση να διαταραχθούν σχέσεις ή να διαλυθεί ένα σύνολο. Τέλος μπορεί να υπάρξουν δευτερογενείς κρίσεις ή να αναμιχθούν στην υπάρχουσα κατάσταση άτομα που θέλουν να προσεγγίσουν τα συμφέροντά τους εις βάρος της.

#### **2.4 Οι πιέσεις**

Σε μια κρίσιμη κατάσταση οι άμεσα εμπλεκόμενοι και υπεύθυνοι για τη διαχείρισή της δέχονται συχνά πιέσεις, σε μικρό ή μεγάλο βαθμό και άμεσα ή έμμεσα, από σύνολα που λέγονται ομάδες πίεσης. Οι πιο συνηθισμένες ομάδες πίεσης είναι οι εξής:

- Οι πιέσεις από τις συνθήκες της κρίσης

Είναι πιέσεις που προκαλεί ίδια η κρίση και σχετίζονται με το πόσο επικίνδυνη είναι. Πρόκειται δηλαδή για δευτερογενείς κρίσεις ή έκτακτες ανάγκες που δημιουργήθηκαν στην προσπάθεια διαχείρισης της κρίσης.

- Πιέσεις από τρίτους

Πρόκειται για τις πιέσεις που ασκούνται από τους άμεσα σχετιζόμενους και επηρεαζόμενους από την κρίση, όπως για παράδειγμα τους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση.

- Οι απρόβλεπτες συνέπειες

Πολλές φορές κατά τη διάρκεια της προσπάθειας απεμπλοκής από την κρίση εμφανίζονται απρόοπτα γεγονότα και καταστάσεις για τα οποία ο διαχειριστής δεν έχει προνοήσει και θα πρέπει να τα αξιολογήσει πριν επέμβει όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται.

- Οι προσωπικές και ψυχολογικές πιέσεις

Οι χρονικοί περιορισμοί και ο απειλητικός χαρακτήρας της κρίσης προκαλεί αναπόφευκτα πιέσεις στην ψυχοσύνθεση των ατόμων που αναλαμβάνουν ή εμπλέκονται στη διαχείρισή της.

- Το χάος και η σύγχυση

Εφόσον η κρίση συνιστά μια απρόβλεπτη κατάσταση αυτό από μόνο του μπορεί να προκαλέσει πανικό και αποδιοργάνωση. Για το λόγο αυτό τα μέλη ια εταιρίας θα πρέπει να είναι πάντα κατά το δυνατό εκπαιδευμένα να αντιδρούν σε τέτοια κρίσιμα γεγονότα.

- Η διαφορετικότητα

Αξίζει να σημειωθεί πως κρίσεις που φαινομενικά προέρχονται από τα ίδια αίτια διαφέρουν μεταξύ τους, καθώς οι διαφορετικές συνθήκες, χωροχρονικές και άλλες διαμορφώνουν κάθε φορά διαφορετικού χαρακτήρα κρίση.

## **2.5 Διαστάσεις Κρίσεων**

Στην προσπάθεια διερεύνησης των κρίσεων θα πρέπει απαραίτητα να μελετηθούν και η τεχνολογική, κοινωνική, ψυχολογική διάσταση αυτών.

### **2.5.1 Ψυχολογική διάσταση κρίσεων**

Οι ερευνητές έχουν κατά καιρούς ερμηνεύσει τη δύναμη και τις πηγές που δημιουργούν μια επιχειρησιακή κρίση μέσα γνωστικές και ψυχαναλυτικές θεωρίες. «Η κρίση δε μπορεί να διαχωριστεί από την οπτική γωνία αυτού που την υπόκειται» (Habermas, 1975:58)

Όσον αφορά τις γνωστικές θεωρίες αυτές βασίζονται σε τρεις βασικές υποθέσεις:

- Η πρώτη υπόθεση υποστηρίζει πως οι κρίσεις είναι πολύπλοκα συναισθηματικά γεγονότα που πλήττουν τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων ομάδων και χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα.
- Η δεύτερη υπόθεση προσδίδει στους ανθρώπους περιορισμένες δυνατότητες διαχειρίζονται πληροφορίες κατά τη διάρκεια της κρίσης.
- Η τρίτη υπόθεση είναι ότι η κρίση παρουσιάζεται και εξελίσσεται γρήγορα όταν οι μάνατζερ έχουν παράλογες αντιδράσεις , όταν δηλαδή πράττουν λάθη λόγω προκαταλήψεων και παίρνουν λανθασμένες αποφάσεις.

Αρκετοί ερευνητές επιχειρήσαν να προσδώσουν στην κρίση μία γνωστική θεώρηση (Swart, Vartinsky (1977), Nystrom & Starbuck (1984), Halpen (1989), Weick (1989)). Η πιο σημαντική διαπίστωση τους είναι ότι οι γνωστικοί περιορισμοί υπάρχουν στην ίδια τη φύση των ανθρώπων και ταυτόχρονα οι λύσεις που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση αποτελούν τον μοναδικό τρόπο για την υπερπήδηση ή ελάττωση των περιορισμών.

Όσον αφορά τις ψυχαναλυτικές θεωρίες η ψυχική υγεία και το υποσυνείδητο επηρεάζουν άμεσα τη δημιουργία κρίσεων. Οι Pauchant και Mitroff (1992) μελετούν πως η ψυχική υγεία, οι διαταραχές προσωπικότητας και οι αμυντικοί μηχανισμοί μεμονωμένων ατόμων προκαλούν τη δημιουργία κρίσεων. Σύμφωνα με την έρευνα οι υπάλληλοι των επιχειρήσεων που έχουν την τάση να υπόκεινται σε κρίσεις, σε σύγκριση με αυτούς που δουλεύουν σε επιχειρήσεις με κατάλληλη εκπαίδευση και προετοιμασία απέναντι στις κρίσεις είναι επτά φορές πιθανότερο να χρησιμοποιήσουν αμυντικούς μηχανισμούς, όπως αποκήρυξη, άρνηση, στόμφο, εμμονή και προβολή.

Ωστόσο ελάχιστοι ερευνητές μελέτησαν το ψυχολογικό τραύμα που δημιουργείται στους εμπλεκόμενους στην κρίση. Οι έρευνες των Pauchant και Mitroff (Pauchant and Mitroff 1990) κατέληξαν στο ότι σε μια κρίση τα εμπλεκόμενα άτομα μπορεί να αμφισβητήσουν τον εαυτό τους και τον κόσμο, τη νοοτροπία τους, το οργανωτικό σχήμα της επιχείρησης και τον επιμερισμό των ρόλων.

### **2.5.2 Κοινωνικο-πολιτική διάσταση κρίσης**

Η κοινωνικο-πολιτική θεώρηση βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση της επιχειρησιακής κρίσης με διάφορους τρόπους. Αρχικά προσδίδει σε όλες τις κρίσεις καταστροφικές κοινωνικές επιπτώσεις. Ύστερα θεωρεί πως η επιχείρηση θα γνωρίσει κρίση στην ηγεσία, λόγω αμφισβήτησης και στην κουλτούρα της. Επίσης επισημαίνει πως χωρίς αναδιοργάνωση της οργανωσιακής ηγεσίας και κουλτούρας, η αντιμετώπιση της κρίσης είναι δύσκολο να έχει επιτυχή αποτελέσματα.

### **2.5.3 Τεχνολογική-δομική διάσταση κρίσης**

Σε ορισμένες επιχειρήσεις, που ασχολούνται με τεχνολογίες υψηλού κινδύνου, ο χρόνος για τη λήψη αποφάσεων είναι περιορισμένος και οι πόροι που διατίθενται είναι λίγοι (εργοστάσιο πυρηνικών δοκιμών, χημικά διυλιστήρια). Υπάρχουν ωστόσο

και τεχνολογικές στρατηγικές που έχουν τη δυνατότητα να εξαλείψουν κινδύνους που προέρχονται από απαρχαιωμένες διαδικασίες. Άρα οι κρίσεις θα πρέπει να έχουν και μια τεχνολογική θεώρηση , τόσο για τον εντοπισμό των κινδύνων τους , όσο και για την αντιμετώπιση των απειλών που οφείλονται στις νέες τεχνολογίες.

## 2.6 Στάδια Κρίσεων

Μία κρίση είναι δυνατόν να αποτελείται από τα ακόλουθα τέσσερα και διακριτά στάδια. Ο λόγος που τα ονόματα τους έχουν ιατρική προέλευση είναι ακριβώς επειδή η κρίση αντιμετωπίζεται ως ασθένεια. Συγκεκριμένα τα στάδια είναι (Fink 1986):

1. στάδιο πρόδρομων συμπτωμάτων (prodromal crisis stage)
2. στάδιο κορύφωσης της κρίσης (acute crisis stage)
3. στάδιο επιπτώσεων της κρίσης (chronic crisis stage)
4. στάδιο επίλυσης της κρίσης (crisis resolution stage)

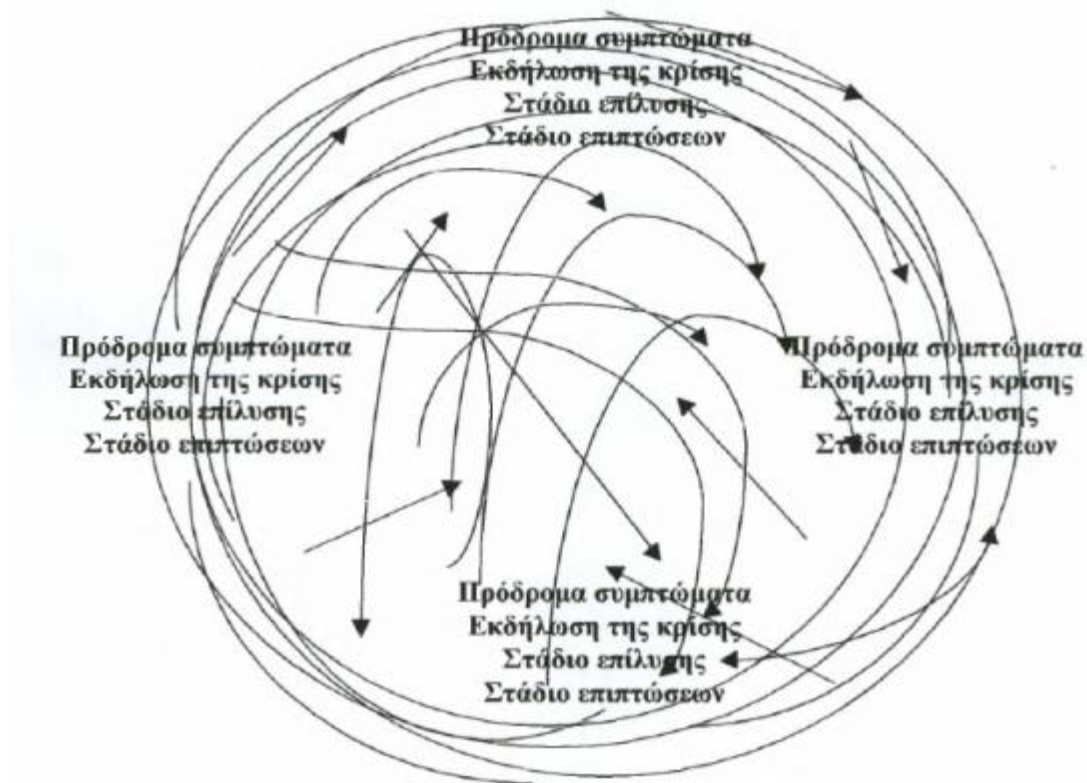
Στις Εικόνες 11-13 παρουσιάζεται ο κύκλος ζωής μιας κρίσης από διαφορετικές οπτικές γωνίες.



Εικόνα 11 Συνήθης κύκλος ζωής μιας κρίσης Πηγή: Fink (1986) σελ. 26



Εικόνα 12 Ο επιθυμητός κύκλος ζωής μιας κρίσης Πηγή: Fink (1986) σελ. 26



Εικόνα 13 Κύκλος ζωής μιας κρίσης όπως την αντιλαμβάνεται ο εμπλεκόμενος σε αυτήν Πηγή: Fink (1986) σελ. 27

### 2.7 Προειδοποιητικό ή πρόδρομο στάδιο της κρίσης

Το προειδοποιητικό ή πρόδρομο στάδιο της κρίσης είναι το στάδιο των οίωνων που προαναγγέλλουν τον ερχομό της. Οι προειδοποιητικές ενδείξεις αποτελούνται από δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις ενδείξεις του γενεσιουργού αιτίου, ενώ η δεύτερη τις ενδείξεις των δυσμενών συνεπειών του φαινομένου.

Η διάρκεια αυτού του σταδίου ποικίλλει ευρέως και εξαρτάται από τη διαχρονικότητα των ενδείξεων. Αν δεν υπάρχουν ενδείξεις τότε δεν υπάρχει αυτό το στάδιο. Υπάρχει όμως και η περίπτωση να υπάρχει μόνο πρόδρομο στάδιο σε μία κρίση, εάν μία εταιρία λάβει αποτρεπτικά μέτρα για τις δυσμενείς συνέπειες του φαινομένου, ώστε όταν εκδηλωθεί αυτό να μην προκληθεί κρίση.

Η σημασία της ύπαρξης και της αναγνώρισης αυτού του σταδίου είναι μεγάλη, καθώς παρέχει τη δυνατότητα προετοιμασίας και καλύτερης αντιμετώπισης της κρίσης. Όμως στις μεγάλης διάρκειας κρίσεις υπάρχει ο κίνδυνος "ξεθωριάσματος" των ενδείξεων και υποβάθμισης της σημασίας τους ή ο κίνδυνος κόπωσης από τη μακρά αναμονή και εγρήγορση.

Εκτός όμως από τους ανωτέρω κινδύνους, υπάρχει και ο κίνδυνος της μη ορθολογικής συμπεριφοράς των δυνητικών θυμάτων, απέναντι στις προειδοποιητικές ενδείξεις. Αυτό οφείλεται στην έμφυτη απαρέσκεια του κακού που έχει ο άνθρωπος και που εκδηλώνεται με σύνδρομο της μορφής: "δε μπορεί να συμβεί εδώ".

Δεν πρέπει βέβαια να παραγνωρίζεται ότι η αναγνώριση και ο προσδιορισμός των προειδοποιητικών ενδείξεων, δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση. Δεν είναι μόνο η απλή\ ανάγνωση ενδείξεων, αλλά και η καλή ερμηνεία τους, η σφαιρική θεώρηση τους η εκτίμηση της βαρύτητας τους, η σωστή τοποθέτηση στο γίνεσθαι του ευρύτερου περιβάλλοντος και η σωστή μεταφορά τους στα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων.

Στο πρόδρομο στάδιο η διαχείριση των κρίσεων είναι πιο εύκολη από ότι στο στάδιο κορύφωσης της κρίσης, όπου η διοίκηση μόνο έλεγχο των ζημιών μπορεί να πραγματοποιήσει, ενώ η εταιρία υφίσταται απώλειες (Kash 1999),

Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ένα στέλεχος:«Σχεδόν κάθε κρίση περιλαμβάνει τον σπόρο της επιτυχίας καθώς και τις ρίζες της αποτυχίας. Η εύρεση των σπόρων, η καλλιέργεια και η συγκομιδή τους αποτελεί την ουσία της διαχείρισης κρίσεων».

### **2.7.1 Το στάδιο εκδήλωσης/ γέννησης της κρίσης**

Το στάδιο γένεσης της κρίσης είναι συνήθως το πιο μικρό χρονικά. Είναι το στάδιο στο οποίο διαμορφώνεται η κρίση και σχηματίζονται τα χαρακτηριστικά της. Είναι

το στάδιο στο οποίο δημιουργούνται οι έκτακτες ανάγκες. Είναι ακόμη το πιο δύσκολο στο χειρισμό στάδιο, όπου τα χαρακτηριστικά των κρίσεων παίρνουν τις πιο ακραίες τιμές τους, όταν οι διαχειριστές των κρίσεων δεν έχουν ακόμη τον έλεγχο τους.

Μία από τις μεγαλύτερες δυσκολίες στο στάδιο κορύφωσης της κρίσης -ακόμη και αν η εταιρία είναι προετοιμασμένη για αυτό- είναι η ταχύτητα και η ένταση που το χαρακτηρίζουν.

Η πρώτη εξαρτάται από το τύπο της κρίσης, ενώ η ένταση καθορίζεται από τη σοβαρότητα ή το κόστος των επιπτώσεων. Κατάλληλη εκτίμηση και περιορισμός των δυο αυτών παραγόντων στο προηγούμενο στάδιο της κρίσης θα βοηθήσει την εταιρία να αντεπεξέλθει καλύτερα σε αυτό το στάδιο (Darling 1994),

## **2.8 Οι επιπτώσεις της κρίσης σε μια επιχείρηση**

Όταν μια επιχείρηση πλήττεται από κρίση έχει να αντιμετωπίσει τις εξής επιπτώσεις:

- Απώλειες από την κρίση στις επιχειρήσεις: Οι απώλειες που μια κρίση μπορεί να επιφέρει, μπορούν να συνοψιστούν στις εξής (Burnett, 2002):
  - σημαντικές απώλειες κερδών της επιχείρησης, που μπορεί να επιφέρει τη χρεωκοπία της
  - ανεπιθύμητη δημόσια και κυβερνητική επιτήρηση
  - ζημιά στην ακεραιότητα και στο όνομα της επιχείρησης
  - αντιπαραγωγική εργασία εργαζομένων και αντιπαραγωγική διάθεση χρόνου και κεφαλαίων
  - αρνητικό ηθικό εργαζομένων
- Κέρδη από την κρίση στις επιχειρήσεις: Μια κρίση παράγει εκτός από απώλειες, και κέρδη. Τα πιθανά κέρδη για μία επιχείρηση είναι τα εξής (Burnett, 2002):
  - ανακαλύπτονται νέα και ικανότερα στελέχη (heroes are born)
  - επιταχύνονται οι αλλαγές



- υποβόσκοντα προβλήματα έρχονται στην επιφάνεια
- αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό
- ανάπτυξη νέων στρατηγικών
- ανάπτυξη συστημάτων προειδοποίησης
- εμφάνιση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (competitive edges appearance)

Το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων αντιμετωπίζει πλέον πολλαπλά προβλήματα ένεκα του γενικού αρνητικού οικονομικού περιβάλλοντος. Ο κατασκευαστικός/οικοδομικός τομέας ήδη ασφυκτιά από την κεφαλαιακή στενότητα και την αδυναμία δανεισμού και δημιουργεί τις πρώτες στρατιές ανέργων. Η ναυτιλία είναι ήδη βυθισμένη σε βαθιά κρίση και η καταβαράθρωση των ναύλων, λόγω συρρίκνωσης της παγκόσμιας ζήτησης, οδηγεί σε παροπλισμό πολλών μεγάλων σκαφών. Ο τουρισμός, με τα προϋπάρχοντα χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα και τον ελάχιστο βαθμό ανταγωνιστικότητας, είναι επόμενο να δεχθεί το ισχυρότερο πλήγμα από την πλανητική κρίση του χρηματοπιστωτικού συστήματος και την επερχόμενη παγκόσμια οικονομική ύφεση (Σκουλάς, 2008).

## **2.9 Το στάδιο επιπτώσεων της κρίσης**

Το στάδιο επιπτώσεων της κρίσης είναι το στάδιο στο οποίο σταθεροποιείται η εικόνα της κρίσης. Οι επείγουσες και επικίνδυνες έκτακτες ανάγκες έχουν αντιμετωπιστεί, ο έλεγχος της κατάστασης έχει ανακτηθεί, ο διαθέσιμος χρόνος είναι περισσότερο, οι πιέσεις λιγότερες και η εναλλαγή των συνθηκών γίνεται με μικρότερη ταχύτητα. Φυσικά παραμένει η ανάγκη αντιμετώπισης των επιπτώσεων της κρίσης που ικανοποιείται με την εφαρμογή των αντίστοιχων σχεδίων, κάτω από τις ελεγχόμενες συνθήκες διαχείρισης.

Η διάρκεια του σταδίου είναι συνήθως μεγαλύτερη όλων και εξαρτάται από τη ταχύτητα εξέλιξης και φυσικής αποδυνάμωσης της κρίσης και από την αποτελεσματικότητα των μέτρων αντιμετώπισης της.

### **2.9.1 Το στάδιο ύφεσης της κρίσης**

Το στάδιο ύφεσης της κρίσης αρχίζει όταν:

- Αποδυναμωθούν, το φαινόμενο που προκάλεσε την κρίση και τα πιθανά δευτερογενή φαινόμενα που την επηρέασαν
- Αρχίζουν να αποδίδουν τα μέτρα αντιμετώπισης της κρίσης
- Όταν αρχίζει η φυσική αποδυνάμωση της κρίσης που ως φαινόμενο ακολουθεί το νόμο της εντροπίας

Η διάρκεια αυτού του σταδίου εξαρτάται από την ένταση των ανωτέρω γεγονότων. Ενώ υπάρχει κίνδυνος κατά τη φάση ύφεσης της κρίσης να αναζωπυρωθεί η κρίση.

## **2.10 Πρόγνωση Κρίσεων**

Η αναγνώριση κινδύνων που επηρεάζουν την ανάπτυξη και την επιτυχία ενός «Συστήματος» είναι σήμερα βασική διοικητική ανάγκη. Η ανάπτυξη, η ευημερία και η ασφάλεια ενός κράτους, η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων, η προστασία του περιβάλλοντος, η αποκομιδή σκουπιδιών, η προστασία της εταιρίας, η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της, η διασφάλιση της οικονομικής της ευρωστίας, είναι μερικά από τα θέματα τα οποία χρειάζονται σαφείς διαδικασίες για την καθημερινή τους διοίκηση.

Οι επιπτώσεις μιας κρίσης είναι δυνατόν να περιορισθούν ενεργώντας προληπτικά, δηλαδή εάν πριν τη κρίση ενεργήσουμε όπως θα υποχρεωθούμε να ενεργήσουμε μετά την εμφάνιση της. Γι' αυτό απαιτείται καταρτισμός σχεδίων αντιμετώπισης πιθανών κρίσεων και πρακτική εξάσκηση με βάση συγκεκριμένα σενάρια ενδεχομένων κρίσεων με έμφαση στις στρατηγικές χειρισμού κρίσεων, στην επικοινωνία και σε άλλους κρίσιμους τομείς. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, απαιτείται όλα τα επίπεδα ιεραρχίας να συνειδητοποιήσουν τον κίνδυνο καθώς θα κληθούν να λάβουν σημαντικές αποφάσεις κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

Αν μια κρίση θα επιφέρει ή όχι αρνητικές συνέπειες στον τομέα/χώρο που θα εκδηλωθεί και πόσο έντονες θα είναι αυτές, μπορεί να υπολογισθεί με τον Δείκτη Επιπτώσεων Κρίσης (Crisis Impact Value – CIV). Ο Δείκτης Επιπτώσεων Κρίσης χαρακτηρίζεται με ένα αριθμό κλίμακας από 0-10 και απεικονίζει το μέγεθος ζημιών που θα επιφέρει η κρίση, όταν κανένα μέτρο για την αντιμετώπιση της δεν έχει

ληφθεί. Η πιθανότητα να εκδηλωθεί μια κρίση μετράται με τον Δείκτη Πιθανοτήτων (Probability Factor), σε πιθανότητες επί τοις εκατό.

### **2.11 Οικονομική κρίση**

Η έννοια της οικονομικής κρίσης από την άλλη περιγράφει το φαινόμενο, κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Με τον όρο οικονομική δραστηριότητα εννοούμε την απασχόληση, το εθνικό προϊόν, τις επενδύσεις κλπ., με βασικότερο κομμάτι της τις επενδύσεις.

Η οικονομική κρίση, περιγράφει τη φάση καθόδου της οικονομίας και η εμφάνιση της για πολλούς σημαίνει την ευκαιρία αλλαγής των λανθασμένων μηχανισμών που ακολουθήθηκαν στο παρελθόν και επικράτησης νεώτερων. Η οικονομική κρίση, διέπεται από την λογική αλληλουχία στην οποία περιλαμβάνεται η μεγέθυνση, η ύφεση, η καινοτομία και η παρακμή.

Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία, ο οικονομικός κύκλος χωρίζεται σε τέσσερις φάσεις, η χρονική διάρκεια των οποίων δεν είναι δεδομένη, αλλά εξαρτάται από μια σειρά από παράγοντες και κυρίως από το βάθος της κρίσης και τις κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις της. Σε γενικές γραμμές και χωρίς να αποκλείονται ταλαντεύσεις και πισωγυρίσματα στα πλαίσια ενός και μόνο κύκλου, οι φάσεις είναι:

- Η φάση της κρίσης. Στα όριά της σημειώνεται συνεχής πτώση της παραγωγής. Στην εξεταζόμενη, δηλαδή, περίοδο έχουμε μικρότερο όγκο παραγωγής εμπορευμάτων από την προηγούμενη.
- Η φάση της ύφεσης. Η έναρξη της φάσης αυτής αρχίζει όταν σταματάει η πτωτική τάση της παραγωγής και η οικονομία περνά σε μια φάση στασιμότητας.
- Η φάση της ανάκαμψης. Εδώ η παραγωγή παρουσιάζει αυξητική τάση, αλλά το επίπεδό της δεν έχει καλύψει ακόμα τα προ της κρίσης επίπεδα και υπολείπεται από αυτά.

- Η φάση της ανόδου. Η παραγωγή έχει καλύψει τα προ-κρίσης επίπεδα και εξακολουθεί να εξελίσσεται με αυξανόμενους ρυθμούς, μέχρι να ξεσπάσει η νέα κρίση.

Αυτό που αποκαλούμε «οικονομική κρίση» είναι αυτό που η οικονομική θεωρία ονομάζει φάση ύφεσης, η δεύτερη φάση δηλαδή κατά τη διάρκεια ενός οικονομικού κύκλου. Πιο συγκεκριμένα, η φάση της ύφεσης χαρακτηρίζεται από εκτεταμένη ανεργία, έλλειψη επενδύσεων και ανεπαρκή ζήτηση καταναλωτικών αγαθών. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που παράγουν τόσο καταναλωτικά όσο και κεφαλαιουχικά αγαθά έχουν αχρησιμοποίητη ή πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα. Επιπροσθέτως, η παραγωγή και τα εισοδήματα βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο τους, οι τιμές, αν δεν μειώνονται, τουλάχιστον δεν αυξάνονται ή αυξάνονται ελάχιστα και τα κέρδη των επιχειρήσεων είναι χαμηλά. Μάλιστα πολλές επιχειρήσεις έχουν ζημιές αντί για κέρδη. Το γενικό επιχειρηματικό κλίμα δεν είναι ευνοϊκό για την ανάληψη επενδύσεων και επικρατεί απαισιοδοξία για το μέλλον. Η ένταση των παραπάνω φαινομένων διαφέρει από κύκλο σε κύκλο. Όσο περισσότερο έντονα είναι τα συμπτώματα αυτά, τόσο πιο βαθιά είναι η ύφεση. Τέτοια ήταν η μεγάλη ύφεση του 1930 που συντάραξε τις προηγούμενες καπιταλιστικές χώρες και κυρίως τις ΗΠΑ.

## **2.12 Οικονομική ζημιά**

Το οικονομικό αντίκτυπο που έχει μία κρίση σε μια εταιρία είναι δύσκολο να υπολογιστεί. Βέβαια όσο πιο καλά προετοιμασμένη είναι μία εταιρία τόσο πιο εύκολο είναι να περιορίσει τις οικονομικές ζημιές.

- Απόσυρση του προϊόντος

Σε εταιρίες παραγωγής και λιανικού εμπορίου το κόστος απομάκρυνσης προϊόντων από την αγορά είναι δυνατόν να προβλεφτεί και να υπολογιστεί σχετικά γρήγορα. Αυτό είναι δυνατόν να περιλαμβάνει:

- Κόστος ανάκλησης και συλλογής προϊόντων
- Κόστος αντικατάστασης μετοχών
- Κόστος μεταφοράς

Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της DuPont που ξόδεψε 47 εκατ. δολάρια μετά από φόρους το τρίτο τετράμηνο του 1996 προκειμένου να καλύψει απαιτήσεις καταστροφής παραγωγής και νομικά έξοδα σχετικά με την ανάκληση του μυκητοκτόνου Benlate 50 DF.

Το καθαρό εισόδημα για το τετράμηνο ανήλθε σε 898 εκατ. δολάρια. Σε περίπτωση που η εταιρία δεν είχε επιβαρυνθεί με το κόστος ανάκλησης τα κέρδη ανά μετοχή θα ήταν αυξημένα κατά 8 σεντς.

Λιγότερο εύκολος είναι ο υπολογισμός των ελέγχων διαπίστωσης ποιότητας και ειδικών ερευνών. Σε περίπτωση σοβαρής μόλυνσης οι έλεγχοι ποιότητας που πρέπει να πραγματοποιηθούν είναι πολυάριθμοι και ο χρόνος ολοκλήρωσης τους άγνωστος. Μάλιστα οι έλεγχοι μπορεί να αφορούν ακόμα και την αρχική βασική έρευνα για την παραγωγή του προϊόντος.

- Clean-up κόστος

Μόλις το πρόβλημα έχει αναγνωριστεί καθίσταται απαραίτητη η λήψη μέτρων προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι δε θα ξαναπαρουσιαστεί. Πιθανώς να είναι απαραίτητο να αλλάξουν οι διαδικασίες λειτουργίας ή να ενταθούν οι περιβαλλοντικοί έλεγχοι και οι έλεγχοι ποιότητας προκειμένου να μειωθεί το ρίσκο. Επιπλέον σημαντικοί πελάτες είναι πιθανόν να ζητήσουν να επιθεωρήσουν τα νέα συστήματα και τις νέες διαδικασίες που προέκυψαν μετά τις τροποποιήσεις. Πιθανόν να απαιτηθεί επανασυσκευασία του προϊόντος για τη διαβεβαίωση των καταναλωτών ότι πρόκειται για ένα 'βελτιωμένο', 'ασφαλές' και 'νέο' προϊόν. Το κόστος επανασυσκευασίας είναι πιθανόν να είναι σημαντικό εάν καταστεί απαραίτητο να μεσολαβήσουν σε σύντομο χρονικό διάστημα στάδιο επανασχεδιασμού και παραγωγής.

- Κόστος παραγωγής, πωλήσεων και μάρκετινγκ

Παρόλο που η εταιρία είναι δυνατόν να πραγματοποιεί ασκήσεις υπολογισμού κόστους ανάκλησης προϊόντων, υπάρχουν κρυφά κόστη τα οποία δεν είναι δυνατόν να προβλεφτούν πλήρως πριν την πραγματοποίηση της ανάκλησης. Για παράδειγμα, σχεδόν πάντοτε υπάρχουν απώλειες στην παραγωγή για έναν από τους εξής λόγους:

- Προληπτική καταστροφή ενός προϊόντος όταν η αιτία και η έκταση του προβλήματος είναι δύσκολο να καθορισθεί
- Ανάγκη διακοπής των γραμμών παραγωγής προκειμένου να πραγματοποιηθεί έλεγχος για σφάλματα, να προστεθούν νέα εξαρτήματα και να στηθούν νέες διαδικασίες
- Περιορισμός των πωλήσεων που μπορεί αν εκδηλωθεί με το που θα παρουσιαστεί το όνομα της εταιρίας στα πρωτοσέλιδα

Οι καταναλωτές είναι δυνατόν να παραμένουν διατακτικοί παρά τις αντίθετες διαβεβαιώσεις της εταιρίας και ιατρικών ειδικών. Μέχρι να επανέλθει η εμπιστοσύνη των καταναλωτών οι πωλήσεις είναι δυνατόν να πέφτουν κατακόρυφα. Συγκεκριμένα ο ιδιοκτήτης της George Weston Foods Ltd, μετά από σκάνδαλο που ξέσπασε αναφορικά με τις πίτες Big Ben, ένα πολύ διαδεδομένο πιάτο στην Αυστραλία, αναγκάστηκε να ξοδέψει το ποσό των 8 εκατ. δολαρίων προκειμένου να επαναποθετήσει τη μάρκα για να την πουλήσει τελικά το 1994.

- Κόστος εταιρίας συμβούλων

Για την αντιμετώπιση μιας κρίσης είναι πιθανόν να απαιτούνται δεξιότητες και εμπειρία ιδιαίτερα σε νομικά θέματα και σε θέματα επικοινωνίας που μόνο εξειδικευμένοι επαγγελματίες πιθανόν να διαθέτουν, γεγονός που καθιστά απαραίτητη τη συνεργασία της εταιρίας μαζί τους.

- Μακροπρόθεσμο κόστος

Μόλις περάσει η καταιγίδα θα εμφανιστούν μακροπρόθεσμα λειτουργικά και ασφάλειας κόστη τα οποία θα πρέπει να καλυφθούν. Εάν έχουν συμβεί θάνατοι ή τραυματισμοί καταναλωτών θα πρέπει να πληρωθούν αποζημιώσεις και έξω ή ενδο-δικαστηριακοί διακανονισμοί.

- Κόστος εμπιστοσύνης

Οι εισηγμένες εταιρίες αντιμετωπίζουν σε περιόδους κρίσεων το πρόβλημα της μείωσης της εμπιστοσύνης των επενδυτών και κατά συνέπεια την ανεξέλεγκτη και απρόβλεπτη σε περιόδους πανικού συμπεριφοράς τους. Χαρακτηριστικά αναφέρεται

ότι η κεφαλαιοποίηση των μετοχών της Exxon μειώθηκε κατά 3 δισ. δολάρια δύο βδομάδες μετά το πετρελαϊκό ατύχημα στην Αλάσκα, ενώ η τιμή των μετοχών της Foodmaker μειώθηκε κατά 11% την επόμενη της γνωστοποίησης ότι 50 παιδιά και ενήλικες υπέστησαν μόλυνση από E. Coli στο Jack in the Box.

- Κόστος προετοιμασίας με τη βοήθεια συμβούλων

Εκτός την πρόσληψης εξωτερικών συμβούλων κατά την περίοδο της κρίσης οι εταιρίες προκειμένου να μπορέσουν να προετοιμαστούν κατάλληλα για την εκδήλωση μιας κρίσης θα πρέπει να καταφύγουν στη βοήθεια ειδικών για τη δημιουργία αναλυτικών σχεδίων και διαδικασιών αντιμετώπισης κρίσεων.

### **2.13 Η Θετική Πλευρά Της Κρίσης**

Κατά το "ουδέν κακόν αμιγές καλού", κάθε κρίση είναι δυνατόν να έχει και θετικά στοιχεία. Κατ' αρχήν κάθε κρίση ως "πάθημα" γίνεται "μάθημα". Όταν κάποιος πληγεί από μια κρίση τη γνωρίζει, διαπιστώνει τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά της και είναι σε θέση να αντιμετωπίσει καλύτερα τυχόν επανεκδήλωση της.

Τα δεύτερο θετικό στοιχείο των κρίσεων είναι οι αποκαλύψεις τους. Συγκεκριμένα κατά τη διάρκεια των κρίσεων έρχονται στην επιφάνεια οι ελλείψεις, οι αδυναμίες και οι ανεπάρκειες της διοίκησης και της οργάνωσης του πληττόμενου συνόλου. Αποκαλύπτονται οι παραλείψεις, οι κακές λειτουργίες, ο κακός σχεδιασμός οι κακές πολιτικές και άλλα

αρνητικά στοιχεία. Αποκαλύπτεται επιπλέον ο καλός μάνατζερ και η αποτελεσματική ομάδα διαχείρισης κρίσεων και καλλιεργείται η ομαδικότητα (Berge, 1991), Βάσει αυτών των αποκαλύψεων γίνεται η αξιολόγηση, ο δίκαιος καταμερισμός των ευθυνών, ο επανασχεδιασμός και λαμβάνονται όλα τα μέτρα για να αποκατασταθεί η κανονικότητα.

Τρίτο θετικό στοιχείο είναι ότι οι κρίσεις παρέχουν τη γνώση και εμπειρία για την καλύτερη αντιμετώπιση μελλοντικών κρίσεων. Σίγουρα αυτός που βγαίνει ανέπαφος από μια κρίση, φέρνει μαζί του περισσότερη δύναμη από όση είχε πριν την κρίση.

Το πιο θετικό στοιχείο όμως είναι η παρατήρηση και αξιολόγηση των κρίσεων που πλήττουν τις άλλες επιχειρήσεις που κινούνται στο ίδιο περιβάλλον. Επιτρέπει δηλαδή τη μάθηση και καλύτερη προετοιμασία για την αντιμετώπιση των κρίσεων (Lagadec, 1997),

Πρέπει τέλος να σημειωθεί ότι όταν τα δυνητικά θύματα των κρίσεων δραστηριοποιούνται στο ίδιο περιβάλλον, έχουν τις ίδιους αντικειμενικούς σκοπούς, δηλαδή "μοιράζονται την ίδια πίτα", τότε ισχύει το "ο θάνατος σου, η ζωή μου". Η ζημιά του ενός από μία κρίση αποτελεί ωφέλεια για τον άλλο.



## 3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

#### 3.1 Ορισμός διαχείρισης αιφνίδιων κρίσεων:

Αφού καθορίσουμε τους σημαντικότερους κινδύνους – απειλές για μια επιχείρηση θα πρέπει να σκεφτούμε τους τρόπους αντιμετώπισης και διαχείριση τους. Κάθε μορφή επιχείρησης αργά ή γρήγορα θα βρεθεί σε μια κατάσταση κρίσης, την οποία θα πρέπει να αντιμετωπίσει άμεσα και το σημαντικότερο να ενεργήσει με βάση ένα συγκεκριμένο πλάνο, προς αποφυγή λαθών που πιθανόν να οδηγήσουν σε κλιμάκωση της κρίσης, πανικό, απώλειες και ανεπανόρθωτες ζημιές για την επιχείρηση. Κάθε κρίση που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση αποτελεί και ένα πραγματικό τεστ μέσα από το οποίο θα αποδειξει πόσο υπεύθυνη, ήρεμη και καλά προετοιμασμένη είναι. Επομένως, όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κατανοήσουν την αναγκαιότητα της διαχείρισης κρίσεων και να προετοιμαστούν κατάλληλα. Η διαχείριση κρίσεων αποτελεί ένα από τα νεότερα εργαλεία του μάνατζμεντ. Ένα εργαλείο απαραίτητο στις σύγχρονες επιχειρήσεις οι οποίες παρουσιάζουν συνεχώς προβλήματα τα οποία επιζητούν λύση. Ουσιαστικά η Διαχείριση κρίσεων συμπεριλαμβάνει την πρόβλεψη προκείμενων κρίσεων και τη δημιουργία κάποιου σχεδίου δράσης για την αντιμετώπισή τους. Συνεπώς, οι σημερινές επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να αφιερώσουν χρόνο για τη δημιουργία κάποιου σχεδίου αντιμετώπισης κρίσης, ούτως ώστε όταν ξεσπάσει κάποια κρίση να είναι έτοιμες να την αντιμετωπίσουν, αποφεύγοντας τυχόν βεβιασμένες κινήσεις που πιθανότατα να φέρουν δυσάρεστα αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τον Darling et al., (1996), «Διαχείριση Κρίσεων ονομάζεται μια σειρά από λειτουργίες οι οποίες βοηθούν στην αναγνώριση, πρόβλεψη και μελέτη ζητημάτων τα οποία πιθανόν να προκαλέσουν κρίσεις και την ανακάλυψη μεθόδων με τις οποίες ένας οργανισμός θα μπορούσε να αντιμετωπίσει τις κρίσεις αυτές.» (Συρίγου, 2006) Από την άλλη μεριά, ο Ian Mitroff υποστηρίζει ότι «η Διαχείριση Κρίσεων συνιστά ένα τρόπο σκέψης και μια διαδικασία που οδηγεί σε καθημερινή βάση τις αποφάσεις και δραστηριότητες της επιχείρησης. Άμεσος στόχος της

διαχείρισης κρίσεων είναι να συμβάλει στην αποτροπή πιθανών κρίσεων ή και στην αποτελεσματική αντιμετώπιση αναπόφευκτων κρίσεων». (Συρίγου, 2006) Στόχος της Διαχείρισης Κρίσεων είναι η οργάνωση και καθοδήγηση μιας εταιρείας πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια καταστροφή με σκοπό την ελαχιστοποίηση των τυχών απωλειών που πιθανό να έχει από την καταστροφή αυτή. Η Διαχείριση Κρίσεων αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο για τις επιχειρήσεις και αυτό γιατί βοηθά στην επιβίωση ενός οργανισμού καθώς και στη διατήρηση της καλής εικόνας του.

### **3.2 Στάδια Διαχείρισης κρίσεων:**

- Πρόληψη και Έλεγχος: Στο στάδιο αυτό η κάθε επιχείρηση επιβάλλεται να αναγνωρίσει όλες τις πιθανές κρίσεις που τυχόν να αντιμετωπίσει καθώς και να κάνει τις απαραίτητες προσπάθειες για να τις απομακρύνει, και να τις αποτρέψει (Συρίγου, 2006).
- Προετοιμασία της κρίσης: Στο στάδιο προετοιμασίας της κρίσης, κάθε επιχείρηση που προετοιμάζεται για τη κρίση, θα πρέπει να προβεί στη δημιουργία κάποιων πιθανών σεναρίων αντιμετώπισης της κρίσης, στην ανάπτυξη των σεναρίων αυτών καθώς και στη δοκιμή τους με σκοπό την επιλογή του καλύτερου και πιο αποτελεσματικού σχεδίου διαχείρισης κρίσης (Συρίγου, 2006).
- Αποκατάσταση της ζημιάς που προκλήθηκε από την κρίση : Μετά από την κρίση η επιχείρηση θα πρέπει να διορθώσει τις ζημιές που προκλήθηκαν καθώς και να αποκαταστήσει τη φήμη της (Συρίγου, 2006).

#### **3.2.1 Ομάδα χειρισμού κρίσεων:**

Σύμφωνα με τον Green (1992) η αποστολή της ομάδας χειρισμού κρίσεων, είναι η άμεση δράση με σκοπό την αποφυγή της απώλειας του ελέγχου, καθώς και η επανάκτηση του ελέγχου, όταν ο έλεγχος έχει χαθεί. Κατά την εφαρμογή του σχεδίου αντιμετώπισης μιας κρίσης εμπλέκονται πολλά επίπεδα της επιχείρησης. Ορισμένα από αυτά είναι η διεύθυνση περιβάλλοντος, η διεύθυνση υγιεινής και ασφάλειας, η διεύθυνση προσωπικού, οι δημόσιες σχέσεις, το τμήμα μάρκετινγκ, το νομικό τμήμα κ.ά. Η σύσταση μιας ομάδας διαχείρισης της κρίσης αποτελεί το πρώτο και σημαντικότερο θα λέγαμε βήμα για τη διαχείριση μιας κρίσης. Αποστολή

της είναι να αναγνωρίσει κάθε πιθανό κίνδυνο που μπορεί να αντιμετωπίσει μια εταιρεία και παράλληλα να προτείνει λύσεις για την αντιμετώπιση του. Τα μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσης είναι τα ακόλουθα: (Συρίγου, 2006)

- Ηγέτη ομάδας (GEO)
- Διευθυντής χρηματοοικονομικών
- Νομικός αντιπρόσωπος
- Διευθυντής ασφαλείας
- Risk manager
- Ειδικός επικοινωνίας (υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων)
- Αντιπρόσωπος ανθρώπινου δυναμικού
- Ειδικός ή σύμβουλος ασφαλείας

Πρέπει όμως να αναφέρουμε ότι τα μέλη που αποτελούν την ομάδα διαχείρισης κρίσεων περιορίζονται ανάλογα με τη φύση και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας κρίσης.

Αρμοδιότητα των μελών της ομάδας διαχείρισης κρίσεων, προτού ξεσπάσει η κρίση, είναι να αναγνωρίζουν με τη χρήση συγκεκριμένων μεθόδων και τεχνικών τους πιθανούς κινδύνους που διατρέχει ένας οργανισμός. Στη συνέχεια, αναπτύσσουν ένα ολοκληρωμένο σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων και φροντίζουν για την εκπαίδευση του προσωπικού, ούτως ώστε να μη βρεθούν απροετοίμαστοι όταν η κρίση εμφανίσει τα πρώτα της σημάδια. Αφού η κρίση ξεσπάσει, οι υπεύθυνοι διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να εφαρμόσουν διάφορες τεχνικές αποτελεσματικής επικοινωνίας εντός και εκτός της εταιρείας καθώς επίσης να κάνουν χρήση κατάλληλων τεχνικών διαπραγματεύσεων, όποτε αυτές κρίνονται απαραίτητες. Μετά το τέλος της κρίσης, η ομάδα διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να αξιολογήσει τα αποτελέσματα της κρίσης και να βγάλει συμπεράσματα σχετικά με το μέλλον του οργανισμού. Τέλος, μέσα από τα συμπεράσματα που θα εξάγει, θα πρέπει να παρουσιάσει τρόπους

επικοινωνίας με τα Μ.Μ.Ε. με σκοπό τη διατήρηση ή ακόμα και τη βελτίωση του οργανισμού.

### **3.3 Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων:**

Κάθε επιχείρηση διαφέρει από τις υπόλοιπες. Ο τρόπος με τον οποίο η κάθε επιχείρηση αντιδρά σε μια κρίση διαφέρει ανάλογα με την κουλτούρα, το μέγεθος καθώς και την εμπειρία της. Δεν υπάρχει πανάκεια στην κατάστροψη του σχεδίου αντιμετώπισης της κρίσης και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προετοιμάζονται πριν η οποιαδήποτε κρίση χτυπήσει την πόρτα τους. Η στρατηγική αντιμετώπισης μιας κρίσης περιλαμβάνει δύο δραστηριότητες (Heath, 2005):

1. Τη δημιουργία διάθεσης για διαχείριση μιας κρίσης, η οποία θα είναι αποδεκτή τόσο μέσα στον οργανισμό όσο και στο φυσικό, κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον του.
2. Τη δημιουργία ικανότητας αντιμετώπισης πιθανών κρίσεων που μπορεί να προκύψουν.

Οι δύο πιο πάνω δραστηριότητες παρουσιάζουν ομοιότητες με το μοντέλο των 4R το οποίο περιλαμβάνει την Ελάττωση (Reduction), την Ετοιμότητα (readiness), την Αντιμετώπιση (Response), και την ανάκαμψη (Recovery). Το μοντέλο αυτό παρέχει το θεμέλιο του «τι να κάνουμε» για τη διαχείριση των κρίσεων. Συγκεκριμένα κατά την εφαρμογή του μοντέλου των 4R, οι διευθυντές – στελέχη μιας επιχείρησης, θα πρέπει να ελαττώσουν την έκθεση της επιχείρησης σε μία κρίσιμη κατάσταση, να προετοιμάσουν τον οργανισμό καθώς και τα μέλη του προσωπικού ώστε να χειριστούν σωστά την κρίση αυτή. Να προσδιορίσουν τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπιστεί το κρίσιμο αυτό γεγονός και τέλος, να έχουν την ικανότητα να ανακάμψουν από τη δύσκολη αυτή κατάσταση (Heath, 2005). Επιπλέον, οι δύο αυτές δραστηριότητες περιλαμβάνουν την προετοιμασία πριν την εμφάνιση μιας κρίσης και τη δυνατότητα για αντιμετώπιση, ανάκαμψη της κρίσης αυτής (Τσικρικώνη, 2006). Κάθε σχέδιο διαχείρισης κρίσεων περιλαμβάνει την αναγνώριση των κινδύνων που τυχόν να αντιμετωπίσει μια εταιρεία, την εκτίμηση κατά πόσο μπορεί να αντιμετωπιστεί ο κίνδυνος αυτός, την κατάστροψη του σχεδίου αντιμετώπισης του κινδύνου και την άμεση αντίδραση. Τέλος, θα πρέπει να περιλαμβάνει την «ανάρρωση» καθώς και τον έλεγχο του σχεδίου. Πριν από τη δημιουργία

οποιοδήποτε σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων καθίσταται απαραίτητος ο καθορισμός από την επιχείρηση κάποιου προσώπου το οποίο θα φέρει την αποκλειστική ευθύνη για την υλοποίηση του σχεδίου αντιμετώπισης της κρίσης. Το πρόσωπο αυτό θα λειτουργεί ως συντονιστής της ομάδας διαχείρισης κρίσεων και θα έχει τη δικαιοδοσία για πιστοποίηση της πλήρους εφαρμογής του σχεδίου διαχείρισης κρίσεων. Το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να βρίσκεται σε γραπτή μορφή και να περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες οδηγίες για το χειρισμό μιας κρίσης. Κάθε σχέδιο θα πρέπει να παρέχει ένα σύνολο χρήσιμου πληροφοριακού υλικού, συγκεκριμένων υποχρεώσεων αλλά και δραστηριοτήτων που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν όταν εμφανιστεί κάποια κρίση .

Τα χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να έχει ένα καλό σχέδιο διαχείρισης κρίσεων είναι τα ακόλουθα:

- Να είναι απλό, κατανοητό και εύκολο στο χειρισμό.
- Να περιλαμβάνει την συμμετοχή όλων των προσώπων που είναι διαθέσιμα στην αντιμετώπιση της κρίσης.
- Να είναι συντονισμένο.
- Να παρέχει τη δυνατότητα της συνολικής παρακολούθησης της κρίσης καθώς και τη δυνατότητα ελέγχου και αντιμετώπισης της.
- Να παρέχει τη δυνατότητα τροποποίησης του σχεδίου με βάση τις ανάγκες κάθε εταιρείας καθώς επίσης και τη δυνατότητα ανάπτυξης του με βάση τα νέα δεδομένα (e-rooster, 2006, Πιζήμολας, 2005).

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την σπουδαιότητα ύπαρξης κάποιου σχεδίου διαχείρισης κρίσεων και οδηγούνται στη δημιουργία του, αφού όμως πρώτα βιώσουν κάποιο κρίσιμο γεγονός. Το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων συμβάλει στην εξοικονόμηση χρόνου ο οποίος είναι σημαντικός για την αποτελεσματική αντιμετώπιση μιας κρίσης και αυτό λόγω των πληροφοριών που παρέχει τόσο στο διαχειριστή της κρίσης όσο και στην επιχείρηση καθώς και στον καθορισμό των ενεργειών, που θα πρέπει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση όταν ξεσπάσει η κρίση. Κάθε σχέδιο διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει

τέλος να δοκιμάζεται πριν τη χρησιμοποίησή του. Η δοκιμή γίνεται με την πραγματοποίηση ασκήσεων στις οποίες θα πρέπει να συμμετέχουν όλοι όσοι απαρτίζουν την επιχείρηση.

### **3.3.1 Διαχείριση της εικόνας:**

Όπως έχει προαναφερθεί, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων, το οποίο θα συντελεί στην σωστή αντιμετώπιση της κρίσης και θα διασφαλίζει την εικόνα της εταιρίας. Προτού όμως αναφερθούμε στον τρόπο με τον οποίο η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να δράσει ούτως ώστε να διατηρήσει την «καλή» εικόνα της, θα πρέπει να αναπτύξουμε το τι είναι η εταιρική εικόνα.

Σύμφωνα με τον Young (1996), όπως αναφέρεται στην Παπαφίλη, 2007, η εταιρική εικόνα ή η φήμη «περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση, οι δραστηριότητές της και τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της γίνονται αντιληπτά από τα άτομα που βρίσκονται εντός και εκτός του οργανισμού». Η διαχείριση της εικόνας αποτελεί μια σειρά δραστηριοτήτων οι οποίες πραγματοποιούνται με στόχο τη δημιουργία μιας «σωστής» εικόνας για ένα οργανισμό. Ο Green (1992) θεωρεί την εικόνα ως «μια προσεκτική δόμηση αυτών των ικανοτήτων και των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για να προστατεύσουν την υπόληψη μιας εταιρείας».

Η διαχείριση της εικόνας αποτελεί για τους διαχειριστές των κρίσεων τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός, διαπλάθει την αντίληψη για την κρίση και την αντιμετώπιση της για αυτούς που βρίσκονται εντός και εκτός του κρίσιμου περιβάλλοντος. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης οι υπεύθυνοι διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να προβάλουν την εικόνα της επιχείρησης σωστά και να την προστατέψουν αλλιώς θα αντιμετωπίσουν την αρνητική άποψη του κοινού. Η διαχείριση της σωστής εικόνας μπορεί να επιτευχθεί όταν πραγματοποιούνται τα ακόλουθα τέσσερα κριτήρια:

Συνέπεια με την στάση και τις ενέργειες που πραγματοποιούσε ο οργανισμός πριν τη κρίση: Σε μια κατάσταση κρίσης κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διατηρήσει την συμπεριφορά που είχε και πριν την κρίση. Οποιαδήποτε προσπάθεια διαφοροποίησης της συμπεριφοράς αυτής θα δημιουργήσει υποψίες στο κοινό και θα καταστρέψει την όποια προσπάθεια αντιμετώπισης της κρίσης και διαχείρισης της εικόνας της. Οι διαχειριστές της κρίσης θα πρέπει να μελετήσουν την αντίληψη του κοινού για την

επιχείρηση και να εργαστούν για τη βελτίωση της, αν αυτή είναι αρνητική (Heath, 2005, Πιζήμολας, 2005).

Έκφραση της πραγματικής στάσης και των ενεργειών του οργανισμού: Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει να έχει συνέπεια ως προς την στάση και τις ενέργειες του τόσο κατά τη διάρκεια μιας κρίσης όσο και μετά το τέλος αυτής. Η ασυνέπεια μεταξύ της στάσης και των ενεργειών θα οδηγήσουν στη δημιουργία μιας αρνητικής εικόνας για τον οργανισμό. Με άλλα λόγια, οι διαχειριστές της κρίσης θα πρέπει να πραγματοποιούν όλα όσα υπόσχονται κατά τη διάρκεια της κρίσης (Heath, 2005).

Το επίκεντρο της προσοχής να είναι προς τα έξω: Μια επιχείρηση ή οργανισμός θα δημιουργήσει πολύ γρήγορα μια αρνητική εικόνα αν κατά τη διάρκεια της κρίσης οι διαχειριστές της κρίσης επικεντρωθούν στα εσωτερικά και όχι τα εξωτερικά προβλήματα του οργανισμού. Πρωταρχικός στόχος, λοιπόν, κάθε ομάδας είναι ο προσδιορισμός των ατόμων που έχουν πληγεί από την κρίση και η βοήθειά τους ώστε να μειωθεί το πλήγμα αυτό (Heath, 2005).

Διατήρηση της παρούσας εικόνας και μετά την κρίση: Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει ότι η στάση και η συμπεριφορά που είχε κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, καθώς και οποιαδήποτε δέσμευση θα πρέπει να διατηρηθεί και μετά το τέλος της κρίσης. Η μη συνέχιση της ίδιας στάσης μετά την κρίση μπορεί να δημιουργήσει αρνητική εικόνα στο κοινό για την επιχείρηση (Heath, 2005, Πιζήμολας, 2005).

### **3.3.2 Στάδια και Μοντέλα Διαχείρισης Κρίσης**

#### **3.4 Ο ρόλος των MME για τη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων**

Ο ρόλος των MME κατά τη διαχείριση μιας κρίσης είναι κρίσιμος. Συγκεκριμένα, τα MME αποτελούν συχνά το μοναδικό μέσο πληροφόρησης των πολιτών μετά την εκδήλωση ενός καταστροφικού φαινομένου. Η διαχείριση λοιπόν μιας κρίσης από τα MME αποτελεί κλειδί για την έκβασή της. Ο οργανισμός πρέπει να διατηρεί σχέσεις ανοικτής και άμεσης επικοινωνίας με τα μέσα. Μυστικότητα ή καθυστέρηση στη διάδοση των πληροφοριών οδηγεί σε θυμό και προκαλεί υποψίες. Σύμφωνα με την εταιρία «Dow Chemical» στον Καναδά, «η ενημέρωση του κοινού - αποδέκτη για την κρίση πρέπει να γίνεται εντός των 24 πρώτων ωρών». (Preble 1997) Η

πραγματικότητα όπως σήμερα διαμορφώνεται, είναι ότι η κρίση συμβαίνει σε πραγματικό χρόνο, καλύπτεται συνήθως από κάμερες και άλλα μέσα και ελαχιστοποιεί κάθε δεύτερη ευκαιρία αντίδρασης από την πλευρά του οργανισμού για να διαμορφώσει την πρώτη εντύπωση. Κάθε οργανισμός ανεξάρτητα από το μέγεθός του, αντιμετωπίζει παρόμοια θέματα σε διαφορετική ένταση κατά τη διάρκεια ζωής του. Η καλύτερη διαχείριση, συνίσταται στην παράλληλη εκτίμηση της σπουδαιότητας των μέσων και της εικόνας, με αυτή της ουσίας της κρίσης. Η μονόπλευρη αξιολόγηση των ΜΜΕ και του ρόλου τους χωρίς την αλήθεια σε τελική ανάλυση ζημιώνει τον οργανισμό. (Silva and McGann 1995) Η βιβλιογραφία που αφορά το θέμα των κρίσεων παρουσιάζει και τρόπους χειρισμού των ΜΜΕ από την πλευρά των οργανισμών σε περιπτώσεις κρίσεων. Μια πρώτη συμβουλή είναι η κατ' ιδίαν αντιμετώπιση κάθε δημοσιογράφου ξεχωριστά. Αν το ζήτημα αφορά μεγάλη ομάδα δημοσιογράφων, τότε ο οργανισμός οφείλει να αναθέσει σε ξεχωριστό άτομο την επικοινωνιακή διαχείριση. Το άτομο αυτό πρέπει να είναι ψύχραιμο και να παραμένει ευγενικό υπό πίεση. Πρέπει να ξεκαθαρίζει στους εκπροσώπους των μέσων ότι δεν δίνει συνεντεύξεις απλά διαδίδει κάποιες πληροφορίες που κρίνει σκόπιμες να διευθετηθούν για τη λύση της κρίσης. (Bland, 1998)

Ωστόσο, ενώ τα ΜΜΕ θα μπορούσαν να συμβάλουν σημαντικά σε όλες τις φάσεις διαχείρισης μιας κρίσης, φαίνεται πως εστιάζουν μόνο στην φάση της απόκρισης και συγκεκριμένα στην άμεση περίοδο μετά την κρίση. Τα ΜΜΕ επικεντρώνονται στις ανάγκες εκκένωσης περιοχών, στις περιπτώσεις διασώσεων, σε κάθε περίπτωση όπου υπάρχει θύμα ή τραυματίας, στις περιπτώσεις παροχής άμεσης βοήθειας καθώς και σε ό,τι αφορά την αξιολόγηση των επιπτώσεων της κρίσης. Παρατηρείται σε αυτή τη φάση μια υπερπροσπάθεια των μέσων να πάρουν πληροφορίες από όποιον είναι δυνατό και να τις μεταδώσουν ακόμα και αν δεν έχουν ακόμη διασταυρωθεί. Ο ρόλος τους, δηλαδή, είναι η συνεχής μετάδοση πληροφοριών. Ελάχιστες είναι οι πληροφορίες που αφορούν στην φάση της πρόληψης και της ετοιμότητας ενώ ελάχιστη είναι επίσης και η ενασχόληση με τη φάση της αποκατάστασης.

Αυτό βέβαια οφείλεται και στο γεγονός πως τα ΜΜΕ αποτελούν μια κερδοσκοπική επιχείρηση η οποία αποσκοπεί σε κάποιο οικονομικό όφελος για να επιβιώσει. Έτσι, η φάση συνεπώς της απόκρισης θεωρείται αναμφισβήτητα περισσότερο κερδοφόρα, καθώς όλοι ενδιαφέρονται να πληροφορηθούν για κάτι το οποίο έχει συμβεί και έχει



σοβαρές επιπτώσεις όχι μόνο στους ίδιους αλλά πιθανώς και σε συγγενικά πρόσωπα, παρά για κάτι το οποίο δύναται να συμβεί. Το δυνατό σημείο της φάσης της απόκρισης, το οποίο και την καθιστά προτιμητέα στα ΜΜΕ είναι η ύπαρξη ανθρώπινου πόνου. Κρίσιμο θέμα αποτελεί ο ρόλος που προσλαμβάνουν τα ΜΜΕ κατά τη διάρκεια της διαχείρισης μιας έκτακτης κατάστασης (perceived role). Αυτό οφείλεται στο ότι υφίστανται δύο εγγενείς ρόλοι τους οποίους τα ΜΜΕ είναι δυνατόν να έχουν στη διάρκεια αντιμετώπισης μιας κρίσης. Αφ' ενός, είναι δυνατόν να αποτελέσουν μέρος του συνολικού συστήματος ανταπόκρισης σε μια έκτακτη ανάγκη. Στην περίπτωση αυτή, ανταποκρίνονται μαζί και παράλληλα/ ταυτόχρονα με, άλλους οργανισμούς/ υπηρεσίες, όπως τοπικές Μονάδες Αστυνομίας και Πυροσβεστικής, Υπηρεσίες Σχεδιασμού Εκτάκτων Αναγκών/ ΠΣΕΑ, δημοσίων έργων, Υγείας και Εθελοντικών Οργανώσεων. Αφ' ετέρου, είναι δυνατόν να έχουν (κρατήσουν) τον παραδοσιακό ρόλο των ΜΜΕ, ως, δηλαδή, απλοί αναμεταδότες των γεγονότων. Στην πράξη, αποτελούν το μέσο κάλυψης μιας ιστορίας και όχι μέρος της συνολικής προσπάθειας ανταπόκρισης στην αντιμετώπιση μιας κρίσης. Οι αξιωματούχοι των τοπικών Ομάδων Εκτάκτων Αναγκών θεωρούν τα ΜΜΕ ως μια από τις πολλές ομάδες ανταπόκρισης. Ορισμένα από τα πλέον σημαντικά προβλήματα τα οποία έχουν παρατηρηθεί, σε οργανισμούς ΜΜΕ, κατά τη διάρκεια εμπλοκής τους σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και αντιμετώπισης κρίσεων, είναι τα ακόλουθα: (Wenger 1989)

#### **3.4.1 Α) Ενδο- οργανωσιακά (των ΜΜΕ):**

- Συντονισμός στην Κάλυψη (Coordinating Coverage Among Many Reporters in Diffuse Disasters): Εξ' αιτίας της μαζικής μετακίνησης- εμπλοκής προσωπικού και πόρων από τοπικά/ περιφερειακά/εθνικά ΜΜΕ, παρουσιάζονται προβλήματα συντονισμού στην κάλυψη του συγκεκριμένου γεγονότος.
- Υπερ- προσφορά Πληροφόρησης (Surplus of Content and the Clogging of the Editing Process): Εξ' αιτίας του προηγούμενου προβλήματος, παρουσιάζεται, επίσης, μια σημαντική υπερ-προσφορά (υπερ- παραγωγή) πληροφόρησης (surplus of information). Προσπάθειες αντιμετώπισης του προβλήματος αυτού

εστιάζουν στην εφαρμογή μιας διαδικασίας φιλτραρίσματος ανάμεσα στους ανταποκριτές και το προσωπικό έκδοσης.

- Άγχος προσωπικού (Expanded Work Schedules and Stress Upon the Staff): Η έκθεση του προσωπικού των ΜΜΕ για μεγάλο διάστημα και η εργασία κάτω από εντελώς ακραίες συνθήκες, δημιουργεί καταστάσεις άγχους, πίεσης και καταπόνησης (κάτι που παρουσιάζεται, φυσικά, και στο προσωπικό όλων των άλλων Οργανισμών/ Υπηρεσιών Αντιμετώπισης Εκτάκτων Αναγκών).
- Σύγχυση στη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων (Confusion Resulting from Alterations in the Decision Making Process): Παρατηρείται συχνά το φαινόμενο η διαδικασία λήψης αποφάσεων στους οργανισμούς των ΜΜΕ να μεταβάλλεται κατά τη διάρκεια της κάλυψης μιας κατάστασης έκτακτης ανάγκης. Εμφανίζονται, δηλαδή, στις κεντρικές αίθουσες των Ρ/Τα Σταθμών ή Εφημερίδων, άτομα, για πρώτη φορά, για να αναλάβουν καθήκοντα επικεφαλής. Κανένας όμως δεν τους έχει δει ξανά στο παρελθόν ή, τουλάχιστον, όχι σε μια τέτοια θέση ευθύνη! Δημιουργούνται, έτσι, καταστάσεις σύγχυσης αναφορικά με το «ποιος είναι επικεφαλής».
- Απώλεια Ελέγχου Ανταποκριτών (Loss of Control of Reporters in the Field): Παρατηρείται συχνά μια παύση/ απώλεια επαφής ανάμεσα στις κεντρικές αίθουσες ελέγχου και συντονισμού των ΜΜΕ και των ανταποκριτών. Αυτό δημιουργεί, με τη σειρά του, μια επικάλυψη στα θέματα/ γεγονότα που καλύπτονται (overlap in the stories reported), ενώ, ενδεχομένως, δεν καλύπτονται κάποιες πλευρές της συνολικής κρίσης.
- Κατάρρευση Υποδομών/ Διευκολύνσεων (Loss of Electrical Power and/or Printing Capability): Παρά το ότι οι περισσότεροι Οργανισμοί ΜΜΕ δεν εμπλέκονται σε όλες τις περιπτώσεις κρίσεων, όταν το κάνουν, συνήθως αγνοούν τις πιθανές επιπτώσεις πάνω στις υποδομές και διευκολύνσεις που οι ίδιοι διαθέτουν (βλ. παροχή ηλεκτρικού ρεύματος).
- Έλλειψη Αναγκαίου Εξοπλισμού (Lack of Needed Equipment, Particularly Communication Equipment): Έλλειψη εξοπλισμού/ μηχανημάτων επικοινωνίας.

- Έλλειψη Ποιότητας Σχεδιασμού (A Lack of Quality Disaster Planning): Η συντριπτική πλειονότητα των ΜΜΕ δεν διαθέτει κανένα Σχέδιο Αντιμετώπισης κρίσεων. Ακόμα, όμως, και αυτά που διαθέτουν κάποιας μορφής σχεδιασμό, αυτός δεν διαθέτει κάποια αξιολογη ποιότητα (απλά σχέδια ανταπόκρισης, βασικά πλαίσια ενημέρωσης), ενώ, συχνά, είναι και παρωχημένα.

#### **3.4.2 Β) Δια- οργανωσιακά (των ΜΜΕ) :**

- Έλλειψη Ικανοτήτων Ανταπόκρισης σε Καταστροφές (Lack of Information About the Overall Impact of the Disaster): Στις περιπτώσεις κρίσεων, σε μη-φυσιολογικές συνθήκες, με τις κοινωνικές δομές διαταραγμένες και τις συνηθισμένες γραμμές επικοινωνίας αποκομμένες, οι Οργανισμοί των ΜΜΕ βρίσκουν ιδιαίτερα δύσκολη τη συλλογή και ταξινόμηση των (ποικίλων) πληροφοριών.
- Απαγόρευση Πρόσβασης (Denial of Access to the Impacted Area): Σε κάποιες περιπτώσεις κρίσεων, όπως εστιασμένα γεγονότα διαρροής τοξικών ή χημικών υλικών, το προσωπικό των Οργανισμών ΜΜΕ παραπονείται ότι δεν έχει δικαίωμα πρόσβασης στις περιοχές (ζώνες) κινδύνου, αισθανόμενο ως αποκλεισμένο από το προσωπικό των Υπηρεσιών Ασφάλειας –εξ’ ου και οι συχνές συγκρούσεις ανάμεσα τους.
- Περιορισμένη Πρόσβαση (Limited Access to Emergency Managers): Οι ανταποκριτές των ΜΜΕ συνήθως υποστηρίζουν ότι η άρνηση πρόσβασης σε ορισμένες περιοχές θα ήταν αποδεκτή αν οι αξιωματούχοι των Τοπικών Υπηρεσιών Εκτάκτων Αναγκών (αποδέχονταν) να ενεργήσουν ως μια εναλλακτική πηγή πληροφόρησης (alternative source of information). Όμως, ούτε σε αξιωματούχους δεν παρέχεται πρόσβαση αυτή.
- Έλλειψη Υπεύθυνων Δημόσιας Πληροφόρησης (Lack of Public Information Officers (PIOs) and Scheduled and Recurrent Press Briefings): Έλλειψη επαρκούς αριθμού ικανών και κατάλληλα εκπαιδευμένων Υπεύθυνων Δημόσιας Πληροφόρησης (Public Information Officers) στο σύστημα Αντιμετώπισης Εκτάκτων Αναγκών, ενώ πολλοί Ανταποκριτές και στελέχη

των ΜΜΕ εκφράζουν παράπονα σχετικά με προβλήματα συνεννόησης και συντονισμού ανάμεσα τους.

- Δυσκολίες Επιβεβαίωσης Πληροφοριών (Difficulties in Verifying Information): Η αντικειμενικότητα αποτελεί ένα κρίσιμο και βασικό στοιχείο προστασίας των Ανταποκριτών των ΜΜΕ από κατηγορίες προκατάληψης (πιθανή μέθοδος αντιμετώπισης είναι η πλήρης αναφορά στις πηγές προέλευσης των πληροφοριών που συλλέγονται). Επιπλέον δυσκολίες παρατηρούνται και στο θέμα του ελέγχου/ επιβεβαίωσης των πληροφοριών.
- Συγκρούσεις με μη- Τοπικά ΜΜΕ (Conflict with Outside Media): Προβληματική εμφανίζεται να είναι και η σχέση των τοπικών ΜΜΕ με άλλα ΜΜΕ τα οποία λειτουργούν εκτός της συγκεκριμένης περιοχής (κρίσης) και παρευρίσκονται στον τόπο καλύπτοντας τα γεγονότα («outsiders»).

## 4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΜΕΙΩΝΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ

#### 4.1 Στρατηγικές διαχείρισης μείωσης της κρίσης

Για την αντιμετώπιση της κρίσης προτείνονται διάφορα σενάρια στρατηγικής. Για παράδειγμα, ο Turnheim (1988) περιγράφει ένα «χαρτοφυλάκιο των μεθόδων επίλυσης των συγκρούσεων». Οι συγκρούσεις αυτές αφορούν στην επιχείρηση με το περιβάλλον της. Ο συγγραφέας προτείνει δυνατότητες επίλυσης των συγκρούσεων, λαμβάνοντας υπόψη συμπεριφορές από τον κόσμο των ζώων και των ανθρώπων. Σε περίπτωση σύγκρουσης, από τον κόσμο των ζώων προκύπτουν αυθόρμητα δύο βασικές συμπεριφορές (ανάλογα με την ικανότητα σύγκρουσης):

- ο αγώνας (Kampf) και
- η φυγή (Flucht).

Εκτός από τις δύο προαναφερθείσες μορφές, η ανθρώπινη κοινωνία έχει αναπτύξει δύο συμπληρωματικές και πιο «ντελικάτες» μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων, σε περίπτωση που δεν υπάρχει διάθεση σύγκρουσης ή παρατηρείται ισορροπία δυνάμεων:

- τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων (Delegation),
- το συμβιβασμό και τη συγκατάθεση (Kompromiss – Konsens).

##### 4.1.1 Ο αγώνας

Η επιτυχία της «στρατηγικής του αγώνα» εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν την ανταγωνιστική ισχύ της επιχείρησης. Αυτοί οι παράγοντες, οι οποίοι αναδεικνύουν τα δυνατά σημεία της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών, είναι οι ακόλουθοι:

- προσδιορισμός των δυνατοτήτων διαφοροποίησης δραστηριοτήτων (π.χ. ποιότητα, τεχνολογία, οργάνωση πωλήσεων, γκάμα αγαθών),

- προσδιορισμός των δυνατοτήτων αποτελεσματικής λειτουργίας (διάρθρωση του κόστους, δημιουργία αξίας, «βάθος» παραγωγικής διαδικασίας),
- καθορισμός των συνεργιών στην εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης,
- συγκέντρωση των δυνάμεων της επιχείρησης στις στρατηγικές της μονάδες,
- εκτίμηση των παραγόντων κινδύνου (σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχία της «στρατηγικής αγώνα» είναι κατά πόσον η επιχείρηση διαθέτει τα απαραίτητα εφόδια όπως κεφάλαια, στελέχη, έρευνα & ανάπτυξη, marketing),
- επιλογή του χρόνου διεξαγωγής του αγώνα.

Οι «στρατηγικές του αγώνα» είναι περισσότερο κατάλληλες, όταν η επιχείρηση διαθέτει υψηλές ανταγωνιστικές ικανότητες και δέχεται συγκριτικά ασθενείς απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον. Όσο πιο ισχυρές είναι οι ανταγωνιστικές της ικανότητες, τόσο πιο επιθετική στρατηγική μπορεί να εφαρμόσει η επιχείρηση. Ειδικότερα, η επιθετική αυτή στρατηγική μπορεί, μεταξύ άλλων, να λάβει τις εξής μορφές:

- Στρατηγική γεωγραφικής επέκτασης σε αγορές όπου διαθέτει καλές προοπτικές, ενώ αντίστοιχα οι ανταγωνιστές είναι ασθενείς.
- Στρατηγική τεχνολογικής ανάπτυξης σε τομείς που υπερέχει σαφώς έναντι των ανταγωνιστών.
- Στρατηγική προώθησης της ποιότητας, και ειδικότερα κατασκευή ποιοτικά ανώτερων αγαθών σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- Στρατηγική επιθετικής προώθησης προϊόντων, σε τομείς όπου τεκμηριώνονται συγκριτικά ή απόλυτα πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών.

Αντίθετα, όταν οι ανταγωνιστικές δυνατότητες της επιχείρησης για τη διεξαγωγή του αγώνα δεν είναι ιδιαίτερα ισχυρές, τότε η επιχείρηση συνήθως ακολουθεί μια αμυντική στρατηγική. Δεν αποκλείεται, ανάλογα με την έκβαση του αγώνα, η

συγκεκριμένη στρατηγική να οδηγήσει είτε σε αποχώρηση της επιχείρησης από την αγορά, είτε σε συμμαχία με τους ανταγωνιστές.

#### **4.1.2 Η φυγή**

Η «στρατηγική της φυγής» εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που διαθέτουν περιορισμένες δυνατότητες άμυνας και απειλούνται ταυτόχρονα σε μεγάλο βαθμό από το εξωτερικό περιβάλλον. Ο Turnheim (1988) διαφοροποιεί τη συγκεκριμένη στρατηγική σε:

- υποταγή στον αντίπαλο,
- αργή υποχώρηση από την αγορά,
- γρήγορη υποχώρηση από την αγορά,
- διάλυση και εκκαθάριση.

#### **4.1.3 Η μεταφορά αρμοδιοτήτων**

Η «στρατηγική μεταφοράς αρμοδιοτήτων» υλοποιείται όταν οι απειλές από το περιβάλλον και οι ικανότητες άμυνας της επιχείρησης είναι σχετικά μικρές. Έτσι, απαιτείται σαφής βελτίωση των ικανοτήτων της ίδιας της επιχείρησης. Μέσω της συγκεκριμένης στρατηγικής, επιδιώκεται ουσιαστικά η «μεταφορά των προβλημάτων που απορρέουν από την κρίση» σε φορείς που εμπλέκονται με την επιχείρηση όπως είναι οι ιδιοκτήτες, οι πιστωτές, το κράτος κ.λπ. Συγκεκριμένα μέτρα που συμβάλλουν στην ισχυροποίηση της ανταγωνιστικής ικανότητας της επιχείρησης είναι οι αυξήσεις κεφαλαίου, οι κεφαλαιακές συμμετοχές, οι εγγυήσεις, η παραίτηση από μη ποιοτικές απαιτήσεις κ.λπ. Η εν λόγω στρατηγική έχει προσωρινό χαρακτήρα, επειδή πρόκειται περισσότερο για τη λήψη μέτρων, παρά για τη χάραξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής κίνησης.

#### **4.1.4 Συμβιβασμός και συγκατάθεση**

Η «στρατηγική του συμβιβασμού και της συγκατάθεσης» προτιμάται όταν παρατηρείται υψηλή ανταγωνιστική ικανότητα της επιχείρησης σε συνδυασμό με υψηλή απειλή από το εξωτερικό περιβάλλον. Στην περίπτωση αυτή, η συγκεκριμένη στρατηγική οδηγεί σε συμμαχίες με τους ανταγωνιστές. Συνεπώς, μια συμμαχία με δύο ή τρεις επιχειρήσεις:

- δημιουργείται για να «χτυπήσει» άλλους ανταγωνιστές, και ειδικότερα τον πιο ισχυρό (Jiu- Jitsu-Prinzip),
- επιδιώκει την υλοποίηση ποιοτικών συνεργιών ανάμεσα στους συμμάχους, καθώς οι τελευταίοι μέσω της συμμαχίας αλληλοκαλύπτουν τις αδυναμίες τους και ισχυροποιούν τα πλεονεκτήματά τους (σύνθεση του Ying και Yang – Tai-Chi-Prinzip).

Ανακεφαλαιώνοντας τις τέσσερις στρατηγικές, μπορούν να αναφερθούν τα εξής (εικόνα 14):

1. Η στρατηγική του αγώνα:

Είναι μια στρατηγική που οδηγεί «προς τα εμπρός». Συνεπάγεται επενδύσεις σε καινοτομίες, ποιότητα, τεχνολογία και αγορές. Περιλαμβάνει εξαγορές & συγχωνεύσεις.

2. Η στρατηγική της φυγής

Είναι μια στρατηγική οπισθοχώρησης και εγκατάλειψης του «πεδίου μάχης». Συνεπάγεται μεθοδευμένη οπισθοχώρηση από την αγορά και εκποίηση των περιουσιακών στοιχείων.

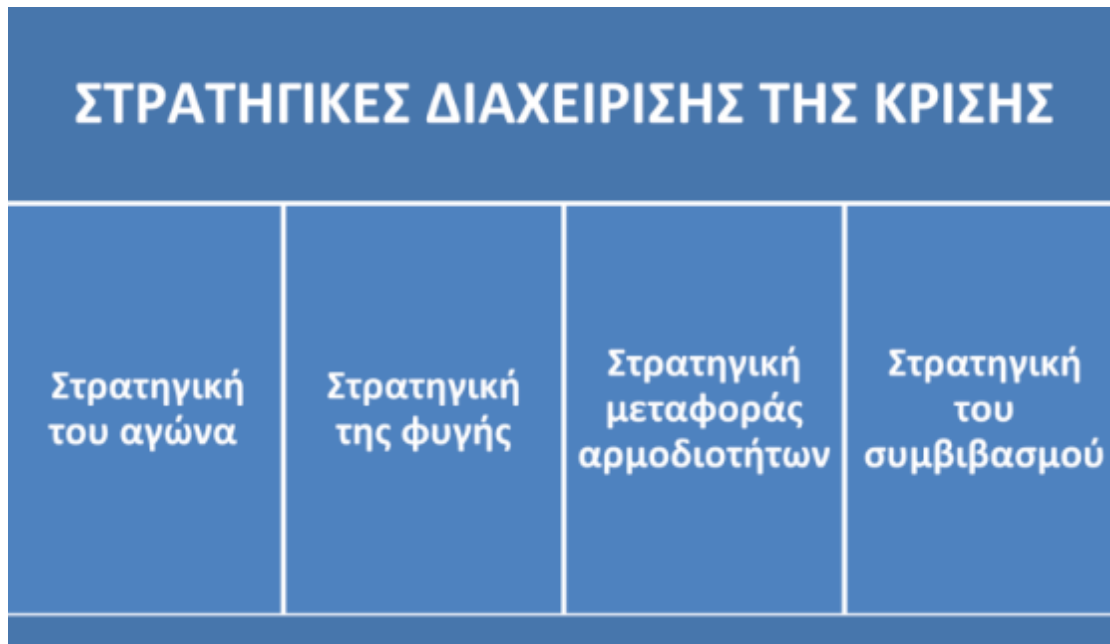
3. Η στρατηγική μεταφοράς αρμοδιοτήτων

Είναι μια στρατηγική κάλυψης ορισμένων, αυστηρά προσδιορισμένων, τμημάτων της αγοράς. Συνεπάγεται, με επιλεκτικό τρόπο, τη μερική οπισθοχώρηση, τη συνεργασία, την καινοτομία, την επένδυση και την εξαγορά.

4. Η στρατηγική του συμβιβασμού και της συγκατάθεσης

Είναι μια στρατηγική συνεργασίας. Συνεπάγεται προσαρμογή της επιχείρησης στην αγορά και προώθηση της πολιτικής συμμαχιών.





Εικόνα 14 Στρατηγικές διαχείρισης της κρίσης

### **ΑΝΕΥΡΕΣΗ ΤΩΝ ΕΣΤΙΩΝ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΩΣΤΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ**

Κατά τη φάση αυτή ανακαλύπτονται και μελετώνται οι εστίες και οι αιτίες της κρίσης με τη βοήθεια συστημάτων και δεικτών έγκαιρης προειδοποίησης. Η ανάλυση αναφέρεται σε:

- περιβάλλον, αγορά, προϊόντα, παραγωγή, έρευνα & ανάπτυξη (παραγωγική-επιχειρηματική εξυγίανση),
- οργανωτικές και διοικητικές δομές (δομική εξυγίανση),
- χρηματοοικονομική διάρθρωση, ρευστότητα (χρηματοοικονομική εξυγίανση).

Η ανεύρεση των εστιών της κρίσης είναι ιδιαίτερα σημαντική για να υπάρξει η σωστή αντίδραση και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα.

### **ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΣΤΙΩΝ ΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΜΕΤΡΩΝ ΣΤΑΔΕΡΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Στη συγκεκριμένη φάση, προσδιορίζονται επακριβώς οι εστίες κρίσης και τίθεται σε εφαρμογή το management διαχείρισης της κρίσης. Για τη σταθεροποίηση της επιχείρησης λαμβάνονται τα ακόλουθα άμεσα μέτρα:

- μείωση του κόστους, αύξηση των κερδών, βελτιστοποίηση των διαδικασιών και των συστημάτων (παραγωγική-επιχειρηματική εξυγίανση),
- προσαρμογές και βελτιστοποιήσεις σε επίπεδο οργάνωσης και προσωπικού (δομική εξυγίανση),
- συμφωνίες με τράπεζες για πάγωμα χρεών, συμπληρωματικές πιστώσεις (χρηματοοικονομική εξυγίανση).

#### **«ΦΙΛΤΡΑΡΙΣΜΑ» ΚΑΙ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΥΓΙΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΑ ΚΡΙΣΙΟΓΟΝΑ**

Εδώ λαμβάνει χώρα ο στρατηγικός αναπροσανατολισμός της επιχείρησης. Η επικέντρωση στο κερδοφόρο δυναμικό της επιχείρησης διαφαίνεται, τόσο στο επιχειρηματικό της σχέδιο (Business-Plan), όσο και στο χρηματοοικονομικό της σχεδιασμό (π.χ. προϋπολογισμός). Ειδικότερα παρατηρείται:

- συγκέντρωση των δυνάμεων σε αποδοτικές αγορές, προϊόντα, παραγωγικά συστήματα κ.λπ. και αποκοπή των αντίστοιχων ζημιογόνων (παραγωγική-επιχειρηματική εξυγίανση),
- οργανωτικό «ξεκαθάρισμα» και κατάργηση των μη παραγωγικών διευθύνσεων και τμημάτων (δομική εξυγίανση),
- βελτιστοποίηση της χρηματοοικονομικής διάρθρωσης (χρηματοοικονομική εξυγίανση).

#### **ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΡΟΩΔΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΓΙΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΧΡΙ ΤΗΝ ΠΛΗΡΗ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗ ΤΗΣ**

Στην τελευταία φάση, επιδιώκεται η πλήρης συγκέντρωση σε εκείνο το δυναμικό της επιχείρησης (παραγωγικό-επιχειρηματικό, δομικό και χρηματοοικονομικό) που είναι

υγιές και εγγυάται την επιτυχία. Αυτό σημαίνει αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας και εν κατακλείδι της συνολικής της αξίας.

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση των στρατηγικών αντιμετώπισης της κρίσης, σε πιο πρακτικό επίπεδο αξίζει να σημειωθούν τα εξής:

- Οι στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης διαφέρουν σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση. Καθοριστικό για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής είναι να ληφθούν υπόψη τα ειδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της κάθε επιχείρησης.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει την κατάκτηση ηγετικών θέσεων στην αγορά, ανεξάρτητα αν πρόκειται για μια συνολική αγορά ή τμήματα αυτής. Η κατάληψη ηγετικών θέσεων εγγυάται καλύτερες δυνατότητες επιβίωσης σε περίπτωση κλαδικών κρίσεων.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να ξεχωρίσει από τη «μάζα» των ανταγωνιστών, εφαρμόζοντας χωρίς χρονοτριβές μια συνεπή στρατηγική. Σε αυτό το πλαίσιο, προτιμώνται στρατηγικές που βασίζονται σε άυλα πλεονεκτήματα και εξασφαλίζουν έναν υψηλό βαθμό προστασίας στις προσπάθειες αντιγραφής των ανταγωνιστών (π.χ. υψηλή ποιότητα, παρά χαμηλή τιμή).
- Πρέπει να υπάρχει κατά νου ότι η οποιαδήποτε πετυχημένη στρατηγική διαχείρισης της κρίσης μπορεί να ξεπεραστεί από κάποια άλλη που θα εφαρμόσει κάποια στιγμή ο ανταγωνισμός.

#### **4.2 Στρατηγικές εξάλειψης των μη αποδοτικών μονάδων και τμημάτων της επιχείρησης**

Η αξιολόγηση και ο προσδιορισμός μιας μονάδας της επιχείρησης ως μη αποδοτικής προκύπτει από την ανάλυση της επιχείρησης, η οποία λαμβάνει υπόψη της τον νέο στρατηγικό προσανατολισμό της και τα οράματά της, όπως αυτά διαμορφώνονται στο πλαίσιο του management εξυγίανσης. Είναι προφανές ότι η στρατηγική επανατοποθέτηση της επιχείρησης (repositioning) στοχεύει να διακόψει την εξελικτική τάση της κρίσης.

Η αποκοπή επιχειρηματικών μονάδων και τμημάτων από την επιχείρηση επιδιώκει να σταματήσει τις ζημιές. Ουσιαστικά πραγματοποιείται μια αποεπένδυση. Τα κεφάλαια που απελευθερώνονται από την αποεπενδυτική διαδικασία μπορούν πλέον να τοποθετηθούν σε νέες παραγωγικές χρήσεις, με αποτέλεσμα την αύξηση της συνολικής κερδοφορίας της επιχείρησης. Μπορούμε να συνοψίσουμε τη φιλοσοφία της αποεπενδυτικής διαδικασίας στα κάτωθι:

Μέσω της απελευθέρωσης πόρων σε πάγια, αποθέματα, και προσωπικό επιτυγχάνεται:

- μείωση του κόστους,
- αύξηση των διαθέσιμων κεφαλαίων για επενδύσεις,
- αποτελεσματικότερη χρήση των σχετικά περιορισμένων διαθέσιμων πόρων,
- κατάργηση των εμποδίων για την εισαγωγή νέων και αποδοτικών προϊόντων.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, ανοίγει ουσιαστικά ο δρόμος για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η αποκοπή μη αποδοτικών μονάδων και τμημάτων από την επιχείρηση είναι ενσωματωμένη στο πλαίσιο μιας ευρύτερης στρατηγικής αναδιάρθρωσής της. Αυτή η στρατηγική έχει ως βάση τις αναλύσεις που έχουν γίνει για το status quo της επιχείρησης, με στόχο την καταπολέμηση της κρίσης. Έτσι, έχουν προσδιοριστεί οι δυνατότητες και οι αδυναμίες της, οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι και οι προοπτικές επιτυχίας της στρατηγικής. Ουσιαστικά, έχουν τεθεί προτεραιότητες και έχουν αξιολογηθεί:

- Τα εναλλακτικά σενάρια για να ξεπεραστεί η κρίση (δηλαδή εάν έχει σχεδιαστεί αμυντική συμπεριφορά μέχρι υποχώρηση από την αγορά, επιθετική στρατηγική μέσω της διαφοροποίησης των λειτουργιών ή τέλος συμμαχίες και συνεργασίες με τους ανταγωνιστές).
- Τα προτεινόμενα μέτρα για το «ξεκαθάρισμα» των ασθενών μονάδων από τις υγιείς που προσθέτουν αξία.

- Οι τρόποι βελτίωσης των δυνατοτήτων κερδοφορίας και αποτελεσματικότητας των υγιών μονάδων.
- Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, υπό το πρίσμα διαμόρφωσης μιας διαρκούς ανταγωνιστικής ικανότητας.

Πριν την αποκοπή τους, οι μη υγιείς μονάδες θα πρέπει να αξιολογηθούν κατά πόσον συνιστούν ή όχι στρατηγικές αιχμές της επιχείρησης. Επίσης, θα πρέπει να διευκρινιστεί εάν οι συγκεκριμένες μονάδες θα αποκοπούν άμεσα στην κατάσταση που είναι ή αν πρώτα θα εξυγιανθούν και μετά θα παραχωρηθούν σε τρίτους. Η εκποίηση σε τρίτους μπορεί να γίνει με κέρδος ή χωρίς κέρδος. Η κερδοφόρα εκποίηση προϋποθέτει ότι η συγκεκριμένη μονάδα έχει στρατηγικό χαρακτήρα, αλλά εμφανίζει χρηματοοικονομικά προβλήματα. Αγοραστές των μονάδων αυτών είναι δυνατόν να είναι ανταγωνιστές, οι οποίοι θεωρούν ότι διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις και πλεονεκτήματα και έτσι είναι σε θέση να επαναφέρουν τη μονάδα στην κερδοφόρο ζώνη. Διαφορετικά έχουν κάνει λαθεμένους υπολογισμούς ή δεν έχουν αντιληφθεί την επερχόμενη κρίση στον κλάδο τους. Η μη κερδοφόρα εκποίηση παρατηρείται όταν η αποεπένδυση λαμβάνει χώρα με καθυστέρηση, κυρίως επειδή υπάρχει από το management ανασφάλεια για τις επιχειρηματικές εξελίξεις. Έτσι, η μονάδα δεν είναι πια καθόλου ελκυστική προς πώληση και όποιος την αγοράσει (π.χ. ανταγωνιστής) πρέπει να καταβάλλει τεράστια προσπάθεια για την εξυγιάνσή της.

Παραπέρα, ένα άλλο ζήτημα που πρέπει να επιλύσει το management κρίσης είναι, εάν η παύση της λειτουργίας της μονάδας και η διάλυσή της γίνει αμέσως ή σταδιακά. Καθοριστική παράμετρος σε αυτή την περίπτωση είναι πόση θα είναι κάθε φορά η αφαιμάξη μετρητών (Cash drain), δηλαδή το κόστος. Η άμεση παύση λειτουργίας της μονάδας κρίνεται απαραίτητη, όταν οι ζημιές σε περίπτωση μελλοντικής λειτουργίας της (λειτουργικές ζημιές) ξεπερνούν τα έξοδα που προκύπτουν από μια παύση. Όμως, και στην περίπτωση της άμεσης παύσης, επειδή υπάρχει κόστος, θα πρέπει να γίνει ορθολογική διαχείριση της εκκαθάρισης των παγίων και των κυκλοφοριακών στοιχείων. Η σταδιακή παύση της μονάδας θεωρείται σκόπιμη, όταν κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της προβλέπεται να υπάρξει ελαχιστοποίηση της αφαιμάξης μετρητών ή ακόμη και μεγιστοποίηση κάποιων αναμενόμενων ταμειακών ροών (Cash flow). Εάν το management

πραγματοποιήσει ορθολογικούς χειρισμούς, είναι δυνατόν να «κρατήσει» το κόστος του σταδιακού κλεισίματος σε πιο χαμηλά επίπεδα σε σχέση με το αντίστοιχο του άμεσου κλεισίματος. Και τούτο επειδή αποφεύγεται ένα μαζικό «κύμα» απολύσεων του προσωπικού, ορισμένες παραγωγικές δραστηριότητες υλοποιούνται φθηνότερα, υπό τη μορφή της υπεργολαβίας σε τρίτους, υπηρεσίες εξωτερικεύονται και τα αποθέματα «καταναλώνονται» βαθμιαία με πιο ισορροπημένο τρόπο. Βέβαια, τον πρώτο λόγο έχει το management στο πώς θα διαχειριστεί την όλη διαδικασία. Ειδικότερα, ένα προτεινόμενο σενάριο είναι το εξής:

#### **4.2.1 Πρώτο στάδιο**

Καταργούνται οι διοικητικές θέσεις προσωπικού στους τομείς έρευνας & ανάπτυξης, έρευνας αγοράς, στρατηγικού σχεδιασμού. «Παγώνουν» τα προγράμματα εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης του προσωπικού, ενώ οι πωλήσεις και το marketing επικεντρώνονται στους μεγάλους πελάτες κ.λπ.

#### **4.2.2 Δεύτερο στάδιο**

Η εξυπηρέτηση πελατών επικεντρώνεται μόνο στα κερδοφόρα τμήματα και προϊόντα ή ανατίθεται σε τρίτους. Διακόπτεται η αγορά υλικών παραγωγής και πρώτων υλών, σταματούν οι εργασίες επισκευής και συντήρησης των παραγωγικών εγκαταστάσεων και άλλα.

#### **4.2.3 Τρίτο στάδιο**

Περιουσιακά στοιχεία που δεν είναι τελειώς απαραίτητα μεταφέρονται σε άλλες συγγενικές εταιρίες, διαλύονται τα τμήματα αποθεμάτων και αγορών, ενοποιούνται οι εργασίες προετοιμασίας παραγωγικών εργασιών και επίβλεψης της παραγωγής κ.λπ.

### **4.3 Διαδικασία Αντιμετώπισης Κρίσης**

Η διαδικασία αντιμετώπισης κρίσης περιλαμβάνει 5 φάσεις κατά τις οποίες πραγματοποιούνται οι παρακάτω ενέργειες:

- α. Η φάση της πρόβλεψης και της σχεδίασης, που περιλαμβάνει τις ενέργειες που γίνονται για να προβλεφθούν οι κρίσεις.
- β. Η φάση της αποτροπής, που περιλαμβάνει την αποτροπή των αποτελεσμάτων του αιτίου της κρίσης.

γ. Η φάση της επέμβασης. Εδώ πρόκειται για τον σχεδιασμό των μέτρων αντιμετώπισης πριν εκδηλωθεί η κρίση και να εφαρμοστούν όταν εκδηλωθεί.

δ. Η φάση της ανασυγκρότησης, όπου ελέγχεται η πορεία της κρίσης και επανακάμπει η επιχείρηση από τις «πληγές» .

ε. Η φάση της έρευνας. Ερευνώνται τα αιτία της κρίσης και αξιολογείται ο τρόπος διαχείρισής τους.

## **A. ΠΡΟΒΛΕΨΗ**

Η ύπαρξη πρόβλεψης στην αντιμετώπιση των κρίσεων αποτελούν τον βασικότερο παράγοντα της αποτελεσματικής διαχείρισής τους. Η πρόβλεψη μιας κρίσης στηρίζεται:

- Στις προειδοποιητικές ενδείξεις του αιτίου της.
- Στις προειδοποιητικές ενδείξεις των δυσμενών επιπτώσεων της αν και εφόσον εκδηλωθεί.
- Στον υπολογισμό της πιθανότητας να συμβεί η κρίση με τη χρήση της στατιστικής ανάλυσης των στοιχείων των κρίσεων του παρελθόντος.
- Στην παρατήρηση και αξιολόγηση των κρίσεων που συμβαίνουν σε παρόμοια σύνολα κάτω από ίδιες συνθήκες.
- Στη διαίσθηση του διαχειριστή της κρίσης που τον προειδοποιεί για την πιθανότητα μιας κρίσης ακόμη και όταν δεν υπάρχουν προειδοποιητικές ενδείξεις ή στοιχεία παρελθόντων κρίσεων ή στοιχεία από παρόμοια σύνολα που πλήγηκαν από κρίσεις.

Εφόσον οι παραπάνω ενδείξεις αναγνωριστούν, αξιολογηθούν και οριοθετηθεί η προειδοποιητική φάση της κρίσης, ο διαχειριστής συγκεκριμενοποιεί την πρόβλεψη του ως προς την πιθανότητα, το χρόνο εμφάνισης, το είδος και το μέγεθος της κρίσης και παίρνει τα κατάλληλα μέτρα για να την διαχειριστεί αποτελεσματικά.

Για μια ακριβή πρόβλεψη ο διαχειριστής έχει υπολογίσει τους κινδύνους από τη δυσκολία αναγνώρισης και σωστής ερμηνείας των προειδοποιητικών ενδείξεων, από την πιθανή υποτίμησή της και από τη συμπεριφορά και στάση του ίδιου απέναντι στις ενδείξεις για μια μελλοντική κρίση, που επηρεάζεται από πιθανά ψυχολογικά συμπλέγματα.

Μετά τη συγκεκριμενοποίηση της πρόβλεψης ο διαχειριστής καταρτίζει τα σχέδια αντιμετώπισης της κρίσης με τα οποία προβλέπει και προσδιορίζει τα μέτρα αντιμετώπισης(αποτρεπτικά, προληπτικά, κατασταλτικά, διορθωτικά).

## **B. ΑΠΟΤΡΟΠΗ**

Η διαδικασία της αποτροπής είναι προφανής. Αν κατά τη φάση της πρόβλεψης ο διαχειριστής της κρίσης προέβλεψε μια επερχόμενη κρίση, πρέπει, πριν η κρίση εκδηλωθεί, να πάρει τα λεγόμενα προληπτικά ή αποτρεπτικά μέτρα. Είναι τα μέτρα που περιλαμβάνουν ενέργειες εναντίον των δυσμενών αποτελεσμάτων των αιτίων της κρίσης. Τα μέτρα αυτά είναι δυνατόν να ομαδοποιούνται σε ειδικότερα σχέδια, μέρη του γενικού σχεδίου αντιμετώπισης των κρίσεων, όπως σε σχέδια πρόληψης, ετοιμότητας, ασφάλειας, συναγερμού, εγκαίρου προειδοποίησης κλπ. Τέτοια μέτρα θεωρούνται προληπτικά ή αποτρεπτικά μέτρα που σχεδιάζονται και εφαρμόζονται πριν την εκδήλωση της κρίσης και για να μην εκδηλωθεί η κρίση ή και για να μετριαστεί εκδηλωθεί. Τα κυριότερα από αυτά τα μέτρα είναι:

- Τα κάθε είδους προληπτικά αντίμετρα κατά των δυσμενών αποτελεσμάτων των αιτίων των κρίσεων.
- Τα κάθε είδους μέτρα ασφαλείας, που προβλέπονται από τα διάφορα σχέδια ασφαλείας (ασφάλεια προσωπικού, ασφάλεια μέσων και εγκαταστάσεων, ασφάλεια τεχνολογίας, ασφάλεια πληροφοριών, ασφάλεια επικοινωνιών κ.λ.π).
- Τα μέτρα πυρασφάλειας και πυροπροστασίας.
- Τα μέτρα έγκαιρης προειδοποίησης, ταχείας προσέλευσης προσωπικού, ετοιμότητας, αυξημένης ετοιμότητας και συναγερμού, που αποσκοπούν στην



προετοιμασία του μηχανισμού αντιμετώπισης μιας κρίσης πριν προφθάσει να εκδηλωθεί.

- Τα μέτρα πρόνοιας για κάθε συνέπεια μιας κρίσης που σχεδιάζονται πριν η κρίση εκδηλωθεί και εφαρμόζονται όταν εκδηλωθεί και που δεν είναι μέτρα αντιμετώπισης της κρίσης. Η αντιμετώπιση π.χ., της κρίσης στέγασης που δημιουργεί κάποιος ισχυρός σεισμός γίνεται με τη χορήγηση σκηνών (μέτρο αντιμετώπισης).

### **Γ. ΕΠΕΜΒΑΣΗ**

Η φάση της επέμβασης είναι η πιο δύσκολη φάση της διαχείρισης κρίσης. Κατά τη διάρκειά της, η κρίση λαμβάνει τη χειρότερη μορφή και ο διαχειριστής δέχεται τις μεγαλύτερες εξωγενείς και ενδογενείς πιέσεις. Αποτελείται από 5 στάδια, κατά τα οποία ο διαχειριστής θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα.

- Στάδιο της αναγνώρισης, όπου πραγματοποιείται η διάγνωση, των χαρακτηριστικών, του είδους και η συγκέντρωση όσο το δυνατό περισσότερων πληροφοριών για τη κρίση.
- Στάδιο της απομόνωσης κρίσης, όπου διαχωρίζεται η αρχική/ κύρια κρίση από τις δευτερογενείς. Μπορεί να συνυπάρχουν διαφορετικές κρίσεις που να πληγούν διάφορους τομείς, ώστε να υπάρξει η ανάγκη εφαρμογής διαφορετικών σχεδίων αντιμετώπισης.
- Υπολογισμός του κόστους επέμβασης σε σύγκριση με τον συνολικό κόστος από τα δυσμενή αποτελέσματα της κρίσης.
- Στάδιο των εκτάκτων αναγκών, όπου γίνεται η εφαρμογή των προσχεδιασμένων μέτρων αντιμετώπισης των εκτάκτων αναγκών που δημιουργεί η κρίση μόλις εκδηλωθεί. Από τις έκτακτες ανάγκες, αντιμετωπίζονται κατά προτεραιότητα αυτές που αφορούν τα ανθρώπινα θύματα (θάνατος, τραυματισμός, εγκλωβισμοί, αποκλεισμοί) και απαιτούν αντιμετώπιση. Ακολουθεί η αντιμετώπιση των πιθανών επικινδύνων δευτερογενών κρίσεων (πυρκαγιές – καταρρεύσεις) που μπορούν να

δημιουργήσουν νέα ανθρώπινα θύματα και νέες έκτακτες ανάγκες. Ο χρόνος αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα για τη λήψη αποφάσεων.

- Στάδιο μεταβατικής αντίδρασης, κατά το οποίο αντιμετωπίζονται οι δευτερεύουσες ανάγκες. Είναι και αυτές έκτακτες ανάγκες, αλλά όχι τόσο πιεστικές και κατεπείγουσες.

#### **Δ. ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ**

Κατά τη φάση αυτή εφαρμόζονται τα διάφορα μέτρα αποκατάστασης που προβλέπονται από τα σχέδια αντιμετώπισης των κρίσεων. Η διάρκεια της ανασυγκρότησης είναι ανάλογη με το μέγεθος των ζημιών που προκάλεσε η κρίση και με την ταχύτητα με την οποία γίνεται η ανασυγκρότηση. Και ο διαχειριστής της κρίσης δεν είναι μεν άμεσα υπεύθυνος για το μέγεθος των ζημιών, αλλά είναι ο μόνος υπεύθυνος για την ταχύτητα της ανασυγκρότησης. Όσο ικανότερος είναι ο διαχειριστής τόσο ταχύτερα επιτυγχάνεται η ανασυγκρότηση. Η ικανότητα του διαχειριστή ενισχύεται και από την αντοχή του υποκειμένου της κρίσης. Αν το υποκείμενο έχει δυνατότητες (οικονομικές, έργων υποδομής, μέσων και υλικών, προσωπικού κ.λ.π.), τότε η ανασυγκρότηση θα συντελεστεί ταχύτατα.

#### **Ε. ΕΡΕΥΝΑ**

Η φάση της έρευνας αρχίζει μετά το τέλος της ανασυγκρότησης. Είναι η φάση του της διαπίστωσης για τα αίτια, τα σφάλματα, τις λανθασμένες διαδικασίες και της επίρριψης ευθυνών. Είναι η φάση της αντιμετώπισης των Μ.Μ.Ε. Υποβάλλονται μηνύσεις, αιτήσεις αποζημίωσης, διεκδικήσεις από τους θιγόμενους και τις οικογένειές τους, τους πιστωτές, τις τράπεζες, τους επενδυτές, τους μετόχους, και κάθε είδους διεκδικητές συμφερόντων. (Seeger,2003)

#### **4.4 Σχέδια Αντιμετώπισης Κρίσεων**

Η ύπαρξη σχεδίων αντιμετώπισης των κρίσεων είναι απόδειξη καλής διοίκησης και καλής οργάνωσης σε μια επιχείρηση. Δεν επιλύουν φυσικά αυτά μια κρίση, αποτελούν όμως το κυριότερο εργαλείο στα χέρια του διαχειριστή στην προσπάθεια επίλυσης των προβλημάτων μιας κρίσης. Είναι ο οδηγός που τον οδηγεί μέσα από τις κακοτοπιές μιας κρίσης, να φθάσει και να ανέβει στο βάθρο από όπου θα την παρακολουθεί, θα την ελέγχει και θα παίρνει τα προβλεπόμενα μέτρα για την

αντιμετώπισή τους. Ένα αποτελεσματικό σχέδιο αντιμετώπισης μιας κρίσης περιλαμβάνει τα εξής σημεία: -σημαίνει ότι με την εφαρμογή του ελαχιστοποιούνται ή περιορίζονται αρκετά οι ζημιές της κρίσης. -τα σχέδια είναι οδηγίες για συντονισμένη δράση σε μια κρίση. -δεν μπορεί να θεωρηθούν από κάποιον ότι είναι άκαμπτοι κανονισμοί ή διαδικασίες, που σχεδιάζονται σε κατάσταση απομόνωσης. -βοηθούν στην παροχή μιας κοινής και συμφωνημένης άποψης, μέσω της οποίας οι διευθυντές μπορούν να εργαστούν όταν έρχονται αντιμέτωποι με μοναδικές κρίσιμες καταστάσεις. Το μειονέκτημα που εγκυμονούν τα σχέδια διαχείρισης κρίσεων είναι το ότι έχουν γραφτεί τόσο πολύ επιφανειακά ή είναι τόσο πολύ ξεπερασμένα, που μπορεί η εφαρμογή τους σε στιγμές πραγματικής κρίσης να αποτελεί πηγή κινδύνου. Για να είναι τα σχέδια λειτουργικά, θα πρέπει να επιδέχονται τον υποστηρικτικό ενθουσιασμό από τη διοίκηση της επιχείρησης, να γίνονται κατανοητά από όλα τα μέλη της επιχειρησιακής κοινότητας και να είναι ενεργή η παρουσία της ομάδας διαχείρισης κρίσεων στο επιχειρησιακό περιβάλλον. (Σφακιανάκης,1998)

Ο σχεδιασμός χειρισμού των κρίσεων ασχολείται με τους σκοπούς που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή με το τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση και με τους τρόπους υλοποίησης των σκοπών αυτών, δηλαδή με τον καθορισμό των μέσων με άλλα λόγια.

Ο σχεδιασμός δίνει κατευθύνσεις στους διαχειριστές και στους μη διαχειριστές, μειώνει την αλληλοεπικάλυψη, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί πρότυπα που βοηθούν στον έλεγχο. Επιγραμματικά, ο σχεδιασμός συμβάλλει στην αποσαφήνιση της αποστολής του οργανισμού και των σκοπών του, που σημαίνει ότι εκτιμάται τι θα πρέπει να γίνει, στην πρόβλεψη και αφομοίωση των αλλαγών. Άρα συνεπάγεται ότι ο σχεδιασμός δεν είναι στατικός αλλά συνεχώς εξελισσόμενος με τις αλλαγές που προκύπτουν και συμβάλλει στην καλύτερη προσαρμογή της επιχείρησης σύμφωνα με τις εκάστοτε αλλαγές.

Τα σχέδια διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να περιέχουν τις απαραίτητες οδηγίες που είναι χρήσιμες για το χειρισμό μιας κρίσης όπου θα πρέπει να ακολουθηθούν συγκεκριμένα βήματα.

Όμως, η πολυπλοκότητα και το μέγεθος/ έκταση των βασικών σχεδίων αντιμετώπισης μιας κρίσης, δυσκολεύει την ευκολία στο να μελετηθούν και να γίνουν κατανοητά. Για το λόγο αυτό, τα σχέδια θα πρέπει να δημιουργούνται με ιδιαίτερη προσοχή και να περιέχουν ένα βασικό σχέδιο(βασικές οδηγίες), απλές στρατηγικές και κυρίως σύντομα σχέδια δραστηριοποίησης σε στιγμές που μια κρίση ξεσπά. Με άλλα λόγια, τα σχέδια θα πρέπει να είναι πρακτικά.(Health,2005)

Τα γενικά χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχεδίου διαχείρισης κρίσεων είναι τα παρακάτω:

- Να είναι απλό, κατανοητό, εύκολο στο χειρισμό του και έτσι δομημένο ώστε να εντοπίζεται εύκολα το επιθυμητό κάθε φορά στοιχείο του.
- Να περιορίζεται στα ουσιώδη και να παραλείπει τις επουσιώδεις λεπτομέρειες.
- Να είναι εύκαμπτο. Κάθε κρίση είναι μια ασταθής, ρευστή και δυναμική κατάσταση με γρήγορα εναλλασσόμενες συνθήκες. Ένα σχέδιο θα πρέπει να μπορεί να προσαρμόζεται με την ίδια τουλάχιστον ταχύτητα σε αυτές τις συνθήκες.
- Να είναι συντονισμένο. Δηλαδή οι προβλεπόμενες ενέργειες να είναι αλληλένδετες, παράλληλες και να μην παρουσιάζονται επαναλήψεις και επικαλύψεις.
- Να εξασφαλίζει τη συνεργασία όλων των εμπλεκομένων στην αντιμετώπιση της κρίσης.
- Να αποκεντρώνει τις εξουσίες και τις ευθύνες και να τις κατανέμει σε διαχειριστές, χωρίς να δημιουργεί κίνδυνο απώλειας του ελέγχου από τον κύριο διαχειριστή της κρίσης.
- Να παρέχει στο διαχειριστή της κρίσης τη δυνατότητα συνολικής παρακολούθησης και τη δυνατότητα ελέγχου και συντονισμού όλων των μέτρων.

- Να προβλέπει τη χρησιμοποίηση όλων των προσώπων και των μέσων που είναι διαθέσιμα και μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις να προβλέπει εξωτερική βοήθεια.
- Να συνοδεύεται από ένα καλό σχέδιο για την οριοθέτηση του δικτύου των επικοινωνιών και των τρόπων εύρεσης χρήσιμων πληροφοριών. (Σφακιανάκης,1998)

Τα σχέδια αντιμετώπισης (crisis management plans) αποτελούνται από 5 στάδια κατά τα οποία πραγματοποιείται η διαδικασία αντιμετώπισης, τα οποία είναι τα παρακάτω:

α. περιγραφή της κατάστασης. Όπως σε κάθε πρόβλημα που χρειάζεται αντιμετώπιση, έτσι και στα πλάνα θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια λεπτομερής περιγραφή της παρούσας κατάστασης, το είδος, το μέγεθος, η σφοδρότητα, η διάρκεια, η πιθανότητα, ο βαθμός προειδοποίησης, το αίτιο και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της κρίσης, που αναμένεται να εκδηλωθεί. Η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει ποια πρόσωπα, μέσα και γενικά ποιους πόρους διαθέτει και μπορεί να αντιπαρατάξει για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την κρίση.

β. αποστολή. Στο στάδιο αυτό ξεκαθαρίζεται ποια είναι η αποστολή της επιχείρησης και πως θα αντιμετωπιστεί η κρίση, μέσω κοινής απόφασης του διοικητικού συμβουλίου. Διευκρινίζεται ποια θα είναι η ομάδα διαχείρισης κρίσης, ο διαχειριστής και οι συντονιστικές ομάδες.

γ. εκτέλεση. Όπου, λαμβάνονται αποφάσεις για το ποια μέτρα θα ληφθούν, τότε θα ληφθούν και από ποιους, οι τρόποι δράσης για την αντιμετώπιση της κάθε μιας συνέπειας της κρίσης, ποια μεμονωμένα πρόσωπα ή ομάδες προσώπων έχουν την ευθύνη να ενεργήσουν και να πάρουν τα κατάλληλα για κάθε περίπτωση μέτρα, τα μέτρα συντονισμού και ελέγχου για να μην παρατηρούνται καθυστερήσεις, επικαλύψεις και επαναλήψεις ενεργειών .

δ. υποστήριξη. Στο σημείο αυτό περιγράφεται πως θα υποστηριχθεί η όλη προσπάθεια αντιμετώπισης από τα διάφορα τμήματα του συνόλου και από όλο το προσωπικό, από συνεργάτες, από διάφορους φορείς και από

εξωτερικές πηγές. Περιγράφονται οι διάφορες λεπτομέρειες διαχείρισης, οδηγίες διοικητικής μέριμνας, διαδικαστικές λεπτομέρειες και επιβοηθητικές διαδικασίες.

ε. επικοινωνία. Εδώ περιλαμβάνονται οι ενέργειες σχετικά με τον τομέα της οργάνωσης και λειτουργίας της επικοινωνίας και των εμπλεκόμενων με αυτή φορέων όπως Μ.Μ.Ε και κοινή γνώμη. Οι ενέργειες αυτές περιλαμβάνονται στο σχέδιο επικοινωνιών που αποτελεί τμήμα του γενικού πλάνου αντιμετώπισης. (Σφακιανακης,1998)

Για την επιτυχημένη εφαρμογή του Σχεδίου Χειρισμού Κρίσεων θα πρέπει να υπάρχει:

1. Προσδιορισμός των τρόπων με τους οποίους οι πιθανότητες εκδήλωσης του κινδύνου μπορούν να ελαχιστοποιηθούν.
2. Ανάπτυξη ενός ρεαλιστικού πλάνου που θα περιλαμβάνει και θα ελέγχει τις προβλεπόμενες ενέργειες αντιμετώπισης, όσο άμεσα γίνεται.
3. Σχεδιασμός και ασκήσεις αντιμετώπισης ενδεχόμενων έκτακτων κρίσεων.
4. Συγκεκριμένος άνθρωπος, ο οποίος θα επωμισθεί όλο το βάρος όπως επικοινωνίας με τα ΜΜΕ.
5. Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα Δημόσιων Σχέσεων ή Σχέδιο Δράσης, που θα δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως:
  - a. Ποια κρίση θα μπορούσε να πλήξει το «Σύστημα» ;
  - b. Ποιο είναι το κοινό που θα πρέπει να ενημερωθεί;
  - c. Ποιος είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος επικοινωνίας;
  - d. Ποια θα είναι τα μηνύματα;
  - e. Ποια θα είναι η ομάδα δράσης και ποιος ο υπεύθυνος;
  - f. Είναι η ομάδα και ο υπεύθυνος εκπαιδευμένος για τις δηλώσεις ;

- g. Ποια μέτρα έχουν ληφθεί προληπτικά και ποιες οι γέφυρες επικοινωνίας με το κοινό (προ-κρίσης).
6. Πρόβλεψη δυνατότητας επικοινωνίας με όλα τα στελέχη που συμμετέχουν στις ομάδες και όχι μόνο (τηλέφωνα, διευθύνσεις, κ.λ.π)
7. Κατάσταση (βάση δεδομένων) με τις πιθανές πηγές πληροφοριών (αρχεία, συνεργαζόμενες υπηρεσίες, ανοικτές πηγές, κ.λ.π).
8. Οργανωμένο σύστημα που θα τροφοδοτεί με πληροφορίες την ομάδα διαχείρισης Κρίσεων. (Wintent,1998)

#### **4.5 Χρήσιμες συμβουλές για «μετά την κρίση»**

Έχοντας παρουσιάσει το θεωρητικό υπόβαθρο καθώς και περιπτώσεις διαχείρισης κρίσεων, το επόμενο στάδιο της μελέτης είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων για τις στρατηγικές κινήσεις που ακολούθησαν ή έπρεπε να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις.

Οι περιπτώσεις που αναλύθηκαν καθιστούν εμφανές το γεγονός ότι κρίσεις δεν αντιμετωπίζουν μόνο οι μικρές επιχειρήσεις ή επιχειρήσεις με κακή διοίκηση. Καμία επιχείρηση δεν είναι στο απυρόβλητο από πλευράς κρίσεων. Αυτό που μπορούν και πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις είναι να υιοθετήσουν στρατηγικές κινήσεις που από τη μία πλευρά θα μειώσουν την επιρρέπεια τους σε κρίση και από την άλλη θα αυξήσουν τη δυνατότητα απόκρισης σε περίπτωση επιχειρησιακών κρίσεων, ώστε να είναι σε θέση να επανακτήσουν γρήγορα τις λειτουργίες τους και να ενδυναμώσουν τη σχετική ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά, καθώς και την αντιληπτική εικόνα που διαμορφώνει η αγορά-στόχος.

Προκειμένου να διερευνήσουν την επιρρέπεια τους σε κρίσεις οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αξιολογήσουν:

- τις επιχειρησιακές στρατηγικές.
- την επιχειρησιακή κουλτούρα και δομή.
- όλες τις υποκειμενικές εμπειρίες που συναντώνται στη δομή τους.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιρρέπεια των επιχειρήσεων σε κρίσεις είναι:

- η ψευδαίσθηση της μη-τρωτότητας.
- η αγνόηση των προειδοποιητικών σημάτων.
- η νευρωτική οργανωσιακή δομή.
- οι δυσκίνητες διοικητικές διαδικασίες.
- η εξοικείωση με το ρίσκο.
- η αποτυχία σεβασμού των εμπλεκόμενων μερών.
- η αδυναμία προσαρμογής σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Για να προετοιμαστούν δε για μία κρίση οι επιχειρήσεις θα πρέπει, έχοντας διερευνήσει όλες τις λειτουργίες τους, να αξιολογήσουν τους κινδύνους και τις απειλές που μπορεί να αντιμετωπίσουν. Παρόλο που οι κίνδυνοι για μία εταιρία φαντάζουν αμέτρητος θα πρέπει να αναγνωριστούν, καθώς απαιτούν διαφορετικούς οργανωσιακούς χειρισμούς, διαφορετική κατάρτιση της ομάδας διαχείρισης κρίσεων και επηρεάζουν διαφορετικά πρόσωπα. Όσο πιο πλήρης είναι η αξιολόγηση, τόσο πιο καλά προετοιμασμένη είναι η εταιρία. Η θέσπιση ομάδας διαχείρισης κρίσεων είναι ένας μηχανισμός με συγκεκριμένο ρόλο στην αντιμετώπιση της επίσημης κατάστασης. Συγκεκριμένα συλλέγει πληροφορίες από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, ώστε με κατάλληλη οριοθέτηση ενεργειών να είναι σε θέση να ελέγξει την κατάσταση. Η σύσταση της ομάδας δεν είναι σταθερή. Παράγοντες που την καθορίζουν είναι:

- το μέγεθος της εταιρίας.
- αν αυτή δραστηριοποιείται μόνο στην εγχώρια αγορά ή και στο εξωτερικό.
- ο τρόπος διοίκησης της.
- το κοινό στο οποίο απευθύνεται.

Κάθε ομάδα μετά τη συγκρότηση της πρέπει να εκπαιδευτεί κατάλληλα. Να μάθει να ενεργεί ως ομάδα, τα μέλη της να εξοικειωθούν με τα καθήκοντα τους που συνήθως είναι πρόσθετα από τα συνήθη, αλλά και να δοκιμάσουν τις ικανότητες τους.



Αποδοτικότερη δε καθίσταται η δράση της όταν συνεργάζεται με αρμόδιους νομικούς οργανισμούς ή με κέντρα συλλογής πρωτογενών στοιχείων, όπως συνέβη στην περίπτωση της Pepsi. Συγκεκριμένα η εταιρία δημιούργησε ένα κέντρο διαχείρισης κρίσεων για τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων κατά τη διάρκεια της κρίσης. Το κέντρο ήταν νευραλγικής σημασίας, καθώς διευκόλυνε τη λήψη των αποφάσεων, ενώ βοήθησε να συνεχιστούν απρόσκοπτα οι λοιπές λειτουργίες της επιχείρησης. Ένα από τα καθήκοντα της ομάδας είναι και η σύσταση του σχεδίου διαχείρισης κρίσεων. Το σχέδιο αυτό θα πρέπει:

- να είναι απλό και εύκαμπτο.
- να εξασφαλίζει την συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών στην αντιμετώπιση της κρίσης.
- να παρέχει τη δυνατότητα συνολικής παρακολούθησης της κρίσης και ελέγχου και συντονισμού των μέτρων αντιμετώπισης της.

## 5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο όρος «διαχείριση κρίσεων» έγινε ιδιαίτερα γνωστός τον 20ο αιώνα στο δυτικό κόσμο και σημάδεψε τον κόσμο του μανάτζμεντ και όχι μόνο. Πολύ γρήγορα διαπιστώθηκε πως εκφάνσεις του άγγιξαν και άλλες πτυχές της ανθρώπινης δραστηριότητας σε ατομικό και κυρίως σε συλλογικό επίπεδο. Εξάλλου η ανατροπή της ισχύουσας κατάστασης της σταθερότητας είναι κάτι που προβληματίζει τον σύγχρονο άνθρωπο. Η διατήρηση των κεκτημένων είναι κυρίως το πρώτο μέλημά του. Στην κοινωνία των πληροφοριών και της γνώσης, η έννοια της «διαχείρισης κρίσης» εμπεριέχει, την παρουσία απειλών και επικείμενων φόβων προς τα «αλληλοεξαρτώμενα» δίκτυα τεχνολογικής, διαχειριστικής και επικοινωνιακής υποδομής, τα οποία υποστηρίζουν ζωτικής σημασίας τομείς της πολιτισμικής, οικονομικής, πολιτικής και κοινωνικής ανάπτυξη όλων των δυτικών χωρών του κόσμου.

Το καταναλωτικό κοινό έχει αρχίσει να ζει σε ένα κόσμο ανασφάλειας, αποξένωσης και συνεχούς ανησυχίας, οπού μέσω των Μ.Μ.Ε βομβαρδίζεται συνεχώς με γεγονότα που εμπεριέχουν κρίσεις είτε πρόκειται για οικονομικές, για εθνικές, για τρομοκρατικές, για κρίσεις επιχειρήσεων, δημιουργώντας του ανασφάλειες απέναντι στο ξέσπασμα οποιαδήποτε κρίσης.

Εξ' ορισμού όταν μελετάς το άγνωστο δεν ξέρεις ποτέ τι θα βρεις. Αυτό που γνωρίζεις εκ των προτέρων είναι ότι θα πρέπει να αντιμετωπίσεις τις όποιες δυσκολίες με αποτελεσματικότητα. Ο όρος «κρίση» οδηγεί το μυαλό στην χειρότερη δυνατή συγκυρία συνθηκών που μπορεί να συντρέξει.

Αρκετοί μελετητές- επιστήμονες ασχολήθηκαν σε βάθος με αυτό το αντικείμενο. Η αντιμετώπιση κάθε φαινομένου εξαρτάται από την αρτιότερη μελέτη και ανάλυση του. Ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών και των φάσεων της κρίσης εξυπηρετεί στην ταχύτερη πρόγνωση της και διαχείρισή της. Είναι αρκετά τα ερωτήματα που

γεννώνται κατά το ξέσπασμα της κρίσης και μια σειρά στρατηγικών απαντήσεων που οι ειδικοί έχουν δώσει. Το κύριο βάρος της ευθύνης της αντιμετώπισης πέφτει στην επιλογή των προσώπων- διαχειριστών της. Οι μάνατζερ κρίσης και το αποτελεσματικό δυναμικό τους οφείλουν να δράσουν μέσα στο πρώτο 24ωρο για να εξαλείψουν τις παρενέργειες του αιφνιδιασμού. Καταλυτικοί παράγοντες είναι η κουλτούρα του οργανισμού- θεσμού που αντιμετωπίζει την κρίση καθώς και η διαχείριση των φημών που οργιάζουν τις πρώτες ώρες του ξεσπάσματος της και που δημιουργούν τις πρώτες εντυπώσεις.

Σε αυτό το τομέα των εντυπώσεων έγκειται και η ψυχολογική και κοινωνικοπολιτική διάσταση της κρίσης την οποία οφείλουν να λάβουν σοβαρά υπόψιν οι διαχειριστές και να αναπτύξουν σχέδια άμεσης αντιμετώπισης. Η πρακτική εμπειρία και η θεωρητική γνώση έχει εμπλουτίσει τις προσφερόμενες στρατηγικές αντιμετώπισης.

Πέραν όμως από τους παραπάνω παράγοντες καθοριστικό ρόλο σε μια κρίση παίζουν και τα MME. Πολλές φορές η αντιμετώπιση της κρίσης διαμορφώνεται μέσα από τα δημοσιεύματα του Τύπου και τα ρεπορτάζ της τηλεόρασης. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας της άμεσης σχέσης των MME με την κοινή γνώμη και το μεγάλο βαθμό επιρροής των πρώτων σε αυτήν. Κατά τη γνώμη μου τα M.M.E είναι αυτά που επιλεγούν ποτέ θα εμφανίσουν, θα διογκώσουν ή θα σταματήσουν τη κρίση. Η επιχείρηση οφείλει να δημιουργήσει ένα τείχος θωράκισης απέναντι στα MME μέσω ενός αποτελεσματικού προγράμματος δημοσιών σχέσεων και πανίσχυρου brand ώστε να βγουν όσο το δυνατό λιγότερο ζημιωμένες από μια κρίση. Αυτό που διακρίνει ίσως αυτήν την κρίση από κάποια άλλη είναι η άμεση παρέμβαση σε αυτή των MME ως κύριων μετεχόντων και όχι μόνο ως παράγοντα διαμόρφωσης κοινής γνώμης.

Με την ανάλυση της χρηματοπιστωτικής κρίσης που πραγματοποιήθηκε παραπάνω, διαπιστώθηκε ότι καμιά κρίση δεν μπορεί να απομονωθεί και να έχει επιπτώσεις μόνο σε ένα περιβάλλον. Μπορεί να ξεκινήσει από μια έκρηξη-πυρήνα(lemahn brothers) και μέσω αλυσιδωτών εκρήξεων να λάβει τεράστιες διαστάσεις, σε υπερατλαντικές χώρες και χρηματοπιστωτικά συστήματα και αγορές άλλων χωρών.

Βεβαία 5 μήνες περίπου μετά την έκρηξη της κρίσης, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι τα αποτελέσματα στην Ελλάδα είναι περισσότερο έμμεσα και πλασματικά παρά

πραγματικά. Με τα MME να αφιερώνουν ατελείωτες ώρες τηλεοπτικού χρόνου για την ανάλυση και την δραματοποίηση της κρίσης που θα οδηγήσει την υφήλιο σε μια μεταπολεμική κατάσταση, δημιουργήθηκε ένας απίστευτος πανικός στους καταναλωτές, μειώνοντας τη ζήτηση στην αγορά, φτάνοντας μέχρι σε ακραίες καταστάσεις.

Αν και τα δημοσιευμένα αίτια της κρίσης είναι γνωστά, υπάρχει μια σημαντική επιφυλακτικότητα για τη διαφάνεια στην αντιμετώπιση της κρίσης από τους διάφορους κυβερνώντες. Εύλογο είναι, ότι η χαλιναγωγή και ο εκφοβισμός των μαζών είναι διακαείς πόθος των εκάστοτε κυβερνούντων. Υπό αυτό το πρίσμα η δημιουργία οποιαδήποτε επιτηδευμένης κρίσης θα είχε το ίδιο στόχο, στη κατεύθυνση των μαζών προς μια ορισμένη κατεύθυνση.

Στις σύγχρονες συνθήκες ανταγωνισμού των επιχειρήσεων, όπου <<το μεγάλο ψάρι τρώει το μικρό>>, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόσουν καινοτομίες μεθόδους τόσο στο management, όσο και στο marketing ώστε να αποκτήσουν το συγκριτικό πλεονέκτημα απέναντι στον ανταγωνισμό. Αυτό σημαίνει ότι οι υιοθέτηση τεχνικών που αναλύθηκαν παραπάνω όπως η χρήση του neuromarketing, η υιοθέτηση πολυαισθητικού brand, η εφαρμογή οριζοντίου marketing σε συνδυασμό με το κάθετο, θα διαφοροποιήσουν την επιχείρηση τόσο στην έρευνα της καταναλωτικής συμπεριφοράς, όσο στη πιστή στο brand τους και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς ή στην δημιουργία νέων διαφοροποιημένων αγορών.

Θα πρέπει να γίνει αντιληπτό από τις επιχειρήσεις ότι η βελτίωση του μορφωτικού και του βιοτικού επιπέδου του καταναλωτή του έχει δημιουργήσει ένα πολύ αποτελεσματικό φίλτρο απέναντι στην αξιολόγηση των προϊόντων και των επιχειρήσεων. Χρειάζεται επιθετικό και έξυπνο marketing καθώς και έμφαση στην διοίκηση ποιότητας. Μην ξεχνάμε ότι ακόμα και μια πολύ δύσκολη ύφεση, όπως αυτή που μας προκύπτει, δεν ακυρώνει τη διενέργεια των συναλλαγών. Κάποιοι πωλούν, κάποιοι αγοράζουν και κάποιοι (πάντα) κερδίζουν. Εκείνοι που θα το μπορέσουν και θα το καταφέρουν στη διάρκεια της ύφεσης θα είναι οι νέοι ηγέτες στην οικονομική εποχή μετά την ύφεση.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ξενόγλωσση**

- Augustine N.R., Managing the crisis you tried to prevent, Harvard Business Review, November/December, 148, 1995.
- Barton L., Preparing the marketing manager for crisis: the use and application of new strategic tools. Marketing Intelligence & Planning, 12(11), 41-46, 1994.
- Berge T.D., Planning for crisis: how to cope with the wolf at the door, European management Journal, 9(1), 30-35, 1991.
- Billings R.S., Milburn T.W. and Schaalman M.L., A model of crisis perception: a theoretical and empirical analysis. Administrative Science Quarterly, 25, 303-316, 1980.
- Bland, M. (1998). Communicating out of a crisis, Handling the Media, 90
- Brewton, C., Managing a crisis: a model for the lodging industry, The Cornell HRA Quarterly, 28, 3, 1987.
- Darling J.R., Crisis management in international business: keys to effective decision-making. Leadership & Organizational Development Journal, 15(8), 3-8, 1994.
- Fink S., Crisis forecasting. What's the worst that could happen?. Management Review, 53-56, 1986.
- Fink S., Crisis management: planning for the inevitable, Amacom, American Management Association, 1986
- Habermas, J. (1975). Legitimation Crisis Pa Txt (Vol. 519). Beacon Press.
- Halpen, G. (1989). Pulmonary arterial hypertension due to bilharziasis. Apropos of a case due to Schistosoma haematobium having been cured by

praziquantel. *Bulletin de la Societe de pathologie exotique* (1990), 83(1), 66-71.

- Hermann C.F., *International Crises: Insights from Behaviour Research*, The Free Press, New York, NY, 1972.
- Hwang P. and Lichtenthal D., Anatomy of organizational crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(3), 129-140, 2000.
- Kash T.J. and Darling J.R., Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organizational Development Journal*, 8(3), 184-189, 1999.
- Keown-McMullan C., Crisis: when does a molehill become a mountain?. *Disaster Prevention and Management*, 6(1), 4-10, 1997.
- Lagadec P., Learning processes for crisis management in complex organizations, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5(1), 24-31, 1997.
- Martinelli K. A and Briggs W., Integrating public relations and legal responses during a crisis: The case of Odwalla, Inc, *Public Relations Review*, 24(4), 443-460, 1998.
- Meyers G.C. and Holusha J., *When it hits the fan: managing the nine crises of business*, Boston: Houghton Mifflin, 271, 1986.
- Miller K. and Isacoe, I., The concept of crisis, Hermann, C.F., *International Crises: Insights from Behaviour Research*, The Free Press, New York, NY, 1972.
- Mitroff I., Pauchant T.C. and Shrivastava P., The structure of man-made organizational crises. Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*, 33, 83-107, 1988.
- Mitroff I., Teaching corporate America to think about crisis prevention, *Journal of Business Strategy*, 6, 40-47, 1986

- Mitroff II., Crisis Management: cutting through the confusion. Sloan Management Review, 29(2), 15-20, 1988
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. Organizational dynamics, 12(4), 53-65.
- Pauchant T. and Mitroff I.I., Crisis management: managing paradox in a chaotic world. Technological Forecasting and Social Change, 38(2), 117-134, 1990.
- Pauchant T.C. and Douville R., Recent research in crisis management: a study of 24 authors' publications from 1986 to 1991, Industrial & Environmental CrisisQuarterly, 7(1), 43-66, 1991.
- Paulk D., Estimating the "Impact Value" of a Crisis, Crisis Management International, Disaster Resource Guide, <http://www.disaster-resource.com/cgi-bin/articlesearch.cgi?id=92>
- Pearson C M. and Clair J.A., Reframing crisis management, Academy of Management Review, 23(1), 59-76, 1998.
- Preble, J., F. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process, Journal of management studies, 786
- Reilly A.H., Preparing for the worst: the process of effective crisis management. Industrial & Environmental Crisis Quarterly, 7(2), 115-143, 1993.
- Richardson B, Crisis management and management strategy; time to loop the loop?, Disaster Prevention and Management, 3(3), 59-80, 1994.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). Communication and organizational crisis. Greenwood Publishing Group.
- Shrivastava P. and Mitroff I.I., Strategic management of corporate crises, Columbia Journal ofWorld Business, Spring, 5-11, 1987.

- Silva, M. A., & McGann, T. (1995). *Overdrive: Managing in crisis-filled times*. Wiley.
- Swart, D. H. Vartinsky (1977). Predictive equations regarding coastal transports. In *Coastal Engineering 1976* (pp. 1113-1132).
- Wenger D. and Quarantelli E. L. (1989). Local mass media operations, problems and products in disasters, report series #19, Disaster Research Center/ University of Delaware.
- Wiener A.J., Kahn H., *Crisis and arms control*, The Free Press, New York, NY, 1972.

### **Ελληνική**

- Health R., “Διαχείριση κρίσεων: Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα”, Εκδοσεις Γκιουρδας, Αθηνά 2005
- Marge J, “Πως Λαμβάνονται Οι Αποφάσεις”, Επιστημονικο Μαρκετινγκ, Τευχος 40, Σελ 106-108
- Wilcox D.L. “Δημόσιες Σχέσεις-Στρατηγικές Και Τεχνικές”, Εκδοσεις Ελλην, 1996
- Κουσκουβελής Η., “Λήψη Ζποφάσεων- Κρίση- Διαπραγμάτευση”, Εκδοσεις Παπαζηση, Αθηνά 1997.
- Μπάλας Γ., “ Συμπεριφορά καταναλωτή”, Εκδόσεις Κλειδαριθμος, ΑΔΗΝΑ 2003
- Πανυγηράκης Γ. “Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων”, Εκδοσεις Μπενου, Αθηνά 2001
- Πιζήμολας, Π. (2005). Δημόσιες σχέσεις και διαχείριση κρίσεων: κρίση της εταιρείας Johnson & Johnson: η περίπτωση του Tylenol (Doctoral dissertation, TEI Δυτικής Μακεδονίας). ISO 690
- Σκουλάς, Χ., & Skoulas, C. (2008). Εθνικοί λογαριασμοί και ο νέος ρόλος του κράτους στον 21 αιώνα.



- Συρίγου, Ε «Το σχέδιο Ανάν ως πρότυπο του ΟΗΕ για κοινωνίες που εξέρχονται από κρίση», στον συλλογικό τόμο Ο Γόρδιος δεσμός του Κυπριακού-ό,τι δεν λύνεται πρέπει να κόβεται;, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα, 2006, σελ. 19-39
- Σφακιανάκης Μ.Κ, “Διοικητική κρίσεων”, Εκδοσεις Έλλην, Αθηνά 1998
- Τσικρικώνη, Φ. (2006). Διαχείριση κρίσεων και οι βέλτιστες πρακτικές τους (Doctoral dissertation, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας).