



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΓΙΟΥ
ΝΙΚΟΛΑΟΥ**

**ΤΑ ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΩΣ
ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ
ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγήτριες: Μαρία - Τζένη Αθανασάκη, Α.Μ. 355

Αρετή Βασιλείου, Α.Μ. 376

Επιβλέπων: Δρ. Νικόλαος Τριχάς

©

2018



TECHNOLOGICAL EDUCATION INSTITUTE OF CRETE
SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION (AGIOS
NIKOLAOS)

SOCIAL MEDIA AS COMMUNICATION
TOOLS IN CRISIS MANAGEMENT

DIPLOMA THESIS

Students: Maria - Tzeni Athanasaki, 355
Areti Vasileiou, 376

Supervisor: Dr. Nikolaos Trihas

©
2018

Υπεύθυνη Δήλωση: Βεβαιώνουμε ότι είμαστε συγγραφείς αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχαμε για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχουμε αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες κάναμε χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνουμε ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμάς προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγίου Νικολάου του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αναφέρεται στη διαχείριση κρίσεων και συγκεκριμένα στο πως θα αποφευχθούν τυχόν κίνδυνοι στο εσωτερικό της επιχείρησης, μέσω των κοινωνικών μέσων δικτύωσης. Στην εργασία παρουσιάζονται βασικές έννοιες που θα βοηθήσουν στη κατανόηση του θέματος, όπως οι όροι δημόσιες σχέσεις, διαχείριση κινδύνων, καθώς και ποια είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν ώστε να αντιμετωπιστούν τυχόν κίνδυνοι. Ξεκινώντας από ένα οποιοδήποτε πρόβλημα το οποίο θα μπορούσε να προκαλέσει κρίση στην επιχείρηση, στο να αναγνωριστεί η πηγή από την οποία προήλθε, μέχρι και στους τρόπους με τους οποίους θα αντιμετωπιστεί, εστιάζοντας ωστόσο σε έναν από τους τρόπους που είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Στη συνέχεια έχει πραγματοποιηθεί μια πρωτογενής έρευνα η οποία εξετάζει το βαθμό και τον τρόπο με τον οποίο οι σημερινές επιχειρήσεις αξιοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως επικοινωνιακά εργαλεία στα πλαίσια της διαχείρισης κρίσεων.

Λέξεις Κλειδιά: κρίση, διαχείριση κρίσεων, δημόσιες σχέσεις, μέσα κοινωνικής δικτύωσης

ABSTRACT

This thesis refers to crisis management and particularly how to avoid possible internal damages within a business by using social media. In the thesis, some basic terms are presented such as public relations, crisis management, and social networking sites which can be used to face possible dangers. Starting from any random problem which could promote crisis in a business, to recognizing the source from which it came, up to coping with the problem, focusing through means of social networking. A survey has been conducted in order to examine the way that enterprises are utilizing social media for crisis management.

Key Words: crisis, crisis management, public relations, social me

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	i
ABSTRACT	ii
ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	viii
ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ	ix
ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	x
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	xi
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	xii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Αντικείμενο και σκοπός της πτυχιακής εργασίας	1
1.2 Η δομή της πτυχιακής εργασίας.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	4
ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	4
2.1 Εισαγωγή στην επικοινωνία.....	4
2.2 Η έννοια, η σπουδαιότητα και ο σκοπός της επικοινωνίας.....	5
2.3 Η διαδικασία της επικοινωνίας	6
2.4 Λεκτική επικοινωνία	9
2.5 Μη λεκτική επικοινωνία	9
2.6 Εμπόδια στην Επικοινωνία	10
2.6.1 Μη λεκτικά εμπόδια	11
2.6.1.1. Είδη Μη λεκτικών εμποδίων	11
2.6.2. Λεκτικά Εμπόδια	15
2.6.2.1 Είδη λεκτικών εμποδίων	15
2.7 Στόχοι της επικοινωνίας.....	16
2.8 Επικοινωνία στις επιχειρήσεις	16
2.8.1 Κατευθύνσεις επικοινωνίας.....	17
2.8.2 Από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία.....	18
2.8.2.1 Μορφές από πάνω προς τα κάτω επικοινωνίας	18

2.8.2.2 Μέσα για την επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω	19
2.8.3 Από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία.....	20
2.9 Οριζόντια Επικοινωνία.....	21
2.10 Άτυπη επικοινωνία (grapevine).....	22
2.10.1 Διαχείριση άτυπης επικοινωνίας	23
2.11 Εισαγωγή στις Δημόσιες Σχέσεις.....	23
2.12 Η διαδικασία των δημοσίων σχέσεων.....	25
2.13 Εργαλεία Δημοσίων Σχέσεων	27
2.14 Αποφάσεις του Μάρκετινγκ και Δημοσίων Σχέσεων	28
2.15 Μέσα κοινωνικής δικτύωσης στις δημόσιες σχέσεις	30
2.16 Δημόσιες σχέσεις και διαχείριση κρίσεων	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	34
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	34
3.1 Η έννοια της κρίσης	34
3.1.1 Ορισμοί.....	36
3.1.2 Στοιχεία που αποτελούν την κρίση.....	38
3.1.3 Η θετική πλευρά της κρίσης.....	39
3.2 Χαρακτηριστικά κρίσης	40
3.3 Τύποι κρίσεων	42
3.3.1 Αίτια κρίσεων	44
3.3.1.1 Συμπτώματα κρίσεων	45
3.4 Κύκλος ζωής κρίσης.....	47
3.5 Έννοια της Διαχείρισης κρίσεων	50
3.6 Στάδια διαχείρισης κρίσεων	51
3.7 Στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων	54
3.7.1 Μοντέλα διαχείρισης κρίσεων.....	56
3.7.2 Αποτελεσματικό σχέδιο διαχείρισης κρίσεων.....	57

3.8	Είδη διαχείρισης κρίσεων	58
3.9	Παραδείγματα διαχείρισης κρίσεων.....	61
3.9.1	Μελέτη Περίπτωσης 1: Ο Σιδηροδρομικός σταθμός King’s Cross, Λονδίνο,1987	62
3.9.2	Μελέτη Περίπτωσης 2: Η μόλυνση του Εμφιαλωμένου νερού Perrier, Γαλλία/ ΗΠΑ,1990	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....		66
ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ.....		66
4.1	Ιστορική αναδρομή του Διαδικτύου.....	66
4.1.1	Η εξέλιξη του Web 1.0 σε Web 2.0.....	67
4.1.2	Τα χαρακτηριστικά και τα κύρια εργαλεία του Web 2.0	69
4.2	Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης	71
4.2.1	Χαρακτηριστικά των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.....	72
4.2.2	Ιστορία των μέσων κοινωνικής δικτύωσης	73
4.3	Κατηγορίες μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media).....	76
4.3.1	Ιστοσελίδες κοινής χρήσης πολυμέσων (Media-sharing sites)	79
4.3.1.1	Flickr	80
4.3.1.2	YouTube	80
4.3.2	Ιστοσελίδες εικονικής πραγματικότητας (Virtual worlds)	82
4.3.2.1	Second Life	82
4.3.3	Bloggng ή Micro-bloggng.....	83
4.3.3.2	Twitter.....	84
4.3.4	Ιστοσελίδες δημιουργίας σελιδοδεικτών και ψηφοφορίας (Social bookmarking and voting sites).....	85
4.3.4.1	Delicious	86
4.3.4.2	Digg.....	86
4.3.5	Review sites.....	87
4.3.5.1	TripAdvisor.....	87

4.3.6 Social knowledge sharing sites.....	88
4.3.6.1 Wikis.....	89
4.3.7 Ισότοποι κοινωνικής δικτύωσης (social networks sites).....	90
4.3.7.1 Facebook.....	91
4.3.7.2 Linkedin.....	92
4.4 Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στις επιχειρήσεις.....	93
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	96
ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	96
5.1 Εισαγωγή.....	96
5.2 Ο ρόλος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη διαχείριση κρίσεων.....	97
5.3 Η εφαρμογή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στα πλαίσια κρίσεων.....	99
5.3.1 Λειτουργίες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη διαχείριση κρίσεων. .	100
5.4 Μελέτες περίπτωσης	102
5.4.1 Μελέτη περίπτωσης: Anthon Berg.....	102
5.4.2 Μελέτη περίπτωσης: Thomas Cook.....	104
5.4.3 Μελέτη περίπτωσης: ‘‘Τρομοκρατικό χτύπημα στη Βαρκελώνη’’	106
5.4.4 Μελέτη περίπτωσης: United Airlines.....	109
5.4.5 Μελέτη περίπτωσης: Hennes and Mauritz	111
5.5 Συμπεράσματα - Μελέτες Περίπτωσης.....	114
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	115
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	115
6.1 Εισαγωγή.....	115
6.2 Σκοπός της Έρευνας.....	115
6.3 Είδη Έρευνας	116
6.3.1 Ποιοτική έρευνα μέσω συνέντευξης σε βάθος.....	117
6.4 Δειγματοληψία	117
6.4.1 Ανάλυση ερωτηματολογίου-οδηγού συνέντευξης.....	119

6.5 Ερευνητική Μέθοδος	119
6.6 Περιορισμοί έρευνας.....	120
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	121
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	121
7.1 Εισαγωγή.....	121
7.2 Αναλυτικά αποτελέσματα έρευνας	121
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.....	129
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	129
8.1 Εισαγωγή.....	129
8.2 Προτάσεις.....	129
8.2.1 Προτάσεις προς τις επιχειρήσεις	130
8.2.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	131
A. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	132
B. ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	136
Γ. ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ.....	139
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	144

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

• Πίνακας 1: Διαφορές Web 1.0 με Web 2.0.....	71
• Πίνακας 2: Λόγοι χρήσης του Δικτύου.....	82
• Πίνακας 3: Στοιχεία ερωτηθέντων επιχειρήσεων.....	123
• Πίνακας4: Αναλυτικά αποτελέσματα της παρουσίας της κάθε επιχείρησης στα Social media.....	127

ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

- **Εικόνα 1:** Κινέζικα σύμβολα (Κίνδυνος, ευκαιρία).....37
- **Εικόνα 2:** Ορισμός κρίσης.....40
- **Εικόνα 3:** Η διαχρονική εξέλιξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.....79
- **Εικόνα 4:** Τα κορυφαία social network sites του 2013.....95
- **Εικόνα 5:** «Generous Store» στην Κοπεγχάγη.....107
- **Εικόνα 6:** Ανάρτηση φωτογραφιών του δωματίου της κας Longbottom στο Facebook.....110
- **Εικόνα 7:** Ανάρτηση δημοσίευσης της αστυνομίας της Ισπανίας στο Twitter.....112
- **Εικόνα 8:** Ανάρτηση δημοσίευσης του Αλέξη Τσίπρα στο Twitter.....112
- **Εικόνα 9:** Ανάρτηση φωτογραφίας στο Twitter ενός χρήστη.....113
- **Εικόνα 10:** Ανάρτηση φωτογραφίας στο Instagram του Λεμπρόν Τζέιμς.....116
- **Εικόνα 11:** Ανάρτηση φωτογραφίας στο Twitter του Weekend.....117
- **Εικόνα 12:** Επίδοση μετοχής της H&M στον Stoxx 600 Index.....118

ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

- **Διάγραμμα 1:** Διαδικασία Επικοινωνίας..... 9
- **Διάγραμμα 2:** Η κυκλική διαδικασία των Δημοσίων σχέσεων..... 29
- **Διάγραμμα 3:** Κύκλος ζωής κρίσης..... 51
- **Διάγραμμα 4:** Οι φάσεις της διαχείρισης κρίσεων..... 56
- **Διάγραμμα 5:** Ιστορική αναδρομή Internet..... 69

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

- **ARPANET:** Advanced Research Projects Agency
- **CDs:** Credit default swaps
- **CERN:** Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire
- **HTML:** Hyper Text Markup Language
- **IP:** Internet Protocol
- **NBA :** National Basketball Association

- **NSFNET:** National Science Foundation Network
- **PR:** Public Relations
- **RIA:** Rich Internet Applications
- **RSS:** Really Simple Syndication ή Rich Site Summary
- **TCP:** Transmission Control Protocol
- **WWW:** World Wide Web
- **Α.Ε.Π :** Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
- **Η.Π.Α:** Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής
- **ΙΚ :** Ισλαμικό κράτος
- **Κ.α :** Και άλλα
- **Κ.τ.λ:** Και τα λοιπά
- **μ.μ :** μετά μεσημβρίας
- **MME:** Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
- **π.μ:** προ μεσημβρίας
- **π.χ. :** παραδείγματος χάρη
- **π.Χ.:** προ Χριστού
- **Συν:** Συνεργάτες

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Φτάνοντας στο τέλος αυτής της διαδρομής με την ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας νιώθουμε, την ανάγκη να ευχαριστήσουμε όλους τους καθηγητές μας, για όσα μας δίδαξαν, αλλά κυρίως για τα μαθήματα ζωής που λάβαμε από αυτούς. Ιδιαίτερα θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε από καρδιάς τον επιβλέποντα καθηγητή της πτυχιακής μας εργασίας, Κύριο Νικόλαο Τριχά, για τη πολύτιμη βοήθεια και την υποστήριξη του καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας. Επιπλέον δεν θα μπορούσαμε να ξεχάσουμε να αναφερθούμε στις οικογένειες μας για την αμέριστη στήριξη τους όλα αυτά τα χρόνια, μιας και υπήρξαν συνοδοιπόροι μας στο ταξίδι των σπουδών μας. Τέλος θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους δικούς μας ανθρώπους, πέραν της οικογένειας, που ήταν δίπλα μας και μας στήριξαν με τον δικό τους ιδιαίτερο τρόπο, όλο το διάστημα της εκπόνησης της πτυχιακής εργασίας.

Φυσικά δεν θα μπορούσαμε να μην αναφερθούμε, με προσωπικές ευχαριστίες, στους ερωτηθέντες, που αποτέλεσαν βασικό πυλώνα για τα συμπεράσματα στη μελέτη της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας.

Μαρία-Τζένη: Αφιερωμένη στον
αγαπημένο μου παππού Λευτέρη που
δεν είναι πια κοντά μας!

Αρετή: Αφιερωμένη στην μητέρα μου
για την απεριόριστη συμπαράστασή της!

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Αντικείμενο και σκοπός της πτυχιακής εργασίας

Το αντικείμενο της παρούσας εργασίας αφορά τη διαχείριση κρίσεων μέσω των ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης. Οι κρίσεις αποτελούν έκτακτα γεγονότα, όμως λόγω της διαφορετικής φύσης και των διαφορετικών συνθηκών που προκαλούν, δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός και έτσι ο όρος “κρίση” έχει πολλές εκφάνσεις. Σίγουρα όμως είναι ένα μη αναμενόμενο γεγονός, μια δυσμενής κατάσταση, μια απειλή που έχει πολύ γρήγορη εξέλιξη και διαταράσσει την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού-επιχείρησης. Οι κρίσεις συνήθως προκαλούνται από ανθρωπογενή ή φυσικά αίτια. Όσον αφορά τις επιχειρησιακές κρίσεις μπορεί να είναι οικονομικές, τεχνολογικές, περιβαλλοντικές, οργανωτικών αδικημάτων και όλες έχουν ένα συγκεκριμένο κύκλο ζωής.

Η ραγδαία ανάπτυξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης κατέχει έναν ουσιαστικό ρόλο και έτσι αποτελούν έναν τρόπο επικοινωνίας που θα συμβάλει στην διαχείριση των κρίσεων. Συγκεκριμένα έχουν μεταμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις-οργανισμοί επικοινωνούν με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Στο παρελθόν, τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης ήταν ο μόνος τρόπος επικοινωνίας. Σήμερα όμως με την εξέλιξη του Web 1.0 σε Web 2.0, δημιουργήθηκε μια επανάσταση στο διαδικτυακό χώρο, δημιουργώντας μια αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των χρηστών. Η εφαρμογή των κοινωνικών δικτύων στη διαχείριση κρίσεων, έχει γίνει ένα παγκόσμιο φαινόμενο λόγω της γρήγορης ταχύτητας διάδοσης των γεγονότων.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δεν πλαισιώνουν πάντα το συμβάν με θετικό τρόπο. Γι’ αυτό το λόγο οι στρατηγικές επιλογές μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού θα πρέπει να στηρίζονται σε μια αποτελεσματική επικοινωνία, έτσι ώστε οι άνθρωποι να συνεργάζονται και να πετυχαίνουν κοινούς στόχους. Η επικοινωνία είναι επιτυχής όταν το αποκωδικοποιημένο μήνυμα προσεγγίζει το μήνυμα του πομπού.

Οι δημόσιες σχέσεις είναι ένα σημαντικό τμήμα μέσα σε μια επιχείρηση-οργανισμό και έχει κεντρικό ρόλο σε όλα τα στάδια μιας κρίσης. Τη προετοιμασία, δηλαδή των σχεδίων αντιμετώπισης έκτακτων απειλών, τη διαχείριση της κρίσης έτσι ώστε να μειωθούν οι ζημιές και

το κόστος. Τέλος, θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ώστε να αποφευχθούν μελλοντικές αρνητικές συνέπειες, κατά τη διάρκεια κρίσεων.

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας, είναι η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ως μια νέα επαναστατική, ηλεκτρονική μορφή, με ταχεία εξέλιξη στη παγκόσμια επικοινωνία και πληροφόρηση. Επίσης, ο ρόλος της επικοινωνίας στη διαχείριση των κρίσεων. Με την αλματώδη εξέλιξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, οποιοδήποτε γεγονός μπορεί να εξελιχθεί σε κρίση πολύ γρήγορα με παγκόσμια απήχηση, ή να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση τους.

1.2 Η δομή της πτυχιακής εργασίας

Η εργασία αποτελείται από την εισαγωγή, το κυρίως μέρος και τον επίλογο. Η εισαγωγή απαρτίζεται από το θέμα, το αντικείμενο-σκοπό της εργασίας και αναφέρεται η ακριβή δομή της πτυχιακής.

Το θεωρητικό μέρος της εργασίας αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια, (κεφάλαια 2,3,4,5) στα οποία αναλύονται λεπτομερώς βασικές έννοιες για τη πλήρη διερεύνηση του αντικειμένου. Συγκεκριμένα στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται μια πλήρης ανάλυση της έννοιας και της διαδικασίας της επικοινωνίας καθώς και στα εμπόδια που παρεμβάλλονται κατά τη διάρκειά της. Στη συνέχεια, η έννοια της αποτελεσματικής επικοινωνίας, αναλύεται πιο ειδικά στις επιχειρήσεις, ως ένα αποτελεσματικό σύστημα που συμβάλλει στην υλοποίηση των στόχων. Ακολουθεί μια αναφορά στις δημόσιες σχέσεις, ως μια διοικητική λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών, που μπορεί να ελέγξει και να διαχειριστεί αποτελεσματικά απρόβλεπτες και σοβαρές καταστάσεις, με τα ΜΜΕ και με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, με στόχο τη διατήρηση της φήμης, της καλής εικόνας και όχι μόνο, των επιχειρήσεων-οργανισμών.

Ακολουθώντας, το τρίτο κεφάλαιο, αναφέρεται σε βάθος στην έννοια της κρίσης, με τα στοιχεία αλλά και τα χαρακτηριστικά που την αποτελούν. Γίνεται αναλυτική περιγραφή, των στρατηγικών που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση-οργανισμός σε όλα τα στάδια διαχείρισης μιας κρίσης. Στη συνέχεια αναφέρονται δύο μελέτες περίπτωσης (case studies) διαχείρισης κρίσεων.

Στο επόμενο κεφάλαιο, το τέταρτο, γίνεται αναφορά στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Παρουσιάζεται η ιστορική αναδρομή του internet και η εξέλιξη του Web 1.0 σε Web 2.0.

Επιπλέον αναλύονται τα είδη, τα χαρακτηριστικά και οι επικοινωνιακές ιδιότητες και χρήσεις των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Στο πέμπτο κατά σειρά κεφάλαιο, παρουσιάζεται ο ρόλος και η εφαρμογή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη διαχείριση κρίσεων. Επιπλέον τονίζεται, πως με τη σωστή χρήση των μέσων, μια επιχείρηση-οργανισμός μπορεί να προλάβει ή να αντιμετωπίσει ένα έκτακτο συμβάν-απειλή, μειώνοντας το ρίσκο ή να παράγει ένα θετικό αποτέλεσμα με στόχο την ανάκαμψη. Μέσα από πέντε διαφορετικές μελέτες περίπτωσης, ερευνούνται οι στρατηγικές που επιλέχθηκαν για τη διαχείριση της κάθε κατάστασης, μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αλλά και η αποτελεσματικότητα των συγκεκριμένων στρατηγικών.

Το κυρίως μέρος επίσης, συμπληρώνεται με τα κεφάλαια έξι και επτά στα οποία αναλύεται η μεθοδολογία έρευνας και τα αποτελέσματα της. Συγκεκριμένα στο έκτο κεφάλαιο, αναγράφεται αναλυτικά ποιος είναι ο σκοπός και τα είδη της έρευνας ως μια εισαγωγή, για να παρατεθεί στη συνέχεια εις βάθος η έρευνα που πραγματοποιήθηκε, στη συγκεκριμένη εργασία. Έτσι λοιπόν αναγράφονται οι τρόποι, το είδος της έρευνας αλλά και οι περιορισμοί που υπήρξαν κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας πτυχιακής. Σκοπός είναι να γίνει σωστή τοποθέτηση του συμπεράσματος, για το πώς τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να αποτελέσουν εργαλεία επικοινωνίας στα πλαίσια της διαχείρισης κρίσεων.

Έτσι στο κεφάλαιο επτά παρουσιάζονται λεπτομερώς όλες οι απαντήσεις των συνεντεύξεων που διεκπεραιώθηκαν. Εκθέτεται λοιπόν η συνολική εικόνα όλων των ερωτηθέντων ανά ερώτηση.

Τέλος στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο της πτυχιακής εργασίας, παραθέτονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις. Οι γενικές διαπιστώσεις, δηλαδή που έγιναν μετά το πέρας της έρευνας αλλά και προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος.

Η εργασία ολοκληρώνεται με το Παράρτημα στο οποίο παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο – οδηγός συνέντευξης και τη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

2.1 Εισαγωγή στην επικοινωνία

“Η μεγαλύτερη αυταπάτη στην επικοινωνία είναι να υποθέσουμε ότι πάντα λειτουργεί αποτελεσματικά” (Sigband και Bell 1989:2)

Καθημερινά αποδεικνύεται, πως οι άνθρωποι διανύουν την εποχή της Επικοινωνιακής Επανάστασης. Την τελευταία δεκαετία έχει παρατηρηθεί σημαντική αύξηση των πληροφοριών σε όλα τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Οργανωμένα δίκτυα πληροφοριών είχαν μόνο οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες, ενώ σήμερα διαπιστώνεται πως υπάρχουν σε κάθε μικρή ή μεγάλη εταιρία ολοκληρωμένα και σύγχρονα δίκτυα επικοινωνίας. Αυτή η επικοινωνιακή επανάσταση έφερε κοντά ακόμα και τους πιο μακρινούς πολιτισμούς. Αποτελεί λοιπόν ένα σημαντικό κομμάτι ολόκληρου του πλανήτη (Sigband και Bell 1989).

Τα παλαιότερα χρόνια υπήρχε μόνο λεκτική επικοινωνία, αλλά τη σημερινή εποχή χρησιμοποιείται η μαζική επικοινωνία όπως το τηλέφωνο, η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, ο κινηματογράφος, το διαδίκτυο κ.α. (Wikipedia, 2018). Η ανάγκη του ανθρώπου για να επικοινωνήσει με τους συνανθρώπους του υπήρχε από τους προϊστορικούς χρόνους, όπου η φωνή του ήταν και το μοναδικό μέσο επικοινωνίας. Τα σήματα καπνού, θεωρούνται οι πρόγονοι των σημερινών ψηφιακών συστημάτων. Αργότερα με το πέρασμα του χρόνου, αναπτύχθηκε η ταχυδρομική επικοινωνία με την διάδοση της γραφής. Στο τέλος της δεκαετίας του 1830 ο Samuel Mase, ανακαλύπτει το τηλέγραφο, ένα είδος «ψηφιακού» μέσου είτε με τελείες και παύλες είτε με κτύπους. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα τελειοποιείται η ασύρματη τηλεγραφία και παράλληλα ερευνάται ο τρόπος συνομιλίας ανθρώπων που βρίσκονται σε απόσταση. Παράλληλα εξελίσσεται η τηλεφωνία, δημιουργούνται εναέριες και υπόγειες γραμμές καλωδίων για να μεταδίδεται όλο και μεγαλύτερος όγκος πληροφοριών. Έτσι τα ηλεκτρομαγνητικά κύματα μπορούν και μεταφέρουν σε μεγάλες αποστάσεις τις πληροφορίες. Η ανάγκη του πομπού και του δέκτη για οπτική επαφή δημιουργεί τους υπέργειους σταθμούς αναμετάδοσης και την κατασκευή τηλεπικοινωνιακών δορυφόρων. Η χρήση των μικροκυμάτων εξελίχθηκε κατά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, με τη χρήση των ραντάρ. Μεγάλη συμβολή στην εξέλιξη της επικοινωνίας ήταν το 1980 με την ανακάλυψη των οπτικών ινών. Μέσα σε αυτή την δεκαετία η

εξέλιξη στον τομέα των τηλεπικοινωνιών είναι μεγάλη, καθώς η ανάγκη για ένα ενιαίο δίκτυο πληροφοριών, με ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, που συνδέει όλες τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά αλλά και τους οργανισμούς, έχει αρχίσει να αναπτύσσεται ραγδαία (Γιακουμάκης και συν., 2000).

2.2 Η έννοια, η σπουδαιότητα και ο σκοπός της επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι το μέσο που ενώνει τους ανθρώπους, τους λαούς όλου του κόσμου (Παπαβασιλείου και Μπάλας 2003:95). Είναι η διαδικασία κατά την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες, νοήματα, σκέψεις, ιδέες και συναισθήματα από ένα πομπό (άνθρωπο ή ομάδα) σε ένα δέκτη (άνθρωπο ή ομάδα), με στόχο να επηρεάσει την κατάσταση του και τη συμπεριφορά του. Πρόκειται για μια κοινωνική αλληλεπίδραση δια μέσου μηνυμάτων (Μπιτσάνη, 2006). Η διαδικασία της επικοινωνίας είναι ένας τρόπος έκφρασης συναισθημάτων, μιας και οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να εκφράζουν το θυμό, τη χαρά, την απογοήτευση και το φόβο (Moorhead και Griffin, 1995). Η σπουδαιότητα της σωστής επικοινωνίας στις επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι φανερή, γιατί μέσω αυτής οι άνθρωποι συνεργάζονται και πετυχαίνουν κοινούς στόχους. Σύμφωνα με τον Barnard (1938) η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται μεταξύ τους, μέσα σε έναν οργανισμό-επιχείρηση με σκοπό να επιτύχουν ένα κοινό στόχο. Πράγματι η ομαδική δραστηριότητα είναι αδύνατον να πραγματοποιηθεί χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία. Οι ψυχολόγοι επίσης επικεντρώνονται στη διαδικασία της επικοινωνίας, έτσι επισημαίνουν τα ανθρώπινα λάθη και προβλήματα τα οποία μπορούν να συμβούν στην διαδικασία αυτή. Με μια γενικότερη έννοια ο σκοπός της επικοινωνίας σε μια επιχείρηση-οργανισμό είναι να επηρεάσει και να δημιουργήσει ενέργειες, με στόχο την ευημερία της επιχείρησης-οργανισμού (Koontz και Wehrich, 1988).

Με την αποτελεσματική επικοινωνία

A) Κατανοούνται:

- Οι στόχοι
- Οι πολιτικές και οι διαδικασίες της επιχείρησης
- Οι απόψεις και οι ανάγκες των εργαζομένων
- Οι ευκαιρίες για αποτελεσματική αξιοποίηση

- Οι απειλές για άμεση και σωστή αντιμετώπιση

B)Επιτυγχάνεται:

- Η παρακίνηση
- Η καθοδήγηση
- Καλές ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων

Η ανάγκη λοιπόν ανάπτυξης, των ικανοτήτων επικοινωνίας, τόσο στα στελέχη όσο και στους εργαζομένους είναι μεγάλη. Έχει παρατηρηθεί, ότι λίγες επιχειρήσεις και οργανισμοί δίνουν την απαραίτητη προσοχή, όχι μόνο σε επίπεδο εκπαίδευσης αλλά και σε επίπεδο πρακτικής (Βάθης και συν., 1999).

2.3 Η διαδικασία της επικοινωνίας

Η ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων ξεκινάει με την κατανόηση της επικοινωνιακής διαδικασίας. Η διαδικασία έχει τρία βασικά στοιχεία: τον πομπό, το μήνυμα και τον δέκτη. Η διαδικασία ξεκινάει με τον πομπό που επιθυμεί να επικοινωνήσει σε ένα άλλο άτομο ή ομάδα μια ιδέα, μια σκέψη. Επειδή ο δέκτης δεν μπορεί να διαβάσει το μυαλό του πομπού, ο πομπός πρέπει να μεταφράσει αυτές τις ιδέες σε λέξεις, για να σχηματίσει ένα μήνυμα, δηλαδή να το κωδικοποιήσει. Το μήνυμα του πομπού μεταφέρεται στον δέκτη φωνητικά σε μια διαπροσωπική επαφή, τηλεφωνική ή σε γραπτή μορφή. Στη συνέχεια ο δέκτης πρέπει να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα και προσπαθεί να καταλάβει και να αισθανθεί αυτό που ο πομπός επιθυμούσε να του μεταβιβάσει. Οι θόρυβοι επηρεάζουν πολύ σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, έτσι ο δέκτης δυσκολεύεται να συλλάβει σωστά το μήνυμα, λόγω της αλλοίωσης του από τους θορύβους (Κόντης, 2001). Η επικοινωνία είναι αποτελεσματική όταν ο δέκτης αντιληφθεί ακριβώς αυτό που ο πομπός επιθυμεί να του μεταβιβάσει (Weitz, Castleberry και Tanner, 1992).

Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι:

1. Ο πομπός
2. Κωδικοποίηση
3. Το μήνυμα

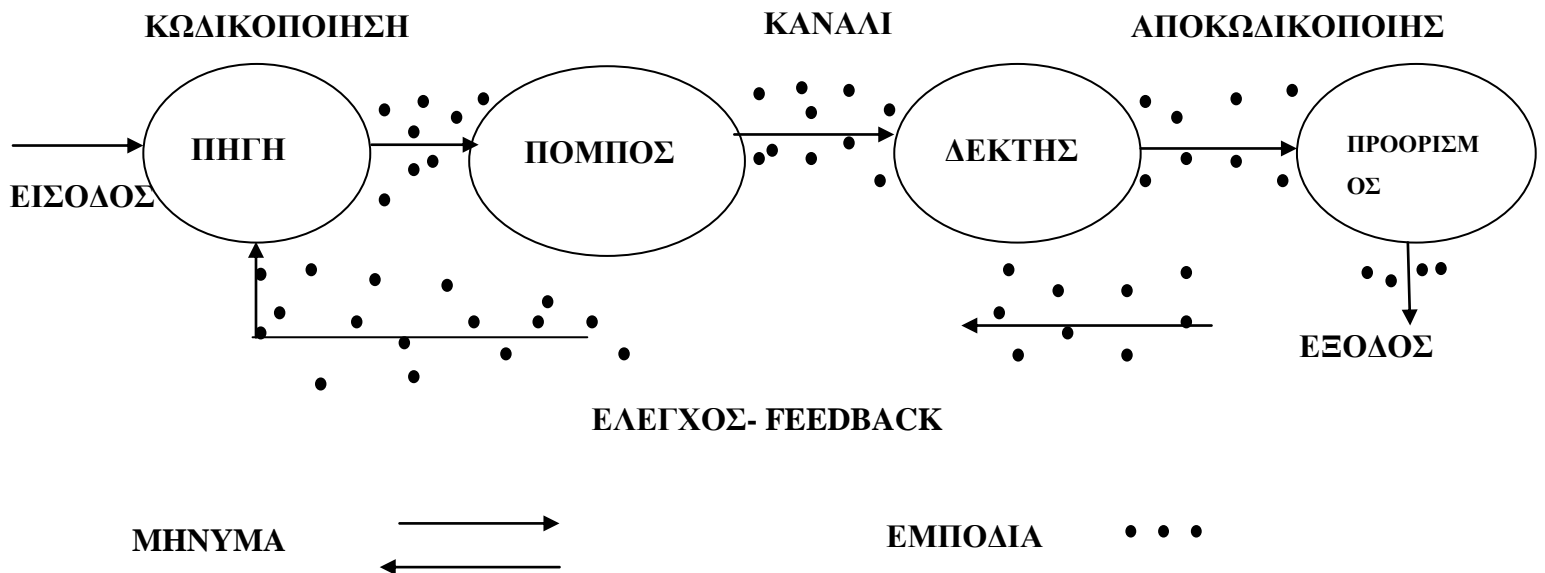
4. Τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης
5. Ο δέκτης
6. Αποκωδικοποίηση
7. Αποτέλεσμα ή κατανόηση του μηνύματος
8. Έλεγχος-feedback

- Πομπός: Η διαδικασία ξεκινάει με τον πομπό που είναι η πηγή του μηνύματος. Είναι ένα άτομο ή μια ομάδα που μεταβιβάζει μια πληροφορία, σε ένα άλλο άτομο ή ομάδα (δέκτης).
- Κωδικοποίηση: Είναι μια διανοητική διαδικασία, κατά την οποία ο πομπός θα πρέπει να ανακαλύψει τα κατάλληλα σύμβολα, με τα οποία θα κάνει τις πληροφορίες που συγκέντρωσε, μήνυμα για μετάδοση. Αποτελείται κυρίως από το σύνολο των λέξεων, τα σύμβολα, τις κινήσεις και στάσεις του σώματος την οπτική επαφή.
- Μήνυμα: Αποτελείται από το σύνολο των πληροφοριών, οι οποίες θα πρέπει να μεταδοθούν. Είναι το αποτέλεσμα της κωδικοποίησης που αποτελείται από προφορικές ή γραπτές λέξεις, στάσεις ή κινήσεις του σώματος, γραφικές παραστάσεις και σύμβολα, χρώματα, ήχους κ.ά.
- Κανάλια επικοινωνίας: Μέσω αυτών γίνεται η μετάδοση του μηνύματος. Είναι δηλαδή τα μέσα (ατμόσφαιρα, μέσα τηλεπικοινωνίας, αντικείμενα) με τα οποία το μήνυμα περνάει με προορισμό τον λήπτη. Το μήνυμα μπορεί να είναι προφορικό ή γραπτό και μπορεί να μεταφέρεται διαμέσου υπολογιστή, τηλεφώνου ή τηλεόρασης. Η τηλεόραση έχει το πλεονέκτημα της οπτικής επαφής. Μερικές φορές χρησιμοποιούνται δύο ή περισσότερα κανάλια. Σε μια τηλεφωνική επικοινωνία, για παράδειγμα, δύο άνθρωποι μπορεί να φτάσουν σε μια βασική συμφωνία την οποία αυτή αργότερα την επιβεβαιώνουν με μια επιστολή. Το κάθε κανάλι έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, έτσι για την πιο αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει, για κάθε περίπτωση, να επιλεγθεί το κατάλληλο κανάλι. Η επιλογή του τρόπου της μετάδοσης του μηνύματος εξαρτάται από τον πομπό και κυρίως από τη δυνατότητα του δέκτη να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα (Koontz και Weihrich, 1988).

- Δέκτης: Είναι το άτομο ή η ομάδα που συλλαμβάνει το μήνυμα κυρίως με την ακοή ή την όραση και μερικές φορές την αφή, την γεύση και την όσφρηση που του έχει στείλει ο πομπός.
- Αποκωδικοποίηση: Είναι η ερμηνεία του μηνύματος από τον δέκτη. Ο δέκτης με μια δική του διανοητική διεργασία μετατρέπει σε νόημα το μήνυμα, σύμφωνα και με τις ανάγκες του και τις ψυχολογικές του θέσεις.
- Αποτέλεσμα ή κατανόηση του μηνύματος: Αν η διαδικασία της επικοινωνίας είναι επιτυχής τότε το αποκωδικοποιημένο μήνυμα προσεγγίζει το μήνυμα του πομπού. Ο δέκτης δηλαδή κατανοεί το μήνυμα.
- Έλεγχος-feedback: Είναι η απάντηση στο μήνυμα που έλαβε ο δέκτης. Έτσι ο λήπτης γίνεται πομπός. Αυτή η διαδικασία δείχνει το βαθμό αποκωδικοποίησης του πρώτου μηνύματος (Βάθης και συν., 1999, Sigband και Bell, 1989).

Οι θόρυβοι, αν και δεν είναι στοιχείο της διαδικασίας της επικοινωνίας, πολλές φορές μπορούν να παρέμβουν χωρίς να το έχει προκαλέσει ούτε ο πομπός ούτε ο δέκτης, με αποτέλεσμα να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Τέτοιοι θόρυβοι μπορεί να είναι συζητήσεις που γίνονται σε κοντινή απόσταση, ήχοι τηλεφώνων, μηχανημάτων καθώς επίσης και εξωτερικοί θόρυβοι (Weitz και συν., 1992, Βάθης και συν., 1999).

Σχήμα 1: Διαδικασία επικοινωνίας



Πηγή: Sigband και Bell, 1969, σελ.4 (επεξεργασία από τις συγγραφείς)

Οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους με δύο τρόπους: λεκτικά και μη λεκτικά. Η λεκτική επικοινωνία είναι γραπτή ή προφορική. Συγκεκριμένα είναι η μετάδοση λέξεων, είτε πρόσωπο με πρόσωπο είτε τηλεφωνικά ή μέσω γραπτών μηνυμάτων. Όμως συχνά τα μηνύματα επικοινωνούνται χωρίς λέξεις, μέσω μη λεκτικών τρόπων, όπως εκφράσεις προσώπου και κινήσεις σώματος (Weitz και συν. 1992).

2.4 Λεκτική επικοινωνία

Είναι η κορυφαία και πολυπλοκότερη μορφή επικοινωνίας. Είναι το μέσο που μπορεί ο άνθρωπος να εκφράσει αυτά που νιώθει και αισθάνεται και τον ξεχωρίζει έτσι από τους υπόλοιπους ζωντανούς οργανισμούς (Σαμαράκη, 2008).

Γραπτή επικοινωνία: Η γραπτή επικοινωνία, έχει το πλεονέκτημα της προσεκτικής προετοιμασίας του μηνύματος, καθώς και την μαζική αποστολή μηνυμάτων σε ένα μεγάλο κοινό. Τα μειονεκτήματα των γραπτών μηνυμάτων είναι ότι δημιουργούν αμέτρητες στοίβες χαρτιών. Μπορεί να μην υπάρχει άμεση απάντηση, με συνέπεια να μην γίνει γνωστό αν το μήνυμα έχει παραληφθεί και έχει κατανοηθεί σωστά (Koontz και Weihrich, 1988).

Προφορική επικοινωνία: Ένας μεγάλος όγκος πληροφοριών επικοινωνείται προφορικά. Μπορεί να είναι επίσημη ή ανεπίσημη. Επίσης μπορεί να είναι προγραμματισμένη ή τυχαία. Τα πλεονεκτήματα της προφορικής επικοινωνίας, είναι ότι υπάρχει ταχύτητα και άμεση απάντηση, λιγότερο χρονοβόρα και με μικρό κόστος. Υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων, όπου γίνονται ερωτήσεις, ξεκαθαρίζονται σημεία, έννοιες και συμπληρώνεται με μη λεκτικά μηνύματα (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 2002). Όμως η προφορική επικοινωνία δεν είναι πάντα γρήγορη και αποτελεσματική, ειδικά στην περίπτωση που υπάρχουν πολλές διαφωνίες. Συγκεκριμένα σε εταιρικά συμβούλια αυτό μπορεί να κοστίζει σε χρόνο και χρήμα (Koontz και Weihrich, 1988).

2.5 Μη λεκτική επικοινωνία

Η μη λεκτική επικοινωνία παρουσιάζει την εξωτερική του εσωτερικού κόσμου του ατόμου μέσω του σώματος (Kendon, 1981). Συχνά το μη λεκτικό μήνυμα, ξεκαθαρίζει στην

επικοινωνία την έννοια του λεκτικού μηνύματος (Patterson, 1991). Όταν δυο άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους, οι λέξεις που εκφράζονται έχουν μικρό ρόλο στη διαδικασία της επικοινωνίας. Οι λέξεις είναι υπεύθυνες για μόλις το 40% των πληροφοριών που οι άνθρωποι εισπράττουν σε μια διαπροσωπική επικοινωνία. Τα χαρακτηριστικά της φωνής αντιστοιχούν στο 10% του μηνύματος που λαμβάνεται και το υπόλοιπο 50% προέρχεται από μη λεκτική επικοινωνία. Η μη λεκτική επικοινωνία είναι μορφές έκφρασης (γλώσσα σώματος, απόσταση των ομιλητών και εμφάνιση) που επικοινωνούν σκέψεις και συναισθήματα. Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι, σε ένα βαθμό, η μη λεκτική επικοινωνία διαμορφώνει τα συναισθήματα των ανθρώπων (Feldman, 1992).

Αυτό το είδος της επικοινωνίας προσφέρει αρκετές και σημαντικές πληροφορίες στο δέκτη διότι ο πομπός συνήθως δυσκολεύεται να το ελέγξει. Έτσι οι δέκτες εμπιστεύονται πιο πολύ τη μη λεκτική επικοινωνία απ' ό,τι τη λεκτική (Weitz και συν.,1992). Είναι πιο άμεση από τη λεκτική όμως σύμφωνα με τον Pease (2006), παρουσιάζει και μεγαλύτερη ασάφεια, διότι μια έκφραση του προσώπου μπορεί να ερμηνευθεί με λανθασμένο τρόπο στον δέκτη και να βγάλει λάθος συμπεράσματα.

Γλώσσα Σώματος

Ο μη λεκτικός κώδικας επικοινωνίας προσδίδεται με την γλώσσα του σώματος. Ο κώδικας αυτός περιλαμβάνει στοιχεία, από αυτή τη γλώσσα, όπου είναι παραγλωσσικά φαινόμενα όπως είναι η στάση του σώματος, η στάση και κινήσεις των χεριών, των ποδιών αλλά και η έκφραση του προσώπου (Σταμάτης, 2004). Όλα αυτά είναι αξιοσημείωτα για μια διαπροσωπική επικοινωνία. Κάθε στάση ή κίνηση, των παραπάνω, φανερώνει ένα συγκεκριμένο συναίσθημα ή στάση, κατάσταση. Εκτός από την ανάδειξη συναισθημάτων, αλλά και του τρόπου συμπεριφοράς των ομιλητών, προσδίδουν αποφάσεις και επεξηγήσεις (Birdwhistel, 1970). Από τα πιο σημαντικά συναισθήματα ή στάσεις που ερμηνεύονται από την γλώσσα του σώματος είναι, η ανησυχία, η διαφωνία, η δύναμη-υπεροχή, η έλλειψη ενδιαφέροντος, η καχυποψία, η αβεβαιότητα, η συνεργασία αλλά και η αξιολόγηση (Weitz και συν., 1992).

2.6 Εμπόδια στην Επικοινωνία

Η επικοινωνία πολλές φορές δεν είναι αποτελεσματική, είτε σε επίπεδο ατόμου, είτε σε επίπεδο επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα στο επίπεδο των επιχειρήσεων τα διοικητικά στελέχη συχνά αντιμετωπίζουν τις μη επιτυχείς επικοινωνίες, σαν ένα από τα πιο σημαντικά

προβλήματα. Όμως τα προβλήματα στην επικοινωνία είναι συχνά συμπτώματα πολύ πιο ουσιαστικών και σοβαρών προβλημάτων. Για παράδειγμα, ένας «φτωχός» σχεδιασμός, μπορεί να είναι η αιτία για αβεβαιότητα, όσο αφορά την κατεύθυνση της επικοινωνίας. Παρόμοια, μια μη ολοκληρωμένη οργανωτική δομή μπορεί να μην επικοινωνεί καθαρά τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Επομένως, πρώτα θα πρέπει να εξεταστούν οι αιτίες των επικοινωνιακών προβλημάτων, αντί να ασχολούνται απλά με τα συμπτώματα. Εμπόδια μπορούν να υπάρξουν σε όλα τα στάδια της διαδικασίας της επικοινωνίας, συγκεκριμένα στο πομπό, στη μεταφορά του μηνύματος, στον έλεγχο (Koontz και Weihrich, 1988).

2.6.1 Μη λεκτικά εμπόδια

Σύμφωνα με τον Sigband και Bell (1989), δεν είναι υπερβολή το γεγονός, ότι το 60% της επικοινωνίας των ανθρώπων, είναι μη λεκτική. Ο τρόπος με τον οποίο κάποιος στέκεται, περπατάει, κουνάει τους ώμους, σηκώνει τα φρύδια αλλά και κουνάει τα χέρια, μεταφέρει στους άλλους ιδέες και νοήματα. Ο τρόπος ενδυμασίας, οδήγησης, ακόμα και ο χώρος που ζει ή εργάζεται κάποιος, μπορεί να μην είναι μια ολοκληρωμένη επικοινωνία αλλά σίγουρα μεταδίδουν κάποια νοήματα. Τα μη λεκτικά, εξωτερικά και εσωτερικά ερεθίσματα κατέχουν ένα πολύ σπουδαίο ρόλο στον τρόπο που ερμηνεύονται οι λέξεις. Ο ακροατής μπορεί να καταλάβει με τη μη λεκτική επικοινωνία εάν ο συνομιλητής του λέει ψέματα, διότι οι λέξεις μπορεί να μην συμφωνούν με την γλώσσα του σώματος, όπου είναι αυθόρμητη (Βρεττός, 2002). Με την κατανόηση και συνειδητοποίηση των εμποδίων της επικοινωνίας, οι άνθρωποι θα μπορέσουν ευκολότερα να κατανοήσουν και να εξασκήσουν στη πράξη βελτιωτικές ενέργειες.

2.6.1.1. Είδη μη λεκτικών εμποδίων

- Διαφορετικές Αντιλήψεις

Οι διαφορετικές αντιλήψεις σε μια κατάσταση, μπορεί να προκαλέσουν μη αποτελεσματική επικοινωνία. Βλέποντας το ίδιο πράγμα, άτομα διαφορετικών ηλικιών και κουλτούρας συχνά έχουν και διαφορετικές αντιλήψεις, διότι κάθε άνθρωπος αποτελεί μια ξεχωριστή προσωπικότητα με διαφορετική αντίληψη με αυτή των άλλων. Σίγουρα δεν είναι εφικτό κάποιος να αντιλαμβάνεται κάθε κατάσταση όπως ακριβώς το άλλο άτομο την κατανοεί. Πρέπει να γίνει

προσπάθεια εκτίμησης της άποψης του άλλου ατόμου, ώστε να αυξηθεί η πιθανότητα μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας. Είναι σημαντικό να κατανοηθεί ότι δεν είναι απαραίτητο να υπάρχει συμφωνία απόψεων.

- Έλλειψη ενδιαφέροντος

Η έλλειψη ενδιαφέροντος σε ένα συγκεκριμένο θέμα από την πλευρά είτε του πομπού είτε του δέκτη, μπορεί να επιφέρει μια μη αποτελεσματική επικοινωνία. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να εξασφαλιστεί το ενδιαφέρον και των δύο πλευρών είναι συνήθως, ο πομπός να παρακινήσει με έναν τρόπο το δέκτη, ώστε να συγκεντρώσει την προσοχή του στη συζήτηση-μήνυμα. Ο καλύτερος τρόπος να επιτευχθεί αυτό, είναι όταν το μήνυμα περιλαμβάνει τα οφέλη τα οποία ο δέκτης θα αποκομίσει όταν φέρει εις πέρας, με επιτυχία, αυτά που ο πομπός προτείνει.

- Έλλειψη ουσιαστικής γνώσης

Η έλλειψη ουσιαστικής γνώσης είναι ένα πολύ σημαντικό εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία. Είναι δύσκολο να συζητηθεί ένα πρόβλημα, όταν ο πομπός και ο δέκτης έχουν διαφορετικό επίπεδο μόρφωσης. Σε αυτή τη περίπτωση, ο πομπός πριν μιλήσει ή γράψει στον δέκτη το μήνυμα, πρέπει να κατανοήσει τις γνώσεις που κατέχει ο λήπτης πάνω σε αυτό το θέμα. Αυτό δεν είναι πάντα εύκολο να γίνει, γιατί συνήθως ο πομπός βασίζεται σε ένα είδος λεκτικής ή μη λεκτικής απάντησης, για να έχει μια ένδειξη κατανόησης ή μη κατανόησης.

- Συναισθήματα

Τα συναισθήματα είτε του πομπού είτε του δέκτη, μπορεί να είναι άλλο ένα εμπόδιο στην επικοινωνία. Οι περισσότεροι έχουν βρεθεί σε καταστάσεις οι οποίες, η ατμόσφαιρα φορτίστηκε τόσο συναισθηματικά, με αποτέλεσμα ουσιαστικές συζητήσεις να μην είναι αποτελεσματικές. Παραδείγματος χάρη όταν κάποιος αισθάνεται έντονο φόβο ή θυμό είναι αδύνατο να επικοινωνήσει καθαρά, οτιδήποτε, παρά μόνο αυτό το συναίσθημα, γι' αυτό πρέπει να ηρεμήσει πριν στείλει ή λάβει κάποιο μήνυμα.

- Προσωπικότητα

Αρκετές φορές ο δέκτης, επηρεάζεται από την προσωπικότητα του πομπού, με αποτέλεσμα είτε να αποδέχεται είτε να απορρίπτει τα λόγια του, χωρίς κάποιον ουσιαστικό λόγο. Όταν κάποιος αισθανθεί ότι η επικοινωνία δεν είναι αποτελεσματική λόγω διαφορετικής προσωπικότητας, θα πρέπει πρώτα να εξετάσει τη δική του προσωπικότητα, έτσι ώστε να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές για να βελτιώσει την επικοινωνία.

- Εμφάνιση

Η εμφάνιση του πομπού ή το μέσο που αυτός χρησιμοποιεί για να επικοινωνήσει, μπορεί να είναι ένας σημαντικός παράγοντας για μια μη αποτελεσματική επικοινωνία. Όπως η μη αξιοπρεπής εμφάνιση (εξωτερικά) ενός ομιλητή, καθώς και η μη επιμελημένη και κακογραμμένη παρουσίαση ενός γραπτού μηνύματος ή μιας παρουσίας.

- Προκαταλήψεις

Οι προκαταλήψεις μπορούν να εμποδίσουν την μετάδοση ιδεών και νοημάτων. Ο δέκτης, ανάλογα με τις προδιαθέσεις του αλλά και τις προκαταλήψεις του απέναντι στον πομπό, δεν δίνει προσοχή στο πραγματικό νόημα του μηνύματος, το αλλάζει σύμφωνα με την προκατάληψη που έχει προς αυτόν (Μπουραντάς και συν., 2012). Οι προκαταλήψεις είναι σίγουρα ένα από τα πιο δύσκολα εμπόδια για να αντιμετωπιστούν. Ένας τρόπος για την αντιμετώπιση αυτών, είναι η εκπαίδευση-μόρφωση, αλλά και η κατανόηση από την πλευρά των ανθρώπων, πως αυτοί θα ωφεληθούν αν ακολουθήσουν ένα συγκεκριμένο τρόπο δράσης. Έτσι αυτοί θα προσαρμόσουν τις προκαταλήψεις τους πιο εύκολα, όταν αντιληφθούν, ότι αυτό που τους ενδιαφέρει βρίσκεται σε κίνδυνο.

- Απόσπαση Προσοχής

Θόρυβοι όπως εκτυπωτές, μηχανήματα ή η μη σωστή θερμοκρασία δωματίου, δηλαδή οποιοσδήποτε παράγοντας επιδρά πάνω στις αισθήσεις (όραση, ακοή κ.α.) και παρεμβαίνει χωρίς τη θέληση του πομπού και του δέκτη, επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, την αλλοίωση του μηνύματος ή περιορίζει τη δυνατότητα σύλληψης του μηνύματος από τον δέκτη.

- Φτωχή οργάνωση

Η «φτωχή» οργάνωση των ιδεών και των νοημάτων, είναι επίσης ένα σοβαρό εμπόδιο. Αυτή προκαλεί στα μηνύματα την ασάφεια, την έλλειψη πληρότητας και γενικά την κακή κωδικοποίηση. Την ευθύνη, γι' αυτή την οργάνωση, την έχει ο πομπός ο οποίος πριν παρουσιάσει ή στείλει τις ιδέες του, θα πρέπει να τις οργανώσει σωστά για να πετύχει κάποιο σκοπό ή στόχο. Διαφορετικά ο δέκτης δεν θα μπορέσει εύκολα και με λογική, να παρακολουθήσει τον πομπό.

- Φτωχή Ακρόαση

Η φτωχή ακρόαση είναι συχνά ένα φυσικό αποτέλεσμα της διαφοράς του χρόνου, που χρειάζεται να ειπωθούν οι ιδέες, τα νοήματα, αλλά και του χρόνου που απαιτείται να αφομοιωθούν. Ο μέσος άνθρωπος, μπορεί να εκφράσει περίπου 140 λέξεις το λεπτό και παράλληλα μπορεί να αφομοιώσει περίπου 500 λέξεις το λεπτό. Δεν υπάρχει αμφιβολία, λοιπόν, ότι οι ακροατές συχνά σκέφτονται την απάντηση που θα δώσουν στον πομπό πριν αυτός ολοκληρώσει την ιδέα του. Η ακρόαση απαιτεί προσπάθεια από τον δέκτη, που πρέπει να μάθει να ακούει, να συγκεντρώνεται σε αυτό που του λένε, να ακούει τις ιδέες πέρα από τις λέξεις και να εκτιμά τις επιθυμίες και τις ανάγκες του ομιλητή. Μια αποτελεσματική ακρόαση, βοηθάει τα διοικητικά στελέχη να ελέγχουν πολλές από τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης που είναι κάτω από τη διαδικασία τους (Sigband και Bell, 1989).

- Υπερφόρτωση

Η υπερφόρτωση πληροφοριών, είναι άλλο ένα σημαντικό εμπόδιο στην επικοινωνία. Το κάθε άτομο είναι μοναδικό, όσον αφορά το πώς θα συλλάβει και θα ερμηνεύσει ένα μεγάλο όγκο πληροφοριών που θα δεχθεί. Οι άνθρωποι αντιδρούν διαφορετικά στην υπερφόρτωση πληροφοριών (Koontz και Wehrich, 1988):

1. Μπορεί να αγνοήσουν κάποιες πληροφορίες
2. Μπορεί να κάνουν λάθη καθώς την επεξεργάζονται (παραλείποντας μια λέξη η οποία αντιστρέφει το νόημα)
3. Μπορεί να καθυστερήσουν την επεξεργασία των πληροφοριών είτε προσωρινά είτε μόνιμα είτε με σκοπό να γίνει σε μελλοντικό χρόνο

4. Μπορεί να γίνει επιλεκτική σύλληψη πληροφοριών
5. Η αντίδραση κάποιων ανθρώπων σε μεγάλο όγκο πληροφοριών που δέχονται καθημερινά μπορεί να είναι η αποφυγή τους και κατά συνέπεια η αποφυγή της επικοινωνίας.

2.6.2. Λεκτικά Εμπόδια

Η γλώσσα είναι «ένα συμβατικό σύστημα επικοινωνιακών ήχων και μερικές φορές (αν και όχι απαραίτητα) γραπτών συμβόλων» (Eysenck, 2010). Ο βασικός ρόλος της γλώσσας είναι η επικοινωνία, όμως η γλώσσα από μόνη της μπορεί να είναι και το πιο σύνηθες εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία.

2.6.2.1 Είδη λεκτικών εμποδίων

Ένα από τα προβλήματα είναι οι διαφορές στην **επεξήγηση των νοημάτων**, αυτό συμβαίνει για διάφορους λόγους. Μερικές φορές αυτό είναι απλά το αποτέλεσμα της μη κατανόησης του μηνύματος ή μπορεί να είναι εξαιτίας μιας υποσυνείδητης επιθυμίας να μην εκτελέσει αυτό που του ζητήθηκε. Μπορεί ακόμα ο ομιλητής να έχει διαλέξει, μια λέξη η οποία μεταφέρει ένα διαφορετικό μήνυμα από αυτό που είχε σκοπό να περάσει. Η γλώσσα χρησιμοποιεί λέξεις, για να μεταφέρει ιδέες γεγονότα και αισθήματα. Μερικές φορές σημαντικά προβλήματα δημιουργούνται στην εξήγηση των λέξεων, διότι το νόημα δεν είναι στις λέξεις αλλά στο μυαλό των ανθρώπων όπως τις λαμβάνουν. Υπάρχουν λέξεις που το νόημα τους δεν διαφέρει από ένα άτομο στο άλλο. Υπάρχει μικρή πιθανότητα για σύγχυση όταν κάποιος μιλάει για λέξεις με συγκεκριμένο νόημα (χαρτί, βιβλίο), σε αντίθεση με όταν κάποιος χρησιμοποιεί λέξεις με αφηρημένη έννοια (δημοκρατία, ευτυχία).

Άλλο ένα λεκτικό εμπόδιο είναι το **φτωχό λεξιλόγιο**, το οποίο εμποδίζει την ικανότητα για αποτελεσματική επικοινωνία. Ένα εμπλουτισμένο λεξιλόγιο βοηθάει σημαντικά στην έκφραση ιδεών καθαρά, αβίαστα και εύκολα, χρησιμοποιώντας τις σωστές λέξεις που μεταφέρουν το σωστό νόημα. Θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην ομιλία αλλά και στην γραφή όσο αφορά τα λάθη, είτε αυτά είναι ορθογραφικά, συντακτικά είτε γραμματικά. Ένα λάθος στρέφει

την προσοχή του δέκτη σε αυτό. Δεν πρέπει να υποτιμάται κανένα λάθος όσο μικρό και να είναι αυτό (Sigband και Bell, 1989).

2.7 Στόχοι της επικοινωνίας

Η επικοινωνία κρύβει κάποιο σκοπό. Έτσι οι βασικοί στόχοι της επικοινωνίας είναι οι ακόλουθοι:

1. Ο δέκτης να αποκωδικοποιήσει, να ερμηνεύσει και να κατανοήσει ακριβώς το μήνυμα που ο πομπός επιθυμεί να του μεταβιβάσει.
2. Να εξασφαλιστεί η επιθυμητή απάντηση από τον δέκτη στο μήνυμα που μεταβιβάστηκε από τον πομπό.
3. Να διατηρούνται καλές σχέσεις μεταξύ αυτών που επικοινωνούν.

Η επικοινωνία με άλλους ανθρώπους, μερικές φορές είναι αποτελεσματική και άλλες φορές όχι. Όμως αυτό που πρέπει να εξασφαλιστεί, είναι ο δέκτης να καταλάβει το μήνυμα όπως αυτό έχει διαμορφωθεί από τον πομπό. Οποιαδήποτε απάντηση (θετική, αρνητική ή αδιάφορη) επικοινωνεί στον πομπό κάτι. Φυσικά ο πομπός ελπίζει μια θετική απάντηση από τον δέκτη. Είναι σημαντικό να διασφαλιστούν καλές σχέσεις μεταξύ αυτών που επικοινωνούν, όπως επίσης θα πρέπει σε όλα τα είδη της επικοινωνίας να επιτυγχάνονται οι τρεις παραπάνω στόχοι (Sigband και Bell, 1989). Για να γίνει σωστά η επικοινωνία, πρέπει η μη λεκτική επικοινωνία να χρησιμοποιηθεί μαζί με την λεκτική, ώστε η μια να συμπληρώνει την άλλη. Έτσι η μη λεκτική επικοινωνία, δεν μπορεί να υποκαταστήσει την λεκτική. Αυτό συμπεραίνεται διότι, είναι αδύνατον ένας άνθρωπος να μεταφέρει όσα θέλει να εκφράσει στον ακροατή μόνο με τις κινήσεις και γενικότερα με την γλώσσα του σώματος. Εξάιρεση είναι η νοηματική γλώσσα των κωφάλαλων (Rosenthal, 1986).

2.8 Επικοινωνία στις επιχειρήσεις

Ένα αποτελεσματικό σύστημα στις επιχειρήσεις ή στους οργανισμούς, συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων. Εάν οι εργαζόμενοι δεν κατανοήσουν τους στόχους της, τότε είναι προφανές πως δεν θα συνδράμουν στην υλοποίησή τους (Παφτούνου, 2007). Γι' αυτό πρέπει να υπάρχει ενθάρρυνση και υποστήριξη από την πλευρά της επιχείρησης, για να υπάρξει η μέγιστη καταβολή προσπάθειας των εργαζομένων (Argenti, 1998). Η ροή των

πληροφοριών πρέπει να είναι αμφίδρομη με τις κατάλληλες δομές και διαδικασίες πρέπει να ρέει από κάτω προς τα πάνω και αντίστροφα, αλλά και οριζόντια. Έτσι ώστε να επιτυγχάνεται αποτελεσματική συνεργασία, συντονισμός αλλά και ευνοϊκό κλίμα για την υλοποίηση των στόχων.

2.8.1 Κατευθύνσεις επικοινωνίας

Στις περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμούς, το μεγαλύτερο ποσοστό της κάθετης επικοινωνίας ρέει από πάνω προς τα κάτω. Αυτή η επικοινωνία μπορεί να περιλαμβάνει εντολές, υπενθυμίσεις, πολιτικές κ.α. Είναι ένας «μονόδρομος» επικοινωνίας, που βασίζεται στα «πιστεύω» πολλών διοικητικών στελεχών, ότι αυτό που στέλνεται προς τα κάτω πάντα κατανοείται και λαμβάνεται. Σπάνια το διοικητικό στέλεχος μπορεί να ζητήσει μια απάντηση, αλλά και εδώ πρέπει να υπολογιστεί η δυσκολία της ανατροφοδότησης: Πολύ συχνά ο υπάλληλος απαντάει (από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία) σύμφωνα με αυτό που θέλει το διοικητικό στέλεχος να ακούσει.

Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία μπορεί να πάρει τις παρακάτω μορφές:

1. Έντυπα υλικά (εγχειρίδια με τις πολιτικές της εταιρίας, απαιτήσεις, αναφορές)
2. Επιστολές και αναφορές
3. Αξιολογήσεις
4. Παρουσιάσεις σε ομάδες
5. Ανακοινώσεις, παρατηρήσεις, οδηγίες

Ένας σύμβουλος διοίκησης, ο Peter Drucker (1974) ανέφερε: *“Για αιώνες τα διοικητικά στελέχη εφαρμόζουν την επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω, αυτό δεν μπορεί να υλοποιηθεί όσο έξυπνα το επιχειρούν, διότι αυτό επικεντρώνεται σε αυτό που θέλει να πει το διοικητικό στέλεχος... Αυτό στην ουσία που μεταδίδεται είναι διαταγές...”* (Sigband και Bell, 1989:25). Όμως ο Drucker υποστηρίζει ότι η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία, μπορεί να είναι αποτελεσματική, μόνο αν το διοικητικό στέλεχος επιτρέψει την επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω αλλά και να εξασφαλίσει ότι αυτή η επικοινωνία είναι αποτελεσματική.

2.8.2 Από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία

Μια από τις πιο σημαντικές ανάγκες των υπαλλήλων μιας επιχείρησης, είναι η ανάγκη της «γνώσης». Αυτή η ανάγκη συνήθως χωρίζεται σε δύο κατηγορίες:

1. Περιλαμβάνει τις πληροφορίες, που θέλει να γνωρίζει ο εργαζόμενος αποκλειστικά για τη δουλειά και τα καθήκοντα του αλλά και πόσοι ανώτεροι βλέπουν την απόδοση του.
2. Οι εργαζόμενοι θέλουν να γνωρίζουν τους στόχους της επιχείρησης, ποια είναι τα μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα σχέδια της, ποιες ενέργειες θα ακολουθήσει όταν ένας μεγάλος ανταγωνιστής έρθει στο προσκήνιο κ.α. Η επιχείρηση όταν δεν αναγνωρίζει την δεύτερη ανάγκη των υπαλλήλων της, χάνει μια σημαντική ευκαιρία να βελτιώσει το ηθικό τους και να αυξήσει την παραγωγή.

2.8.2.1 Μορφές από πάνω προς τα κάτω επικοινωνίας

Μια μορφή ανήκει στις **εργασίες**, που πρέπει να γίνονται καθημερινά: οδηγίες, πολιτικές, διαταγές, συνεντεύξεις, συναντήσεις, παρουσιάσεις κ.α. Όλα αυτά χρησιμοποιούνται, για να διευκολύνουν διαδικασίες παραγωγής, πωλήσεων, προσλήψεων και πολλές άλλες ενέργειες που χρειάζονται για να κρατήσουν τις λειτουργίες μιας επιχείρησης σε ένα υγιές επίπεδο. Επίσης μια άλλη σπουδαία κατηγορία, είναι να **δημιουργηθεί η αίσθηση** ανάμεσα στους υπαλλήλους, ότι η επιχείρηση είναι και «δικιά τους» επιχείρηση.

Αυτό το είδος της επικοινωνίας σε συγκεκριμένα θέματα, θα δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα για τους εργαζόμενους. Έτσι ώστε, οι εργαζόμενοι να αποδεχθούν και να συνεργαστούν με τις πολιτικές, τις οδηγίες και τις διαταγές, που αναφέρθηκαν παραπάνω (Hargie, Dickson και Tourish, 1999). Τέτοια θέματα είναι:

- **Μισθοδοσία:** πως διαμορφώνεται και αναθεωρείται.
- **Πρόγραμμα παροχών:** ποια είναι τα προγράμματα παροχών (συνταξιοδοτικά) αλλά και ευκαιρίες εκπαίδευσης.
- **Εταιρικά προϊόντα:** ποιος και πως τα χρησιμοποιεί, σε ποιες χώρες εξάγονται.
- **Κέρδη και ανάπτυξη της εταιρίας:** αριθμός εργαζομένων, συγχωνεύσεις, σύγκριση εσόδων της εταιρίας με αυτά των ανταγωνιστών.

- **Σχέδια της εταιρίας:** βραχυπρόθεσμα, μακροπρόθεσμα, ποια είναι η εξέλιξη της εταιρίας στα επόμενα χρόνια και πως θα επηρεάσει τους εργαζομένους αυτό.
- **Σχέσεις διοικητικών στελεχών με τους εργαζόμενους:** αιτήματα ενώσεων και η ανταπόκριση της διοίκησης, ποιες είναι οι απόψεις και των δύο.
- **Κοινωνικά θέματα:** σύσταση των υπαλλήλων κατά φύλο και εθνικότητα, ποια είναι τα κοινωνικά έργα που έχει αναλάβει η εταιρία και ποια από αυτά είναι σε λειτουργία, περιβαλλοντικά θέματα και πως τα διαχειρίζονται αυτά (διαχείριση αποβλήτων).
- **Οργάνωση της εταιρίας:** αριθμός εργαζομένων, οργανωτική δομή, διανομή των πωλήσεων, προϊόντα που έχουν αποσυρθεί.
- **Έρευνα και ανάπτυξη:** ποια είναι τα προϊόντα που έχουν αναπτυχθεί.

2.8.2.2 Μέσα για την επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω

Εκτός από οδηγίες, σημειώσεις, αναφορές που οι εργαζόμενοι συχνά λαμβάνουν και χρησιμοποιούν για να φέρουν εις πέρας τα καθημερινά τους καθήκοντα, υπάρχουν και άλλα μέσα επικοινωνίας, όπως περιοδικά, επιστολές προς τους εργαζομένους, emails, εγχειρίδια προσανατολισμού, ετήσιες εκθέσεις (αναφορές) κ.α. Εάν αυτά συνδυαστούν δημιουργικά, τίμια και με την πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι «χρειάζεται» να «γνωρίζουν» θα βοηθήσει να αυξηθεί η παραγωγικότητα και το ηθικό τους.

Αυτά τα μέσα επικοινωνίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των παρακάτω επικοινωνιακών στόχων:

1. Να ενημερώσουν τους υπαλλήλους για τις ενέργειες της επιχείρησης, για τα προβλήματα, συγχωνεύσεις, επεκτάσεις, κέρδη, πωλήσεις, νέα προϊόντα
2. Να συζητηθούν οι υπευθυνότητες και επιτυχίες των εργαζομένων.
3. Να τονίσει την εξάρτηση της επιχείρησης από τις προσπάθειες, δημιουργικότητα και την αφοσίωση των υπαλλήλων της.
4. Να εξετάσει σχετικά κοινωνικά ζητήματα, κυβερνητικές ενέργειες και πολιτικές υποθέσεις.
5. Να εξετάσει τις συνεισφορές της εταιρίας στη κοινωνική πρόνοια και τις εκπαιδευτικές εξελίξεις.
6. Να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να χρησιμοποιούν τις επιχειρησιακές δημοσιεύσεις ως φόρουμ για την έκφραση ιδεών.

Οι διάφορες εκδόσεις (περιοδικά, εφημερίδες) των εργαζομένων μιας επιχείρησης, μπορούν να πετύχουν κάποιους ή όλους από τους παραπάνω στόχους. Πολλές επιχειρήσεις εκδίδουν «εσωτερικά» περιοδικά τα οποία περιλαμβάνουν ειδήσεις, άρθρα της αγοράς αλλά και της συγκεκριμένης επιχείρησης, νομικά θέματα, εργασιακά προβλήματα καθώς επίσης και λίστες με ονόματα εργαζομένων, με τα επιτεύγματά τους, προαγωγές, συνταξιοδοτήσεις κ.α.

2.8.3 Από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία

Η επικοινωνία από τους υφισταμένους προς τους προϊσταμένους, είναι πολύ σημαντική και απαραίτητη γιατί δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να επικοινωνούν και να μεταβιβάζουν στους ανώτερους τους, ιδέες, σκέψεις, προτάσεις. Επιπλέον αυτή η επικοινωνία αναπτρώνει το ηθικό των εργαζομένων, διότι με αυτόν τον τρόπο συμμετέχουν ενεργά και αισθάνονται ότι είναι ενεργά μέλη της επιχείρησης. Υπάρχουν πολλοί τρόποι αυτής της επικοινωνίας, όπως τα κουτιά παραπόνων, συναντήσεις προϊσταμένων, υφισταμένων, συμβούλια εργαζομένων και διάφορα έντυπα. Όμως κανένα από αυτά δεν θα είναι αποτελεσματικά, αν δεν δημιουργηθεί μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης. Σίγουρα αυτό θέλει χρόνο, προσπάθεια και ακεραιότητα. Η εμπιστοσύνη είναι μια εύθραυστη έννοια, η οποία μπορεί να χαθεί εύκολα από μια και μόνο απρόσεκτη πράξη.

Συστήματα προτάσεων

Μια από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους εξασφάλισης της από κάτω προς τα πάνω επικοινωνίας, είναι τα συστήματα προτάσεων. Αυτή η μέθοδος βασίζεται στη προϋπόθεση, ότι κανένας δεν γνωρίζει καλύτερα τη δουλειά από αυτόν που την εκτελεί. Είναι από τις πιο παλιές μεθόδους που έχουν εφαρμοστεί και χρονολογείται από το 1800. Πολλές εταιρίες ακόμα και τώρα εφαρμόζουν αυτή τη μέθοδο. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου η επιχείρηση έχει επωφεληθεί σημαντικά από αυτή τη μέθοδο αλλά και οι εργαζόμενοι έχουν επιβραβευτεί και οικονομικά αλλά και ψυχολογικά.

Συστάσεις προϊσταμένων- υφισταμένων

Σε αυτή τη μέθοδο διοικητικά στελέχη και εργαζόμενοι σε συναντήσεις, ανταλλάσσουν ο ένας με τον άλλον προτάσεις. Με αυτόν τον τρόπο νέες δυναμικές ιδέες εμφανίζονται. Τα διοικητικά στελέχη δεν πρέπει να αγνοούν τη σπουδαιότητα αυτής της μεθόδου, αλλά πρέπει να

την αντιμετωπίζουν σαν μια μεγάλη ευκαιρία προοπτικής και ανάπτυξης της επιχείρησης. Καθώς επίσης, και ως μια αποτελεσματική μέθοδο για την λειτουργία και την ικανοποίηση όλων των εργαζομένων της επιχείρησης.

Συμβούλια εργαζομένων

Τα συμβούλια των εργαζόμενων είναι ένα άλλο αξιόλογο μέσο της «από κάτω προς τα πάνω» επικοινωνίας. Κάθε τμήμα μιας επιχείρησης, εκλέγει έναν αντιπρόσωπο να το αντιπροσωπεύσει στο συμβούλιο. Οι αντιπρόσωποι των εργαζομένων συναντούν τους αντιπρόσωπους της διοίκησης, συνήθως μια φορά τον μήνα. Οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν τις ερωτήσεις και τις προτάσεις του τμήματός τους στις συναντήσεις. Για να έχουν επιτυχία τα συμβούλια των εργαζομένων πρέπει να ακολουθούνται κάποιιοι κανόνες:

1. Είναι προτιμότερο οι συναντήσεις να γίνονται άτυπα μετά το ωράριο εργασίας σε κάποιον εξωτερικό χώρο.
2. Η επιλογή του αντιπροσώπου στις συναντήσεις είναι πολύ σημαντική. Πρέπει να είναι χαρισματικός, προσεκτικός, απρόσωπος και αμερόληπτος. Ο ρόλος αυτού του ατόμου πρέπει να είναι παρακινητικός συντονιστικός και όχι απλά ένας ομιλητής.
3. Τα θέματα που θα συζητηθούν πρέπει να επιλεγθούν προσεκτικά και να μην κυριαρχούν τα παράπονα των εργαζομένων και τα προβλήματα.
4. Τα αποτελέσματα των συζητήσεων θα πρέπει να είναι διαθέσιμα σε όλους τους εργαζόμενους, αυτό μπορεί να επιτευχθεί με γραπτές ή προφορικές ανακοινώσεις.

Ανεξάρτητα από ποια μέθοδο χρησιμοποιείται, πρέπει να ειπωθεί ότι είναι ζωτικής σημασίας, η διοίκηση να σέβεται την ανωνυμία όταν αυτή ζητείται και να ενισχύει την ποιότητα της εμπιστοσύνης συχνά.

2.9 Οριζόντια Επικοινωνία

Η οριζόντια επικοινωνία αφορά, την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο αλλά βρίσκονται σε διαφορετικά τμήματα σε μια επιχείρηση (Gardner και Winder, 1999). Αφορά στην ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων με σκοπό τον συντονισμό των εργασιών, την επίλυση προβλημάτων και διαφορών καθώς και την υποστήριξη των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Είναι λιγότερο αποτελεσματική από τις άλλες μορφές

επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση, διότι σπάνια υπάρχει πίεση επικοινωνίας προς αυτή τη κατεύθυνση. Παραδείγματος χάρη, δεν είναι ζωτικής σημασίας ότι το τμήμα μάρκετινγκ δε γνωρίζει τι συμβαίνει στη παραγωγή, αλλά και το τμήμα διανομής δε χρειάζεται να γνωρίζει τις λεπτομέρειες της έρευνας για να διεκπεραιώσει τις δικές του δραστηριότητες. Όμως οι επιχειρήσεις χρειάζονται ένα σύστημα οριζόντιας επικοινωνίας για να κρατήσει το προσωπικό ενημερωμένο, για τις εταιρικές δραστηριότητες και για να αποφύγει μια δαπανηρή, περιττή επανάληψη των προσπαθειών.

Ένα σύνθημα πρόβλημα είναι ότι μπορεί να δημιουργηθεί ένα κλίμα ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων, το οποίο έχει αρνητικά αποτελέσματα στη συνεργασία και στον συντονισμό μεταξύ τους. Όμως ένα ικανό και επιτυχημένο στέλεχος, γνωρίζει καλά πόσο σημαντικό είναι οι διευθυντές των τμημάτων να είναι ενημερωμένοι για τις ενέργειες των υπόλοιπων τμημάτων της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με δύο τρόπους (Sigband και Bell, 1989):

1. Οι υπεύθυνοι των τμημάτων μπορούν να συναντιούνται κατά περιόδους με σκοπό την ανταλλαγή πληροφοριών για τις τρέχουσες δραστηριότητες των τμημάτων. Αυτή η γνώση έχει συχνά σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία προτάσεων για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.
2. Μέσω περιοδικών εκθέσεων, αναφορών ή περιλήψεων.

2.10 Άτυπη επικοινωνία (grapevine)

Ένα άλλο είδος επικοινωνίας σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό είναι η άτυπη επικοινωνία. Είναι ένα σύστημα επικοινωνίας, το οποίο υπάρχει σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης. Κάποια διοικητικά στελέχη τη θεωρούν θετική μορφή επικοινωνίας και άλλα τη λαμβάνουν σαν ένα πρόβλημα. Τα διοικητικά στελέχη *“πρέπει να κατανοήσουν το ρόλο της και να τη διαχειρίζονται ρεαλιστικά προς όφελος της επιχείρησης”* (Μπουραντάς, 2002:436). Δηλαδή είναι η επικοινωνία που μεταφέρει φήμες, αναστατώνει το ηθικό των εργαζομένων υποτιμάει την εξουσία. Ανεξάρτητα από το τι τα διοικητικά στελέχη πιστεύουν, ένα είναι σίγουρο: ότι είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι του δικτύου επικοινωνίας σε κάθε επιχείρηση. Αυτό το είδος της επικοινωνίας υπάρχει παντού μέσα στην επιχείρηση. Ευδοκιμεί μέσω ενός ατόμου «συνδέσμου». Αυτό το άτομο ακούει μηνύματα και τα μεταφέρει σε οποιονδήποτε χρειάζεται να τα ξέρει ή σε όποιον είναι περίεργος. Υπάρχουν βέβαια και άλλα άτομα που ακούνε κάποια μηνύματα αλλά δεν τα μεταφέρουν στους άλλους. Τέλος, υπάρχει και κάποια άλλη ομάδα ατόμων που δεν

ενδιαφέρονται και δεν ανήκουν σε αυτό το άτυπο δίκτυο επικοινωνίας. Αυτό το άτυπο δίκτυο ξεκινάει όταν τα επίσημα δίκτυα επικοινωνίας είναι ανεπαρκή. Γι' αυτό όλα τα δίκτυα κάθετα και οριζόντια πρέπει να είναι ανοιχτά και να λειτουργούν αποτελεσματικά (Sigband και Bell, 1989).

2.10.1 Διαχείριση άτυπης επικοινωνίας

Εάν η άτυπη επικοινωνία είναι μέρος μιας επιχείρησης τα διοικητικά στελέχη πρέπει:

1. Να είναι πλήρως ενημερωμένα και να τη συντονίζουν.
2. Να την ακούνε και να μαθαίνουν γι' αυτή.
3. Να αντιμετωπίζουν ψευδή, κακόβουλα αλλά και επιβλαβή γεγονότα μέσω των επίσημων δικτύων επικοινωνίας (Sigband και Bell, 1989).

2.11 Εισαγωγή στις Δημόσιες Σχέσεις

Πολλοί είναι εκείνοι που έχουν καταβάλει προσπάθειες για να καθορίσουν τη φύση των δημοσίων σχέσεων. Αυτό ήταν ακατόρθωτο, καθώς υπάρχουν πολλές διαφορετικές απόψεις σχετικά με το περιεχόμενο και την έννοιά τους. Οι δημόσιες σχέσεις έχουν την ευελιξία, να προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες του κοινωνικού περιγύρου και να προοδεύουν πέρα από τις μεταβαλλόμενες συνθήκες που μπορούν να προκύψουν στο περιβάλλον (Αθανασούλης, 1990). Ένας αρκετά πρόσφατος ορισμός που κέρδισε ευρεία αποδοχή διαμορφώθηκε από το PRNews *“Οι δημόσιες σχέσεις είναι μια διοικητική λειτουργία η οποία αξιολογεί τη στάση του κοινού, αναγνωρίζει τις πολιτικές και τις διαδικασίες ενός ατόμου ή μιας επιχείρησης, οι οποίες θα πρέπει να συνάδουν με το δημόσιο συμφέρον και σχεδιάζει αλλά και εκτελεί προγράμματα που στόχο έχουν να κερδίσουν τη δημόσια κατανόηση και την υπομονή”* (Ξύγγη, 2012:22).

Οι δημόσιες σχέσεις είναι ένα σημαντικό τμήμα σε μια επιχείρηση, σύμφωνα με τον Kotler (1988), το οποίο παρέχει υποστήριξη στις συνολικές προσπάθειες της επιχείρησης, δημιουργεί αρμονικές σχέσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις αλλά και ανάμεσα στο κοινό που απευθύνεται (Κατου, 2015). Οι δράσεις των δημοσίων σχέσεων έχουν τη βάση τους στον ρεαλισμό, για να αναπτυχθεί η εμπιστοσύνη (Αγγελοπούλου και Βασιλικού, 2005:56). Μια ολοκληρωμένη επικοινωνία μέσα σε μια επιχείρηση είναι μια συνολική προσπάθεια του μάρκετινγκ, της

διαφήμισης και των δημοσίων σχέσεων. Το τμήμα δημοσίων σχέσεων είναι υπεύθυνο για τις ακόλουθες ενέργειες:

1. **Σχέσεις με τα ΜΜΕ.** Στόχος είναι να δημοσιευθούν νέες πληροφορίες στα ΜΜΕ για να προσελκύσουν την προσοχή σε ένα άτομο, προϊόν ή υπηρεσία.
2. **Δημοσιότητα προϊόντος.** Συμπεριλαμβάνει όλες αυτές τις ενέργειες με σκοπό τη δημοσιοποίηση συγκεκριμένων προϊόντων.
3. **Εταιρική επικοινωνία.** Αυτή η ενέργεια καλύπτει την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία και προάγει την κατανόηση της επιχείρησης.
4. Πραγματεύεται με τα **εξωτερικά κοινά** όπως με τη κυβέρνηση για την προώθηση και αντιμετώπιση νομοθεσίας και κυβερνητικών κανονισμών.
5. Έχει **συμβουλευτικό** χαρακτήρα στα διοικητικά στελέχη όσον αφορά δημόσια θέματα για το χτίσιμο εταιρικής εικόνας και ευθύνης.

Τα τελευταία χρόνια στις επιχειρήσεις, οι δημόσιες σχέσεις στις τεχνικές μάρκετινγκ, δεν είναι μόνο δημοσιότητα. Παρέχουν υποστήριξη στις συνολικές προσπάθειες της επιχείρησης να πουλήσουν προϊόντα και υπηρεσίες όπως:

- Υποστηρίζουν και βοηθούν την εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, με ειδικά γεγονότα αλλά και δημοσιότητα, με σκοπό τη δημιουργία θετικής αποδοχής.
- Στο στάδιο ανάπτυξης ενός προϊόντος, οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να αυξήσουν τη συνειδητοποίηση του προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.
- Στο στάδιο ωρίμανσης του προϊόντος, οι δημόσιες σχέσεις βοηθάνε στην ύπαρξη του προϊόντος μεταξύ των ανταγωνιστών αλλά και να το διατηρήσουν σε αυτή τη θέση.
- Στο στάδιο πτώσης και παρακμής ενός προϊόντος, βοηθούν στο να ξαναχτιστεί το ενδιαφέρον ή και ακόμα να αυξήσουν την κατανάλωση.
- Μπορεί να επηρεάσει συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό με ειδικά γεγονότα ενέργειες και τεχνικές.
- Υπεράσπιση προϊόντων που αντιμετώπισαν δημόσια προβλήματα όπως παράπονα καταναλωτών, ακτιβισμός των καταναλωτών αλλά και μποϊκοτάζ
- Δημιουργία εταιρικής εικόνας.

Λόγω αυξημένου κόστους στην αγορά, διαφημιστικού χρόνου και χώρου στα ΜΜΕ, οι διευθυντές μάρκετινγκ στρέφονται όλο και περισσότερο στις δημόσιες σχέσεις. Μπορούν να

δημιουργήσουν μια αξιοσημείωτη επιρροή, στην ευαισθητοποίηση του κοινού με μικρότερο κόστος απ' αυτό της διαφήμισης. Η εταιρία δεν πληρώνει για χώρο και χρόνο στα ΜΜΕ. Πληρώνει μια ομάδα ατόμων για να αναπτύξουν και να κατευθύνουν συγκεκριμένα γεγονότα και ιστορίες. Αν η εταιρία αναπτύξει μια ενδιαφέρουσα ιστορία για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μπορεί έτσι να μεταδοθεί απ' όλα τα ΜΜΕ χωρίς κόστος. Τέτοιου είδους ενέργεια είναι πιο αξιόπιστη από τις τηλεοπτικές διαφημίσεις (Kotler 1988).

2.12 Η διαδικασία των δημοσίων σχέσεων

Οι περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν ότι η διαδικασία των δημοσίων σχέσεων γίνεται με τις πιο απλές πρακτικές. Αυτό γίνεται μέσω της διαφήμισης στην τηλεόραση, στον τύπο, μέσω συνεντεύξεων διοικητικών στελεχών ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης ή ακόμα με την παρουσία ενός γνωστού προσώπου σε ένα σημαντικό γεγονός που πραγματοποιείται. Στην πραγματικότητα η διαδικασία των δημοσίων σχέσεων δεν είναι μια απλή πρακτική, αλλά η διαδικασία αυτή αποτελείται από μια σειρά ενεργειών για να πραγματοποιηθεί η κατάλληλη καμπάνια (Wilcox, Ault και Agee, 2004). Έτσι οι Wilcox και Cameron (2009) και Cutlip, Center και Broom (1994) αναφέρουν την διαδικασία δημοσίων σχέσεων σαν μια διαδικασία τεσσάρων βημάτων (Ξύγγη,2012):

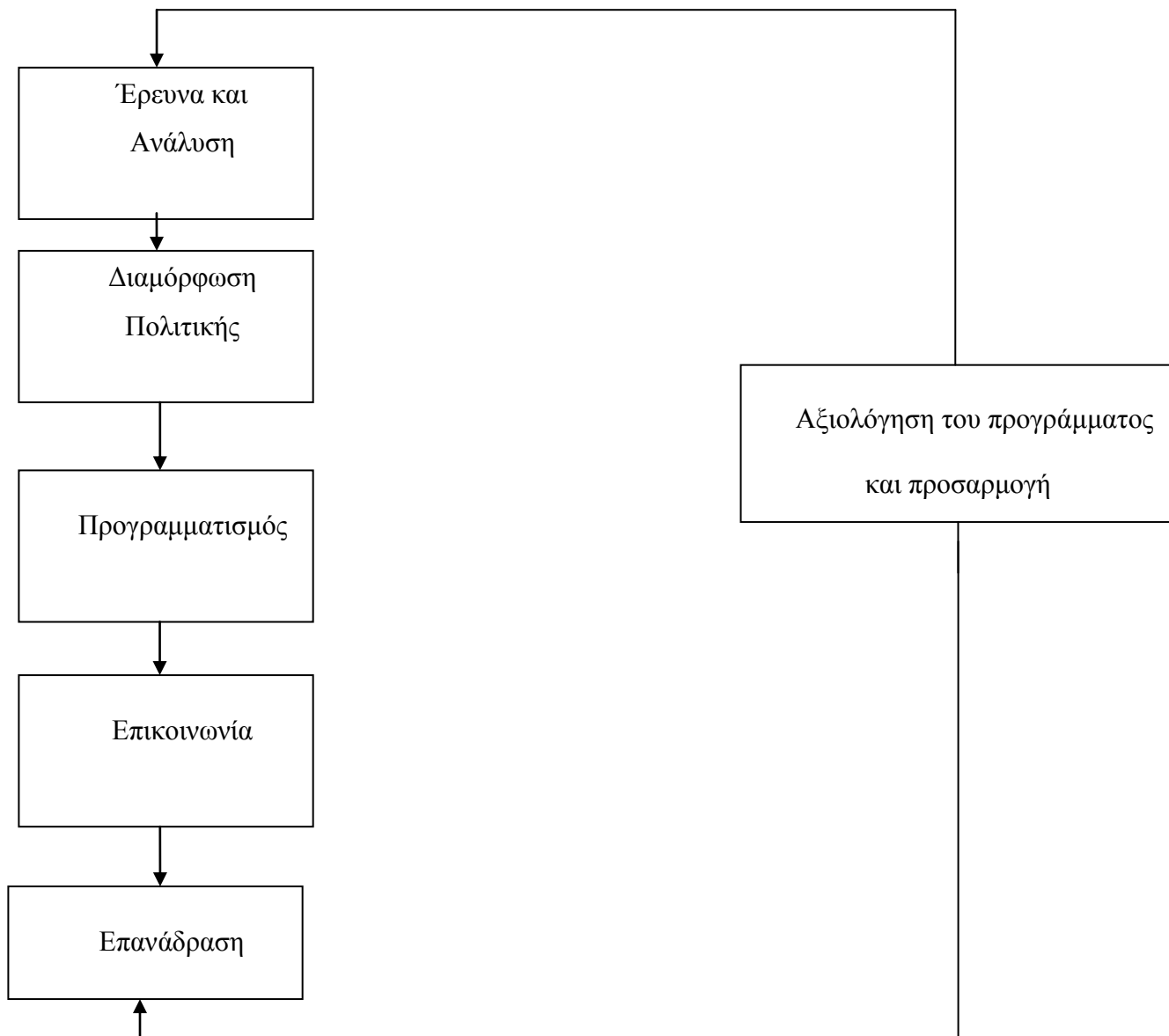
1. Καθορισμός προβλημάτων δημοσίων σχέσεων, όπου γίνεται μια SWOT analysis. Αναγνωρίζονται έτσι οι δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες αλλά και απειλές μέσα σε έναν οργανισμό/ επιχείρηση.
2. Σχεδιασμός και προγραμματισμός για τη δημιουργία της κατάλληλης στρατηγικής.
3. Υλοποίηση του προγράμματος.
4. Αξιολόγηση του προγράμματος.

Επίσης έχει διατυπωθεί μια άλλη θεωρία από τους Wilcox και Cameron (2009:9). Αναλυτικότερα επισυνάπτονται τα παρακάτω βήματα:

Έρευνα και ανάλυση. Κατά την διαδικασία αυτή, ερευνώνται και αναλύονται μορφές προβλημάτων ή ευκαιριών των δημοσίων σχέσεων. Η έρευνα αυτή μπορεί να περικλείει αναζήτηση παραπόνων από τους χρήστες και το κοινό, παρατηρήσεις και κριτικές των ΜΜΕ,

κυβερνητικές νομοθεσίες, πολιτικές, καθώς επίσης αλλαγές δεδομένων και καταναλωτικών τάσεων .

Σχήμα 2: Η κυκλική διαδικασία των δημοσίων σχέσεων



Πηγή: Wilcox & Cameron (2009) σελ. 28(επεξεργασία από τους συγγραφείς)

Διαμόρφωση πολιτικής. Οι ειδικοί των δημοσίων σχέσεων προτείνουν την κατάλληλη πολιτική και δράση που θα πρέπει να εκτελεστεί από την επιχείρηση.

Προγραμματισμός. Τα στελέχη των δημοσίων σχέσεων σχεδιάζουν το πρόγραμμα επικοινωνίας που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Συγκεκριμένα βρίσκουν τους στόχους, τις ομάδες κοινού, τον χρόνο, τον τόπο αλλά και τις στρατηγικές που θα ακολουθήσουν.

Επικοινωνία. Τα επικοινωνιακά μέσα που συνήθως χρησιμοποιεί το τμήμα των δημοσίων σχέσεων, είναι το διαδίκτυο, δελτία τύπου, ομιλίες, εκδηλώσεις, παρουσιάσεις κ.α. Οι Wilcox και Cameron (2009: 151) θεωρούν, ότι οι τακτικές επικοινωνίας είναι αυτές που με μηνύματα-κλειδιά και με τα κατάλληλα εργαλεία επικοινωνίας βοηθούν στην υλοποίηση των στρατηγικών και στόχων. Ο Smith (2005:157) συγκεκριμένα αναφέρει για τις τακτικές *“οι τακτικές είναι ότι οι άνθρωποι βλέπουν και κάνουν- websites και δελτία τύπου, ξεναγήσεις και πινακίδες και πολλά περισσότερα”*

Επανάδραση. Με αυτή τη διαδικασία μετρώνται τα αποτελέσματα αυτών των ενεργειών που αναφέρθηκαν στην *Έρευνα και ανάλυση*.

Αξιολόγηση-Τελική εκτίμηση. Αξιολόγηση της επιτυχίας ή αποτυχίας του προγράμματος και αλλαγών που θα πρέπει να γίνουν για την επίτευξη των στόχων και αν θα είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν παραπάνω προσπάθειες ή να γίνει επανεξέταση νέων ζητημάτων, ευκαιριών.

2.13 Εργαλεία Δημοσίων Σχέσεων

Νέα. Ένα από τα μεγαλύτερα καθήκοντα των ειδικών στις δημόσιες σχέσεις, είναι να δημιουργήσουν ενδιαφέροντα και ευνοϊκά νέα για την εταιρία και τα προϊόντα της. Μερικές φορές οι δημόσιες σχέσεις, πρέπει να προτείνουν γεγονότα και δραστηριότητες, τα οποία θα δημιουργήσουν «νέα» και ιστορίες, ενώ άλλες φορές αυτό δεν χρειάζεται.

Ομιλίες. Οι ομιλίες είναι ένα άλλο σημαντικό εργαλείο των δημοσίων σχέσεων, για τη δημιουργία δημοσιότητας ενός προϊόντος μιας εταιρίας. Όλο και πιο συχνά διοικητικά στελέχη απαντούν σε ερωτήσεις των ΜΜΕ ή δίνουν ομιλίες σε εμπορικούς οργανισμούς ή σε εμπορικά συνέδρια. Επιπλέον μερικές εταιρίες, προσεκτικά επιλέγουν τους ομιλητές και χρησιμοποιούν εξειδικευμένους ομιλητές.

Εκδηλώσεις. Οι εταιρίες μπορούν να αποσπάσουν τη προσοχή του κοινού, με την είσοδο νέων προϊόντων ή σε διάφορες δραστηριότητες της εταιρίας, οργανώνοντας ειδικές εκδηλώσεις γι' αυτά. Τέτοιες εκδηλώσεις μπορεί να είναι εκθέσεις, σεμινάρια, συνέδρια, οργάνωση διαγωνισμών όπου θα κερδίσουν το κοινό.

Δημόσιες δραστηριότητες. Οι εταιρίες μπορούν να βελτιώσουν την εικόνα και την φήμη τους, συνεισφέροντας χρήματα και χρόνο για φιλανθρωπικούς σκοπούς. Επίσης, μπορούν να ενθαρρύνουν και τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε τοπικά και δημόσια προγράμματα (περιβαλλοντικά, φιλανθρωπικά, κοινής ωφέλειας).

Έντυπο υλικό. Οι επιχειρήσεις βασίζονται συστηματικά στα έντυπα υλικά, για να κερδίσουν και να επηρεάσουν το κοινό στόχος. Τέτοια έντυπα υλικά είναι οι ετήσιες εκθέσεις, διαφημιστικά έντυπα, άρθρα αλλά και εταιρικά περιοδικά, εφημερίδες. Τα διαφημιστικά έντυπα έχουν σπουδαίο ρόλο στη πληροφόρηση του κοινού, για το ίδιο το προϊόν, το πως λειτουργεί κ.τ.λ. Έξυπνα άρθρα γραμμένα από διοικητικά στελέχη, μπορούν να αποσπάσουν την προσοχή για την εταιρία και τα προϊόντα, ενώ τα περιοδικά και οι εφημερίδες μπορούν να βοηθήσουν στο χτίσιμο της εικόνας μιας επιχείρησης και να μεταφέρουν σημαντικά νέα στην αγορά.

Οπτικοακουστικά μέσα. Τα οπτικοακουστικά μέσα, όπως ταινίες slides, βίντεο, CDs συμβάλουν σημαντικά στην επικοινωνία. Συνήθως το κόστος οπτικοακουστικών υλικών είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό των έντυπων μέσων, όμως είναι υψηλή η επιρροή τους στο αγοραστικό κοινό.

Μέσα εταιρικής ταυτότητας. Οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργούν μια «ζωντανή» ταυτότητα, έτσι ώστε το κοινό να τις αναγνωρίζει κατευθείαν. Αυτό επιτυγχάνεται με τα λογότυπα, γραφική ύλη, πινακίδες, επαγγελματικές κάρτες κ.α. Αυτά πρέπει να είναι ελκυστικά ιδιαίτερα γιατί η εταιρική ταυτότητα οδηγεί σαν οπτικό ερέθισμα. Το οπτικό μήνυμα μεταδίδεται με μεγάλη ταχύτητα στιγμιαία, όσο κάνει το μάτι να αντιληφθεί μια οπτική παράσταση. Η σωστή εταιρική εικόνα οδηγεί στο δρόμο της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας. Είναι επιπλέον μια εγγύηση για το προϊόν ή τις υπηρεσίες.

Τηλεφωνικές υπηρεσίες. Είναι ένα σχετικό μέσο, των δημοσίων σχέσεων όπου υπάρχοντες και μελλοντικοί πελάτες μπορούν να πληροφορηθούν ή να πάρουν κάποιες συμβουλές από την εταιρία (Kotler 1988).

2.14 Αποφάσεις του Μάρκετινγκ και Δημοσίων Σχέσεων

Η αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση, αυξάνεται όταν συνεργάζεται στενά με τις δημόσιες σχέσεις. Ο λόγος που πρέπει να συνεργάζονται είναι γιατί το τμήμα δημοσίων σχέσεων υποστηρίζει, όσον αφορά τον τρόπο επικοινωνίας, τους στόχους του μάρκετινγκ και συμβάλει σημαντικά στην επίτευξή τους (Σκλαβούνης, 1999). Ο Kotler,

συγκεκριμένα αναφέρει πως οι δημόσιες σχέσεις είναι το πέμπτο στοιχείο στο μίγμα του μάρκετινγκ (Wilcox και Cameron, 2004).

- **Στόχοι Μάρκετινγκ**

Το τμήμα δημοσίων σχέσεων μπορεί δυναμικά να ενισχύσει τους παρακάτω στόχους του Μάρκετινγκ:

1. Να γίνει γνωστό το προϊόν ή υπηρεσία
2. Να δημιουργηθεί αξιοπιστία γι' αυτό
3. Να παρακινήσει τους πωλητές
4. Να κρατήσει σε χαμηλά επίπεδα το κόστος προώθησης.

Οι έμμεσες δημοσιεύσεις σε εφημερίδες και περιοδικά μπορούν να συμπληρώσουν τη διαφημιστική καμπάνια, να την προαναγγείλουν και να καλύψουν τα κενά της. Κάθε καμπάνια δημοσίων σχέσεων πρέπει να έχει συγκεκριμένους στόχους, έτσι ώστε τα τελικά αποτελέσματα να μπορούν να αξιολογηθούν.

- **Διαλέγοντας τα κατάλληλα μέσα και μηνύματα**

Το τμήμα των δημοσίων σχέσεων, αναπτύσσει ενδιαφέρουσες ιστορίες για το προϊόν τις οποίες μετά θα τις δημοσιεύσει στα ΜΜΕ. Αυτές οι ιστορίες πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικές της εικόνας του προϊόντος-υπηρεσίας που θα πρέπει να εκλάβει το κοινό. Η δημιουργία εκδηλώσεων, ειδικά για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, με στόχο την αύξηση των εσόδων τους, είναι μια αποτελεσματική μέθοδος των δημοσίων σχέσεων. Τέτοιου είδους εκδηλώσεις μπορεί να είναι εκθέσεις, διαγωνισμοί, χοροί, δημοπρασίες κ.α.

- **Υλοποίηση του πλάνου μάρκετινγκ-δημοσίων σχέσεων**

Η υλοποίηση αυτού του σχεδίου, απαιτεί ομαδική εργασία και πνεύμα, αλλά και την αναγνώριση ότι κάθε τομέας συμπληρώνει και ενδυναμώνει τον άλλον. Μια ενδιαφέρουσα ιστορία του προϊόντος είναι εύκολο να δημοσιοποιηθεί, πολλές φορές όμως δεν είναι όλες οι ιστορίες ενδιαφέρουσες. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των δημοσίων σχέσεων είναι οι σωστά διαμορφωμένες προσωπικές σχέσεις με τους υπεύθυνους των media. Οι ειδικές

εκδηλώσεις όπως συνέδρια, εκθέσεις, ειδικά σόου κ.α. Προϋποθέτουν προσεκτικό σχεδιασμό, προγραμματισμό και συντονισμό καθώς επίσης και εναλλακτικές λύσεις.

- **Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των δημοσίων σχέσεων**

Είναι δύσκολο να μετρηθούν ακριβώς τα αποτελέσματα των δημοσίων σχέσεων σε μια διαφημιστική εκστρατεία, διότι οι δημόσιες σχέσεις ενσωματώνονται με τα υπόλοιπα μέσα επικοινωνίας της συνολικής εκστρατείας.

- **Εμφανίσεις**

Το πιο εύκολο μέτρο για την αποτελεσματικότητα των δημοσίων σχέσεων, είναι ο αριθμός εμφανίσεων στα ΜΜΕ. Ο αριθμός των εμφανίσεων, έχει όμως το μειονεκτήματα, ότι δεν υπάρχει ένδειξη πόσοι άνθρωποι πραγματικά διάβασαν, άκουσαν ή θυμήθηκαν το μήνυμα.

- **Γνώση – κατανόηση-αλλαγή στάσης**

Ένα καλύτερο μέτρο αξιολόγησης των δημοσίων σχέσεων, είναι η αλλαγή της γνώσης-κατανόησης-στάσης προς το προϊόν που προήλθε μετά τη καμπάνια των δημοσίων σχέσεων (μετά την επιρροή των άλλων διαφημιστικών μέσων).

- **Πωλήσεις και συνεισφορά στα κέρδη**

Οι πωλήσεις και η επιρροή του προγράμματος δημοσίων σχέσεων, στα κέρδη, είναι το πιο ικανοποιητικό μέτρο αξιολόγησης εάν αυτό επιτευχθεί. Η επιτυχία ή αποτυχία του προγράμματος αξιολογείται σαν ένας τρόπος καθαρισμού, του κατά πόσο θα γίνουν επιπρόσθετες προσπάθειες ή ακόμα να διερευνηθούν νέες ευκαιρίες (Kotler, 1988).

2.15 Μέσα κοινωνικής δικτύωσης στις δημόσιες σχέσεις

Η αλματώδης εξέλιξη του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης τα τελευταία χρόνια, έχει δώσει στους επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων μια μορφή παγκόσμιας επικοινωνίας και πληροφόρησης.

Οι νέες και επαναστατικές τεχνολογίες δίνουν τη δυνατότητα στις δημόσιες σχέσεις, με μια απλή κίνηση να επικοινωνήσουν, με ακρίβεια, το μήνυμα που επιθυμούν στο κοινό-στόχο της επιχείρησης αλλά και να διαχειριστούν πιο εύκολα και γρήγορα μια κρίση.

- **Κύριες χρήσεις του διαδικτύου στις δημόσιες σχέσεις:**

1. Emails
2. Ιστόχωροι
3. Blogs, Moblogs, Vlogs
4. RSS- Really Simple Syndication
5. Podcasting
6. Brochureware

Είναι μια ηλεκτρονική «μπροσούρα» που μπορεί να περιέχει τα στοιχεία επικοινωνίας, προϊόντα, ή υπηρεσίες κ.α. Όλο και περισσότερο η ηλεκτρονική «μπροσούρα» γίνεται πολύτιμο εργαλείο των δημοσίων σχέσεων και αντικαθιστά τα παραδοσιακά έντυπα.

- **Βασικές πλευρές και προβλήματα του διαδικτύου**

Το διαδίκτυο, με τις αμέτρητες υπηρεσίες που προσφέρει, είναι αναμφισβήτητα ένα πολύτιμο εργαλείο των δημοσίων σχέσεων. Παρόλα αυτά θα πρέπει να είναι ενημερωμένο, τόσο για τα οφέλη, όσο και τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν από τη χρήση του.

Βασικές πλευρές:

1. Παγκόσμια απήχηση

Προσφέρει εύκολη πρόσβαση σε τεράστιο όγκο πληροφοριών, με παγκόσμια απήχηση αφού ο καθένας μπορεί να επισκέπτεται τις ιστοσελίδες, όχι μόνο της κοινωνίας στην οποία ανήκει αλλά και άλλων χωρών.

2. Δεν υπάρχει έλεγχος περιεχομένου

Η απουσία ελέγχου, έχει αποδυναμώσει τους συντάκτες και τους δημοσιογράφους αφού οι επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων μπορούν να στέλνουν τα επικοινωνιακά τους μηνύματα χωρίς να φιλτράρονται.

3. Η εξέταση και ανίχνευση θεμάτων

Βασική ενέργεια και τακτική των δημοσίων σχέσεων, είναι η ανίχνευση ζητημάτων. Με τη χρήση του διαδικτύου, αυτή η τακτική γίνεται πιο επιμελής και συνεχής. Ενημερώνονται για τους ανταγωνιστές και το κοινό καθώς επίσης για τις κριτικές και άλλες πληροφορίες σχετικά με την αγορά. Αυτή η πληροφόρηση βοηθάει στη δημιουργία της κατάλληλης στρατηγικής που θα ακολουθήσουν.

4. Συνεισφορά στην έρευνα

Το διαδίκτυο μπορεί να γίνει ένας πολύτιμος βοηθός σε διάφορες έρευνες, όπως υβριδικές, online ομάδες συζητήσεις, δοκιμή μηνύματος.

Προβλήματα:

Οι αρμόδιοι των δημοσίων σχέσεων, εκτός από τα οφέλη που προσφέρει το διαδίκτυο, θα πρέπει να είναι εξίσου ενημερωμένοι και για τα προβλήματα-προκλήσεις που μπορεί να υπάρχουν με τη χρήση του, κατά τη διάρκεια σχεδιασμού επικοινωνιακών τακτικών.

1. Πολλές φορές τα αποτελέσματα αναζήτησης μπορεί να είναι ανακριβή και μη-αντιπροσωπευτικά. Επειδή αρκετές φορές οι μηχανές αναζήτησης παρουσιάζουν αποτελέσματα που βασίζονται στη πληρωμή τελών από εταιρίες.
2. Η παγκόσμια απήχηση που έχει το διαδίκτυο, καθώς και η ποικιλία ιδεών και απόψεων που υπάρχει σε αυτό, καθιστά τη λειτουργικότητα του website πολύ απαιτητική και αξιόπιστη. Αυτό όμως είναι αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί σε κάποιες κοινωνικές ομάδες που δεν έχουν ισχύ.
3. Υπάρχουν ακόμα κάποια σοβαρά θέματα που παραμένουν άλυτα, όπως των πνευματικών δικαιωμάτων των προσωπικών δεδομένων, της ασφάλειας και της συκοφάντησης.

Αναμφισβήτητα το διαδίκτυο είναι ένα πολύτιμο και χρήσιμο επικοινωνιακό εργαλείο των δημοσίων σχέσεων. Πρέπει όμως κατά την χρήση του, για το σχεδιασμό επικοινωνιακών προγραμμάτων, οι υπεύθυνοι των δημοσίων σχέσεων να είναι προσεκτικοί στην επιλογή πληροφοριών και γενικά στη χρήση του. Επιπλέον για μια ολοκληρωμένη μορφή επικοινωνίας, για να μειωθεί το ρίσκο και να αυξηθούν τα οφέλη της διαδικτυακής επικοινωνίας, θα πρέπει να συνδυαστεί με τις παραδοσιακές μορφές και τακτικές επικοινωνίας (Ξύγγη, 2012).

2.16 Δημόσιες σχέσεις και διαχείριση κρίσεων

Το τμήμα των δημοσίων σχέσεων έχει κεντρικό ρόλο στην αποτελεσματική αντιμετώπιση και διαχείριση κρίσεων και γενικά απρόβλεπτων, σοβαρών καταστάσεων. Το τμήμα αυτό θα διαχειριστεί και θα διαδώσει τις κατάλληλες πληροφορίες στην σωστή χρονική στιγμή και με τον σωστό τρόπο. Σκοπό έχει την διαχείριση της φήμης και της καλής εικόνας της επιχείρησης ή του οργανισμού. Επιπλέον είναι το μοναδικό τμήμα που μπορεί να ελέγξει και να διαχειριστεί σωστά τα μηνύματα και τις σχέσεις στα ΜΜΕ (Πελέτη, 2013).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

3.1 Η έννοια της κρίσης

Στην Ελληνική γλώσσα ο όρος «κρίση» θα διαπιστωθεί με μία πρώτη ματιά πως προέρχεται από το ρήμα «κρίνω». Σημασιολογικά λοιπόν, θεωρείται πως υπάρχουν δύο διαφορετικές έννοιες:

- ❖ Η πρώτη σημασία του ‘κρίνω’ σημαίνει χαρακτηρίζω, δίνεται δηλαδή ένας χαρακτηρισμός σε μία πράξη, έναν άνθρωπο, μία συμπεριφορά με βάση ένα συγκεκριμένο πρότυπο, σε μια συγκεκριμένη θέση.
- ❖ Η δεύτερη έννοια θα μπορούσε να χαρακτηρίσει, μια κατάσταση που θεωρείται δύσκολη, κρίσιμη και επικίνδυνη για οποιονδήποτε την βιώνει. Κυριολεκτικά η κρίση είναι η μεταβολή μιας, θεωρητικά κανονικής κατάστασης, που μετατρέπεται σε μία ασταθή, δύσκολα ελεγχόμενη και επικίνδυνη, για όποιον πρέπει να την αντιμετωπίσει και να την επαναφέρει στην αρχική του μορφή. Σ’ αυτή δηλαδή τη μορφή, που ο καθένας θεωρεί κανονική. Κάθε φορά μπορεί να διαφέρει σε σοβαρότητα, αιτία και διάρκεια (Σφακιανάκης, 1998).

Προγενέστεροι, στο προσδιορισμό του όρου «κρίση», φάνηκε να είναι οι Κινέζοι από τους οποίους δόθηκε η έννοια κρίση ως αποτέλεσμα δύο ιδεογραμμμάτων μαζί. Αυτά τα δύο σύμβολα, αν μπορούν να θεωρηθούν έτσι, αποτέλεσαν ξεχωριστά το καθένα από μία λέξη. Το πρώτο συμβόλιζε τη λέξη «κίνδυνο» και το δεύτερο τη λέξη «ευκαιρία» ξεχωριστά, όταν όμως βρίσκονταν μαζί αποτελούν την λέξη «κρίση».

Εικόνα 1: Κινέζικα σύμβολα για την κρίση (κίνδυνος, ευκαιρία)



Πηγή: Wilken (2001) σελ. 2

- Κίνδυνος: Θα αποτελούσε βλάβη εάν κάποιος δεν μπορούσε να το κατανοήσει, ενώ θα ήταν καταστροφή εάν κάποιος ενεργούσε και βρισκόταν σε άγνοια για τη παρούσα κατάσταση.
- Ευκαιρία: Θα ήταν μία ευκαιρία για ανάπτυξη, εάν κάποιος μπορούσε να την κατανοήσει. Όπως επίσης θα αποτελούσε και δυνατότητα για επιβίωση και ανάπτυξη σ' οποιασδήποτε περίπτωση, εάν κάποιος αποκτούσαν γνώση και προετοιμαζόντουσαν κατάλληλα (Wilken, 2001).

Γενικότερα, η κρίση σε έναν οργανισμό μπορεί να εμφανιστεί χωρίς να δηλώσει σημάδια ότι πρόκειται να συμβεί. Αυτό μπορεί να γίνει οποιαδήποτε στιγμή και χωρίς να έχει συγκεκριμένη μορφή και φυσικά σε οποιονδήποτε οργανισμό. Πρέπει βέβαια να σημειωθεί πως δεν είναι ανάγκη να θεωρηθεί και τόσο αρνητικό, μιας και μία κρίση μπορεί να «γεννήσει» πολλές ευκαιρίες, αρκεί οι υπεύθυνοι να την διαχειριστούν με τον σωστό τρόπο εστιάζοντας στην θετική της πλευρά. Σε μία επιχείρηση πρέπει να αξιοποιούν την κρίση, ώστε να απορροφηθούν τα θετικά της στοιχεία και όχι μόνο να ξεπεραστεί αλλά και ίσως να αποτελέσει και μία νέα ιδέα. Θα πρέπει όμως ο καθένας ξεχωριστά να δράσει μέσα από τον οργανισμό, για να επιτευχθεί αυτή η ενέργεια και όχι μόνο από υψηλόβαθμα στελέχη. Θα πρέπει, λοιπόν να πράξουν όλοι ομαδικά και όχι ατομικά, όλοι μαζί ανεξαρτήτως ιδιότητας και βαθμίδας να παλέψουν για να ξεπεράσουν μία κρίση και ακόμα καλύτερα να την μετατρέψουν σε ευκαιρία. Σε κάθε περίπτωση πάντα υπάρχει αυτός που θα πάρει τα ηνία της κάθε κατάστασης και θα δώσει την καθοδήγηση στην υπόλοιπη ομάδα. Όμως όλοι μαζί θα δράσουν, είτε είναι μια ομάδα

από ανθρώπους, είτε ένα τμήμα μιας επιχείρησης, είτε ολόκληρη η επιχείρηση. Όπως σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό μπορεί να συμβεί μια κρίση, έτσι και στην καθημερινή ζωή μπορεί ένα δυσάρεστο γεγονός να αποτελέσει κρίση για τη οποία θα κληθεί κάποιος να την αντιμετωπίσει. Σ' αυτή τη περίπτωση όμως πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη και πρόληψη για την αντιμετώπιση κρίσης. Σαφώς, η πρόβλεψη και η πρόληψη μίας κρίσης θα πρέπει να αποτελούν σημαντικό μέρος μίας επιχείρησης όπως και της καθημερινής ζωής. Γι' αυτό και οι σωστές αποφάσεις αποτελούν κύριο κομμάτι της διαχείρισης, τόσο στην ζωή όσο και στην επιχείρηση (Φιλολία, Παπαγεωργίου και Στεφανάτος, 2005).

3.1.1 Ορισμοί

Για να γίνει κατανοητή η λέξη «κρίση» σαν μια κατάσταση που συμβαίνει, πρέπει να γίνει πιο σαφής η έννοια του όρου. Ανά καιρούς έχουν εμφανιστεί πρακτικοί και θεωρητικοί που έχουν υποδείξει διάφορους ορισμούς. Ξεκινώντας από πιο παλιά οι αρχαίοι ημών πρόγονοι διατύπωσαν τη σημασία του όρου όχι μόνο για την καθημερινή της χρήση, δηλαδή η «κρίση» από το ρήμα «κρίνω» αλλά και για την ιατρική. Ο Singer (1928) επισυνάπτει τα λόγια του Ιπποκράτη, ο οποίος τόνισε ότι: *“η ‘ιερή ασθένεια’ (η επιληψία) θεωρείται από τους ανθρώπους ιερή γιατί δεν την καταλαβαίνουν”* και προειδοποιεί τους γιατρούς: *“Η ζωή είναι σύντομη και η τέχνη μακριά, η ευκαιρία πρόσκαιρη, το πείραμα είναι επικίνδυνο και η κρίση δύσκολη”*, αναφερόμενος φυσικά στη σημασία του ιατρικού νοσήματος.

Αργότερα τη νεότερη εποχή είναι πολλοί εκείνοι που απέδωσαν την έννοια του όρου όπως:

- Ο Άρον (1980) επισήμανε: *“Η κρίση, με την έννοια της κριτικής ή της αυτοκριτικής μου φαίνεται ότι είναι το τυπικό χαρακτηριστικό του δυτικού πολιτισμού. Σ' αυτήν την αέναη αμφισβήτηση, ο δυτικός πολιτισμός οφείλει την πρωτοτυπία του και -με το πέρασμα των αιώνων- τη δημιουργική του δύναμη. [...] Από τους ευρωπαίους εξαρτάται να μείνει η κρίση παροδικό επεισόδιο και να μη γίνει σταθμός της παρακμής”*, σημειώνοντας πως τα παραπάνω τα τονίζει στην προσπάθειά του να αναφερθεί στην κρίση ως ένα φαινόμενο που πλήττει ένα πολιτισμό, με την έννοια μιας δυσάρεστης κατάστασης, αναφέρει στο άρθρο του ο Τσιαντής (2010)

- Οι Rosenthal και Pijnenburg (1991:2) θεωρούν ότι: *“η κρίση σχετίζεται με τις καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από σοβαρή απειλή, αβεβαιότητα και την αίσθηση του επείγοντος”*
- Ο Barton (2004:53), πιστεύει πως η κρίση είναι: *“ένα μεγάλο, ζαφνικό γεγονός, το οποίο πιθανώς έχει αρνητικά αποτελέσματα. Το γεγονός και οι συνέπειές του μπορούν να βλάψουν σοβαρά έναν οργανισμό και τους υπαλλήλους του, καθώς και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, την οικονομική κατάσταση και την υπόληψη”*.

Περνώντας στο σήμερα πολλά λεξικά έχουν προσπαθήσει να αποδώσουν τον ορισμό της «κρίσης» (Μπαμπινιώτης, 2002), κυρίως με την πολυσύχναστη έννοια που χρησιμοποιείται στη καθημερινότητα:

- ❖ *“Η ικανότητα του ανθρώπου να εμβαθύνει λογικά και να καταλήγει σε ορθά συμπεράσματα”*.
- ❖ *“Η άποψη η εκτίμηση που εκφέρει κανείς για πρόσωπα, πράγματα και καταστάσεις”*.
- ❖ *“Η διατάραξη της ομαλής πορείας μιας διαδικασίας, η κακή λειτουργία ή η έμπρακτη αμφισβήτηση καθιερωμένων (θεσμών, δομών)”*.
- ❖ *“Η κατάσταση στην οποία χάνει κανείς την εμπιστοσύνη στον εαυτό του ή σε ότι κάνει, αμφιβάλλει για τον εαυτό του και τη ζωή του”*.

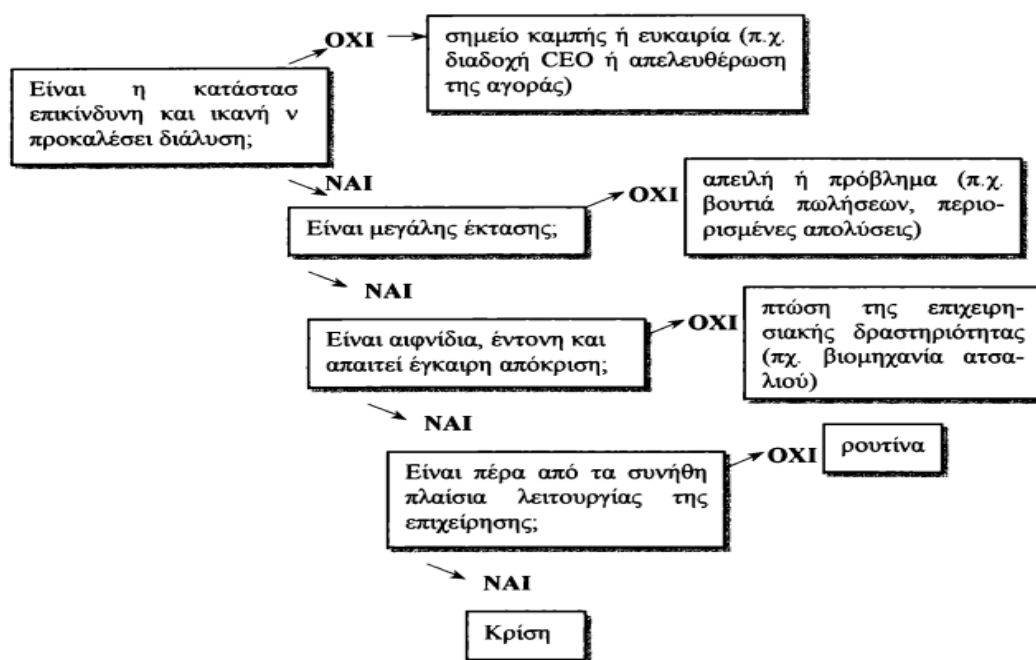
Γενικότερα, όσον αφορά τον επιστημονικό όρο οι ορισμοί της κρίσης γίνονται πιο συγκεκριμένοι όπως (Γκίκας, 2002:169):

“Κρίση είναι το στάδιο που προηγείται πριν από την παρακμή και που τελικά μπορεί να αποφύγει την παρακμή ή τον αφανισμό. Ανάλογα με τον τομέα στον οποίο εκδηλώνεται, η κρίση παίρνει και διάφορες ονομασίες. Έτσι γίνεται λόγος για ‘ηθική κρίση’, ‘οικονομική κρίση’, ‘θρησκευτική κρίση’, ‘κρίση των αξιών’, αλλά και για ‘γενική κρίση του πολιτισμού’”

Αλλά και άλλοι συγγραφείς προσπάθησαν να αποδώσουν τον ορισμό της κρίσης, όπως ο Foster (1980) και οι Mitroff και Pearson (1993). Ανακεφαλαιώνοντας, από τους παραπάνω ορισμούς που παρατέθηκαν, βγαίνει το συμπέρασμα ότι από την αρχαία Ελλάδα μέχρι την νεότερη, ο όρος «κρίση» έχει πολλές εκφάνσεις. Κατά κύριο λόγο χρησιμοποιείται για να

δηλώσει μια κατάσταση. Από τη μία πλευρά, μπορεί να δηλώσει μια καθημερινή κατάσταση από άποψη υγείας ή γνώμης και ιδεολογίας των ανθρώπων και από την άλλη πλευρά, η πιο πολυσύχναστη, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί, όχι μόνο στην καθημερινότητα αλλά και σαν επιστημονικός όρος. Ο συγκεκριμένος όρος θα χρησιμοποιηθεί στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς για να τονίσουν μια δυσμενή κατάσταση που περνούν από την οπτική απειλής και κινδύνου.

Εικόνα 2: Ορισμός κρίσης



Πηγή: <https://goo.gl/347Xcp>

3.1.2 Στοιχεία που αποτελούν την κρίση

Η κρίση αποτελείται από τρία μέρη τα οποία την χαρακτηρίζουν: είναι η απειλή, η απώλεια ελέγχου και οι άμεσες και έμμεσες συνέπειες (Φιλολία και συν, 2005). Αναλυτικότερα:

- Απειλή: Μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση από το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον και θα προκαλέσει κίνδυνο για την κάθε επιχείρηση.
- Απώλεια ελέγχου: Σε κάθε περίπτωση κρίσης, μιλώντας για μια επιχείρηση, το πιο συχνό φαινόμενο είναι να υπάρξει σύγχυση με αποτέλεσμα να χαθεί ο έλεγχος και ως συνέπεια θα έχει να χαθεί η ουσία της κρίσης, ώστε να μην μπορεί να την διαχειριστεί κανείς.

- Άμεσες και έμμεσες συνέπειες: Σε συνδυασμό με την κρίση έρχονται και οι συνέπειες αυτής, άλλοτε άμεσα και άλλοτε έμμεσα. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει πως είναι πάντα δυσάρεστες, άλλωστε όπως έχει ήδη αναφερθεί, μια κρίση μπορεί να αποτελέσει μια πηγή έμπνευσης και θετικών αποτελεσμάτων μετά από την κατάλληλη διαχείριση της.

3.1.3 Η θετική πλευρά της κρίσης

“Με σωστό σχεδιασμό, μπορεί να υπάρξει η θετική πλευρά σε μία κρίση” υπογραμμίζουν οι Φιλολία και συν. (2005:30). Βασισμένοι σ’ αυτή τη φράση οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα πως μία κρίση για έναν οργανισμό δεν είναι απαραίτητα μία δυσάρεστη είδηση, αρκεί βέβαια να γίνει συνειδητό πως είναι ένα πραγματικό γεγονός που πρέπει να αντιμετωπιστεί με βάση τη σωστή σχεδίαση.

“Σχεδόν κάθε κρίση περιέχει μέσα από τον εαυτό της τους σπόρους της επιτυχίας καθώς και τις ρίζες της αποτυχίας” (Norman, 1995:1).

Πολλοί είναι οι συγγραφείς και αρθρογράφοι που κατά καιρούς καταθέτουν την γνώμη τους για τη θετική πλευρά της κρίσης. Ένας από αυτούς είναι και ο Berge (1991), ο οποίος αναφέρει πως κατά την διάρκεια μίας κρίσης έρχονται στην επιφάνεια οι ελλείψεις, οι αδυναμίες και η αναποτελεσματικότητα της διοίκησης και της οργάνωσης. Αποκαλύπτονται οι παραλείψεις, οι κακές λειτουργίες, ο κακός σχεδιασμός αλλά και όλα τα αρνητικά στοιχεία που οδήγησαν στην κρίση. Γίνονται δηλαδή πολλές ανακαλύψεις, όσον αφορά τη δυσλειτουργία απ’ όλες τις πτυχές της επιχείρησης. Αυτό θα έχει ως συνέπεια, την αποκάλυψη του καλού μάνατζερ και της αποτελεσματικής ομάδας διαχείρισης κρίσεων, ώστε να δημιουργηθεί το ομαδικό πνεύμα μέσα στην επιχείρηση. Το επιθυμητό αποτέλεσμα θα είναι να γίνει αξιολόγηση, να καταμεριστεί η ευθύνη και να γίνει επανασχεδιασμός και λήψη αποφάσεων, για να επανέλθει η άρτια κατάσταση της επιχείρησης. Επίσης θέση επί του θέματος παίρνει και ο Lagadec (1997) ο οποίος πιστεύει πως η θετική πλευρά της κρίσης είναι η προσφορά γνώσεων και εμπειρίας για μελλοντικές κρίσεις που μπορεί να προκύψουν. Άλλωστε θεωρεί πως όποιος μπορεί να βγει από την κρίση, χωρίς να υποστεί σημαντικές απώλειες, είναι πολύ πιο δυνατός και από πριν την κρίση. Συνεχίζει επισημαίνοντας πως το σημαντικότερο στοιχείο σε μία κρίση είναι η παρατήρηση και η αξιολόγηση των κρίσεων που έχουν πλήξει άλλες ομοειδείς εταιρίες-

οργανισμούς. Δίνει τη δυνατότητα δηλαδή της μάθησης και της προετοιμασίας για ενδεχόμενες κρίσεις που μπορεί η εταιρία να κληθεί να αντιμετωπίσει.

3.2 Χαρακτηριστικά κρίσης

Η κάθε κρίση ανεξαρτήτως μορφής και επιχείρησης την οποία πλήττει, χαρακτηρίζεται από τα εξής (Ahmed, 2006):

1. Η κατάσταση μιας κρίσης είναι δυναμική. Είναι κλιμακούμενη σε ένταση, δηλαδή οι κρίσεις δεν εκδηλώνονται από την πρώτη στιγμή με τη μεγαλύτερη τους ένταση αλλά σταδιακά.
2. Τη χρονική περίοδο που η κρίση κάνει εμφανή την παρουσία της, προκαλεί στο δυναμικό της επιχείρησης έντονα την αίσθηση της ανασφάλειας και του κινδύνου. Οι εμπλεκόμενοι αισθάνονται να χάνουν τον έλεγχο της κατάστασης.
3. Άμεσα επηρεάζονται οι λειτουργίες και ρυθμοί της επιχείρησης. Υπάρχει ένταση και η ανησυχία για το χειρότερο «σενάριο» που μπορούν να εξελιχτούν τα γεγονότα, με αποτέλεσμα να διαταραχθούν και να μεταβληθεί η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.
4. Διακινδυνεύεται η δημόσια/διεθνής εικόνα του οργανισμού και κατά συνέπεια της χώρας. Οι συνέπειες κάθε κρίσης, συνήθως πλήττουν την «εικόνα» της.
5. Ελέγχεται εξονυχιστικά από τους αρμόδιους κρατικούς-διακρατικούς φορείς και από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ). Η εκδήλωση μίας κρίσης αναπόφευκτα προκαλεί το ενδιαφέρον των αρμόδιων φορέων αλλά και των ΜΜΕ, καθώς υπάρχει αυξημένη ζήτηση για πληροφόρηση, προς αποκατάσταση των εικασιών για τα γεγονότα.
6. Προκαλεί βλάβες και υλικές ζημιές. Συνήθως ηθική βλάβη, η οποία ζημιώνει την ισχύ της χώρας ή το προφίλ της επιχείρησης, ενώ παράλληλα προκαλείται δυσλειτουργία στην εμπορική της δραστηριότητα.

Η τυπολογία μιας κρίσης έχει τρεις συνιστώσες (Γεωργόπουλος, 2015):

- την εστία παραγωγής της,
- το είδος της,
- το στάδιό της

Εστία παραγωγής: μια κρίση μπορεί να έχει είτε ενδογενή είτε εξωγενή αίτια. Ο διαχωρισμός αυτός προκύπτει, από το εάν πρόκειται για το εσωτερικό (ενδογενής κρίση) ή το εξωτερικό περιβάλλον (εξωγενής κρίση) της επιχείρησης. Για να γίνουν πιο ξεκάθαρες αυτές οι έννοιες, αναφέρονται ορισμένα παραδείγματα:

→ *Ενδογενείς κρίσεις:*

- λαθεμένος υπολογισμός του κόστους,
- έλλειψη ποιότητας,
- κακή χρηματοοικονομική διαχείριση,
- απαρχαιωμένο δίκτυο πώλησης κ.ο.κ.

→ *Εξωγενείς κρίσεις:*

- ιδιαίτερα υψηλά επιτόκια,
- έλλειψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού,
- ανεπαρκής εφοδιασμός πρώτων υλών,
- απεργίες,
- πληθωρισμός,
- ύφεση

Τα είδη της κρίσης, χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- Η κρίση ρευστότητας, η οποία οδηγεί σε ανεπάρκεια εξόφλησης υποχρεώσεων. Με αποτέλεσμα, όταν πρέπει να εξοφληθούν τόκοι, μισθοί κ.λπ., να είναι αδύνατον λόγω μη διαθέσιμων μετρητών ή αδυναμία κάλυψης οφειλών μέσω δανεισμού από τραπεζικά ιδρύματα και άλλους πιστωτές.

- Η κρίση επιτυχίας ή αποδοτικότητας, αποδεικνύεται όταν η επιχείρηση πραγματοποιεί ζημιές, οι οποίες οδηγούν σε «κατανάλωση» των ιδίων κεφαλαίων και κατ' επέκταση στην προοπτική της υπερχρέωσης. Οι ζημιές προέρχονται από τη μείωση των πωλήσεων, την αύξηση του κόστους ή την πτώση της τιμής των παραγομένων προϊόντων.

- Η κρίση στρατηγικής, προκαλείται όταν σε μακροπρόθεσμη βάση καταστρέφονται ή περιορίζονται οι δυνατότητες και οι πηγές επιτυχίας (και κερδοφορίας) μιας επιχείρησης. Η κατάσταση αυτή παρατηρείται σε περίπτωση μη ορθολογικής επιλογής του τύπου

εγκατάστασης, έλλειψης καινοτόμων αγαθών (που θα αντικαταστήσουν τα ήδη υφιστάμενα), ανεπάρκειας νέων επενδύσεων και απουσίας εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού.

3.3 Τύποι κρίσεων

Οι κρίσεις δεν είναι ανεξέλεγκτα φαινόμενα, όλες προκαλούνται από ανθρωπογενή ή φυσικά αίτια αναφέρει ο Σφακιανάκης (1998) και λόγω αυτών των αιτιών υπάρχει διάκριση ανάμεσα στις κρίσεις. Ο ίδιος τις διακρίνει «ανάλογα με το είδος των φαινομένων», «ανάλογα με τον τομέα που πλήττουν» και σε «λοιπές διακρίσεις κρίσεων». Αναλυτικότερα τις έχει χωρίσει:

- Ανάλογα με το είδος των φαινομένων:
 - Ανθρωπογενείς κρίσεις
 1. Ανθρωπογενείς από πρόθεση
 2. Ανθρωπογενείς από αμέλεια
 - Κρίσεις φυσικών καταστροφών
 - Κρίσεις από μη αμιγώς φυσικές καταστροφές
- Ανάλογα με τον τομέα που πλήττουν
 - Προσωπικές
 - Οικογενειακές
 - Κοινωνικές
 - Εθνικές
 - Πολιτικές
 - Κυβερνητικές
 - Οικονομικές
 - Περιβαλλοντικές
 - Εκπαιδευτικές
 - Νομισματικές
 - Κρίσεις αγοράς, εμπορίου
- Λοιπές διακρίσεις κρίσεων
 - Ανάλογα με το αποτέλεσμα (καταστροφές, δυστυχήματα κ.α)
 - Ανάλογα με τον χρόνο διάρκειας (βραχυπρόθεσμες, μακροπρόθεσμες)
 - Ανάλογα με την δυνατότητα ελέγχου (ελεγχόμενες, ανεξέλεγκτες)

- Ανάλογα με την δυνατότητα πρόβλεψης και του βαθμού προειδοποίησης τους (αιφνίδιες, τυχαίες κ.α)
- Ανάλογα με την ένταση τους (ήπιες, σφοδρές)
- Ανάλογα με το μέγεθος, τη έκταση, τα αποτελέσματα και την σοβαρότητα τους (μικρές, σοβαρές κ.α)

Αρκετοί είναι οι συγγραφείς που έχουν αναφερθεί στο διαχωρισμό των κρίσεων σε δύο είδη, εκ των οποίων είναι οι Seymour και Moore (2000) και οι Ruff και Aziz (2003), οι οποίοι εκφράζουν την άποψη τους πως τα δύο είδη κρίσεων αναφέρονται με δύο μόλις λέξεις:

1. “Cobra”: το ξαφνικό ξέσπασμα της κρίσης που συμβαίνει σε μία απροετοίμαστη εταιρία.
2. “Python”: η κρίση που αναδύεται βαθμιαία και συνθλίβει, είναι η λεγόμενη «crisis creep».

Συγκεκριμένα οι Ruff και Aziz (2003) τις διακρίνουν σε αιφνίδια γεγονότα «sudden events» όπως κάποιο τραυματισμοί εργαζομένων, κάποια ξαφνική βλάβη στα μηχανήματα και γενικότερα κάποιο έκτακτο γεγονός, απρογραμμάτιστο. Το δεύτερο είδος αφορά τα γεγονότα που φουντώνουν πολύ αργά ή αλλιώς «simmering events», όπως η ατελέσφορη διοίκηση της επιχείρησης.

Προσεγγιστικά από την οπτική γωνία του Gottschalk (1993) για εκείνους που πλήττονται από τις κρίσεις, παραθέτει τρεις τύπους κρίσεων:

1. Επιχειρησιακές συμφορές, χρεοκοπία
2. Προβλήματα καταναλωτών, δυσαρέσκεια πελάτη από προϊόν
3. Ανθρώπινες καταστροφές μεγάλης έκτασης όπως εργασιακό δυστύχημα

Επιχειρησιακοί τύποι κρίσεων

Υπάρχουν αρκετά επιστημονικά άρθρα (Management Study HQ, 2018) που διατυπώνουν τους κυριότερους επιχειρησιακούς τύπους κρίσεων, πιο συγκεκριμένα:

1. Οικονομική κρίση: Μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί πως πλήττεται από μια οικονομική κρίση. Αυτό σημαίνει πως δεν έχει χρήματα να εξοφλήσει τις οφειλές της, όπως καταβολή μερισμάτων, τόκων, δανείων και λοιπών οφειλών.

Φτάνει στο σημείο να θεωρείται οικονομικά ασθενής όταν για μεγάλο χρονικό διάστημα έχει συνεχόμενες ζημιές και χάνει συνεχόμενα πελάτες.

2. Τεχνολογική κρίση: Εμφανίζεται όταν σε μία επιχείρηση δεν υπάρχει τεχνολογική και επιστημονική πρόοδος. Κοινή τεχνολογική κρίση θεωρείται η αποτυχία συχνής ενημέρωσης λογισμικού.
3. Περιβαλλοντική κρίση: Είναι η κρίση που προκαλείται από φυσικά φαινόμενα όπως σεισμούς, και βέβαια δεν θεωρείται πως έχει ευθύνη η διοίκηση όπως τα παραπάνω.
4. Κρίσεις οργανωτικών αδικημάτων: Συνήθως είναι οι κρίσεις που πλήττουν μια επιχείρηση λόγω εξαπάτησης και κακής διεύθυνσης της διοίκησης.
 - Κρίση λόγω εξαπάτησης: είναι η απόκρυψη σημαντικών στοιχείων ή η παραπλάνηση των καταναλωτών από την διοίκηση. Έχει στόχο την απόκτηση παράνομων κερδών.
 - Κρίση λόγω κακής διεύθυνσης της διοίκησης: είναι αποτέλεσμα παράνομων δραστηριοτήτων που λαμβάνει η διοίκηση προς όφελος της.

Γενικά, παρατηρείται πως οι τύποι των κρίσεων δεν είναι συγκεκριμένοι, πολλοί μελετητές παραθέτουν την άποψη τους πάνω στο θέμα, άλλοι συμφωνούν μεταξύ τους και άλλοι τους παρουσιάζουν διαφορετικά. Συγκεκριμένα ο Norman (1995) θεωρεί πως τα είδη των κρίσεων είναι τόσα πολλά, που δεν είναι δυνατόν να κατηγοριοποιηθούν.

3.3.1 Αίτια κρίσεων

Τα αίτια που προκαλούν μια κρίση είναι δυνατόν να πλήξουν μια ολόκληρη επιχείρηση. Τα πιο χαρακτηριστικά παρατίθενται από τον Σφακιανάκη (1998):

- Οικονομικά
 - Λανθασμένη οικονομική διαχείριση
 - Κλοπές, κατάχρηση
 - Υπερβολικός δανεισμός
- Οργανωτικά
 - Κακή οργάνωση επιχείρησης

- Διοικητικά
 - Κακό management
 - Κακή φήμη προς τους καταναλωτές
- Εμπορικά
 - Ελαττωματικά προϊόντα
 - Μείωση πελατών
 - Κακή λειτουργία μάρκετινγκ
- Ανταγωνιστικά
 - Δυσφήμιση
 - Κατασκοπία
 - Εξαγορά
- Νομικά
 - Παραβάσεις κάθε είδους που αφορούν την επιχείρηση
- Αίτια ανωτέρας βίας
 - Περιβάλλον
 - Φυσικές καταστροφές
 - Τρομοκρατικές καταστροφές

3.3.1.1 Συμπτώματα κρίσεων

Έπειτα από τη παρουσίαση των αιτιών από τις οποίες προκαλούνται οι κρίσεις, το επόμενο βήμα είναι να παρατεθούν ορισμένοι τρόποι εύρεσης τους. Για την έγκαιρη ανίχνευση των κρίσεων, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κάποια συμπτώματά τους (Γεωργόπουλος, 2015). Τα παρακάτω συμπτώματα των κρίσεων εμφανίζονται, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Συγκεκριμένα εκδηλώνονται μεταξύ των σχέσεων της επιχείρησης με τις ομάδες που συναλλάσσονται:

→ Οργάνωση και διοίκηση

- Η αυθεντία της διοίκησης αμφισβητείται.
- Η διοίκηση δεν τολμά πια.
- Αυξάνονται οι συγκρούσεις και οι συνεδριάσεις.

- Ορισμένα τμήματα και διευθύνσεις προσπαθούν να επιβληθούν.
- Ανακαλείται η αρχική πορεία προς τους στόχους της επιχείρησης.
- Αναβάλλεται χρονικά η λήψη αποφάσεων της επιχείρησης.
- Υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης και δυσλειτουργία στην επικοινωνία.

→ **Προσωπικό**

- Σημαντικές απώλειες υψηλόβαθμου και εξειδικευμένου προσωπικού.
- Η εύρεση νέων εξειδικευμένων και έμπειρων στελεχών από την αγορά εργασίας φαίνεται να είναι ένα πολύ δύσκολο θέμα.

- Αυξάνονται οι απουσίες και οι ασθένειες του προσωπικού.
- Οι εργαζόμενοι γίνονται πιο δύστροποι και επιθετικοί.

→ **Παραγωγή**

- Μη επαρκής αξιοποίηση των παραγωγικών εγκαταστάσεων.
- Απαξίωση του μηχανολογικού και τεχνολογικού εξοπλισμού.
- Ανεπάρκεια στη ποιότητα αποθεμάτων.
- Δεν υπάρχει άμεση παράδοση των προϊόντων στους πελάτες και υπάρχουν προβλήματα στην ποιότητα των προϊόντων.

- Η παραγωγή μεταβάλλεται, από υψηλής αξίας αγαθά σε φθηνά και τυποποιημένα προϊόντα.

→ **Αγορές – πελάτες**

- Πρώτα αντιδρούν οι αγορές έτσι ώστε οι παραγγελίες προϊόντων να μειωθούν και τα μερίδια αγοράς να συρρικνωθούν.

- Ζήτηση μείωσης τιμών, μόλις διαπιστωθεί η ευάλωτη κατάσταση στην οποία μπορεί να βρίσκεται η επιχείρηση.

- Σε έγκαιρες πληρωμές των πελατών, η επιχείρηση προβαίνει σε σημαντικές μειώσεις τιμών.

- Εύρεση νέων μεθόδων προσέλκυσης πελατών μέσω εκπτώσεων, εκτός της προκαθορισμένης περιόδου.

- Αύξηση παραπόνων από τους πελάτες.

→ **Προμηθευτές**

- Η επιχείρηση δεν τηρεί τις υποχρεώσεις της απέναντι στους προμηθευτές.

- Δεν υπάρχει σταθερός τρόπος πληρωμής.

- Οι προμηθευτές καθίστανται πιο προσεκτικοί και καθυστερούν τις παραγγελίες.

- Οι προμηθευτές αυξάνουν τις προειδοποιήσεις για την είσπραξη των απαιτήσεών τους.
- Προσπάθεια διακανονισμού εξόφλησης των υποχρεώσεων (π.χ. εξόφληση σε δόσεις).
- Παρατηρείται συνεχής αλλαγή των προμηθευτών.

→ **Τράπεζες**

- Τα πιστωτικά όρια ξεπερνιούνται και δικαιολογούνται με αβάσιμα στοιχεία.
- Η επιχείρηση αποζητά την έγκριση μεγαλύτερων πιστωτικών ορίων, αλλά δεν δικαιολογείται αρκετά.
 - Η προσαγωγή προϋπολογισμών, λογιστικών καταστάσεων και άλλων πληροφοριών στην τράπεζα έχει μεγάλη χρονοτριβή.
 - Χρήση επιταγών και συναλλαγματικών, ακόμη και για τη καταβολή αμυδρών ποσών.
 - Τα γραμμάτια μένουν ακάλυπτες επιταγές.
 - Οι τράπεζες ζητούν επιτακτικά εμπράγματα εξασφαλίσεις και μειώνουν τα χρονικά περιθώρια αποπληρωμής.
 - Η επιχείρηση επιζητά τη δημιουργία νέων σχέσεων με άλλες τράπεζες.

3.4 Κύκλος ζωής κρίσης

Ένας ορισμός που αποδίδεται στο κύκλο ζωής της κρίσης, είναι από τους Gonzalez-Herrero και Pratt (1996), διαχωρίζεται δε σε τέσσερεις φάσεις:

- ❖ Γέννηση
- ❖ Ανάπτυξη
- ❖ Ωριμότητα
- ❖ Παρακμή

Μελέτες έχουν δείξει πως η κάθε κρίση, ανεξαρτήτως κατηγορίας, χαρακτηρίζεται και από διάφορες φάσεις, ανάλογα με το χρόνο εμφάνισής της και κάθε φάση επηρεάζει διαφορετικά τον οργανισμό. Οι φάσεις σύμφωνα με τους Φιλολία και συν. (2005) είναι:

1. Πρόδρομη φάση της κρίσης - οι σιωνοί (Prodromal crisis stage)
2. Εκδήλωση της κρίσης - κορύφωση (Acute crisis stage)
3. Στάδιο επιπτώσεων (Chronic crisis stage)

4. Στάδιο ύφεσης- επίλυσης (Crisis resolution stage)

Η πρώτη φάση μπορεί να οριστεί ως η φάση των ενδείξεων που οδηγούν στην διάγνωση μιας άμεσα μελλοντικής κρίσης. Τα συμπτώματα αυτά που εμφανίζονται μπορεί να προκύψουν από διάφορες ενέργειες και παραλείψεις. Η δεύτερη φάση είναι το διάστημα που η κρίση εμφανίζεται και κορυφώνεται, καθώς και συγχρόνως εξελίσσεται όσο τα χαρακτηριστικά της εκδηλώνονται. Η τρίτη φάση είναι η περίοδος που γίνεται έλεγχος σε βάθος, έρευνες και προσπάθειες ανάκαμψης. Η τέταρτη και τελευταία φάση, είναι το στάδιο που η κρίση αντιμετωπίστηκε με το καλύτερο δυνατό τρόπο και η επιχείρηση-οργανισμός επανέρχεται στην προ-κρίσης κατάσταση.

Σχήμα 3: Κύκλος ζωής κρίσης



Πηγή: Fink (1986) (Επεξεργασία από συγγραφείς)

Ο Coombs (1999) θεωρούσε πως οι κρίσεις αποτελούνται από συγκεκριμένα στάδια τα οποία δημιουργούν τον κύκλο ζωής των κρίσεων. Αφού λοιπόν το κάθε στάδιο φέρει και διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης πρέπει, αρχικά, να γίνει κατανοητή η χρησιμότητα του κύκλου ζωής για να βρεθεί η επιθυμητή λύση για το καθένα. Τα στάδια που προτείνει είναι τρία:

1. Στάδιο πριν την κρίση (pre-crisis stage): Οι επιχειρήσεις-οργανισμοί πρέπει να είναι προετοιμασμένες και να έχουν ένα σχέδιο αντιμετώπισης πιθανών κρίσεων. Περιλαμβάνει ενέργειες όπως τον εντοπισμό σημάτων, την ανάπτυξη χαρτοφυλακίου

κρίσεων, τη δημιουργία θετικών σχέσεων με τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας, τους στόχους και τους ενδιαφερόμενους.

2. Διαχείριση περιστατικού κρίσης (managing the crisis event itself): Το στάδιο αυτό χωρίζεται σε τρία υπό-στάδια, αναγνώριση της κρίσης (crisis recognition), συγκράτηση της κρίσης (crisis containment) και επανάληψη.
3. Στάδιο μετά την κρίση (post-crisis): Οι επιχειρήσεις-οργανισμοί πιστοποιούν ότι η κρίση έχει αντιμετωπιστεί και προετοιμάζονται για νέα σχέδια.

Ανάμεσά στους αναφερόμενους επί του θέματος ήταν και ο Gerald (2006), ο οποίος προσθέτει στον κύκλο ζωής των κρίσεων, τους τραυματισμούς και τις καταστροφές για ένα άτομο ή μία ομάδα ατόμων όπως για παράδειγμα την οικογένεια. Ταυτίζεται με την θεωρία του Maslow περί ιεραρχίας των αναγκών και πιστεύει πως καθένα από τα στάδια συμπίπτουν με μια από τις ανάγκες. Έτσι χωρίζει τον κύκλο ζωής των κρίσεων σε πέντε φάσεις:

1. Φάση επιβίωσης (0-72 ώρες): σε μία περίπτωση σεισμού οι άνθρωποι προσπαθούν να επιβιώσουν. Έχουν την ανάγκη να βρουν τους δικούς τους ανθρώπους και να αναζητήσουν φαγητό και καταφύγιο. Θα μπορούσε να καταταχθεί στο πρώτο επίπεδο της πυραμίδας του Maslow, το φυσιολογικό.
2. Υποστήριξη (1-2 βδομάδες από το πρώτο στάδιο): Οι επιχειρήσεις διάσωσης και ανάκαμψης βρίσκονται σε πλήρη συγκέντρωση για να δώσουν τις πρώτες βοήθειες. Αυτό το στάδιο συμπίπτει με το δεύτερο επίπεδο στην πυραμίδα του Maslow, της ασφάλειας.
3. Προσαρμογή (1-4 μήνες από το αρχικό συμβάν): Είναι συνήθως η πιο δύσκολη περίοδος μιας και το άτομο αργεί να συνειδητοποιήσει τι του έχει συμβεί. Πρέπει αργά και σταθερά να αναπροσαρμοστεί στη κανονική του ζωή. Στη πυραμίδα του Maslow είναι το τρίτο επίπεδο, της ανάγκης για ένταξη σε μια ομάδα.
4. Φάση επίλυσης (6-18 μήνες): Οι πληγέντες έχουν αρχίσει μια νέα ζωή, παρόλα αυτά υπάρχουν ακόμα θέματα που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν. Ταυτίζεται με το τέταρτο επίπεδο του Maslow, της αυτοεκτίμησης.
5. Φάση αποκατάστασης (τουλάχιστον δύο χρόνια): Είναι το σημείο που πρέπει να γίνει κατανοητό πως όλα έχουν αλλάξει και να επουλωθούν όσες πληγές είναι ακόμα

ανοιχτές. Η αποδοχή είναι ένα κρίσιμο σημείο είτε πρόκειται για επιχείρηση είτε για ένα άτομο. Το πέμπτο και τελευταίο στάδιο συμπίπτει με το πέμπτο και τελευταίο επίπεδο του Maslow, αυτό της αυτοπραγμάτωσης.

3.5 Έννοια της Διαχείρισης κρίσεων

Διαχείριση κρίσης, ονομάζεται το σύνολο των ενεργειών που λαμβάνονται για την πρόληψη και την άμεση παρέμβαση σε καταστάσεις κρίσης, που μπορεί να εμφανιστούν σε έναν οργανισμό. Πραγματοποιούνται πριν, κατά την διάρκεια και μετά, από μια τέτοιας μορφής κατάσταση. Η διαχείριση κρίσης είναι ένας τρόπος αντιμετώπισης της απειλής, που αποτελεί οριζόντιο πιθανής κρίσης και συστηματικής προσπάθειας για την πρόληψη και την αποτροπή της (Φιλολία και συν., 2005).

Μια άλλη διάσταση διαχείρισης της κρίσης, είναι η επίσημη ανταπόκριση σε οποιοδήποτε γεγονός απειλεί την οικονομική και λειτουργική σταθερότητα ενός οργανισμού. Η διαχείριση κρίσεων συγκεντρώνει και οργανώνει :

- Ενέργειες ή διαδικασίες με στόχο την αναγνώριση, τη μελέτη και τη πρόβλεψη καταστάσεων κρίσης και ενεργοποίηση των κατάλληλων μηχανισμών, ώστε ο οργανισμός να μπορέσει να αποτρέψει ή να αντιμετωπίσει την κρίση.
- Τεχνικές, οι οποίες μετριάζουν τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα, ώστε η διοίκηση να μπορεί να ελέγχει καλύτερα τον οργανισμό και να ασκεί τα καθήκοντά της.
- Εμπειρίες που πηγάζουν από το προσωπικό περιβάλλον των στελεχών, με σκοπό να ληφθούν υπόψη όλα τα πιθανά σενάρια και να αναπτυχθούν ευέλικτα σχέδια, τα οποία τελικά θα εφαρμοστούν από τα αρμόδια στελέχη.

Ένας πλήρης, με βάση τα παραπάνω, ορισμός για τη διαχείριση κρίσεων είναι ο παρακάτω: *«Διαχείριση κρίσεων είναι η ενδεδειγμένη μελέτη και πρόβλεψη των κινδύνων που ενδέχεται να απειλήσουν μια επιχείρηση/οργανισμό. Σκοπός της είναι η μείωση της αβεβαιότητας και η λήψη όλων των απαιτούμενων μέτρων, ενεργειών και διαδικασιών πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από την κρίση, ώστε να προστατευθούν οι άνθρωποι, το περιβάλλον οι εργαζόμενοι και η οικονομική θέση της επιχείρησης»* (Glaesser, 2006).

3.6 Στάδια διαχείρισης κρίσεων

Τα παρακάτω στάδια, γνωστά ως 4R, δημιουργούν τη βάση για την διαχείριση της κρίσης που αποτυπώνονται από τον Heath (2005) :

- Reduction (Ελάττωση)
- Readiness (Ετοιμότητα)
- Response (Αντιμετώπιση)
- Recovery (Ανάκαμψη)

Οι διευθυντές θα πρέπει να καλύψουν τα καθήκοντα και στις τέσσερις ομάδες αυτού του μοντέλου, να ελαττώσουν δηλαδή την έναρξη και τις επιπτώσεις της κρίσιμης κατάστασης και να προετοιμάσουν τον οργανισμό, έτσι ώστε η επιχείρηση να χειρίζεται τις κρίσιμες καταστάσεις και να έχει την ικανότητα να ανταποκριθεί και να ανακάμψει μέσα από αυτές.

Reduction (Ελάττωση).

Ο μάνατζερ πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός, ώστε να αντιληφθεί άμεσα μια κρίσιμη κατάσταση, ακόμη και όταν όλοι οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι στον οργανισμό δεν μπορούν να διακρίνουν τα σημάδια της. Όταν ο μάνατζερ διασθανθεί πως διακυβεύεται η ασφάλεια της εταιρείας ή η φήμη της, τότε είναι και η κατάλληλη στιγμή για να δράσει. Πρέπει να δημιουργήσει μια ομάδα που θα τον ακολουθεί και θα τον βοηθά, ώστε να μπορεί να υπάρξει στενή συνεργασία και ταχεία επικοινωνία. Παράλληλα όμως, ο ίδιος πρέπει να περιλαμβάνει όλους τους επιστημονικούς συνεργάτες και τεχνοκράτες που είναι αναγκαίοι για την αντιμετώπιση της κρίσης. Κατά τη διάρκεια της κρίσης, υπάρχει πιθανότητα λόγω ευαισθησίας της κατάστασης να κυκλοφορήσουν παραπλανητικά και ψευδή στοιχεία. Λόγω αυτής της κατάστασης, οι εμπλεκόμενοι με τον οργανισμό φορείς, νιώθουν ανασφάλεια για την αποπληρωμή τους και αμφιβάλουν για την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της διοίκησης, με αποτέλεσμα συχνά να διακόπτουν τη συνεργασία τους με τον οργανισμό. Ανασφαλής νιώθει η διοίκηση λόγω κυκλοφορίας αρνητικών φημών κατά της επιχείρησης και προσπαθεί να εξασφαλίσει σωστή επικοινωνία τόσο εσωτερικά του οργανισμού, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Ακόμα και όταν το πρόβλημα δεν έχει γίνει ευρέως γνωστό στους υπαλλήλους, στους πελάτες ή στα μέσα ενημέρωσης.

Readiness (Ετοιμότητα).

Αποτελεί συχνό φαινόμενο σε μια επιχείρηση, οι αρμόδιοι να αρνούνται την ύπαρξη μιας κρίσης, είτε γιατί δεν έχουν προετοιμαστεί γι' αυτή, είτε γιατί ανησυχούν να μη τους επιρρίψουν ευθύνες.

Ο μάνατζερ πρέπει να αναλύει τη σημαντικότητα της κρίσιμης κατάστασης και να λάβει υπόψη του ότι αυτή μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία της επιχείρησης. Η επιμέρους ανάλυση κάθε κρίσης αποτελεί σημαντική διαδικασία, καθώς αν ο μάνατζερ κρίνει την κατάσταση λανθασμένα και αποφανθεί ότι δε θα βλάψει την υγιή λειτουργία του οργανισμού, τότε η κατάσταση θα επεκταθεί, με αποτέλεσμα οι αρμόδιοι να βρεθούν αντιμέτωποι με την κρίση. Έτσι ο μάνατζερ καλείται να παρακολουθεί εάν η κρίσιμη κατάσταση κλιμακώνεται. Κατά συνέπεια, πρέπει να ελέγξει ποια είναι τα τμήματα της επιχείρησης που πλήττονται άμεσα και να εξετάσει ποιες είναι οι εναλλακτικές που του δίνονται ώστε να το διαχειριστεί ανάλογα. Πρέπει ο μάνατζερ να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός μιας και τέτοιου είδους καταστάσεις είναι δύσκολο να προσδιοριστούν, καθώς οι κρίσεις είναι δυναμικές. Στην εμφάνιση κάθε έντονης κρίσης, ειδικά όταν ο οργανισμός δεν είναι προετοιμασμένος, οι αρμόδιοι καλούνται να δράσουν άμεσα, ακόμα και αν δεν έχουν τις κατάλληλες πληροφορίες αναφορικά με την κατάσταση. Συχνό φαινόμενο, σε μια επιχείρηση, είναι οι αρμόδιοι να μην δρουν άμεσα γιατί μπορεί να καθυστερούν στην αναζήτηση ζωτικών πληροφοριών.

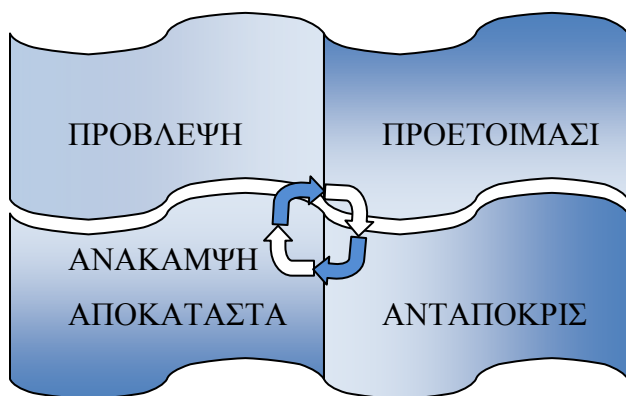
Response (Αντιμετώπιση).

Η κάθε κρίση αποτελεί για τους αρμόδιους του οργανισμού μεγάλη πρόκληση. Η άμεση πρόκληση είναι η επίλυση του προβλήματος που εμπεριέχεται στη κρίση. Η έμμεση πρόκληση απομονώνει το πρόβλημα με τέτοιο τρόπο ώστε να μην επηρεάσει τον οργανισμό στο σύνολό του, παρά μόνο τον τομέα στον οποίο έχει εμφανιστεί το πρόβλημα. Υπάρχουν δηλαδή δύο συστατικά στην αντιμετώπιση της κρίσης, τα οποία είναι η επίλυση του προβλήματος και ο έλεγχος της ζημιάς. Δεν αρκεί μόνο να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα, αλλά πρέπει να εφαρμοστούν και οι απαραίτητες ενέργειες για να ελέγχεται η κλιμάκωση του προβλήματος, ώστε να μην βλάψει τον οργανισμό καθολικά. Πολλές είναι οι εταιρείες που αναθέτουν την ελεγκτική διαδικασία σε υψηλόβαθμα στελέχη, με αποτέλεσμα τη συγκέντρωση δύναμης στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας. Η ομάδα διαχείρισης πρέπει να απαρτίζεται από έναν μικρό αριθμό ατόμων, ώστε να μπορεί να υπάρχει στενή συνεργασία και ταχεία επικοινωνία.

Recovery (Ανάκαμψη)

Η περίοδος της κρίσης είναι αρκετά απαιτητική και έντονη και η διοίκηση πρέπει να μεριμνά και για το μέλλον του οργανισμού λαμβάνοντας υπόψη τρία καίρια σημεία: Αρχικά, οι αρμόδιοι στη διοίκηση πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι μέθοδοι διαχείρισης της κρίσης δεν μειώνουν τους πόρους του οργανισμού (ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο, ενέργεια κ.λπ.). Έτσι ώστε μετά την κρίση, που η επιχείρηση θα γυρίσει στη φυσική της κατάσταση, να υπάρχουν διαθέσιμη πόροι. Δεύτερον, η διοίκηση πρέπει να δίνει βαρύτητα στις επενδύσεις για το μέλλον, ακόμη και αν η προσοχή όλων έχει στραφεί στην διαχείριση της υπάρχουσας κρίσης. Τρίτον, η διοίκηση καλείται να εμβαθύνει στις αδυναμίες του οργανισμού που οδήγησαν στην εμφάνιση της κρίσης.

Σχήμα 4: Οι φάσεις της διαχείρισης κρίσεων



Πηγή: Φιλολία και συν. (2005) (Επεξεργασία από τις συγγραφείς)

Μερικοί τρόποι που κάνουν τον οργανισμό πιο δυνατό είναι:

- 1) Η εξέλιξη των στρατηγικών που έχει χαράξει ο οργανισμός.
- 2) Η αναγνώριση και αντιμετώπιση των ανεκδήλωτων προβλημάτων.
- 3) Η αναγνώριση όσων συνέβαλλαν στην ανάκαμψη του οργανισμού.
- 4) Η βελτίωση της επικοινωνίας και ανάπτυξη των προειδοποιητικών μηχανισμών.
- 5) Η σύσφιξη των σχέσεων του οργανισμού με τους εμπλεκόμενους φορείς.

Όταν ο οργανισμός ξεπεράσει μια κρίσιμη κατάσταση, συμπεραίνεται πως τα στελέχη μετέτρεψαν τις γνώσεις τους σε πράξεις για την αντιμετώπιση της δυσμενούς κατάστασης.

Διαπιστώνουν λοιπόν πως είναι έτοιμη μετά από αυτή να διαχειριστούν κάθε μορφής κρίση που θα πλήξει μελλοντικά τον οργανισμό (Glaesser, 2006).

3.7 Στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων

Η διαχείριση ή ο έλεγχος των κινδύνων, είναι η αντίδραση απέναντι στον κίνδυνο. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα οι κρίσεις πολλές φορές προσφέρουν και ευκαιρίες, εκτός από απειλές, για τον οργανισμό. Γι' αυτό και η κάθε κρίση πρέπει να έχει διαφορετική προσέγγιση και να επιλέγεται η κατάλληλη στρατηγική ή μείγμα στρατηγικών που κρίνεται ότι θα είναι πιο αποτελεσματική. Οι στρατηγικές ανάλογα με τη φύση του κινδύνου είναι οι ακόλουθες (Strategy-Train, 2009):

→ **Στρατηγικές για αρνητικούς κινδύνους ή απειλές:** οι στρατηγικές που εφαρμόζονται σ' αυτή τη περίπτωση είναι η αποφυγή, η μεταβίβαση, ο μετριασμός.

Αποφυγή. Θεωρείται ως η πιο αποτελεσματική τεχνική αντιμετώπισης του κινδύνου. Αφορά την αποφυγή ενός παράγοντα, που είναι ευάλωτος σε οποιοδήποτε κίνδυνο. Ο παράγοντας αυτός θα μπορούσε να είναι ένα πρόσωπο, ένα περιουσιακό στοιχείο, ή μία δραστηριότητα. Η αποφυγή θα θεωρηθεί επιτυχής με άρνηση ή με εγκατάλειψη. Με την άρνηση η επιχείρηση αρνείται να αναλάβει έναν παράγοντα, ο οποίος είναι ακάλυπτος σε ένα κίνδυνο, ενώ με την εγκατάλειψη σταματάει έναν παράγοντα που έχει ήδη αναλάβει. Η αποφυγή αποτελεί μια από τις τεχνικές για την αντιμετώπιση οποιουδήποτε κινδύνου. Ωστόσο, κάθε κίνδυνος μπορεί να έχει και κάποια ωφέλιμα στοιχεία, η αποφυγή του κινδύνου σημαίνει αυτόματα πως δεν υπάρχει κανένα όφελος για την επιχείρηση. Για την εφαρμογή της στρατηγικής, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω παράγοντες:

1. Ανέφικτη η εφαρμογή της στρατηγικής. Όσο μεγαλύτερης έκτασης είναι ο κίνδυνος, τόσο δυσκολότερη γίνεται η αποφυγή του κινδύνου. Για την αποφυγή όλων των κινδύνων που αφορούν τη λειτουργία μίας επιχείρησης, θα πρέπει να διακοπεί η λειτουργία της επιχείρησης αυτής.

2. Απώλεια ωφελειών. Η απασχόληση ενός προσώπου, η χρήση ενός περιουσιακού στοιχείου, η πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας που δημιουργούν κάποιο κίνδυνο, μπορεί να έχουν μεγαλύτερες ωφέλειες από αυτές που προκύπτουν από την άρνηση ή εγκατάλειψη του

παράγοντα αυτού. Στην περίπτωση αυτή ο διαχειριστής δε δίνει σημασία στην αποφυγή του κινδύνου.

3. Δημιουργία νέων κινδύνων. Η αποφυγή ενός κινδύνου με άρνηση ή εγκατάλειψη του παράγοντα, μπορεί να σημάνει ένα νέο κίνδυνο.

Μεταβίβαση. Η μεταβίβαση δίνει την ευθύνη για τη διαχείριση του κινδύνου σε ένα τρίτο, όμως δεν εξουδετερώνει τον κίνδυνο. Τα εργαλεία μεταβίβασης είναι διάφορα, κάποια από αυτά είναι οι εγγυήσεις και το κόστος ασφάλισης κ.α. Για τη μεταβίβαση ευθυνών ορισμένων κινδύνων σε τρίτους μπορεί να χρειαστεί να χρησιμοποιηθούν συμβόλαια.

Μετριασμός. Ο μετριασμός κινδύνου έχει σκοπό τη μείωση της πιθανότητας ή των επιπτώσεων από τη δημιουργία ενός κινδύνου. Είναι απαραίτητο να ληφθούν μέτρα για να μειωθεί η πιθανότητα ή οι επιπτώσεις, εμφάνισης ενός κινδύνου. Η λήψη μέτρων σε κατάλληλο χρόνο, πριν ξεσπάσει η κρίση, είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος, από την προσπάθεια αποκατάστασης των ζημιών, εφόσον ο κίνδυνος έχει πραγματοποιηθεί.

→ **Στρατηγικές για θετικούς κινδύνους ή ευκαιρίες:** Οι στρατηγικές που υποδεικνύονται για την αντιμετώπιση κινδύνων, με δυνητικά θετικές επιπτώσεις στη λειτουργία της επιχείρησης, είναι η εκμετάλλευση, η κοινοχρησία και η βελτίωση.

Εκμετάλλευση. Αυτή η στρατηγική εφαρμόζεται από την επιχείρηση όταν θεωρεί πως ο κίνδυνος μπορεί να κρύβει μια ευκαιρία και θέλει να υλοποιηθεί. Η επιχείρηση προσπαθεί να εξαλείψει από το προσκήνιο κάθε αβεβαιότητα που συσχετίζεται με έναν συγκεκριμένο ευνοϊκό κίνδυνο κάνοντας την ευκαιρία να συμβεί οπωσδήποτε.

Κοινοχρησία. Η κοινοχρησία ενός θετικού κινδύνου είναι η διαθεσιμότητα της κυριότητας σε ένα τρίτο, όπου είναι περισσότερο ικανός να εκμεταλλευτεί, την ευκαιρία όποτε χρειαστεί, προς όφελος της επιχείρησης.

Βελτίωση. Η στρατηγική αυτή αυξάνει την πιθανότητα ή τις θετικές επιπτώσεις καθώς και τα κίνητρα για τους κινδύνους με τη θετική επίδραση (Δεριζιώτης, Χαροκόπος και Σκυφτός, 2006).

→ **Στρατηγική για απειλές και ευκαιρίες**

Αποδοχή. Η διοίκηση σε περίπτωση κινδύνου έχει αποφασίσει να προχωρήσει με το αρχικό της σχέδιο για την αντιμετώπιση του, όποιο και αν είναι αυτό, ή απλώς δεν έχει την ικανότητα να ανακαλύψει κάποιον άλλο τρόπο γι' αυτή. Έτσι αποφασίζει να πορευτεί με το παρόν της σχέδιο είτε πρόκειται για απειλές, είτε για ευκαιρίες.

3.7.1 Μοντέλα διαχείρισης κρίσεων

Υπάρχουν δυο μοντέλα¹ διαχείρισης κρίσεων με βασική τους διαφορά το στάδιο στο οποίο θα γίνει η πρόληψη.

- *Προληπτική διαχείριση κρίσεων:* η παρούσα μορφή διαχείρισης έχει αποτρεπτικό χαρακτήρα. Δίνει βαρύτητα στην προοδευτική φάση. Η δομή της γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να δίνει προειδοποιητικά μηνύματα, σε κατάλληλο χρόνο, για την αποφυγή πιθανών μελλοντικών κρίσεων ή έστω για να μπορέσουν να βοηθήσουν στην επιτυχή αντιμετώπιση. Η προληπτική διαχείριση δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να κερδίσει χρόνο και να δημιουργήσει σχέδια για τη διαχείριση των κρίσεων που μπορεί να την πλήξουν. Βέβαια, έτσι δεσμεύει ανθρώπινο δυναμικό και πόρους χωρίς να είναι σίγουρο ότι θα προκύψει μια κρίση, με αποτέλεσμα να προκαλέσει δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους.
- *Αντιδραστική διαχείριση κρίσεων:* η μορφή αυτή δεν έχει ανασταλτικό χαρακτήρα μιας και δρα μόνο τη στιγμή που ξεσπά μια κρίση και δεν έχει γίνει παρελθοντικά καμία ενέργεια για την προετοιμασία αντιμετώπισής της. Είναι δομημένη έτσι ώστε να έχει τη δυνατότητα για έγκαιρη λήξη των προειδοποιητικών σημάτων, με αποτέλεσμα να μην είναι έτοιμη η επιχείρηση για την επερχόμενη κρίση. Έτσι η επιχείρηση θα δεχτεί ως συνέπεια αυτού ένα μεγάλο πλήγμα. Βέβαια σε πολλές επιχειρήσεις είναι δεκτό αυτό, μιας και έτσι δεν θα χρειαστεί να δεσμεύσει πολλούς πόρους και ανθρώπινο δυναμικό, όπως η προληπτική διαχείριση.

¹ <https://goo.gl/Cp5wh6>

3.7.2 Αποτελεσματικό σχέδιο διαχείρισης κρίσεων

Το αποτελεσματικό σχέδιο διαχείρισης της κρίσης περιλαμβάνει τα παρακάτω 10 στοιχεία σύμφωνα με τον Watkins (2002):

1. Ένα αντιπροσωπευτικό σύνολο σεναρίων κρίσης: Η επιχείρηση πρέπει να έχει υπόψη της ένα φάσμα από σενάρια πιθανών, ανερχόμενων κρίσεων τις οποίες μπορεί να κληθεί να αντιμετωπίσει άμεσα. Μερικά παραδείγματα που είναι πιθανόν να πλήξουν την επιχείρηση είναι οι επιδημίες, οι τρομοκρατικές ενέργειες, η απειλή βόμβας, η οικονομική εξάρθρωση, οι μεγάλες πυρκαγιές, κ.α.

2. Ένα ευέλικτο σύνολο προτύπων αντιμετώπισης: Οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν την ευελιξία αντιμετώπισης απρόοπτων σεναρίων. Σε περίπτωση κρίσης τα πιθανά σενάρια, πρέπει να είναι προσαρμόσιμα στη πραγματική κατάσταση που θα κληθεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση, γι' αυτό πρέπει να είναι ευέλικτα. Αυτό είναι σημαντικό γιατί οι πραγματικές κρίσεις σπάνια ταυτίζονται με τα πιθανά σενάρια και αν δεν είναι ευέλικτες μπορεί να αποφέρουν τα αντίθετα αποτελέσματα. Τα πρότυπα αντιμετώπισης μπορεί να περιλαμβάνουν κλείδωμα μονάδας, την επικοινωνία με τα Μ.Μ.Ε, την ανταπόκριση της πυροσβεστικής και της αστυνομίας κ.α.

3. Σύνδεση των σεναρίων με τα πρότυπα αντιμετώπισης: Αυτό είναι το κύριο σχέδιο του πλάνου διαχείρισης, που συνδέει το κάθε σενάριο κρίσης με το αντίστοιχο πρότυπο αντιμετώπισης που θα χρησιμοποιηθεί.

4. Μια καθορισμένη αλυσίδα διοίκησης: Η κρίση απαιτεί μια ταχεία ανταπόκριση και αυτό αποτελεί μια συγκεκριμένη γραμμή πλεύσης από τη διοίκηση, διαφορετικά η επιχείρηση θεωρείται ασυνεπής στις υποχρεώσεις της, καθώς και η διαχείριση κρίσεων είναι μια εκ των υπηρεσιών της. Ο ηγέτης της επιχείρησης πρέπει να έχει ορίσει έναν αντικαταστάτη του, αλλά και την ομάδα διαχείρισης των κρίσεων.

5. Προκαθορισμένα πρωτόκολλα ενεργοποίησης: Εφαρμόζοντας το πρωτόκολλο, ενεργοποιούνται έγκαιρα τα σήματα προτύπων για τη διαχείριση της κρίσης. Ο οργανισμός πρέπει να ενεργοποιηθεί την κατάλληλη στιγμή και να περάσει από την φυσική του κατάσταση σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης, για την αντιμετώπιση της παρούσας κρίσης. Αντίστοιχα, με το πέρας της κρίσης πρέπει να δοθεί σαφές σήμα, για την επιστροφή στη φυσική κατάσταση του οργανισμού.

6. Αντίγραφο ασφαλείας: Σε περίπτωση κρίσης πρέπει να υπάρχει ένα σημείο αναφοράς, ένας χώρος συγκέντρωσης της ομάδας διαχείρισης κρίσεων. Η ομάδα εκεί θα μπορεί να έχει γρήγορη

σύνδεση με πολλές γραμμές επικοινωνίας και πρόσβαση σε εξωτερικά μέσα (MME). Επίσης πρέπει να υπάρχουν αντίγραφα ασφαλείας και η ομάδα να έχει άμεση πρόσβαση σε περίπτωση εκκένωσης της επιχείρησης.

7. Κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας: Η επικοινωνία, στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, αποτελεί έναν πολύ σημαντικό συντελεστή για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

8. Αποθέματα πόρων: Είναι αναγκαίο να υπάρχουν αποθέματα πόρων σε περίπτωση ανάγκης, όπως για παράδειγμα τα αποθέματα νερού, τροφής, φαρμάκων, ενέργειας κ.λπ.

9. Συχνές ασκήσεις προσομοίωσης: *“Τα καλύτερα σχέδια είναι άχρηστα αν υπάρχουν μόνο σε χαρτί. Πρέπει να υπάρχουν τακτικές ασκήσεις, τουλάχιστον ανά διετή βάση.”* (Watkins, 2002). Βοηθούν στην αξιολόγηση των σχεδίων στη πράξη. Θα πρέπει να διεξάγονται συχνά, αλλά απροειδοποίητα, ώστε να ελέγχεται η ταχύτητα αντίδρασης στα κρίσιμα γεγονότα.

10. Επανεξέταση μετά την αντιμετώπιση της κρίσης: Με το πέρας κάθε κρίσης πρέπει να αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, ώστε να διαπιστώνονται τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης και να εξελίσσονται οι διαδικασίες που βοήθησαν την επιχείρηση. Κάθε κρίση παρέχει τη δυνατότητα μάθησης και αναθεώρησης. Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων πρέπει να επανεξετάσει τη κρίση και να αναρωτηθεί για παράδειγμα τι θα μπορούσε να κάνει καλύτερα, ποιες είναι οι αλλαγές που πρέπει να κάνει κ.α.

3.8 Είδη διαχείρισης κρίσεων

Η διαχείριση της κρίσης περιλαμβάνει δύο είδη λήψης αποφάσεων, τις αποφάσεις που λαμβάνει πριν την κρίση και κατά τη διάρκεια της. Η απόφαση πριν την κρίση, λαμβάνεται από τους διαχειριστές υπό φυσιολογικές συνθήκες, έχοντας όσο χρόνο χρειάζονται, καθώς βρίσκουν τα πιο χρήσιμα εργαλεία και τους συνεργάτες που θα τους βοηθήσουν. Η απόφαση επομένως είναι συμμετοχική και ολοκληρωμένη. Η απόφαση κατά τη διάρκεια της κρίσης, χρειάζεται να ληφθεί βιαστικά και κάτω από πίεση μιας και πρέπει να δράσουν άμεσα, ενώ απαιτείται η ίδια ορθολογική κρίση.

Η λήψη αποφάσεων πριν την κρίση

Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων στη προκειμένη φάση έχει στη διάθεσή της αρκετό χρόνο για να συγκεντρώσει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, ώστε να φτάσουν στη καταλληλότερη απόφαση (Δεριζιώτης και συν.,2006). Η μεθοδολογία έχει ως εξής:

1. Προσδιορισμός του προβλήματος ή της ανάγκης, για απόφαση. Ίσως είναι και το πιο δύσκολο βήμα, μιας και τα άτομα τα οποία ασχολούνται με τη λήψη αποφάσεων πρέπει να συγκεντρωθούν, να κατανοήσουν και να μπορέσουν, σε τελικό στάδιο, να μεταδώσουν στους συνεργάτες τους ποιο είναι ουσιαστικά το πρόβλημα που καλούνται να αντιμετωπίσουν.
2. Προσδιορισμός των κριτηρίων ή των δεδομένων για την απόφαση. Οι αρμόδιοι συχνά «πέφτουν στη παγίδα» να βιαστούν να προσδιορίσουν τα κριτήρια χωρίς να έχουν αναλύσει αρκετά όλες τις υποθέσεις. Όταν λαμβάνουν μια απόφαση για παράδειγμα: «Που να τοποθετηθεί ο σταθμός πυρόσβεσης;», πρέπει να αναλυθούν μια σειρά από υποθέσεις. «Πρέπει να τοποθετηθεί σταθμός πυρόσβεσης σε κάποιο σημείο;», επιπλέον «Πόσο χώρο χρειάζεται ένας σταθμός πυρόσβεσης;» κ.λπ. Με αυτό τον τρόπο γίνεται μια αναλυτική προεπισκόπηση της αρχικής ερώτησης και απορρίπτονται οι υποθέσεις που δεν συνεισφέρουν στο αποτέλεσμα. Χρήσιμα κριτήρια είναι εκείνα τα στοιχεία που συμβάλλουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.
3. Υπολογισμός κριτηρίων. Μετά το προσδιορισμό των κριτηρίων, ακολουθεί η αξιολόγησή τους. Είναι απαραίτητο βήμα, γιατί το κάθε κριτήριο δεν μπορεί να έχει την ίδια βαρύτητα στη διαμόρφωση της απόφασης. Έτσι το κάθε κριτήριο αποτελεί μία μεταβλητή και η διαδικασία ονομάζεται εκτίμηση των μεταβλητών. Μπορεί να χρησιμοποιείται οποιοδήποτε αριθμητικό σύστημα. Στην επιλογή συσκευών προστασίας για τους πυροσβέστες, η βαρύτητα των κριτηρίων μπορεί να έχει ως εξής: 40 προστασία /100 μονάδες, 30 άνεση, 10 ευκολία στη χρήση, 10 προμήθεια, 5 υπόληψη και 5 στυλ. Σε αυτή την περίπτωση η απόφαση μορφοποιείται ανάλογα με το βαθμό προστασίας (40 μονάδες από τις 100)
4. Καθορισμός και προσδιορισμός εναλλακτικών επιλογών. Στόχος αυτού του σταδίου είναι να δημιουργηθούν όλες οι πιθανές εναλλακτικές, ακόμη και αν αυτές δεν

εμφανίζονται άμεσα αλλά χρειάζονται να υπολογιστούν, να προσδιοριστούν και να ληφθούν. Στη διαμόρφωση του συνόλου των εναλλακτικών βοηθούν τρεις ερωτήσεις:

- Πρέπει όντως να ληφθεί αυτή η απόφαση;
- Πρέπει όντως να ληφθεί αυτή η απόφαση τώρα;
- Ποιες θα είναι οι επιπτώσεις αν δεν ληφθεί αυτή η απόφαση;

Οι ερωτήσεις προσφέρουν την επιλογή της άρνησης, της αναβολής και της επιλογής να μη ληφθεί απόφαση.

5. Εφαρμογή της επιλογής. Πολλοί είναι οι αρμόδιοι που μετά τη λήψη των αποφάσεων πιστεύουν πως το καθήκον τους τελείωσε εκεί μετά τη λήψη των αποφάσεων. Με τον όρο εφαρμογή, εννοείται ότι τα άτομα αυτά μεταδίδουν το αποτέλεσμα της απόφασης σε αυτούς που θα αναλάβουν τις δραστηριότητες σχετικά με την εφαρμογή της. Η εφαρμογή περιλαμβάνει επίσης τον έλεγχο για την εκτέλεση της ληφθείσας απόφασης.
6. Αξιολόγηση της διαδικασίας. Πρόκειται για ένα απαραίτητο στάδιο, το οποίο ασκεί κριτική στις διαδικασίες που χρησιμοποιήθηκαν για να παραχθεί το αποτέλεσμα της απόφασης. Οι ερωτήσεις που πρέπει να γίνουν :

- Τι συνέβη;
- Αποδείχτηκε επιτυχημένη η επιλογή;
- Πως επηρέασε η επιλογή τους εμπλεκόμενους;

Η λήψη των αποφάσεων σε κρίσιμες συνθήκες

Σε συνθήκες κρίσης υπάρχει πιεσμένος και πολύτιμος χρόνος, ελλειψίες και μη διασταυρωμένες πληροφορίες και απαιτήσεις για μεγαλύτερους πόρους από τους διαθέσιμους. Είναι λοιπόν προφανές, ότι δεν είναι εφικτή η εφαρμογή ενός μοντέλου λήψης απόφασης που θα χρησιμοποιούταν σε συνθήκες πριν την κρίση, καθώς απαιτεί ορθολογισμό. Ο ορθολογισμός είναι αρκετά περιορισμένος σε συνθήκες κρίσης. Τα τελευταία χρόνια έχουν δοθεί διαφοροποιημένες προσεγγίσεις για τη λήψη αποφάσεων σε πραγματικές συνθήκες. Ο Kleinert (1993), υποστήριξε την ύπαρξη των φυσικών πεδίων λήψης της απόφασης. Έκρινε τα πρότυπα

παραδοσιακών μοντέλων, για τη λήψη απόφασης, ανεπαρκή γιατί δεν λαμβάνουν υπόψη τις πραγματικές συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι διαχειριστές στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Τα φυσικά πεδία λήψης της απόφασης χαρακτηρίζονται από:

- Δυναμικές και συνεχείς αλλαγές των συνθηκών
 - Ελλιπή δεδομένα
 - Αληθινές αντιδράσεις στις αλλαγές
 - Ανθρώπους με γνώση
 - Μεταβαλλόμενους και συγκρουόμενους σκοπούς
 - Καθήκοντα που δεν έχουν δομηθεί σωστά
 - Πολλούς εμπλεκόμενους
 - Συμφέροντα των εμπλεκόμενων
 - Πίεση χρόνου
 - Οργανωτική κουλτούρα

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ο Kleinert (1993) προτείνει το μοντέλο αναγνώρισης της πρωταρχικής λήψης απόφασης, ώστε να καθοριστεί η καταλληλότερη πορεία δράσης που θα ακολουθήσουν οι αρμόδιοι φορείς, που λαμβάνουν τις αποφάσεις. Για την καταλληλότερη πορεία δράσης απαιτείται:

- Ο σωστός υπολογισμός της κατάστασης.
- Η εστίαση στο ικανοποιητικό και όχι το τέλειο.
- Η αξιολόγηση των εκδοχών.
- Διανοητική εξομοίωση της επιλογής για να ελεγχθεί η αποτελεσματικότητα.
- Η λεπτομερής εξέταση και βελτίωση της εκδοχής.
- Η προετοιμασία για δράση.

Επίσης, το άγχος που κυριεύει τους εμπλεκόμενους σε μια κρίσιμη κατάσταση και στη λήψη αποφάσεων, μπορεί να επηρεάσει τελικά την απόφαση που θα ληφθεί, γι' αυτό θεωρείται ένας παράγοντας που πρέπει να προσέξουν οι εμπλεκόμενοι.

3.9 Παραδείγματα διαχείρισης κρίσεων

Η διαχείριση κρίσεων είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης μιας επιχείρησης. Μια κρίση δεν είναι σίγουρο πότε θα συμβεί αλλά είναι βέβαιο ότι όλοι, τουλάχιστον μια φορά, θα

έρθουν αντιμέτωπη με κάποια κρίση. Σε αυτό το σημείο πρέπει οι αρμόδιοι να είναι προετοιμασμένοι για κάθε ενδεχόμενο. Ο καλύτερος τρόπος για να κατανοηθεί η διαχείριση κρίσεων είναι με παραδείγματα (Heath, 2005).

3.9.1 Μελέτη Περίπτωσης 1: Ο Σιδηροδρομικός σταθμός King's Cross, Λονδίνο, 1987

Ιστορικό: Ο σιδηροδρομικός σταθμός King's Cross καλύπτει μια ιστορική αρχαία περιοχή, που περνά κάτω και πάνω από το ύψωμα. Ο σταθμός έχει μεγάλη προσέλευση κόσμου. Η ασφάλεια και η πυρασφάλεια υπήρξε ένα επαναλαμβανόμενο γεγονός το οποίο είχε συζητηθεί αρκετά, για μέτρα που παίρνουν οι σιδηροδρομικοί σταθμοί. Ο λόγος ήταν ένα περιστατικό που είχε συμβεί και ήταν αιτία να χαθεί μια ανθρώπινη ζωή, το 1985 στη πυρκαγιά στο σταθμό του Oxford Circus. Ο κόσμος είχε φοβηθεί πολύ και γι' αυτό οι αρχές είχαν απαγορέψει το κάπνισμα στους υπόγειους σιδηροδρομικούς σταθμούς και σήμανε συναγερμό για να αυξηθεί ο αριθμός του προσωπικού ασφαλείας.

Περιστατικό: Την Τετάρτη 18 Νοεμβρίου του 1987, ξέσπασε φωτιά κάτω από έναν ανελκυστήρα ο οποίος μετέφερε κόσμο από τη περιοχή των εκδοτηρίων και των εισόδων στον υπόγειο σιδηρόδρομο. Η πυρκαγιά εκδηλώθηκε κατά τις απογευματινές ώρες αιχμής, μέσα σε λίγη ώρα η φωτιά είχε επεκταθεί δημιουργώντας εκρήξεις.

Αντιμετώπιση: Στις 6:30μμ ένας επιβάτης πρόσεξε πως υπήρχε καπνός και ειδοποίησε στα εκδοτήρια για το γεγονός. Στις 7:35μμ, η πυρκαγιά προκάλεσε μια έκρηξη στις κυλιόμενες σκάλες. Στις 7:36μμ και στις 7:42μμ καταχωρήθηκαν οι κλήσεις που έγιναν στην πυροσβεστική υπηρεσία του Λονδίνου για πιθανή πυρκαγιά στο σιδηροδρομικό σταθμό. Παράλληλα παρατηρήθηκε πως η αρχική αντίδραση του προσωπικού ήταν δυσπιστία και αδιαφορία. Ένα διευθυντικό στέλεχος ερεύνησε τη πηγή της μικρής φωτιάς, αλλά δεν μπόρεσε να ενεργοποιήσει τη λειτουργία πυρόσβεσης. Ακόμα και οι επιβάτες ήταν πολύ ήρεμοι σχολίασε ένας μάρτυρας. Στις 7:42μμ προσπάθησαν να εκκενώσουν τον χώρο, όμως απέτυχε γιατί ήταν διαθέσιμοι λίγοι υπεύθυνοι για να ρυθμίσουν αυτό το σχέδιο. Επίσης οι επιβάτες έτρεχαν πανικόβλητοι προς το ισόγειο, καθώς η τροχαία αποφάσισε να μην σταματάνε τα τρένα σ' αυτόν τον σταθμό. Στις 7:43μμ έφτασαν οι πρώτες πυροσβεστικές μονάδες. Στις 7:45μμ έγινε η ανάφλεξη γύρω από τα εκδοτήρια, όμως λόγω αυτής της ενέργειας προκλήθηκαν και τα περισσότερα ατυχήματα. Στις 7:46μμ έφτασε στο σταθμό το πρώτο ασθενοφόρο. Στις 7:53μμ, η πυρκαγιά αναφέρθηκε ως ένα πολύ σοβαρό γεγονός και ζητήθηκαν περισσότερα ασθενοφόρα. Στις 8:09μμ η υπηρεσία

ασθενοφόρων κατέταξε το γεγονός ως πολύ σοβαρό και ειδοποίησε τα νοσοκομεία να σημάνουν «κόκκινο συναγερμό». Στις 8:20μμ κατέφθαναν όλο και περισσότερα πυροσβεστικά οχήματα στον χώρο και στα νοσοκομεία είχαν ξεκινήσει να περιποιούνται τους ασθενείς. Στις 8:22μμ είχαν εντοπιστεί όλοι οι τραυματίες. Στις 8:42μμ βρέθηκε νεκρός ο αξιωματικός της πυροσβεστικής υπηρεσίας, Colin Townley, ο οποίος είχε καταφτάσει πρώτος στο συμβάν. Στις 9:42μμ όλα τα θύματα είχαν μεταφερθεί στα νοσοκομεία. Στις 11:32μμ έγινε η πρώτη δημόσια ανακοίνωση πως υπήρχαν 32 νεκροί. Στις 1:30πμ ανακοινώθηκε ο επίσημος αριθμός των νεκρών και ο αριθμός των σοβαρά τραυματισμένων. Στις 1:42πμ η φωτιά έσβησε.

Μακροπρόθεσμη αντιμετώπιση: Υπό την ηγεσία του Desmond Fennell, ξεκίνησε η ανάκριση για τα αίτια που προκάλεσαν αυτό το θανατηφόρο ατύχημα, αλλά και για την αντιμετώπιση της παρούσας κατάστασης κατά τη διάρκεια της πυρκαγιάς. Η έρευνα κράτησε 91 ημέρες και οι μάρτυρες που την αποτέλεσαν ήταν 140 άτομα. Η αναφορά ήταν 157 προτάσεις για να μην ξαναβρεθούν στην ίδια θέση. Εξ αυτών ήταν η προσαρμογή του συστήματος ανίχνευσης πυρκαγιάς στις κυλιόμενες σκάλες, εφοδιασμός με αυτόματες συσκευές πυρόσβεσης, να υπάρχουν διαθέσιμα ενημερωτικά σχέδια των σταθμών, απομάκρυνση των ξύλινων σκαλών, τα μέλη του προσωπικού να ξανακάνουν μαθήματα όσον αφορά την ασφάλεια και την αντίδραση τους σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης, βελτίωση στον εξοπλισμό επικοινωνίας. Η Υπηρεσία Μέσων Μαζικής Μεταφοράς του Λονδίνου πρόσφερε 2.500 λίρες στις οικογένειες των θυμάτων. Η αποζημίωση αυτή θεωρήθηκε μέτρια και ζητήθηκε μεγαλύτερο ποσό.

Διαχειριστική πλευρά: Ο θάνατος του Colin Townley δείχνει το πόσο εύθραυστη είναι η αντιμετώπιση όταν ακόμα και οι ίδιοι οι επαγγελματίες αποτυγχάνουν να πάρουν τα κατάλληλα μέτρα προστασίας. Η ανταπόκριση στις άμεσες ανάγκες ενός ή δύο ατόμων μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τη ζωή πολύ περισσότερων ανθρώπων, καθώς οι ανώτεροι που εμπλέκονται σε ένα συγκεκριμένο καθήκον τακτικής, μπορεί να αποτύχουν να δώσουν την απαραίτητη προσοχή τόσο στη διευθέτηση του περιστατικού όσο και τα μέλη της ομάδας που είναι εκεί για να βοηθήσουν.

3.9.2 Μελέτη Περίπτωσης 2: Η μόλυνση του εμφιαλωμένου νερού Perrier, Γαλλία/ ΗΠΑ, 1990

Ιστορικό: Το Perrier είναι ένα εμφιαλωμένο νερό, το οποίο περιέχει φυσικό διοξείδιο του άνθρακα, από την ίδια περιοχή, για πάνω από 40 χρόνια. Η είσοδος του προϊόντος στις ΗΠΑ

έγινε το 1977. Μέχρι το 1989 κατείχε το 52% της αγοράς των ΗΠΑ, σε εμφιαλωμένα νερά. Το προϊόν ήταν διαθέσιμο σε όλη την Αμερική, από την Νέα Υόρκη έως το Φοίνιξ.

Περιστατικό: Τον Αύγουστο του 1989 μέχρι και τον Φεβρουάριο του 1990 βρέθηκαν υψηλά επίπεδα βενζόλης σε δείγματα του Perrier, παρουσιάζοντας πρόβλημα αλλοίωσης του προϊόντος. Λόγω της περιεκτικότητας φυσικών ιχνών από βενζόλη στο προϊόν, δεν μπορούσαν να προσδιορίσουν την πηγή. Ωστόσο τα επίπεδα βενζόλης δεν ήταν τόσο υψηλά για να προκαλέσουν ασθένειες ή θάνατο, όμως τα συνεχή υψηλά επίπεδα προκαλούσαν ανησυχία δεδομένης της καθαρής και υγιεινής εικόνας του προϊόντος.

Αντιμετώπιση: Το ποσό που αποσύρθηκε ανερχόταν στα 70.000.000 μπουκάλια, μόνο στις ΗΠΑ. Η εταιρία εγκατέστησε μια δωρεάν τηλεφωνική γραμμή πελατών για να τους λύσουν οποιαδήποτε απορία και να τους καθησυχάσουν. Η στρατηγική της παγκόσμιας ανάκλησης του εμφιαλωμένου νερού, οδήγησαν σε μία έντονη συνάντηση των μετόχων στο Παρίσι. Υπήρξαν έντονες διαφωνίες για τα αίτια που προκάλεσαν αυτή την κρίση. Μετά από τρεις μήνες, ολοκληρώθηκαν οι έρευνες και η διόρθωση του προϊόντος, καθώς αντικαταστάθηκε ένα ελαττωματικό φίλτρο που εντοπίστηκε. Η επάνοδος του Perrier συνοδεύτηκε από την παροχή δωρεάν μπουκαλιών νερού. Η στρατηγική της επανακυκλοφόρησης περιελάμβανε διαφημίσεις, που περιείχαν το μήνυμα ότι το νέο προϊόν άξιζε την αναμονή του κόσμου και αναγραφόταν επάνω «Νέα Παραγωγή».

Σχολιασμός: Η γρήγορη ανάκληση και ο άμεσος συντονισμός με τις Αρχές του Κράτους, επαινέθηκαν από πολλές πηγές. Το Perrier προσπάθησε να μην διαβρωθεί το γεγονός στην αγορά με διαφημίσεις στα ΜΜΕ.

Διαχειριστική πλευρά: Λόγω αυτού του περιστατικού υπήρξε μείωση του αγοραστικού μεριδίου, μιας και ομοειδείς εταιρίες είχαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η παραγωγή του Perrier δεν μπορούσε να υπερβεί το 40%, αυτό βέβαια θα μπορούσε να στοιχήσει στην επιχείρηση, μέσω της απώλειας της εταιρικής ανεξαρτησίας.

Τέσσερα είναι τα σημαντικότερα σημεία που πρέπει να προσέξουν οι αρμόδιοι στις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων:

1. 24ωρη παρακολούθηση και δυνατότητα αντιμετώπισης.
2. Προσαρμογή των στρατηγικών αντιμετώπισης, στις διάφορες κουλτούρες και στους τρόπους συμπεριφοράς.

3. Επίγνωση του πόσο σημαντικό είναι να μην υπάρχει καθυστέρηση κατά την αποστολή των προϊόντων που δεν παράγονται την τοπική αγορά.
4. Συνεχή παρουσία στην αγορά, ώστε να μην ξεχαστεί το προϊόν.

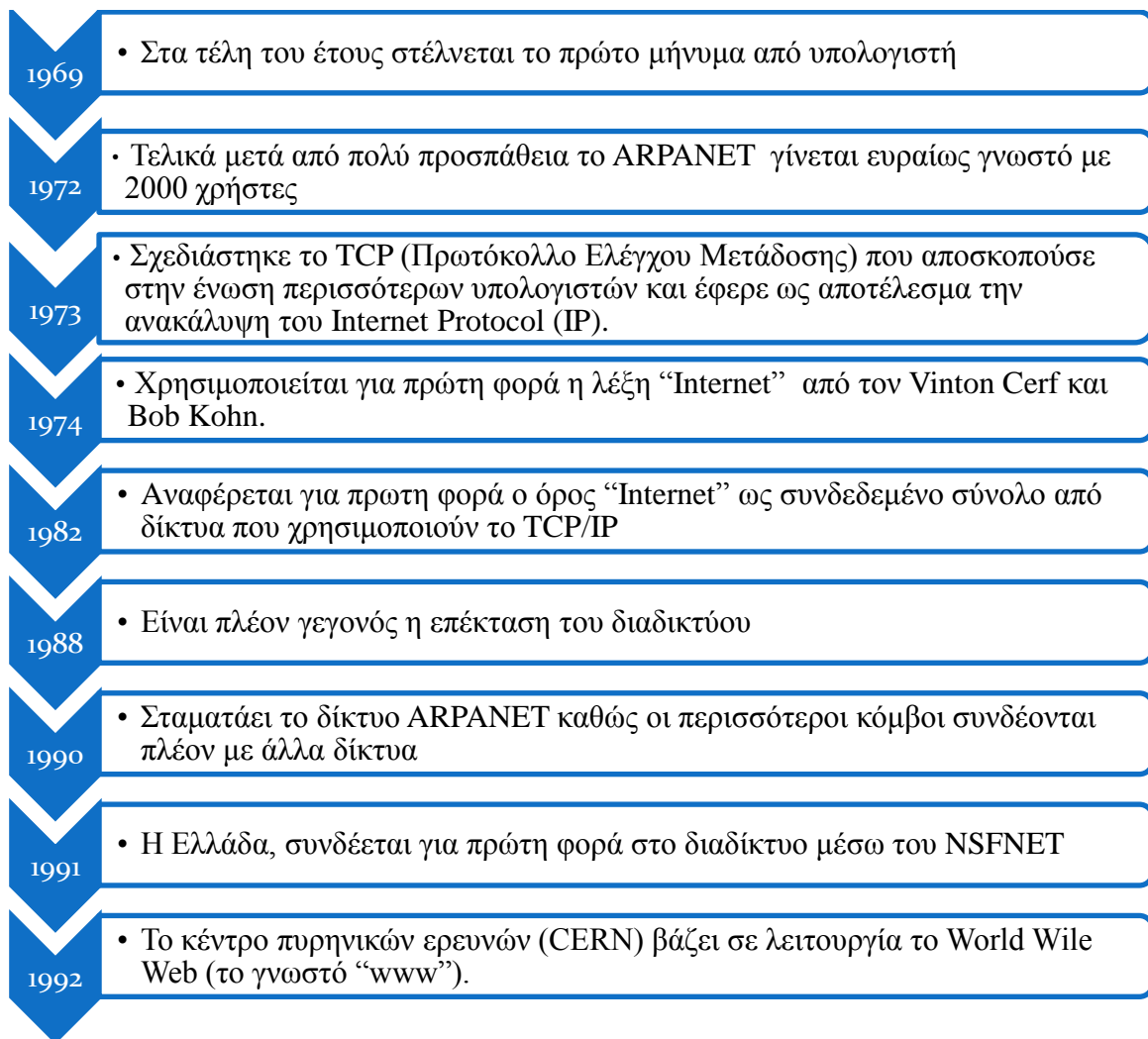
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ

4.1 Ιστορική αναδρομή του Διαδικτύου

Ξεκινώντας από πολύ παλιά, από τα τέλη της δεκαετίας του '60 στις ΗΠΑ, όπου η σημερινή εξέλιξη του Internet ξεκινάει από το χθες του ARPANET (Advanced Research Projects Agency-ARPA) ενός πειραματικού δικτύου. Στόχος του η εξέλιξη της επιστήμης και της τεχνολογίας στα πλαίσια του Αμερικάνικου στρατού (Hafner και Lyon, 1998).

Σχήμα 5: Ιστορική αναδρομή του Διαδικτύου



Πηγή: Hafner και Lyon (1998) (Δημιουργία από συγγραφείς)

Σειρά εμφάνισης έχει το Html και το e-mail και καθώς η τεχνολογία εξελισσόταν εμφανίστηκαν νέες υπηρεσίες όπως το Yahoo, Google, Wikipedia, MySpace, RSS, Youtube, Ebay, Paypal, Skype, Facebook, ή αλλιώς το Web 2.0.

4.1.1 Η εξέλιξη του Web 1.0 σε Web 2.0

Έπειτα από την παραπάνω ενότητα, στην ιστορική αναδρομή του διαδικτύου, πρέπει να γίνει αναφορά και στην εξέλιξη που έχει το διαδίκτυο μέχρι σήμερα. Αρκετοί ήταν οι επιστήμονες που αναφέρθηκαν στην εξέλιξη του Web 1.0 σε Web 2.0, καταλήγοντας έτσι στο θέμα αυτού του κεφαλαίου, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Εξ αυτών των επιστημών ήταν και ο Laudon και ο Guercio-Traver, οι οποίοι εξετάζουν την σταδιακή ανάπτυξη του Internet. Αρχικά, το Web 1.0 εν ολίγη είναι το πρώτο στάδιο της διαδικτυακής εύρεσης μιας αναζήτησης, ίσως κάτι πολύ απλό για τα σημερινά δεδομένα, αλλά ένα επίτευγμα για την εποχή που ανακαλύφθηκε. Με πιο επιστημονικούς όρους θα μπορούσε να ειπωθεί πως ήταν η αρχή του World Wide Web (“www”) στον οποίο χρησιμοποιήθηκε η γλώσσα HTML (Hyper-Text-Markup-Language), για να διαβάζονται κείμενα και να εμφανίζονται φωτογραφίες πολύ χαμηλής ανάλυσης. Με τα χρόνια ήρθε η ανάπτυξη της ιδέας του Web 1.0 η οποία φαίνεται πιο διασκεδαστική και ευχάριστη για όσους ήθελαν να ασχοληθούν με τον κόσμο του διαδικτύου, δίνοντας έτσι, στους χρήστες του, την δυνατότητα της επικοινωνίας, της διασκέδασης, της ανακάλυψης νέων μέσων απασχόλησης και πολλά άλλα που ο άνθρωπος βήμα βήμα δημιούργησε, βλέποντας τις δυνατότητες που προσφέρει το Web 2.0.

Η νέα γενιά του Web κατά τους Beekman και Beekman (2013), υπόσχεται πολλές αλλαγές τόσο σε ποιότητα όσο και σε δυνατότητα συνεχούς εξέλιξης και προσφοράς υπηρεσιών, κατά κύριο λόγο δωρεάν. Επιτρέποντας στον χρήστη να επικοινωνήσει, να δημοσιεύσει και γενικότερα δίνοντας του την ελευθερία έκφρασης με οποιονδήποτε τρόπο επιθυμούσε. Πιο συγκεκριμένα, ανάμεσα στους δύο ιστούς ο αρχικός ήταν κατά κύριο λόγο μονοφασικός, επιτρέποντας σε ένα μεγάλο αριθμό χρηστών να βλέπουν το περιεχόμενο ενός συγκριτικά μικρού αριθμού τοποθεσιών. Το νέο Web 2.0 είναι μια αμφίδρομη συνεργασία στην οποία οι χρήστες είναι σε θέση να αλληλοεπιδράσουν και να αναπαράγουν περιεχόμενο και πληροφορίες σε κεντρικούς ισότοπους και να συγκεντρώσουν πληροφορίες που διατίθενται σε άλλους. Για παράδειγμα το Wikipedia είναι ένα μέσο στο οποίο ο οποιοσδήποτε μπορεί να βρει οτιδήποτε

αναζητά, μιας και θεωρείται από τα κυριότερα μέσα για αναζήτηση εγκυκλοπαιδικών γνώσεων και αποτελείται από μία ομάδα κριτών και διαχειριστών.

Ο Jaron Lanier επισυνάπτει *“Το Web κατασκευάστηκε από εκατομμύρια ανθρώπους απλά επειδή το ήθελαν, χωρίς ανάγκη, απληστία, διαφήμιση ή οποιαδήποτε άλλη μορφή χειρισμών. Ποτέ στην ιστορία δεν υπήρχε κάτι σαν κι αυτό. Μπορεί να είμαστε κάπως απαθείς απέναντι του τώρα, αλλά είναι αυτό για το οποίο θα μας θυμούνται. Γίναμε γνώστες μιας νέας διάστασης των ανθρώπινων δυνατοτήτων.”* (Beekman και Beekman, 2013:328).

Ανάμεσα στο Web 1.0 και το Web 2.0, θα μπορούσε κανείς να συμπεράνει ότι δεν τίθεται τόσο θέμα διαφορών όσο εξέλιξης σε κάποιες ήδη υπάρχουσες τεχνικές, μια νέα δηλαδή φιλοσοφία πάνω σ’ αυτές. Τα chatrooms, το e-mail, το javascript, είναι οι ιστοσελίδες που υπήρχαν πολλά χρόνια πριν. Ακόμα κι αυτά που θεωρούν πολλοί ως διαφορά, θα μπορούσαν να μεταφραστούν σαν εξέλιξη. Παραδείγματος χάρη (Κοκκίνης, Φαϊτατζόγλου και Χριστιανού, 2018):

Πίνακας 1: Διαφορές Web1.0 με Web 2.0

Web 1.0	Web 2.0
Διάβασμα	Παραγωγή γραπτού λόγου
Ιστοσελίδα	Blogs
Εξατομικεύει	Μαζικοποιεί
Μοναχικότητα	Ομαδικότητα
Μόνο πληροφορίες	Πληροφορίες υποκειμενικές και ίσως αναλυθείς
Επιχειρήσεις σε χρήστες	Χρήστες σε πελάτες
Παθητικός χρήστης	Ενεργός χρήστης

Πηγή: <https://goo.gl/EVTLt9> (Δημιουργία από τις συγγραφείς)

4.1.2 Τα χαρακτηριστικά και τα κύρια εργαλεία του Web 2.0

Αναλυτικότερα, από τη προηγούμενη υποενότητα προκύπτει πως το Web 2.0 προσφέρει μια δεύτερη γενιά υπηρεσιών σε επιχειρήσεις και χρήστες του, που έχουν περισσότερες δυνατότητες στο διαδίκτυο, μερικές από αυτές θα αναφερθούν και θα αναλυθούν παρακάτω. Βέβαια ήταν πολλοί οι ειδικοί που διατύπωσαν την γνώμη τους πως το Web 2.0 δεν ήταν παρά μόνο κάποιες αλλαγές στον τρόπο χρήσης σε ήδη υπάρχουσες τεχνολογίες, καθώς και στον τρόπο που χρησιμοποιούσαν οι τεχνικοί πληροφοριακών συστημάτων και οι χρήστες στο διαδίκτυο. Ειδικότερα θα αποτυπωθούν τα κύρια χαρακτηριστικά του Web 2.0 παρακάτω:

Με βάση τη Βικιπαίδεια (2018), αναλύονται τα χαρακτηριστικά και τα κυριότερα εργαλεία του Web 2.0 αντίστοιχα:

Χαρακτηριστικά του Web 2.0

- Το διαδίκτυο και οι συσκευές του είναι αποτέλεσμα μιας παγκόσμιας πλατφόρμας υπηρεσιών και δεδομένων που προέρχονται από τους ίδιους τους χρήστες και τα περισσότερα διατίθενται δωρεάν.
- Αρκεί ένας browser που να χρησιμοποιείται ως διεπαφή πρόσβασης στις πλατφόρμες και φυσικά να υπάρχει διαθέσιμο δίκτυο.
- Η τεχνολογία του χαρακτηρίζεται «ελαφριά» όσον αφορά τα συστατικά του μέρη, όπως οι γλώσσες προγραμματισμού, τα πρωτόκολλα και τις διεπαφές πρόσβασης σε πλατφόρμες.
- Αποτελείται από RIA και από τη τεχνολογία Ajax δηλαδή περιέχει πληθώρα διαδραστικών interfaces χρηστών και δυναμικό περιεχόμενο ιστοσελίδων.
- Συνεχής ανανέωση των δεδομένων και του λογισμικού του.
- Δυνατότητα ανοιχτής επικοινωνίας.
- Διάθεση πληροφοριών.
- Συγκέντρωση της γνώσης των χρηστών πάνω σε διάφορα θέματα.
- Άμεση επικοινωνία χρήστη-επιχείρησης ή οργανισμού και αντίστροφα.

- Κυριαρχεί η ελευθερία λόγου του χρήστη, να εκφέρει και να διατυπώσει την άποψη του.

Κυριότερα εργαλεία του WEB 2.0

- *Wikis*: Ιστότοποι όπου ο κάθε χρήστης έχει το δικαίωμα να εκφέρει την άποψη του πάνω σε οποιοδήποτε θέμα ακόμα και να αλλάξει την αρχική έκδοση ενός θέματος, η οποία βέβαια εξακολουθεί να διατίθεται στο διαδίκτυο. Δίνει τη δυνατότητα σε εκατομμύρια χρήστες να συντάξουν ένα άρθρο ελεύθερα. Επίσης κατατάσσεται στις 10 δημοφιλέστερες ιστοσελίδες παγκοσμίως.
- *Ιστολόγια*: Η αλλιώς γνωστά ως blogs είναι οι ιστοσελίδες όπου κάθε χρήστης του διαδικτύου μπορεί να δημιουργήσει ένα και να διατυπώνει ελεύθερα τις απόψεις του για διάφορα θέματα όπως προσωπικά του βιώματα, τα γνωστά “post”, φωτογραφίες, βίντεο και άλλα πολλά. Να σημειωθεί επίσης πως ο καθένας έχει την δυνατότητα να σχολιάσει και να εκφέρει άποψη με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί συζήτηση ανάμεσα στους χρήστες.
- *Ιστοσελίδες αναρτήσεων*: έχουν σκοπό την δημοσίευση βίντεο, φωτογραφιών ταινιών τραγουδιών και οτιδήποτε άλλο επιθυμεί ο χρήστης.
- *Tagging*: Μια νέα τάση της εποχής είναι να δίνεται χαρακτηρισμός με σημασιολογικές λέξεις, τα λεγόμενα “tags” ή αλλιώς στα Ελληνικά “ετικέτες”, σε μία φωτογραφία, σε ένα βίντεο σε ένα άρθρο και γενικότερα σε κάθε διαδικτυακό περιεχόμενο. Πέρα από τα παραπάνω διαθέτει τη δυνατότητα η ετικέτα που μπορεί να δημιουργηθεί από ένα χρήστη, να καταχωρηθεί στο κάθε ιστότοπο για να μπορέσει να την χρησιμοποιήσει και κάποιος άλλος χρήστης. Αποτέλεσμα αυτής της δυνατότητας είναι η κοινωνικοποίηση των ατόμων μέσα από κοινούς χαρακτηρισμούς περιεχομένου όπως φωτογραφιών για παράδειγμα ένας ιστότοπος είναι το Flickr όπου οι χρήστες του μοιράζονται και χαρακτηρίζουν τις φωτογραφίες τους.
- *RSS*: (Rich Site Summary) feeds ή (Really Simple Syndication), είναι μια μορφή παράδοσης τακτικού και μεταβαλλόμενου περιεχομένου ενός ιστότοπου. Πολλοί ιστοχώροι που σχετίζονται με ειδήσεις, ιστολόγια και γενικότερα με πληροφορίες για διάφορα θέματα, μπορούν να συνενώσουν το περιεχόμενό τους και να το διαθέσουν ως

ροή RSS σε όποιον το θέλει. Ως αποτέλεσμα έχει την άμεση και αυτόματη ενημέρωση του χρήστη, για τα γεγονότα που τον αφορούν και υποστηρίζονται από το RSS, αρκεί μια εγγραφή του χρήστη στην αντίστοιχη υπηρεσία της εκάστοτε ιστοσελίδας.

Με βάση τα παραπάνω μπορεί να γίνει φανερό πως το Web 2.0 μέσα σε μια επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει πυλώνα για την παρουσίαση του στους χρήστες μέσω του διαδικτύου, κυρίως από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπου θα παρουσιαστούν στην επόμενη ενότητα.

4.2 Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Τις λέξεις του όρου «social media», ξεχωριστά αναλύουν οι Νινέ και Τσιλιγκιριάν (2015), οι οποίοι συγκεκριμένα τονίζουν πως οι λέξεις σημαίνουν:

- Social: είναι η ανάγκη των ανθρώπων να κοινωνικοποιούνται και να επικοινωνούν με τους συνανθρώπους τους.
- Media: αναφέρεται στα μέσα που παρέχονται στον άνθρωπο για να επικοινωνήσει με άλλους ανθρώπους. Πολλά είναι τα μέσα και ακόμα περισσότεροι οι λόγοι για να επικοινωνήσουν οι άνθρωποι μεταξύ τους. Οι λόγοι μπορεί να είναι μια δημοσίευση, ένα βίντεο, μια φωτογραφία κ.α., που θα ωθήσουν κάποιον να ικανοποιήσει την ανάγκη ως προς την επικοινωνία και το σχολιασμό.

Το Internet παρέχει τη δυνατότητα της επικοινωνίας, με την εξέλιξη του να είναι συνεχόμενη, λόγω της δημιουργίας φόρουμ, ιστολογίων, κοινοχρησίας βίντεο και όλα αυτά που φέρνουν πιο κοντά τους ανθρώπους. Όλα αυτά τα μέσα σήμερα, ονομάζονται «social media» (Solove, 2008).

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης συνιστούν μια ομάδα εφαρμογών του internet που επιτρέπουν τη δημιουργία και την ανταλλαγή περιεχομένου (μηνυμάτων, σχολίων, φωτογραφιών, βίντεο κ.λπ.) το οποίο παράγεται από τους χρήστες στο πλαίσιο εικονικών/διαδικτυακών κοινοτήτων και δικτύων.

Σύμφωνα με τους Kaplan και Haenlein (2010), οι οποίοι παραθέτουν την γνώμη τους και τονίζουν πως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ένα σύνολο από διαδικτυακές εφαρμογές που οδεύουν πάνω στα, ιδεολογικά και τεχνολογικά, χνάρια του Web 2.0 και έτσι «χτίζεται»

σταδιακά η εξέλιξη τους, επιτρέποντας με αυτό τον τρόπο στους χρήστες να δημιουργούν και να ανταλλάσσουν περιεχόμενο το οποίο εξελίσσεται συνεχώς.

Ο Jones (2009) θεωρεί πως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ουσιαστικά μια κατηγορία από ηλεκτρονικά μέσα όπου οι χρήστες του διαδικτύου μπορούν να μιλάνε, να κοινοποιούν, να δικτυώνονται και γενικότερα να κοινωνικοποιούνται. Οι περισσότερες υπηρεσίες κοινωνικής δικτύωσης ενθαρρύνουν τους χρήστες να συζητούν, να ανατροφοδοτούν, να ψηφίζουν, να σχολιάζουν και να ανταλλάσσουν πληροφορίες απ' όλα τα ενδιαφέροντα τους. Αυτό θα γίνεται μέσω των κοινωνικών πλατφόρμων δικτύωσης που έχουν δημιουργηθεί γι' αυτόν τον σκοπό. Η συνομιλία πλέον είναι αμφίδρομη, παρά μία μονόπλευρη απάντηση όπως στα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης. Μια άλλη μοναδική πτυχή των κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης είναι η ιδέα της διατήρησης συνδέσεων ή σύνδεση με άλλους τόπους, πόρους και ανθρώπους.

4.2.1 Χαρακτηριστικά των μέσων κοινωνικής δικτύωσης

Ένα από τα θέματα που έχει αναλύσει ο Mayfield (2008) στα συγγράμματα του ήταν και τα χαρακτηριστικά των μέσων κοινωνικής δικτύωσης:

- ❖ Συμμετοχή (Participation): η ενθάρρυνση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για συμμετοχή και σχολιασμό από τους χρήστες.
- ❖ Διαφάνεια (Openness): τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ανοιχτά σε ανατροφοδότηση και συμμετοχή των χρηστών, καθώς σπάνια υπάρχει περίπτωση να εμποδιστεί η πρόσβαση και η κοινοποίηση περιεχομένου.
- ❖ Συνομιλία (Conversation): στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης η συνομιλία είναι αμφίδρομη, υπάρχει πάντα ένας πομπός και ένας δέκτης.
- ❖ Κοινότητα (Community): ακόμα ένα χαρακτηριστικό των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι η ελευθερία των χρηστών να δημιουργούν κοινότητες ανθρώπων που έχουν κοινά ενδιαφέροντα.
- ❖ Συνεκτικότητα (Connectedness): ένα τελευταίο χαρακτηριστικό που επισημαίνει ο συγγραφέας είναι πως η πλειοψηφία των μέσων κοινωνικής δικτύωσης παρέχουν την δυνατότητα στους χρήστες τους, να αναπτύσσουν την

συνεκτικότητα τους για να γίνεται σύνδεση με άλλες ιστοσελίδες, πόρους, ανθρώπους.

Στη πορεία παραθέτουν και οι Βλαχοπούλου και Δημητριάδης (2014) τη γνώμη τους για τα χαρακτηριστικά των μέσων κοινωνικής δικτύωσης:

- ❖ *Εξέλιξη*: θεωρούν πως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι μια εξέλιξη στον τρόπο επικοινωνίας των ανθρώπων, αντικαθιστώντας παλαιότερους τρόπους.
- ❖ *Επανάσταση*: είναι κατά τα λεγόμενα τους μια επανάσταση στην ιστορία, μιας και για πρώτη φορά οι χρήστες του διαδικτύου έχουν δωρεάν και άμεση πρόσβαση, καθώς και μπορούν να επικοινωνούν παγκόσμια χωρίς να μπαίνει εμπόδιο η απόσταση.
- ❖ *Συμβολή*: τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης πιστεύουν πως είναι ένα μέσο στο οποίο οι χρήστες μπορούν να συμβάλουν, με τις δημοσιεύσεις, κοινοποιήσεις, σχολιασμό και γενικότερα με τη συγγραφή τους, στη δημιουργία περιεχόμενου στο διαδίκτυο.

4.2.2 Ιστορία των μέσων κοινωνικής δικτύωσης

Παλαιότερα ο σημερινός όρος «μέσα κοινωνικής δικτύωσης» θα ηχούσε πολύ παράξενος, όταν δεν είχε καν εμφανιστεί το διαδίκτυο, όμως αν το σκεφτεί κανείς δεν είναι κάτι παραπάνω από την φυσιολογική εξέλιξη των παραδοσιακών μέσων ενημέρωσης. Αυτό ισχύει λόγω της εξέλιξης των ανθρώπων πάνω στη τεχνολογία. Με βάση αυτό, η ιστορία των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ξεκινάει από πολύ παλιά σύμφωνα με τους Briggs και Burke (2009), οι οποίοι υποστηρίζουν πως τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης πρωτοεμφανίζονται το 550 π.Χ. στη Περσία. Ο λόγος γίνεται για τις ταχυδρομικές υπηρεσίες.

Οι Kaplan και Haenlein (2010), επισημαίνουν πως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αναδείχθηκαν, πριν από περίπου μια 20ετία. Αυτό έγινε με τη δημιουργία μιας σημαντικής, για τα δεδομένα εκείνης της εποχής, έκδοσης ιστοσελίδας κοινωνικής δικτύωσης. Η εν λόγω ιστοσελίδα ονομαζόταν «Open Diary» και κατασκευάστηκε από τους Bruce και Susan Abelson, δημιουργώντας έτσι μια κοινότητα για τους συγγραφείς ημερολογίων. Σε μικρό χρονικό

διάστημα έκανε την εμφάνιση του το «weblog» το οποίο μετά από λίγο μετονομάστηκε σε blog. Το 2003 δημιουργήθηκε η σελίδα κοινωνικής δικτύωσης MySpace και στην πορεία το 2004 μπήκε στο προσκήνιο το γνωστό σε όλους σήμερα, Facebook. Το κοινωνικό αυτό μέσο δικτύωσης έγινε σε μικρό διάστημα ευρέως γνωστό και αποτέλεσε πυλώνα στη προβολή των σημερινών μέσων.

Πιο αναλυτικά έρχεται να επισημάνει, ο Hale (2016) στον ιστότοπο History Cooperative, την ιστορική εξέλιξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης:

1997: η γέννηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης

Ο πρώτος ιστότοπος κοινωνικών μέσων ήταν ο «Six Degrees». Ονομάστηκε από τη θεωρία των «έξι βαθμών διαχωρισμού» και διήρκησε από το 1997 έως το 2001. Οι Six Degrees επέτρεψαν στους χρήστες να δημιουργήσουν ένα προφίλ και να κάνουν φίλους άλλους χρήστες του ιστότοπου. Επίσης οι Six Degrees επέτρεπαν σε όσους δεν εγγράφονταν ως χρήστες να επιβεβαιώσουν τις φιλίες και με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσαν να δεχτούν ως «φίλους» αρκετούς ανθρώπους. Από τους Six Degrees, το διαδίκτυο μεταφέρθηκε στην εποχή του blogging και της ανταλλαγής άμεσων μηνυμάτων. Παρόλο που το blogging μπορεί να μην φαίνεται ακριβώς όπως τα κοινωνικά μέσα, ο όρος του ταιριάζει ακριβώς επειδή οι άνθρωποι ήταν σε θέση να επικοινωνούν με ένα άλλο blog αμέσως, καθώς και άλλους αναγνώστες. Ο όρος blog είναι μια μορφή της φράσης Weblog, η οποία δημιουργήθηκε από τον Jorn Barger, πρώιμο blogger που ήταν ο εκδότης της ιστοσελίδας "Robot Wisdom".

2000: Το Διαδίκτυο είναι παντού

Έως το 2000, το διαδίκτυο είχε περίπου 100 εκατομμύρια χρήστες και έγινε μια συνήθεια που πολλοί ήταν αυτοί που ασχολιόντουσαν μ' αυτό. Φυσικά, τότε θεωρήθηκε ως ένα περίεργο χόμπι. Ωστόσο, όλο και περισσότεροι άνθρωποι άρχισαν να χρησιμοποιούν χώρους συνομιλίας για να κάνουν φίλους, να χρονολογούν και να συζητούν θέματα που τους απασχολούσαν.

2003: Η εμφάνιση των πρώτων μέσων κοινωνικής δικτύωσης

Στις αρχές της δεκαετίας του 2000 ο δικτυακός τόπος MySpace ήταν το δημοφιλές μέρος για να δημιουργούνται προφίλ και να κοινωνικοποιούνται οι χρήστες. Το MySpace ήταν ο αρχικός ιστότοπος για τα προφίλ των κοινωνικών μέσων ενημέρωσης. Αν και το πρώτο μέσο κοινωνικής

δικτύωσης, σήμερα έχει πολύ μικρή βάση χρηστών σε σύγκριση με το Facebook και το Twitter. Βέβαια υπάρχουν πολλοί μουσικοί που χρησιμοποιούν το MySpace για να προωθήσουν τη μουσική τους. Ένας άλλος ιστότοπος που θεωρείται από τους αρχικούς ιστότοπους κοινωνικών μέσων ενημέρωσης ήταν το LinkedIn, ένας ιστότοπος κοινωνικών μέσων ενημέρωσης που σήμερα απευθύνεται ειδικά σε επαγγελματίες που θέλουν να δικτυωθούν μεταξύ τους. Στην πραγματικότητα, οι περισσότερες από τις ιστοσελίδες κοινωνικών μέσων που διατίθενται σήμερα είναι παρόμοιες με αυτές του LinkedIn, επειδή αφορούν ένα συγκεκριμένο πράγμα ή έχουν κάποιο είδος μοναδικής ποιότητας που τις έκανε δημοφιλείς. Ενώ το MySpace ήταν ένας γενικός ιστότοπος κοινωνικών μέσων ενημέρωσης, το LinkedIn ήταν και εξακολουθεί να είναι για επαγγελματίες που θέλουν να συνδέονται μεταξύ τους για να δικτυώνονται, να βρουν θέσεις εργασίας και να κοινωνικοποιηθούν.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σήμερα

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σήμερα αποτελούνται από χιλιάδες πλατφόρμες κοινωνικών μέσων, τα οποία εξυπηρετούν το ίδιο αλλά και ελαφρώς διαφορετικό σκοπό. Φυσικά, ορισμένες πλατφόρμες κοινωνικών μέσων είναι πιο δημοφιλείς από άλλες, αλλά ακόμη και οι μικρότερες χρησιμοποιούνται από ένα μέρος του πληθυσμού, επειδή ο κάθε άνθρωπος ζητά διαφορετικά πράγματα στο διαδίκτυο. Για παράδειγμα το Instagram εξυπηρετεί το είδος των ατόμων που επικοινωνούν καλύτερα μέσω των φωτογραφιών. Όπως επίσης, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να προωθήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Έτσι κάθε μορφή κοινωνικών μέσων εξυπηρετεί ένα διαφορετικό σκοπό που οι άλλοι ίσως να μην μπορούν.

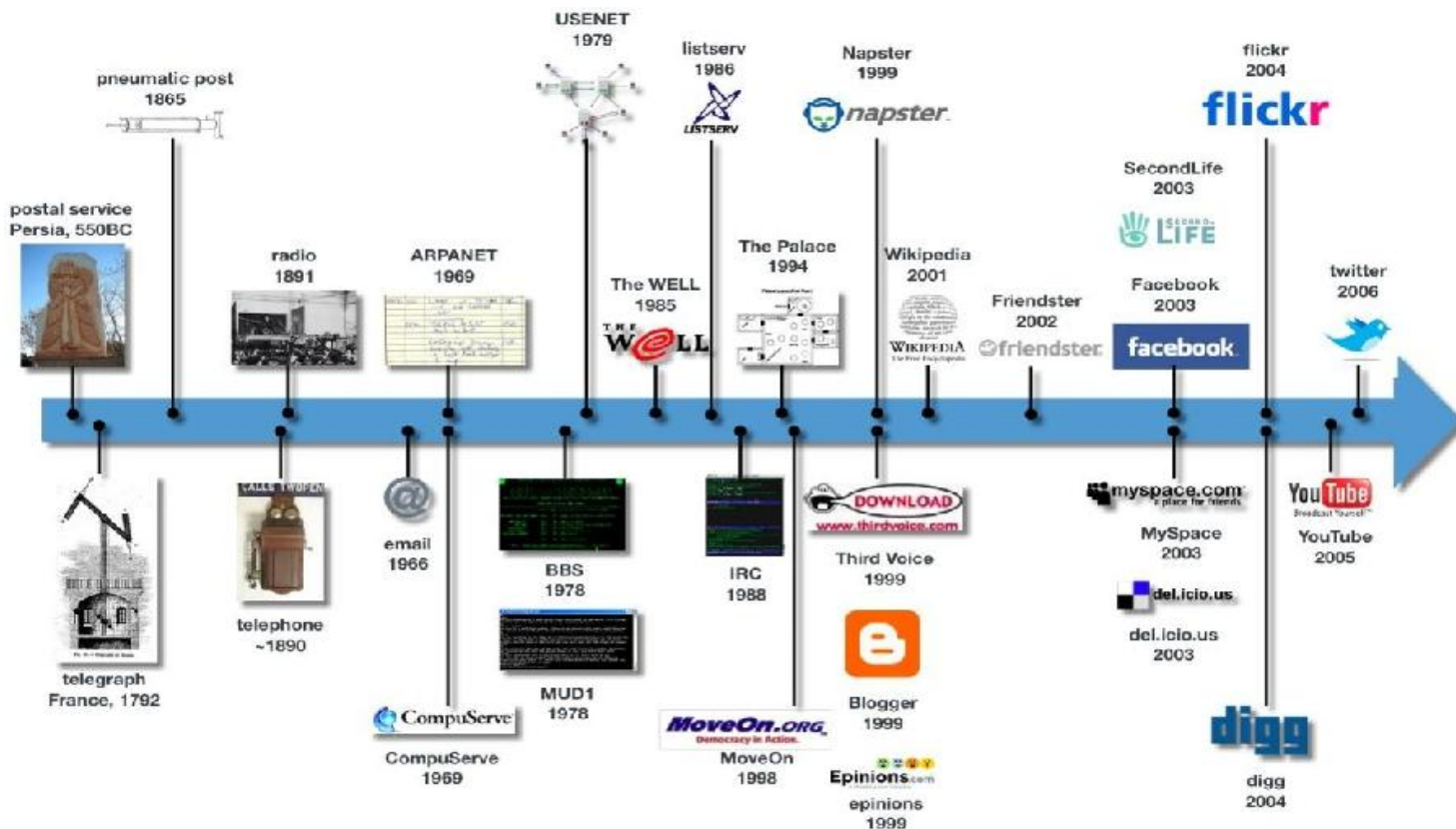
Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στο μέλλον

Αν και είναι αδύνατο κάποιος να γνωρίζει το μέλλον των κοινωνικών μέσων ενημέρωσης, είναι σαφές ότι θα υπάρξει συνέχεια. Μιας και με τις νέες και συναρπαστικές τεχνολογίες που βρίσκονται πολύ κοντά, τα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης θα είναι ενδιαφέροντα τις επόμενες δεκαετίες.

Βέβαια σ' αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί η άποψη του Zittrain (2008), ο οποίος θεωρούσε πως το μέλλον του internet δεν θα είναι «καλό», μιας και στη πορεία των ετών μπορεί

να αλλοιωθεί από ισχυρά συμφέροντα. Γι' αυτό το λόγο πρέπει όλοι να αποτρέψουν αυτό το γεγονός.

Εικόνα 3: Η διαχρονική εξέλιξη των μέσων



Πηγή: <https://www.slideshare.net/msmolcec/using-web-tools-in-an-english-class>

Στο μεσοδιάστημα από το 1997 έως σήμερα, ήταν πολλά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Άλλα έμειναν και εξελίχθηκαν, με το πέρασμα του χρόνου, έφτασαν πολύ ψηλά και άλλα απλά έμειναν στη μνήμη των χρηστών που τα χρησιμοποίησαν. Μη επιτυχημένα μέσα αποτελούν το Ryze.com (2001) το οποίο δεν απέκτησε ποτέ δημοτικότητα αλλά και το Sixdegrees.com, μία υπηρεσία που προωθήθηκε το 1997 και συγκέντρωσε περισσότερα από 3 εκατομμύρια μέλη αλλά έπαυσε τη λειτουργία του το 2001, επειδή απέτυχε να συγκεντρώσει κέρδος (Boyd και Ellison, 2007).

4.3 Κατηγορίες μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media)

Εκατοντάδες είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σήμερα στο διαδίκτυο και φυσικά δεν σταματάνε να εμφανίζονται καθημερινά, νέα μέσα. Τα μέσα κοινωνικά δικτύωσης μπορούν να

πάρουν διάφορες μορφές όπως σελίδες κοινωνικής επικοινωνίας, blogging, ανταλλαγή φωτογραφιών/βίντεο κ.α. Πολλοί είναι οι ερευνητές όπως ο Bard (2010) και ο Zhang (2010) που προσπάθησαν να κατηγοριοποιήσουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιώντας διαφορετικές βάσεις.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Zhang (2010), οι κατηγορίες των μέσων δικτύωσης είναι οι παρακάτω:

1. Blogging/micro-blogging - Blogger, WordPress, Twitter
2. Social networking - Facebook, MySpace, LinkedIn, Ning
3. Social bookmarking - Delicious, Digg
4. Collaborative authoring - Wikipedia, Google Docs, ZohoOffice Suite
5. Multimedia sharing - Flickr, YouTube, Qik
6. Web conferencing - WebEx, GoToMeeting, DimDim

Ένας άλλος τρόπος κατηγοριοποίησης δόθηκε από τον Τζικόπουλο (2013) και είναι:

1. Βασισμένα στην κοινωνική δικτύωση
 - Κοινωνικά Δίκτυα (Facebook, MySpace, LinkedIn)
 - Ιστολόγια (Blogs) (Blogger, WordPress)
 - Microblogging (Twitter, Tumblr)
 - Wikis (Wikipedia, Wikinews)
2. Βασισμένα στο περιεχόμενο
 - Φωτογραφίες και εικόνες (flickr, deviantArt, Photobucket)
 - Βίντεο (YouTube, Dailymotion, Vimeo)
 - Μουσική (Last.fm, MySpace Music, SoundCloud)
 - Παρουσιάσεις και αρχεία κειμένων (SlideShare, Scribd)

3. Βασισμένα σε μία λειτουργία

- Live broadcast (Skype, Ustream, justin.tv)
- Bookmark Links (Delicious, Diigo)
- Events (Eventful)
- Τοποθεσίες (Foursquare)

4. Βασισμένα στα ενδιαφέροντα

- Ειδήσεις (Digg)
- Reviews (flixter, goodreads, Yelp)
- Αγορές (Blippy)

Μετά από το διαχωρισμό των κατηγοριών των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, παρουσιάζεται ο πίνακας μιας έρευνας που διεκπεραιώθηκε στην Ελλάδα το 2013 για τους λόγους που χρησιμοποιείται το διαδίκτυο. Θα φανεί στον παρακάτω Πίνακα 2, ότι μεγάλο ποσοστό των χρηστών παρακολουθούν τα social media.

Συμπερασματικά, υπάρχουν πολλές εκδοχές και διαχωρισμοί κατηγοριών. Συγκεκριμένα στη παρακάτω ενότητα θα παρατεθούν οι κατηγορίες με βάση τους Trihas και συν. (2013a) και Zouganeli, Trihas και Antonaki (2011):

- ❖ Ιστοσελίδες κοινής χρήσης πολυμέσων (Media-sharing sites)
- ❖ Ιστοσελίδες εικονικής πραγματικότητα (Virtual worlds)
- ❖ Blogging or microblogging
- ❖ Ιστοσελίδες δημιουργίας σελιδοδεικτών και ψηφοφορίας (Social bookmarking and voting sites)
- ❖ Review sites
- ❖ Social knowledge sharing sites
- ❖ Ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης (Social networking sites)

Πίνακας 2: Λόγοι χρήσης του δικτύου

Αναζήτηση πληροφοριών	93,9
Κατεβάζω/Παίζω/Βλέπω Μουσική-Παιχνίδια-Ταινίες	77,4
Social Networking	69,8
E-mail	62,3
Ακρόαση Ραδιοφώνου	46,6
Messaging/Video/tele conference	40,3
On-line αγορές	28,8
Παρακολούθηση TV (IPTV)	21,1

Κατεβάζω Software	17,6
Διαβάζω/Γράφω σε Blogs	16,4
Εύρεση εργασίας	15,2
Τραπεζικές Συναλλαγές	9
Συναλλαγές με το Δημόσιο	6,5
On Line Gambling	3,2
Online Education	2,8
Πώληση προϊόντων	2,1

Πηγή: Βλαχοπούλου και Δημητριάδης (2014), σελ73(Επεξεργασία από τις συγγραφείς)

4.3.1 Ιστοσελίδες κοινής χρήσης πολυμέσων (Media-sharing sites)

Οι ιστοσελίδες κοινής χρήσης πολυμέσων, αφορούν αρχεία με ψηφιακό περιεχόμενο που επιτρέπουν στον χρήστη να ανεβάσει ή να κοινοποιήσει φωτογραφίες, βίντεο και τραγούδια της αρεσκείας του σε μια ιστοσελίδα. Ο χρήστης έχει την δυνατότητα να τα χρησιμοποιήσει οπουδήποτε στον κόσμο και ανά πάσα στιγμή. Έπειτα μπορεί να τα μοιραστεί με όλους τους διαδικτυακούς του φίλους, επισημαίνουν οι αρθρογράφοι στην ιστοσελίδα Affilorama (2013).

Υπάρχουν πολλές ιστοσελίδες κοινής χρήσης πολυμέσων, είτε πρόκειται για οποιοδήποτε είδος βίντεο (ταινίες, τραγούδια κ.ά.), είτε για φωτογραφίες. Οι ιστοχώροι επιτρέπουν σ' όλους να παρακολουθούν τα βίντεο άλλων χρηστών ή ακόμα και επιχειρήσεων που έχουν παρουσία σε τέτοιου είδους ηλεκτρονικές σελίδες. Οι εταιρίες αποσκοπούν στη διαφήμιση των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχουν. Επίσης επιτρέπουν στους χρήστες να κοινοποιούν δικά τους βίντεο με προσωπικές τους εμπειρίες, που θέλουν να μοιραστούν με τους υπόλοιπους χρήστες.

Το ίδιο ισχύει και στη περίπτωση της δημοσίευσης φωτογραφιών. Υπάρχουν ειδικά διαμορφωμένοι ιστότοποι, οι οποίοι δίνουν την ελευθερία στους χρήστες τους να ανεβάζουν

φωτογραφίες από προσωπικές στιγμές με φίλους, στην καθημερινότητα τους ή να φωτογραφίσουν κάτι το οποίο θέλουν να μοιραστούν με τους διαδικτυακούς τους ακόλουθους, (Βλαχοπούλου και Δημητριάδης, 2014).

4.3.1.1 Flickr

Το Flickr ξεκίνησε τη λειτουργία του το 2004, ιδρύτρια εταιρία ήταν η Ludicorp που εδρεύει στο Βανκούβερ. Η ιστοσελίδα αποτέλεσε αρχικά ένα μέρος που οι χρήστες συνομιλούσαν και είχαν την δυνατότητα να ανταλλάσουν φωτογραφίες. Η εταιρία εξαγοράστηκε το 2005 από την Yahoo και σε μικρό χρονικό διάστημα μεταφέρθηκαν οι φωτογραφίες από τους servers του Καναδά, στις Ηνωμένες Πολιτείες, πληροφορεί η Βικιπαίδεια (2014).

Το Flickr ανήκει στις ιστοσελίδες διαμοιρασμού ψηφιακού υλικού και κατατάσσεται στις καλύτερες online υπηρεσίες αυτού του είδους, αναφέρουν οι Βλαχοπούλου και Δημητριάδης (2014). Η παροχή των υπηρεσιών παρέχεται στους χρήστες κατά το ήμισυ δωρεάν. Η κύρια υπηρεσία που διαθέτει είναι αυτή της παρουσίας φωτογραφιών και βίντεο. Προσφέρει στους χρήστες και συνδρομητές της, την ικανότητα να αλληλεπιδρούν με κάθε δυνατό τρόπο, μεταξύ τους.

Οι Trihas, Perakakis, Venitourakis, Mastorakis και Koranakis (2013b), αναφέρουν πως το Flickr δίνει την ελευθερία στους επισκέπτες της ιστοσελίδας να παρακολουθούν τις δράσεις της, χωρίς να είναι συνδρομητές. Αυτό το γεγονός την κατατάσσει ως το πιο «ανοιχτό» μέσο κοινωνικής δικτύωσης. Φυσικά, είναι η ιδεολογία τους τέτοια ώστε να μην υποχρεώνουν κανένα να συνδεθεί για να δει τις φωτογραφίες που δημοσιεύονται στην ιστοσελίδα. Τονίζουν επίσης, πως είναι ένα ιδανικό μέρος για αποθήκευση φωτογραφιών, έτσι ώστε ανά πάσα στιγμή να εμφανίζονται στα αποτελέσματα αναζήτησης στο διαδίκτυο.

4.3.1.2 YouTube

Το YouTube ιδρύθηκε το 2005, από τους Chad Hurley, Steve Chen και Jawed Karim, οι οποίοι ήταν υπάλληλοι της εταιρίας PayPal και η έδρα της ήταν στο Σαν Μπρούνο της Καλιφόρνια στις ΗΠΑ, σύμφωνα με τη Βικιπαίδεια (2018). Επίσης αναφέρεται πως το YouTube εξαγοράστηκε στα τέλη του 2006 από την Google.

Σύμφωνα με τη Σιδέρη (2014), το YouTube αποτελεί ένα μέρος διαμοιρασμού και αναπαραγωγής βίντεο, που δίνει την δυνατότητα στους χρήστες να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Επιπλέον προσφέρει την ευχέρεια προβολής βίντεο με μεγάλη ποικιλία περιεχομένου και αυτό είναι που το κάνει ιδιαίτερα δημοφιλή, μιας και ο επισκέπτης με μία αναζήτηση μπορεί να βρει οτιδήποτε αναζητά.

YouTube και επιχειρηματικότητα

Το YouTube διεκδικεί τη δεύτερη θέση των μεγαλύτερων μηχανών αναζήτησης μετά την Google. Σήμερα, η δύναμη που έχουν τα βίντεο είναι δεδομένη και η χρήση τους αυξάνεται ολοένα και περισσότερο, ειδικά όταν το περιεχόμενό τους είναι πρωτότυπο και ξεχωριστό. Τα βίντεο μπορούν να αποτελέσουν ένα σημαντικό εργαλείο για μια επιχείρηση, κυρίως όταν είναι ικανά να υποστηρίξουν την εικόνα της και να τη θεμελιώσουν στο μυαλό των μελλοντικών της πελατών.

Το βίντεο είναι ένα απαραίτητο μέσο της στρατηγικής του Online Marketing για την προβολή των προϊόντων/ υπηρεσιών της επιχείρησης. Υπάρχουν συγκριμένα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για να πετύχει τον σκοπό της μέσω των βίντεο απευθείας σύνδεσης και απαριθμούνται ως εξής (Μόρτογλου,2014):

1. Δημιουργία ελκυστικών βίντεο, ώστε το κοινό να επιθυμεί τον διαμοιρασμό του στους διαδικτυακούς του φίλους. Βασικό στοιχείο της απήχησης των βίντεο στο κοινό δεν είναι τόσο η ποιότητα παραγωγής ή το περιεχόμενό τους, όσο αν έχουν κάποιο κύριο στοιχείο που θα προσελκύσουν το κοινό και να το ωθήσουν να το δει και να τα μοιραστεί.

2. Προώθηση των βίντεο της επιχείρησης στο ήδη υπάρχον καταναλωτικό κοινό της. Παραδείγματος χάρη η επιχείρηση θα πρέπει να έχει φροντίσει να παρέχει μια λίστα email των πελατών της, έτσι ώστε να τους προωθήσει το νέο βίντεο.

3. Δημιουργία βίντεο, το οποίο να μπορεί να κοινοποιηθεί. Η επιχείρηση πρέπει να έχει παρουσία σε ιστοσελίδες διαμοιρασμού όπως στη προκειμένη περίπτωση το YouTube που είναι φιλικά προς τα social networks και επιτρέπουν στον χρήστη να κοινοποιήσει.

4. Βελτιστοποίηση των βίντεο της επιχείρησης για την αναζήτηση. Οι πιθανότητες, των βίντεο, να φανούν σε μία αναζήτηση είναι 50 φορές περισσότερες, απ' ότι να εμφανιστούν στον ιστότοπο της επιχείρησης. Γι' αυτό τον λόγο πρέπει να υπάρχει συνεχής βελτίωση στα βίντεο για αναζήτηση και έτσι τα αποτελέσματα αναζήτησης θα αυξηθούν ακόμα περισσότερο, στις μηχανές αναζήτησης.

5. Σχέδιο προώθησης νέων της επιχείρησης. Στο τελευταίο βήμα, η επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιήσει τα βασικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως (Facebook, Twitter, LinkedIn). Με αυτό τον τρόπο θα μπορεί να συμπεριλάβει τα στοιχεία της και να παραπέμψει τον χρήστη στο εταιρικό προφίλ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, για να μάθει περισσότερα.

4.3.2 Ιστοσελίδες εικονικής πραγματικότητας (Virtual worlds)

Εικονική πραγματικότητα ονομάζεται η αναπαράσταση ενός πραγματικού ή φανταστικού περιβάλλοντος που γίνεται μέσω ενός υπολογιστή, αναφέρει η Βικιπαίδεια (2018).

Συγκεκριμένα ορίζει ο Jaron Lanier, το 1989, ο οποίος θεωρείται ο πατέρας του όρου της εικονικής πραγματικότητας, πως είναι “...ένα αλληλεπιδραστικό, τρισδιάστατο περιβάλλον, φτιαγμένο από υπολογιστή, στο οποίο μπορεί κάποιος να εμβυθιστεί”. Έπειτα, μετά από τον Lanier, πολλοί ήταν εκείνοι που έδωσαν έναν ορισμό στην εικονική πραγματικότητα, όπως ο Krueger το 1991, “*Η εικονική πραγματικότητα, αποτελεί ένα όρο που έχει γίνει πρόσφατα γνωστός αλλά και από τους πλέον διαδεδομένους στο χώρο των υπολογιστών, ο οποίος μεταφέρει το χρήστη ή τους χρήστες, σε ένα συνθετικό, τεχνητό, εικονικό και φτιαγμένο από υπολογιστή περιβάλλον*”.

Οι πιο σημαντικές αισθήσεις που θα χρησιμοποιήσουν οι χρήστες είναι η αφή, η όραση και η ακοή. Είναι σημαντικό ένα σύστημα Εικονικής Πραγματικότητας να διαθέτει στερεοσκοπική εικόνα, δηλαδή δύο εικόνες από διαφορετική οπτική γωνία, μία για το κάθε μάτι, έτσι ώστε ο χρήστης να έχει την αίσθηση του βάθους στο χώρο. Με την στερεοσκοπική εικόνα ο χρήστης μπορεί να κατανοήσει τι συμβαίνει στον εικονικό χώρο που τον έχει γύρω του. Παράλληλα απομονώνει τον χρήστη από τους ήχους του πραγματικού περιβάλλοντος. Τέλος υπάρχουν κατάλληλες συσκευές οι οποίες βοηθούν στην αφή, για να μπορεί ο χρήστης να νιώθει τον περιβάλλον ή για να καθοδηγηθεί ευκολότερα στην εκτέλεση ορισμένων ενεργειών. Σε συνδυασμό με τα παραπάνω πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στο χρήστη να ανιχνεύει κινήσεις, με την παροχή κατάλληλων συσκευών ανίχνευσης, με σκοπό να συμπεριφέρεται όπως και στο πραγματικό περιβάλλον. Με την πραγματοποίηση όλων των προαναφερθέντων η εμπειρία που θα αποκτήσει ο χρήστης θα μοιάζει ρεαλιστική.

4.3.2.1 Second Life

Το Second Life αποτελεί μια εφαρμογή εικονικής πραγματικότητας, στον υπολογιστή. Συγκεκριμένα, το Second Life είναι ένας ηλεκτρονικός εικονικός κόσμος που δημιουργήθηκε

από τον Philip Rosedale και την εταιρία του, Linden Lab, όπου η έδρα της είναι στο Σαν Φρανσίσκο. Η ιστοσελίδα ξεκίνησε να δέχεται κοινό από τις 23 Ιουνίου 2003 και μέχρι το 2013, είχε περίπου ένα εκατομμύριο τακτικούς χρήστες, όπως επισημαίνει η Wikipedia (2018).

Το Second Life είναι για την ακρίβεια ένα διαδικτυακό εικονικό περιβάλλον, το οποίο εμπεριέχει εικονικές αναπαραστάσεις παικτών που αλληλεπιδρούν μέσω επικοινωνίας, μάθησης, εξερεύνησης, παιχνιδιού και εμπορικών δραστηριοτήτων. Το περιβάλλον αυτό αναπτύσσεται αποκλειστικά και μόνο από τους παίκτες. Το περιβάλλον μπορεί να αλλάζει συνεχώς και ο παίκτης να ανακαλύπτει διαρκώς νέα μέρη, αντικείμενα και ανθρώπους. Είναι ένας χώρος, όπου όλοι μπορούν να δράσουν και να δεχτούν μια αντίδραση, χωρίς την ύπαρξη αρνητικών συνεπειών που θα συναντήσουν στην πραγματική τους ζωή. Στο συγκεκριμένο χώρο ο καθένας μπορεί με ασφάλεια να ζήσει μια δεύτερη ζωή χωρίς να εκθέτεται, διατηρώντας την ανωνυμία του, ενώ μπαίνει στην διαδικασία ανακάλυψης νέων καταστάσεων. Παρέχει επίσης ιδιωτικούς και δημόσιους χώρους, στους χρήστες του και επιτρέπει να ζήσουν μια μοναδική εμπειρία πιο ελεύθερα, όπως πληροφορεί η ιστοσελίδα Ηλεκτρονική Μάθηση (2018).

4.3.3 Blogging ή Micro-blogging

Μια άλλη κατηγορία μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι τα Blogs και Micro-blogs, τα οποία είναι από τις πιο δημοφιλείς εφαρμογές στο Web 2.0. Συγκεκριμένα πρόκειται για ένα διαδικτυακό ημερολόγιο, το οποίο ανανεώνεται πολύ συχνά και περιέχει μικρής πυκνότητας κείμενα, με χρονολογική ιεραρχία από τα πιο πρόσφατα στα πιο παλιά. Το περιεχόμενο τους αφορά τακτικές εγγραφές σχολιασμού ή περιγράφουν ένα συμβάν. Όλα αυτά μπορούν να γίνουν και με τον συνδυασμό φωτογραφικού υλικού, γραφικών ή και βίντεο. Διακρίνονται από πληθώρα συνδέσμων και παρέχουν στους χρήστες πολλές δυνατότητες.

Τα blogs, εν αντιθέσει με τα υπόλοιπα μέσα κοινωνικής δικτύωσης τα οποία εξυπηρετούν τις ανάγκες πληροφόρησης του κοινού, έχουν μια διαφορετική φιλοσοφία η οποία βασίζεται στη θεμελιώδη αρχή της ελεύθερης πρόσβασης (Δεληγιάννη, 2012).

Ο Jenkins (2006) χαρακτήρισε τα ιστολόγια ως μια νέα μορφή προσωπικής έκφρασης, που αλλάζει την ισχύ που είχε μέχρι πρότινος η παραδοσιακή παρουσίαση των ειδήσεων αλλά και της ίδιας της κοινής γνώμης.

Μια υποκατηγορία των Blogs θεωρούνται τα Micro-blogs, τα οποία είναι ένα «μικροσκόπιο» το οποίο διαφέρει από ένα παραδοσιακό ιστολόγιο κατά κύριο λόγο στο περιεχόμενο του, σημειώνεται στη Βικιπαίδεια (2018). Στο micro-blog συναντάται συνήθως μικρότερο περιεχόμενο τόσο σε πραγματικό όσο και σε συγκεντρωτικό μέγεθος αρχείου. Αυτό μπορεί να είναι και ο σημαντικότερος λόγος που προκαλεί και τη δημοτικότητά τους. Όπως συμβαίνει με το παραδοσιακό blogging, οι ιστολόγοι δημοσιεύουν θέματα της καθημερινότητας τους, μέχρι και για ένα θέμα στο οποίο παραθέτουν την άποψη τους για όλα τα θέματα που μπορεί να απασχολούν κάποιον άνθρωπο. Υπάρχουν επίσης εμπορικά Micro-blogs τα οποία προωθούν προϊόντα, ιστοσελίδες ή υπηρεσίες.

Οι Kaplan και Haenlein (2011:106) επισημαίνουν ότι τα micro-blogs “*επιτρέπουν στους χρήστες να ανταλλάσσουν μικρά στοιχεία περιεχομένου όπως σύντομες προτάσεις, μεμονωμένες εικόνες ή συνδέσμους βίντεο*”.

4.3.3.2 Twitter

Στη κατηγορία micro-blogging κατατάσσεται το κοινωνικό δίκτυο Twitter, του οποίου η ιδέα ξεκίνησε από τους Jack Dorsey, Noah Glass, Biz Stone και Eva Williams, το 2006. Εδρεύει στο Σαν Φρανσίσκο της Καλιφόρνιας όπως επισημαίνεται από τη Βικιπαίδεια (2017).

Το Twitter είναι μια πλατφόρμα επικοινωνίας όπου η ροή των μηνυμάτων και των ενημερώσεων πραγματοποιούνται σε ένα «πραγματικό χώρο» με αποτέλεσμα η επικοινωνία ανάμεσα στους χρήστες να είναι συγχρονισμένη, τονίζει η Δεληγιάννη (2012). Συνεχίζει, υποστηρίζοντας πως η ιστοσελίδα είναι βασισμένη στους χρήστες της, τους οποίους περιορίζει μόνο στο μέγεθος των μηνυμάτων που μπορούν να στείλουν, καθώς και αυτών που λαμβάνουν. Αυτά πρέπει να είναι έως 140 χαρακτήρες, τα οποία είναι γνωστά ως tweets. Τα “tweets” υπάρχει η δυνατότητα να θεαθούν από όλους τους χρήστες.

Twitter και επιχειρηματικότητα

Το Twitter εκτός από ένα μέσο επικοινωνίας μεταξύ των χρηστών, μπορεί να αποτελέσει και ένα μέσο επικοινωνίας των επιχειρήσεων με τους χρήστες του.

Τα χαρακτηριστικά, που καθιστούν το Twitter το πιο διαφορετικό και ελκυστικό μέσο για την προβολή της εταιρικής καμπάνιας, από τα υπόλοιπα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, είναι τα παρακάτω (Μόρτογλου, 2014) :

1. Άμεση επικοινωνία: Η προσπάθεια κάθε εταιρίας να εστιάζει στα πρότυπα συμπεριφοράς των καταναλωτών, καθιστά το Twitter ένα σημαντικό εργαλείο έρευνας και επαφής. Ο διαχειριστής των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχει την ευθύνη να συγκεντρώσει τις ανάγκες, να τις ομαδοποιήσει και να τις εισάγει στη βάση δεδομένων της εταιρίας. Από τα δεδομένα αυτά, θα δημιουργηθούν και θα αναπτυχθούν τα "νέα προϊόντα" που θα βασίζονται σε αυτή την ταυτόχρονη και συνδυαστική δουλειά δύο διαφορετικών συστημάτων.

2. Το προφίλ των χρηστών: Οι χρήστες που χρησιμοποιούν το Twitter εντάσσονται σε συγκεκριμένες ομάδες και διαθέτουν πολύ μεγαλύτερη κοινωνική επιρροή. Ο μέσος όρος ηλικίας τους είναι περίπου στα 40-45 και βρίσκονται στον ευρύτερο χώρο της αγοράς, της επικοινωνίας, και της διαφήμισης. Κάτι τέτοιο βοηθάει στη διάδοση μιας πληροφορίας, ενός μηνύματος και τελικά ενός προϊόντος, με αποτελεσματικό και στοχευόμενο τρόπο.

Ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, η μαζική επικοινωνία, η οποία έχει εμφανιστεί εδώ και χρόνια, διογκώνεται. Οι διαφημιστικές καμπάνιες πρέπει να ταυτίζονται με τα χαρακτηριστικά του κάθε χρήστη ξεχωριστά, διακριτά και απόλυτα. Αυτό θα τις καταστήσει ως τις πιο καινοτόμες και επομένως, θα κάνει πιο ελκυστικά τα προϊόντα της.

4.3.4 Ιστοσελίδες δημιουργίας σελιδοδεικτών και ψηφοφορίας (Social bookmarking and voting sites)

Οι διαδικτυακοί σελιδοδείκτες έχουν αποθηκευτεί από πολλούς χρήστες σε ένα κοινόχρηστο διακομιστή στο διαδίκτυο. Κάθε χρήστης μπορεί να ανταλλάσει και να έχει πρόσβαση, εκτός των δικών του, σε άλλους σελιδοδείκτες που έχουν αποθηκευτεί και διαμοιραστεί μεταξύ άλλων συνδεδεμένων ατόμων. Η πρόσβαση στην υπηρεσία γίνεται μέσω ενός προγράμματος περιήγησης στο διαδίκτυο (Βικιπαίδεια, 2017).

Οι ιστότοποι κοινωνικών σελιδοδεικτών επιτρέπουν στο καθένα να κάνει δύο βασικά πράγματα (RedAlkemi,2017) :

- Πρώτον, να διαχειρίζονται τους σελιδοδείκτες, από οπουδήποτε και από οποιονδήποτε υπολογιστή.
- Δεύτερον, να διεξάγει έρευνες για πληροφορίες που βασίζονται στα ευρήματα άλλων ανθρώπων και όχι σε μηχανές αναζήτησης.

Επιπρόσθετα τονίζουν από το RedAlkemi (2017), οι κοινωνικοί σελιδοδείκτες γίνονται όλο και πιο δημοφιλείς στις επιχειρήσεις. Εκτός από τη δημιουργία ευαισθητοποίησης σχετικά με την επωνυμία και την αύξηση του κέρδους, οι κοινωνικοί σελιδοδείκτες διευκολύνουν την αναζήτηση δεδομένων καθώς είναι οργανωμένοι και ταξινομημένοι από τον χρήστη. Επιτρέπουν δηλαδή στις επιχειρήσεις να αναζητούν δεδομένα, τα οποία δεν απαριθμούνται απαραίτητα από τις μηχανές αναζήτησης.

4.3.4.1 Delicious

Το Delicious είναι ένας ιστότοπος κοινωνικών σελιδοδεικτών που ιδρύθηκε από τον Joshua Schachter και τον Peter Gadjokon το 2003 και εξαγοράστηκε από τη Yahoo το 2005. Έχει ένα εκατομμύριο χρήστες στη βάση πελατών του και επιτρέπει στους χρήστες του να επισημαίνουν το περιεχόμενό τους αλλά και να αναζητούν και να βλέπουν το περιεχόμενο άλλων ανθρώπων. Οι χρήστες έχουν επίσης τη δυνατότητα είτε να ορίσουν τους σελιδοδείκτες τους σε ιδιωτικούς ή δημόσιους. Οι δημόσιοι σελιδοδείκτες είναι ορατοί για όλους, ενώ οι ιδιωτικοί σελιδοδείκτες είναι ορατοί σε άτομα που βρίσκονται στο δίκτυό τους (Βικιπαίδεια 2018, RedAlkemi, 2017).

Μέσω της ιστοσελίδας αναδεικνύονται τα ενδιαφέροντα της πλειοψηφίας των συνδεδεμένων χρηστών και μάλιστα ανά ετικέτα (tag). Ουσιαστικά, στο Delicious όπως και στα υπόλοιπα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, συμβαίνει κάτι παρόμοιο, η προσθήκη ενός σελιδοδείκτη στα «Αγαπημένα» ισοδυναμεί με μια ακόμα «ψηφο εμπιστοσύνης». Όσο περισσότερα μέλη ψηφίζουν τον ίδιο σελιδοδείκτη τόσο πιο δημοφιλής γίνεται. Για να συμμετάσχει κανείς στην κοινότητα απαιτούνται ένας έγκυρος λογαριασμός e-mail, ένα ψευδώνυμο και ένας κωδικός.. Στη σελίδα αυτή μπορεί επίσης να δει πόσα ακόμα μέλη της κοινότητας έχουν προτιμήσει την ίδια σελίδα, πώς την έχουν χαρακτηρίσει, αλλά και να αναζητήσει τους δημοφιλέστερους σελιδοδείκτες με κάποια από τις ετικέτες που χρησιμοποιεί.

4.3.4.2 Digg

Το Digg ιδρύθηκε το 2004 και έγινε γρήγορα δημοφιλές. Μετά τον επανασχεδιασμό του το 2010, το Digg παρουσίασε πτώση στους χρήστες, καθώς πολλοί παραπονέθηκαν ότι προτιμούσαν το παλιό σχέδιο.

Το Digg είναι ένας ιστότοπος κοινωνικής δικτύωσης και διαθέτει συνδέσμους από όλο το διαδίκτυο, που κυμαίνονται από ευρέως γνωστές πηγές ειδήσεων. Το Digg επίσης είχε τη δική του λίστα δημοφιλών ιστοριών που έκανε τον κύκλο του διαδικτύου.

Για να χρησιμοποιήσει κάποιος το Digg, έπρεπε να στείλει την ιστορία του και η κοινότητα του Digg ψηφίζει ποιες ιστορίες τους αρέσουν περισσότερο.

Οι πιο δημοφιλείς ιστορίες του Digg βρίσκονται στην ενότητα «Top News» της ιστοσελίδας. Οι κορυφαίες ειδήσεις μπορούν να κοινοποιησουν οτιδήποτε από σοβαρά γεγονότα μέχρι και διασκεδαστικό περιεχόμενο (Rouse, 2012).

4.3.5 Review sites

Ένα review site σε μια ελεύθερη μετάφραση είναι ένας δικτυακός τόπος αναθεώρησης δηλαδή είναι ένας ιστότοπος στον οποίο μπορεί ο κάθε χρήστης να δημοσιεύσει κριτικές σχετικά με άτομα, επιχειρήσεις, προϊόντα ή υπηρεσίες. Αυτοί οι ιστότοποι χρησιμοποιούν τεχνικές Web 2.0 για να συλλέγουν κριτικές από τους χρήστες.

Ορισμένες ιστοσελίδες αναθεώρησης επιχειρήσεων ενδέχεται επίσης να επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να πληρώνουν για βελτιωμένες καταχωρίσεις, οι οποίες δεν επηρεάζουν τις αξιολογήσεις. Είναι πολλές οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε ιστοσελίδες αναθεώρησης για να μπορούν να παρακολουθούν την κριτική που τους ασκείται από τους πελάτες τους.

Πρέπει να σημειωθεί βέβαια πως οι αναθεωρήσεις είναι γενικά ανώνυμες και οι περισσότεροι ιστότοποι αναθεώρησης έχουν πολιτικές που αποκλείουν την απελευθέρωση οποιωνδήποτε στοιχείων ταυτοποίησης χωρίς δικαστική εντολή. Ο καθένας μπορεί να σχολιάζει και να βαθμολογεί τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης, έτσι ώστε να ενημερώσει και άλλους πιθανούς πελάτες. Πολλές φορές βέβαια τα σχόλια μπορεί να γίνονται κακόβουλα και ίσως χωρίς κάποιο ιδιαίτερο λόγο (Βικιπαίδεια, 2018).

4.3.5.1 TripAdvisor

Μία από τις πιο γνωστές και μεγάλες ιστοσελίδες ταξιδιωτικών κριτικών παγκοσμίως, είναι το TripAdvisor, το οποίο θεωρείται από τις πιο βοηθητικές ταξιδιωτικές ιστοσελίδες. Μέσω αυτού του ταξιδιωτικού οδηγού, οι επισκέπτες έχουν την δυνατότητα να ανακαλύψουν οποιαδήποτε πληροφορία ζητήσουν για κάθε τους ταξίδι.

Με περισσότερες από 500 εκατομμύρια κριτικές και γνώμες άλλων χρηστών, που καλύπτουν τη μεγαλύτερη συλλογή ταξιδιωτικών προορισμών στον κόσμο.

Πάνω από 7 εκατομμύρια ξενοδοχεία, αεροπορικές εταιρείες, αξιοθέατα και εστιατόρια. Το TripAdvisor παρέχει στους επισκέπτες του μεγάλη ποικιλία βοηθώντας τους έτσι να αποφασίσουν ποιος θα είναι ο προορισμός τους, που θα μείνουν, ποιο μέρος μπορούν να επισκεφτούν για να διασκεδάσουν, να ψυχαγωγηθούν και που να πάνε για φαγητό.

Επιπλέον, άλλη μια ιδιότητα που έχει το TripAdvisor είναι η δυνατότητα να συγκρίνει τιμές από περισσότερους, από 200 ιστότοπους κρατήσεων ξενοδοχείων. Έτσι οι ταξιδιώτες μπορούν να βρουν τη χαμηλότερη τιμή, στο ιδανικό ξενοδοχείο.

Οι ιστοσελίδες με το σήμα του TripAdvisor είναι διαθέσιμες σε 49 αγορές, και φιλοξενούν τη μεγαλύτερη ταξιδιωτική κοινότητα στον κόσμο, με 390 εκατομμύρια μοναδικούς επισκέπτες κάθε μήνα, που αναζητούν ένα αξέχαστο προορισμό, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει το TripAdvisor (2017).

4.3.6 Social knowledge sharing sites

Τα knowledge sharing sites είναι ιστοσελίδες που επιτρέπουν στους χρήστες τους την ανταλλαγή γνώσεων, σημειώνεται στη Βικιπαίδεια (2018). Η ανταλλαγή γνώσεων είναι μια δραστηριότητα μέσω της οποίας ανταλλάσσονται γνώσεις (δηλαδή πληροφορίες, δεξιότητες ή εμπειρογνωμοσύνη) μεταξύ ανθρώπων, φίλων, οικογενειών, κοινοτήτων ή οργανισμών.

Η δυσκολία της ανταλλαγής γνώσεων έγκειται στη μεταφορά γνώσης από μια οντότητα σε μια άλλη. Μερικοί άνθρωποι τείνουν να αντιστέκονται στο να μοιράζονται τις γνώσεις τους, λόγω της αντίληψης ότι η γνώση είναι ιδιοκτησία, αυτή η ιδεολογία συναντάται περισσότερο στις επιχειρήσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους. Προκειμένου να αντισταθμιστεί αυτό, τα άτομα πρέπει να διαβεβαιωθούν ότι θα λάβουν κάποιο είδος κινήτρου για αυτό που δημιουργούν.

Αρνητικές συνέπειες, προκαλούνται όταν εμποδίζεται η ανταλλαγή γνώσεων, όπως απομόνωση και η αντίσταση στις ιδέες. Προκειμένου να προωθηθεί η ανταλλαγή γνώσεων και να εξαλειφθούν τα εμπόδια που αντιμετωπίζει, η οργανωτική νοοτροπία μιας οντότητας πρέπει να ενθαρρύνει την ανακάλυψη και την καινοτομία.

4.3.6.1 Wikis

Τα Wikis είναι διαδικτυακές ιστοσελίδες, στις οποίες ο κάθε χρήστης έχει τη δυνατότητα να συγγράψει και να δημοσιεύσει κείμενα του ή ακόμα να παραθέσει την άποψη, ως πρόσθετη σε κείμενα άλλων. Συγκεκριμένα, ορίζονται ως διαδικτυακές πλατφόρμες διαχείρισης περιεχομένου που παρακινούν τους χρήστες του διαδικτύου να συνεργαστούν, καθώς δεν χρειάζεται να έχει κάποιος ιδιαίτερες γνώσεις σε γλώσσες προγραμματισμού όπως HTML.

Συγκεκριμένα ο Ward Cunningham, ο οποίος εφεύρε τα Wikis, όπως επισημαίνεται από την Δεληγιάννη (2012), τα χαρακτηρίζει συστήματα σύνθεσης, μέσα διαλόγου, συστήματα ταχυδρομείου και χώρους συνομιλιών. Πολλοί είναι εκείνοι που επισυνάπτουν την ερμηνεία που δόθηκε στον όρο, από τη χαβανέζικη λέξη “wiki wiki” που σημαίνει γρήγορα.

Τα Wikis είναι τα πιο «ανοιχτά», σε δομή, διαδικτυακά μέσα και αυτό προσδίδει τη δυνατότητα, στους χρήστες τους, να επεξεργάζονται, να αλλάζουν και να διορθώνουν περιεχόμενο σε όλες του τις σελίδες. Βέβαια όλες οι αλλαγές που θα γίνουν καταγράφονται και μπορούν να εντοπιστούν γρήγορα και από οποιοδήποτε χρήστη.

Οι Βλαχοπούλου και Δημητριάδης (2014) τονίζουν πως ένα από τα πιο διαδεδομένα Wiki στον χώρο του διαδικτύου είναι η Wikipedia, η πιο δημοφιλής εγκυκλοπαίδεια του διαδικτύου. Σ’ αυτήν ο καθένας μπορεί να ενημερώνεται αλλά και να παραθέσει τις γνώσεις του σε υπάρχον περιεχόμενο. Την ίδια στιγμή βέβαια, είναι πολλοί που εκτιμούν πως μπορεί να μην είναι αξιόπιστα όσα καταχωρούνται εκεί, καθιστώντας την Wikipedia ευάλωτη σε ανακριβή στοιχεία.

Συνάμα με το Wikipedia, δημιουργήθηκε και η Ελληνική του έκδοση, η Βικιπαίδεια, η οποία μέχρι σήμερα έχει συγκεντρώσει περίπου 145.000 λήμματα, τα οποία αυξάνονται καθημερινά (Βικιπαίδεια, 2018).

Τέλος το Wiki πολλές φορές μπορεί να αποτελέσει εργαλείο «online collaboration» σε επαγγελματικές ομάδες. Για παράδειγμα, ο project manager μιας εταιρίας δημιουργεί ένα wiki το οποίο αφορά ένα συγκεκριμένο έργο που έχει αναλάβει. Στην συνέχεια, εγκρίνει ως χρήστες τα μέλη της ομάδας του (project team) καθορίζοντας τα δικαιώματά τους. Οι χρήστες αυτοί ανεβάζουν τα επιμέρους προσχέδια του έργου στο wiki για διόρθωση, προσθήκες στα κείμενα, κ.ά. (Μόρτογλου, 2014).

4.3.7 Ισότοποι κοινωνικής δικτύωσης (social networks sites)

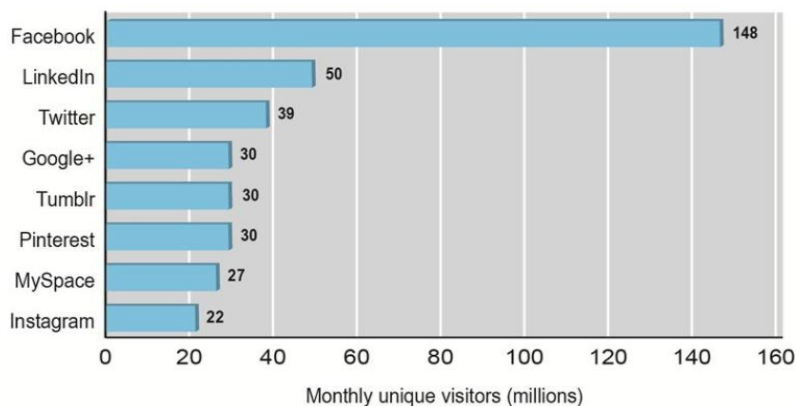
Πολλές φορές οι χρήστες ξεχωρίζουν τον όρο “social media” με τον όρο “social networks” και όταν αναφέρονται στο Facebook, το Twitter και άλλες παρόμοιες σελίδες, τα αποκαλούν μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Για την ακρίβεια οι παραπάνω ιστοσελίδες ανήκουν στη κατηγορία social networks. Ουσιαστικά τα social networks παραπέμπουν στη δημιουργία και την αξιοποίηση κοινοτήτων, με σκοπό τη διασύνδεση ανθρώπων που έχουν κοινά ενδιαφέροντα. Τα social media θεωρούνται τα εργαλεία-μέσα ενημέρωσης και δικτύωσης του κοινού ενώ τα social networks αναφέρονται στην διαδικασία της δικτύωσης, αναφέρουν οι Μανούσου και Χαρτοφύλακα (2011). Οι χρήστες αλληλεπιδρούν με φίλους τους, σχολιάζουν και εκφράζουν απόψεις, καθώς και έχουν τη δυνατότητα ένταξης τους σε ομάδες κοινωνικών ενδιαφερόντων και συζητήσεων.

Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί κάποιος να συνδεθεί με τις υπηρεσίες κοινωνικών δικτύων επεκτείνονται συνεχώς. Αυτές είτε είναι εφαρμογές παιχνιδιών ή εφαρμογές κινητού τηλεφώνου που αλληλεπιδρούν με αυτές του διαδικτύου και παρατηρείται συνεχής ανάπτυξη (Wasserman και Faust, 1994).

Σύμφωνα με τους Boyd και Ellison (2007:211), οι ιστοσελίδες κοινωνικών δικτύων είναι διαδικτυακές εφαρμογές, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στους χρήστες:

- α) να δημιουργούν ένα δημόσιο ή ημι-δημόσιο προφίλ σε ένα οριοθετημένο σύστημα,
- β) να δημιουργούν μια λίστα με άλλους χρήστες, με τους οποίους μοιράζονται κάποιου είδους σχέσης.
- γ) να βλέπουν και να κατέχουν τη δική τους λίστα με συνδέσεις, αλλά να βλέπουν και των άλλων χρηστών που είναι συνδεδεμένοι μαζί τους.

Εικόνα 4: Τα κορυφαία social network sites του 2013



Πηγή: <http://slideplayer.com/slide/10664348/#>

4.3.7.1 Facebook

Το Facebook ιδρύθηκε το Φεβρουάριο του 2004, από τον Mark Zuckerberg, ο οποίος στη συνέχεια είχε την βοήθεια των συμφοιτητών του Eduardo Saverin (επιχειρηματικός σύμβουλος), Andrew McCollum (προγραμματιστής), Dustin Moskovitz (γραφίστας) και Chris Hughes. Η δημιουργία της ιδέας έγινε στο Πανεπιστήμιο του Harvard, στο οποίο χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά και πρόσβαση είχαν μόνο οι φοιτητές του. Από το 2006 η πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης ήταν έτοιμη να φιλοξενήσει οποιονδήποτε άνθρωπο σε όλο τον κόσμο με μόνη προϋπόθεση να ξεπερνάει τα 13^α γενέθλια του (Wikipedia, 2018).

Το Facebook βοηθά τους ανθρώπους να επικοινωνήσουν αποτελεσματικότερα με τους φίλους και την οικογένεια τους. Είναι μια συνεχούς εξέλιξης τεχνολογικά επιχείρηση, η οποία στοχεύει στη διευκόλυνση της διανομής των πληροφοριών μέσω ενός κοινωνικού δικτύου. Ξεκίνησε ως μία ψυχολογικού χαρακτήρα επικοινωνία και στη συνέχεια εξελίχθηκε σε μια κοινωνικοπολιτικής σημασίας πλατφόρμα. Ένα σημαντικό πολιτικό γεγονός όπως η εκλογή του Αμερικάνου Προέδρου Obama το 2008, αλλά και άλλα περιστατικά, συνδέθηκαν με την χρήση ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης (Μήτρου και συν., 2013).

Γενικότερα το Facebook, επισημαίνει η Σιδέρη (2013), είναι ένα μέσο κοινωνικής δικτύωσης στο οποίο οι χρήστες του μπορούν να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Δίνεται η δυνατότητα σε οποιονδήποτε επιθυμεί να δημιουργήσει το δικό του προσωπικό προφίλ, να συμμετέχει σε ομάδες κοινού ενδιαφέροντος, να κρατήσει επαφή με γνωστούς αλλά και να δημιουργεί νέες φιλίες. Επιπλέον, δίνει την ευκαιρία σε επιχειρήσεις και οργανισμούς να το αξιοποιήσουν ως ένα εργαλείο προβολής της δουλειάς τους. Για να επιτευχθεί αυτό αρκεί να φτιάξει κάποιος τον προσωπικό του λογαριασμό με τα στοιχεία του, ακολουθώντας κάποια προκαθορισμένα βήματα και έπειτα να αναζητήσει φίλους και να συμμετάσχει σε ομάδες που τον ενδιαφέρουν. Το Facebook περιέχει εφαρμογές και δραστηριότητες που μπορούν να απασχολήσουν τους χρήστες του, συμβάλλοντας έτσι στην κοινωνικοποίηση τους. Φυσικά έχει και άλλες πολλές δυνατότητες τις οποίες καθημερινά συνεχίζει να εξελίσσει για να προσφέρει όσο το δυνατόν περισσότερα στους χρήστες της. Η συγγραφέας συμπεραίνει πως το Facebook είναι ένα διαδικτυακός τύπος ο οποίος μπορεί να ενισχύσει και να κάνει πιο εύκολη την επικοινωνία ανάμεσα στους ανθρώπους.

Οι Perakakis και συν. (2016), επισημαίνουν πως το Facebook αποτελεί το νούμερο ένα κοινωνικό δίκτυο. Αυτό προκύπτει μιας και το Facebook προσφέρει πολλά οφέλη στους χρήστες

του. Κάποιες από τις δυνατότητες που παρέχει είναι η δημιουργία προσωπικού προφίλ ή μιας σελίδας. Τα προσωπικά προφίλ δημιουργούνται για ατομική χρήση και μη εμπορική, σε αντίθεση με τις σελίδες οι οποίες δημιουργούνται για τη παρουσίαση μιας επιχείρησης/οργανισμού/μάρκας και έχουν περισσότερα χαρακτηριστικά από το ατομικό προφίλ. Οι οργανισμοί έχουν την δυνατότητα να μετατρέψουν τις σελίδες τους όπως εκείνοι προτιμούν, προσθέτοντας εφαρμογές, κάνοντας αποστολή ιστοριών, ανάρτηση φωτογραφιών και βίντεο, διοργανώνοντας εκδηλώσεις και πολλά άλλα. Τη δημιουργία μιας σελίδας την αναλαμβάνει μόνο ο επίσημος εκπρόσωπος ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Οι χρήστες ανάλογα με τις προτιμήσεις τους επιλέγουν σελίδες οργανισμών, τους οποίους μπορούν να ακολουθήσουν και να υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Οι σελίδες περιλαμβάνουν τις κατάλληλες πληροφορίες για να καθοδηγήσουν τους διαχειριστές τους, ώστε να μπορούν να κατανοήσουν την αλληλεπίδραση των χρηστών με τη σελίδα.

Μετά απ' όσα παρατίθενται παραπάνω συμπεραίνεται πως τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, όπως το Facebook, συμβάλλουν στην κατασκευή μιας βάσης δεδομένων από εκατοντάδες εκατομμύρια χρήστες, που δημοσιεύουν τα προσωπικά τους δεδομένα, τις προτιμήσεις τους και τις συμπεριφορές τους.

Σε μια συνέντευξη που έδωσε ο Zuckerberg, τον Ιανουάριο του 2010, προαναγγέλλει το τέλος της «εποχής της ιδιωτικότητας». Πιστεύει πως οι κοινωνικοί κανόνες έχουν αλλάξει και οι άνθρωποι πια δεν προβληματίζονται ιδιαίτερα για το ότι θα διαρρεύσουν προσωπικά τους στοιχεία σε φίλους, αλλά ακόμα και σε ολόκληρο το διαδίκτυο. Βέβαια επισημαίνεται πως ο στόχος του Facebook, σύμφωνα με τον Zuckerberg, *“είναι να κάνει τον κόσμο πιο ανοιχτό και συνδεδεμένο μέρος”*, αναφέρουν οι Laudon και Guercio-Traver (2014:43).

4.3.7.2 LinkedIn

Το LinkedIn ιδρύθηκε στα τέλη του 2002 από τον Reid Hoffman, αλλά επίσημα ξεκίνησε τον Μάιο του 2003. Η έδρα της εταιρίας είναι στη Σίλικον Βάλλεϋ και έχει γραφεία σε όλο τον κόσμο (Wikipedia, 2018).

Το LinkedIn ανήκει και αυτό στη κατηγορία των “social networks”, είναι κι αυτό ένα μέσο επικοινωνίας μεταξύ ανθρώπων, το οποίο, έχει μια ιδιαιτερότητα η οποία το κάνει να ξεχωρίζει από τα άλλα μιας και κατά κύριο λόγο αναφέρεται σε επιχειρηματίες. Πρόκειται για τη πιο δημοφιλή και γνωστή ιστοσελίδα επιχειρηματικής δικτύωσης που φιλοξενεί πάνω από 75

εκατομμύρια ανθρώπους παγκοσμίως, σε περισσότερες από 200 χώρες και εκπροσωπώντας 170 διαφορετικές βιομηχανίες.

Το LinkedIn δίνει τη δυνατότητα στα μέλη του να φτιάξουν το δικό τους επαγγελματικό προφίλ στο οποίο θα αναφέρουν τα επιτεύγματα τους, λίγα λόγια γι' αυτούς, μια φωτογραφία τους. Το προφίλ θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα πιο αναλυτικό ηλεκτρονικό βιογραφικό, το οποίο θα μπορεί ο καθένας να επισκέπτεται και να συνδέεται εφόσον τον αφορά επαγγελματικά το συγκεκριμένο άτομο. Επιπλέον συνδέονται με άλλους χρήστες, αναζητούν εργασία αλλά μπορούν να δημιουργήσουν και πελατολόγιο. Τα δίκτυα των μελών περιλαμβάνουν τις διασυνδέσεις τους μέσα από τις οποίες θα ανακαλύψουν κι άλλες συνδέσεις και αυτό δημιουργεί επαγγελματικούς κύκλους ένταξης των ατόμων (Laudon και Guercio-Traver, 2014).

Συγκεκριμένα τα κυριότερα χαρακτηριστικά που έχει το LinkedIn είναι (Βικιπαίδεια, 2018):

- Η δημιουργία και η παρουσίαση του προφίλ των μελών
- Η λεπτομερής παρουσίαση της εργασιακής εμπειρίας και της εκπαίδευσης
- Η αναφορά προσωπικών πληροφοριών και ενδιαφερόντων
- Η δικτύωση και η αλληλεπίδραση με τα συνδεδεμένα μέλη,
- Η δυνατότητα παροχής συστάσεων από συναδέλφους, συνεργάτες
- Η δημοσίευση αναρτήσεων, παρουσιάσεων, εργασιών κλπ.

4.4 Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στις επιχειρήσεις

→ Πλεονεκτήματα

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις έχουν παρουσία, σε τουλάχιστον ένα μέσο επικοινωνίας στο διαδίκτυο. Με αυτή της την παρουσία, η επιχείρηση καταφέρνει να βρίσκεται κοντά στον καταναλωτή, για να τον ενημερώνει και για να του προωθεί τα προϊόντα/ υπηρεσίες της. Ουσιαστικά έτσι η επιχείρηση κερδίζει την αξιοπιστία του πελάτη και τη διάδοση της φήμης της, υποστηρίζουν οι Βλαχοπούλου και Δημητριάδης (2014), ενώ υπογραμμίζουν πως λόγω της μεγάλης δημοτικότητας που περιέχουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, καθίστανται ιδιαίτερα σημαντικά για την προώθηση της επιχείρησης.

Στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δεν επιτρέπεται η πρόσβαση μόνο στο νεανικό κοινό, αλλά είναι ιδιαίτερα δημοφιλής και σε μεγαλύτερες ηλικίες. Έχουν λοιπόν όλοι τη δυνατότητα της άμεσης προσχώρησης στις ιστοσελίδες ανά πάσα στιγμή, αυτό σημαίνει πως οι χρήστες είναι ενεργοί και μπορούν να δείξουν τις προτιμήσεις τους. Αυτό, λοιπόν, σημαίνει πως η επιχείρηση έχει το πλεονέκτημα να ενημερώνεται για τις απόψεις των πελατών της και να αναγνωρίζει τις επιθυμίες τους. Έτσι, χάρη στην άμεση ανατροφοδότηση που δίνουν τα μέσα στην επιχείρηση, την ωθούν να κάνει αλλαγές, τυχόν διορθώσεις, βελτιώσεις, και φυσικά να ενημερώνεται για τις νέες τάσεις της αγοράς, για να ανακαλύψει και να δημιουργήσει νέες λειτουργίες.

Ένα ακόμα κέρδος, που προσδίδουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στις επιχειρήσεις και έχει άμεσο αντίκτυπο σ' αυτές είναι η αμφίδρομη επικοινωνία των χρηστών/πελατών και η ανταλλαγή πληροφοριών. Επίσης επιτρέπουν τη δημοσιοποίηση πληροφοριών των επιχειρήσεων, διευκολύνοντας τους χρήστες να έχουν επικοινωνία μαζί τους.

Επιπλέον η ταχύτητα πρόσβασης σε χρήσιμα δεδομένα, για τις επιχειρήσεις, σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος, είναι ένα μεγάλο πλεονέκτημα που τους προσφέρουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Τέλος, μέσω της τεχνολογικής εξέλιξης ο κάθε χρήστης έχει τη δυνατότητα να επικοινωνεί, στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, άμεσα και γρήγορα από το κινητό του τηλέφωνο. Αυτό σημαίνει πως μπορεί να επικοινωνεί και με τις επιχειρήσεις μέσω των διαφημίσεων που προβάλλουν, με την ίδια αμεσότητα.

→ Μειονεκτήματα

Με την παρουσία της η επιχείρηση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, παίρνει ένα μεγάλο ρίσκο, μιας και καλείται να ανοίξει δημόσιο διάλογο με τους χρήστες/πελάτες της. Θεωρείται ρίσκο από τους Βλαχοπούλου και Δημητριάδη (2014), καθώς δίνεται η δυνατότητα στο χρήστη να διατυπώσει δημόσια αρνητική κριτική και λόγω της δημοτικότητας των μέσων, να μεταφερθούν πολύ γρήγορα. Γι' αυτό το λόγο η κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι προετοιμασμένη να απαντήσει άμεσα σε οποιοδήποτε αρνητικό σχόλιο και μέσα από αυτό να βελτιωθεί.

Ένα ακόμη μειονέκτημα που προκύπτει, σύμφωνα με τον Χαρίτση (2003), απ' όλο το διαδίκτυο και όχι μόνο από τα μέσα, είναι η διακύβευση της ασφάλειας

Είναι κατανοητό πως οι περισσότερες λειτουργίες των επιχειρήσεων, γίνονται μέσω των υπολογιστικών συστημάτων τα οποία είναι δικτυωμένα μέσω του διαδικτύου ή μέσω άλλων μικρότερων δικτύων. Αυτή η δικτύωση εμπεριέχει σημαντικούς κινδύνους οι οποίοι εγείρουν το ζήτημα της ασφάλειας των πληροφοριών που ανταλλάσσουν τα δίκτυα. Άλλωστε, η πληροφορία είναι ένα περιουσιακό στοιχείο και όπως όλα τα περιουσιακά στοιχεία, έχει μία αξία για μία επιχείρηση και κατά συνέπεια πρέπει να προστατευτεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

5.1 Εισαγωγή

Οι άνθρωποι και τα προϊόντα, δεν αποδίδουν πάντα στο μέγιστο επίπεδο. Πολλές φορές τα μηχανήματα παθαίνουν βλάβες, συμβαίνουν ατυχήματα, γίνονται λάθη στη συσκευασία των προϊόντων, ακόμα και οι άνθρωποι αρκετές φορές κάνουν λάθη. Αυτά όμως είναι μικρά προβλήματα, που μπορεί να συμβούν και εύκολα να διορθωθούν. Μερικές φορές όμως προκύπτουν σοβαρά προβλήματα που προκαλούν αρρώστιες ή ακόμα και θανάτους. Όταν αυτό συμβαίνει δημιουργείται μια κρίση μέσα στην επιχείρηση – οργανισμό.

Μια επιχείρηση που έχει ξοδέψει δεκάδες χρόνια και πολλά χρήματα στο να κτίσει μια εικόνα για τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της και η οποία αντανακλά ποιότητα, αξιοπιστία, ακεραιότητα και αριστεία, μπορεί μέσα σε μια στιγμή όλα αυτά να καταρρεύσουν (Sigband και Bell, 1989). Παρακάτω αναφέρεται μια εξαιρετικά ασταθής κατάσταση που συνέβη σε μια κορεατική, αεροπορική επιχείρηση, στην οποία δόθηκε ευρεία και ταχεία κάλυψη από τα μέσα ενημέρωσης και κοινωνικής δικτύωσης.

Asiana Flight 214

Στις 6 Ιουλίου 2013 είχε προγραμματιστεί η πτήση της Asiana Airlines OZ214. Το αεροσκάφος απογειώθηκε από το Incheon (Διεθνές αεροδρόμιο της Νότιας Κορέας) με προορισμό το San Francisco (Διεθνές αεροδρόμιο των Ηνωμένων Πολιτειών) (Wikipedia, 2018).

11:28π.μ: Στο αεροδρόμιο του Σαν Φρανσίσκο δημιουργείται ατύχημα στην πτήση 214 της Asiana.

11:29π.μ: Η Krista Seiden όπου βρισκόταν στο αεροδρόμιο του Σαν Φρανσίσκο περιμένοντας την πτήση της, ανεβάζει στο twitter φωτογραφία του ατυχήματος, ένα λεπτό μετά.

12:13μ.μ: Ο David Eun, επιβάτης της συγκεκριμένης πτήσης, επιβεβαιώνει το ατύχημα ανεβάζοντας στο twitter φωτογραφία με το φλεγόμενο αεροσκάφος.

Μετά από λίγα λεπτά, οι 2 αυτές φωτογραφίες εμφανίζονται σε όλα τα μεγάλα δημοσιογραφικά sites.

12:23μ.μ: Ανάρτηση στο twitter από τον κρατικό μηχανισμό, για την ασφάλεια των μεταφορών στο οποίο αναφέρει ότι παρακολουθείται το συμβάν.

13:14 μ.μ: Η Boeing ανεβάζει μια ανακοίνωση.

Η παραπάνω μελέτη περίπτωσης, δείχνει ξεκάθαρα με πόση απίστευτη ταχύτητα το συγκεκριμένο γεγονός έτρεξε από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Επίσης δείχνει τη σπουδαιότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, ως ένα πολύτιμο εργαλείο στην διαχείριση κρίσεων (brandnews.gr, 2013). Περιπτώσεις όπως αυτή, αναμφισβήτητα δημιουργούν κρίσεις για την επιχείρηση που εμπλέκεται. Η αντίδραση της επιχείρησης σε μια κρίση είναι κριτικής σημασίας.

5.2 Ο ρόλος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη διαχείριση κρίσεων

Είναι κατανοητό, πως κάθε κρίση είναι διαφορετική και κατά συνέπεια θα πρέπει να αντιμετωπίζεται διαφορετικά. Το «κλειδί» στη διαχείριση κρίσεων, είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Κάθε επιχείρηση καθώς διαχειρίζεται μια κρίση, πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

1. Αναγνώριση της αιτίας της κρίσης. Είναι εσωτερική; (προϊόν, μηχανήματα, εργαζόμενοι;) ή εξωτερική; (προμηθευτής, κοινότητα, περιβάλλον;)
2. Ανάπτυξη συγκεκριμένων πλάνων και πολιτικών για τη διαχείριση και λύση της κρίσης.
3. Ανάθεση σε ένα υψηλόβαθμο στέλεχος της εταιρίας, την οργάνωση της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί με συγκεκριμένη ομάδα καθώς επίσης και την εκπροσώπηση της στα MME αλλά και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Όλα τα παραπάνω βήματα, θα ήταν πιο εύκολα εάν η επιχείρηση έχει εκ των προτέρων ένα πλάνο για τη διαχείριση κρίσεων. Η πρόληψη είναι καλύτερη από την θεραπεία. Ο λόγος γι' αυτό είναι να ελαχιστοποιηθεί το ρίσκο αλλαγής της εικόνας μιας επιχείρησης σε περίπτωση κρίσης. Επιπλέον ένας δεύτερος λόγος είναι ο «χρόνος». Με την αλματώδη εξέλιξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης παγκοσμίως, οποιοδήποτε περιστατικό – μεγάλο ή μικρό - μπορεί να εξελιχθεί σε κρίση, με παγκόσμια απήχηση (Sigband και Bell, 1989). Μια ολοκληρωμένη και

αποτελεσματική διαχείριση κρίσης περιλαμβάνει τρεις φάσεις (Wendling, Radisch και Jacobzone, 2013:37):

Στην **περίοδο πριν την κρίση**, οι οργανισμοί μπορούν να “φιλτράρουν” τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, για την παρακολούθηση και την επίγνωση της κατάστασης, αναπτύσσοντας βασικούς δείκτες για τρέχουσες καταστάσεις, είτε από μια ειδική ομάδα εθελοντών χρηστών κοινωνικών μέσων, είτε από μια τεχνολογική εφαρμογή που ανιχνεύει τις τάσεις και προειδοποιητικά σήματα. Αυτό παράλληλα απαιτεί την οργάνωση, εξειδικευμένης ομάδας προσωπικού για την διαχείριση της επικοινωνίας της κρίσης. Οι οργανισμοί και τα ιδρύματα, πρέπει να εμπιστευτούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και να αναγνωρίσουν ποια είναι τα πιο αξιόπιστα μέσα.

Κατά την περίοδο κρίσης, οι οργανισμοί, πρέπει να παρέχουν μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, πραγματικά και αντικειμενικά γεγονότα, με σκοπό την άμεση και έγκαιρη ενημέρωση. Θα πρέπει να μειώσουν τις φήμες και την παραπληροφόρηση όσο το γρηγορότερο δυνατόν, για να αποφύγουν αρνητικά σχόλια (retweets).

Μετά την περίοδο κρίσης τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, επικοινωνούν το πλάνο ανασυγκρότησης και ανάκαμψης, βελτιώνουν τη διαχείριση άγχους και συμβάλουν στη κατανόηση των αποτελεσμάτων της κρίσης.

Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από τις επιχειρήσεις – οργανισμούς συνεχώς αυξάνεται. Μια έρευνα που διεξήχθη προσφάτως με 251 μέλη της Public Relations Society of America, εξέτασε τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στη διαχείριση κρίσεων. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν:

1. Σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες (48%) απάντησαν, ότι έχουν ενσωματώσει τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στα πλάνα σχεδιασμού αντιμετώπισης κρίσεων. Οι περισσότεροι από αυτούς έχουν χρησιμοποιήσει το Twitter ως μέσο.
2. Οι επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων, των οποίων οι επιχειρήσεις τους βασίζονται αυστηρά στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στη διαχείριση κρίσεων, θα επιδείξουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην ικανότητα της επιχείρησης να διαχειριστεί μια κρίση. Σε

αντίθεση με τους επαγγελματίες των επιχειρήσεων, που τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν ένα πολύ μικρό ποσοστό στα επικοινωνιακά πλάνα διαχείρισης κρίσεων.

3. Ένα μεγάλο ποσοστό χρησιμοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σε προσωπικό επίπεδο.
4. Ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων (82%), χρησιμοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
5. Τα ενδιαφερόμενα μέρη που επικοινωνούν πιο πολύ με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι υποψήφιοι πελάτες (71%) και ακολουθούν τα ειδησεογραφικά μέσα (61%).

(Wigley και Zhang,2011:1)

5.3 Η εφαρμογή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στα πλαίσια κρίσεων

Η εφαρμογή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη διαχείριση κρίσεων, έχει γίνει ένα νέο παγκόσμιο φαινόμενο. Παρακάτω αναλύονται τα κυριότερα είδη κοινωνικών δικτύων και η εφαρμογή τους κατά την διάρκεια κρίσεων (Kaewkitipong, Chen και Ractham, 2011:3):

1. Κοινωνικοί ιστότοποι (social media): Ένα μέσο πολύ δημοφιλές κοινωνικού ιστότοπου είναι το Facebook, του οποίου τα μέλη του επικοινωνούν μεταξύ τους ή δημιουργούν ομάδες για τη διαχείριση και αντιμετώπιση κρίσεων. Ο μηχανισμός έγκρισης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάθεση διαφορετικών ρόλων (διαχειριστής, συντονιστής) στα μέλη ανάλογα με τις ανάγκες τους. Ο μηχανισμός έγκρισης, μπορεί να επιτρέψει τις κρατικές υπηρεσίες να συνεργαστούν στενά με τις «ηλεκτρονικές κοινότητες» με σκοπό, την ανταλλαγή και κοινή χρήση ευαίσθητων πληροφοριών.

Το Blog είναι άλλο ένα δημοφιλές μέσο κοινωνικού ιστότοπου που επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφοριών και σχολίων.

2. Διαχείριση αρχείων: Η διαχείριση αρχείων, γίνεται διαμέσου του Google site και wiki. Τα συγκεκριμένα μέσα, βοηθούν στην οργάνωση αρχείων και προγραμματισμό συμβάντων. Η ιδιότητα αυτών των μέσων να αποθηκεύουν έγγραφα σε κεντρική σελίδα, βοηθάει τους χρήστες στην ανταλλαγή και συστηματική ενημέρωση πληροφοριών. Επίσης μπορούν να συνεργαστούν, στην παραγωγή των πιο ακριβών και ενημερωμένων πληροφοριών που μπορούν να αναρτηθούν από μια κεντρική τοποθεσία.

3. Κοινή χρήση πολυμέσων (multimedia sharing): Τα κοινωνικά μέσα που ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία είναι το Youtube, Flickr και Picasa. Οι χρήστες αυτών μπορούν να

κοινοποιήσουν φωτογραφίες, βίντεο, sound clips. Τα μέσα έχουν κυρίαρχο ρόλο στην αναφορά «ζωντανών» μεταδόσεων σε καταστάσεις καταστροφών και γενικά κρίσεων. Επίσης οι ειδικοί μπορούν να κοινοποιούν τις απόψεις τους σχετικά με την καλύτερη πρακτική της διαχείρισης κρίσεων.

4. Microblog: Όπως τα Twitter, Weibo. Με τη χρήση αυτών των μέσων, αποστέλλονται στο κοινό μικρά μηνύματα διαμέσου κινητών συσκευών (smartphones) ή υπολογιστών. Η χρήση των Microblog μέσων επιτρέπει, κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, τη γρήγορη διάδοση πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο.
5. Συστήματα κοινωνικής γεωγραφικής κατανομής (Social Geolocation Systems): Οι χρήστες μπορούν να χρησιμοποιούν το Gamling, Org, Microsoft Vine, για να αναφέρουν «ζωντανά» γεγονότα βάσει γεωγραφικών τοποθεσιών

5.3.1 Λειτουργίες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη διαχείριση κρίσεων.

Οι βασικότερες λειτουργίες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη διαχείριση κρίσεων είναι:

1. Ακρόαση

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης επιτρέπουν τη συμμετοχή σε δημόσιο διάλογο και διευκολύνουν την ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, λόγω της τάσης τους να συσπειρώνουν απόψεις, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι σε θέση να φανερώσουν πτυχές της ψυχικής και συναισθηματικής κατάστασης ενός λαού. Η ακρόαση είναι μια λειτουργία που βοηθά στη παρακολούθηση απόψεων, ανταλλαγή συμβουλών ή συλλογή πληροφοριών, χρήσιμες για ένα οργανισμό.

2. Παρακολούθηση μιας κατάστασης

Η «ακρόαση» περιλαμβάνει την παθητική συλλογή πληροφοριών, ενώ η «παρακολούθηση» γίνεται για τη καλύτερη διαχείριση του κοινού, μαθαίνοντας τι σκέφτονται και τι πράττουν. Οι πλημμύρες στο Κουήνσλαντ της Αυστραλίας, οδήγησαν στην εκτεταμένη χρήση των μέσων μαζικής ενημέρωσης, με στόχο τη δημόσια ενημέρωση και όχι τη μαζική διάδοση ψευδών πληροφοριών.

3. Ενσωμάτωση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη σχεδίαση και διαχείριση κρίσεων

Καθώς δεν υπάρχει μια καθαρή ιεραρχική δομή στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αυτά ενσωματώνονται πιο εύκολα σε ένα συνεργατικό μοντέλο απ' ό,τι σε ένα μοντέλο εντολών, δίνοντας εντολές στο κοινό είναι πιθανό να δημιουργηθεί μια αρνητική αντίδραση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

4. Πηγή-πλήθους και ανάπτυξη συνεργασίας

Στις περισσότερες κρίσεις, το κοινό είναι αυτό που αντιδρά αρχικά. Η χαρτογράφηση μιας κρίσης συγκεκριμένα αποδίδεται μέσω των κοινωνικών δικτύων. Σύμφωνα με τον Goolsby (2010) η «πηγή-πλήθος» δημιουργεί ένα είδος ανοιχτού «intranet» σε σχέση με το ιντερνέτ, δηλαδή μια κοινότητα χρηστών.

5. Τη δημιουργία κοινωνικής συνοχής και την προώθηση θεραπευτικών πρωτοβουλιών

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παρακινούν τους ανθρώπους να αισθάνονται μέρος συγκεκριμένων πρωτοβουλιών. Ερευνητές έχουν παρατηρήσει ότι άνθρωποι που βιώνουν μια κρίση, αισθάνονται μεγαλύτερη υποστήριξη και αισιοδοξία για το μέλλον, όταν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διαχειρίζονται εκτεταμένα τη κρίση. Επιπλέον τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να ενισχύσουν τον εθελοντισμό αυξάνοντας το προφίλ και τη συνεργασία εθελοντικών οργανισμών.

6. Την προώθηση των αιτιών

Κοινωνικά μέσα όπως το Twitter, μπορούν να ξεκινήσουν μια έκκληση για δωρεές. Το 2010 μετά τον καταστροφικό σεισμό στην Αϊτή και σε διάστημα 48 ωρών ο Αμερικανικός Ερυθρός Σταυρός παρέλαβε 58 εκατομμύρια δολάρια σε δωρεές, μέσω γραπτών μηνυμάτων στο Twitter.

7. Έρευνα

Η κατανόηση των κοινωνικών αντιδράσεων όπως το άγχος, ο κίνδυνος και η καταστροφή μπορεί να ενισχυθεί μέσω των κοινωνικών δικτύων. Αυτό είναι μια πρόκληση για τους

ερευνητές που επιθυμούν να δημιουργήσουν μια «ψηφιακή εθνογραφία» (Alexander, 2014:720-723).

5.4 Μελέτες περίπτωσης

Μελέτη περίπτωσης ή αλλιώς περιπτώσιολογική μελέτη, είναι μια μέθοδος έρευνας περιπτώσεων για ένα άτομο, ένα γεγονός ή μια πράξη που έχει συμβεί σε συγκεκριμένο τόπο και χρόνο. Είναι ένα χρήσιμο εργαλείο κατάρτισης σε σχολές και επιχειρήσεις αφού μελετάται μια πραγματική κατάσταση (Wikipedia, 2018). Στις επόμενες ενότητες αναλύονται μελέτες περιπτώσεων, με στόχο την αξιολόγηση του συστήματος αλλά και του τρόπου διαχείρισης κρίσεων από την κάθε επιχείρηση-οργανισμό, καθώς και ο ρόλος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε αυτή. Συγκεκριμένα σε κάθε μελέτη περίπτωσης περιγράφεται η κάθε επιχείρηση-οργανισμός, αναφέρεται το πρόβλημα που έχει προκύψει καθώς και ο τρόπος προσέγγισης του προβλήματος. Στο τέλος αναγράφονται τα αποτελέσματα της έρευνας που αποδεικνύουν ενέργειες προσέγγισης του προβλήματος αν ήταν επιτυχής ή όχι.

5.4.1 Μελέτη περίπτωσης: Anthon Berg

Η Anthon Berg, είναι μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων σοκολάτας και ιδρύθηκε το 1884 από τον Anthon Berg, Gustav Anthon Berg. Η έδρα της είναι στην Κοπεγχάγη, Δανίας με μητρική εταιρία τη Toms International, με διεθνή δραστηριότητα και με υψηλή ποιότητα προϊόντων (Wikipedia, 2018).

Μια από τις ενέργειες του Anthon Berg που έκανε τα προϊόντα ακόμη πιο δημοφιλή ήταν η δωρεάν διάθεση σοκολάτας σε πελάτες.

Πρόβλημα:

Κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προϊόντος, στην αγορά εισήλθαν και άλλες μάρκες σοκολάτας, με αποτέλεσμα η Anthon Berg να χάνει τον τίτλο του ηγέτη στην αγορά της σοκολάτας. Το κοινό στράφηκε προς άλλες ανταγωνιστικές μάρκες, με αποτέλεσμα να μειωθούν σημαντικά οι πωλήσεις. Με στόχο οι καταναλωτές της Anthon Berg να «ξαναθυμηθούν» τη γενναιοδωρία της εταιρίας, τα προϊόντα της, να επαναφέρουν το brand δυναμικά στην αγορά και

κατά συνέπεια να αυξήσουν τις πωλήσεις, προσπάθησαν να σχεδιάσουν την κατάλληλη στρατηγική για να το πετύχουν.

Προσέγγιση:

Η Anthon Berg διαχειρίστηκε αυτή τη κρίση, δημιουργώντας την καμπάνια «Generous Store by Anthon Berg», χρησιμοποιώντας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και συγκεκριμένα το Facebook με εξαιρετικά αποτελέσματα. Το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης, με στόχο να θυμηθούν οι καταναλωτές τη γενναιοδωρία της εταιρίας, διεξήγαγαν μια έρευνα με θέμα τη «γενναιοδωρία». Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι 7 στους 10 ανθρώπους αισθάνονται πιο χαρούμενοι όταν είναι γενναιόδωροι, 1 στους 10 σε καθημερινή βάση τη βιώνουν (Βλαχοπούλου και Δημητριάδης, 2014:265).

Από τα αποτελέσματα της έρευνας κατέληξαν, “...αν η Anthon Berg μπορούσε να εμπνεύσει τους ανθρώπους ώστε να είναι πιο γενναιόδωροι, όχι μόνο θα ζούσαμε σε μια πιο χαρούμενη κοινωνία, αλλά θα πουλούσαμε και περισσότερη σοκολάτα”.

Για να πετύχουν το συγκεκριμένο στόχο ακολούθησαν την εξής επικοινωνιακή τακτική. Άνοιξαν ένα καινούργιο κατάστημα με σοκολάτες σε κεντρικό σημείο της πρωτεύουσας. Το κατάστημα ονομάστηκε «Γενναιόδωρο Μαγαζί» (Generous Store) (βλ. εικόνα 5).

Εικόνα 5: «Generous Store» στη Κοπεγχάγη



Πηγή: <https://goo.gl/deDPo5>

Το μέσο συναλλαγής από την αγορά προϊόντων, δεν ήταν χρηματικό πόσο, αλλά μια «υπόσχεση». Συγκεκριμένα οι πελάτες αποκτούσαν σοκολάτες μόνο αν εκτελούσαν μια

γενναιόδωρη πράξη σε κάποιο συγγενή τους ή κοντινό τους φίλο. Η «τιμή» του κάθε προϊόντος ήταν διαφορετική και ήταν ανάλογη της γενναιόδωρης πράξης που ήθελαν να εκπληρώσουν. Έπρεπε δηλαδή, να επιλέξουν ανάμεσα από 30 διαφορετικές καλές πράξεις που ήταν για «πληρωμή» έτσι ώστε να αποκτήσουν τη σοκολάτα. Μερικές από αυτές ήταν: “Μίλα ευγενικά στη μητέρα σου”, “Μη σχολιάζεις τον τρόπο που οδηγάει η κοπέλα σου για μια εβδομάδα” και “Σέρβιρε πρωινό στο κρεβάτι στον αγαπημένο σου”. Αφού επέλεξαν τη σοκολάτα με την αντίστοιχη γενναιόδωρη πράξη, έπρεπε να ανεβάσουν το γεγονός αυτό στο Facebook. Ήταν η μόνη υποχρέωση που είχαν. Συγκεκριμένα στο προφίλ του φίλου ή συγγενή που επέλεξαν, δημοσίευαν τη συγκεκριμένη υποχρέωση που είχαν. Η διεκπεραίωση της συγκεκριμένης ενέργειας γινόταν μέσα στο μαγαζί.

Αποτελέσματα:

Το “Γενναιόδωρο Μαγαζί”, έγινε αμέσως γνωστό και πλήθος κόσμου περίμενε στην ουρά για να το επισκεφτούν. Περισσότεροι από 100.000 άνθρωποι είδαν το μαγαζί στη πεντάωρη λειτουργία του. Το σημαντικότερο όμως ήταν, ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ενεργοποιήθηκαν αμέσως, διαφημίζοντας και γνωστοποιώντας το συγκεκριμένο γεγονός. Μέσα σε 24 ώρες έγιναν 150.000 αναρτήσεις στο Facebook. Μέσα σε λίγες μέρες, σε σύνολο 72 ωρών από τη στιγμή που άνοιξε το μαγαζί, το 20% των πελατών ανέβασαν στο Facebook στη σελίδα της Anthon Berg, φωτογραφίες με τις καλές τους πράξεις. Μετά από μια εβδομάδα η εταιρία συγκέντρωσε 25.000 προβολές από ένα βίντεο που ανέβασε στο διαδίκτυο, προβάλλοντας τη συγκεκριμένη καμπάνια. Η συγκεκριμένη καμπάνια “Generous store” μέσα σε δύο εβδομάδες έφτασε σε περισσότερους από 1 στους 20 ανθρώπους στη χώρα (Δανία). Με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης η συγκεκριμένη καμπάνια, είχε άμεσα αποτελέσματα και στόχος της ήταν οι καταναλωτές να ξαναθυμηθούν τα προϊόντα της και η γενναιοδωρία της επιτεύχθηκε (Βλαχοπούλου και Δημητριάδης, 2014:266).

5.4.2 Μελέτη περίπτωσης: Thomas Cook

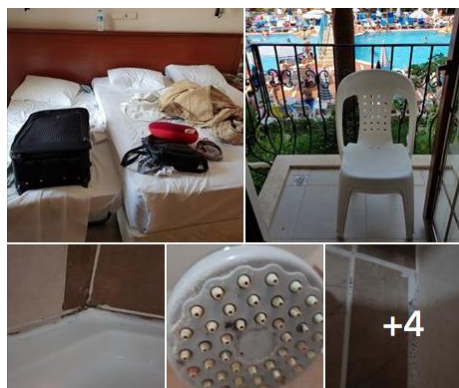
Η Thomas Cook Group, είναι μια διεθνής ταξιδιωτική εταιρία που ιδρύθηκε το 2007 με την συγχώνευση της Thomas Cook AG, με έδρα το Peterborough, Cambridgeshire, της Αγγλίας. Η Thomas Cook Group λειτουργεί σε πέντε κύριες αγορές: Μεγάλη Βρετανία, Κεντρική Ευρώπη, Γερμανία, Δυτική Ευρώπη και Βόρεια Ευρώπη (Wikipedia, 2018).

Πρόβλημα:

Το 2017 μια οικογένεια είχε κάνει κράτηση διακοπών με την ταξιδιωτική εταιρία Thomas Cook σε δωμάτιο ξενοδοχείου στην περιοχή Hisarözü στην Τουρκία. Η οικογένεια η οποία ήταν τριμελής, με ένα 12χρονο παιδί, είχε κάνει κράτηση για 10 διανυκτερεύσεις και είχε ήδη καταβάλει στην εταιρία περισσότερες από 2.000 λίρες. Το πρόβλημα ξεκινάει με την άφιξη των πελατών στο ξενοδοχείο, όταν αυτοί αντίκρισαν τις άθλιες συνθήκες που επικρατούσαν εκεί. Η αντίδραση τους ήταν άμεση. Συγκεκριμένα η κυρία Joanna Longbottom ανάρτησε στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, φωτογραφίες του χώρου, όπου χαρακτήριζε το συγκεκριμένο δωμάτιο ως «τρύπα». Άμεση ήταν η ανταπόκριση με αρνητικές κριτικές των πελατών της Thomas Cook μέσω των κοινωνικών δικτύων. Στη συγκεκριμένη δημοσίευση ανέφερε, πως το δωμάτιο ήταν πολύ μικρό για 3 άτομα, οι συνθήκες υγιεινής ήταν απαράδεκτες και συγκεκριμένα ανάρτησε: *«απαιτεί εμβόλιο τετάνου και έχει αρκετή φασαρία»*. Επίσης το μπαλκόνι ήταν πολύ μικρό και το βράδυ δεν μπορούσαν να κοιμηθούν, διότι το προσωπικό προετοίμαζε τις ξαπλώστρες στον εξωτερικό χώρο. Η κυρία Longbottom για να προτρέψει το κοινωνικό της περιβάλλον στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, να δημοσιεύσουν την ανάρτηση της, τους ενημέρωσε ότι είχε ήδη πληροφορήσει με email την εταιρία Thomas Cook για αυτή τη δημοσίευση, όπου θα αναρτούσε στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η απάντηση που πήρε ήταν *«Μπορείτε να κάνετε ό,τι θέλετε»*.

Η συγκεκριμένη ανάρτηση κοινοποιήθηκε από περισσότερους από 55.000 ανθρώπους στο Σύδνεϋ, με πάρα πολλές αρνητικές κριτικές και σχόλια (10.000) κατά της Thomas Cook.

Εικόνα 6: Ανάρτηση φωτογραφιών του δωματίου της κας Longbottom στο Facebook



Πηγή: http://www.travelmole.com/news_feature.php?news_id=2028482

Προσέγγιση:

Η Thomas Cook, λόγω της γρήγορης και μεγάλης δημοσιότητας που δημιουργήθηκε από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, πρότεινε στην οικογένεια εναλλακτικές λύσεις διαμονής όμως αυτή προτίμησε να μην μετακινηθεί από το συγκεκριμένο χώρο.

Αποτέλεσμα:

Αμέσως μετά, η κυρία Longbottom ανάρτησε στο Facebook ότι *“Η Thomas Cook και το ξενοδοχείο αντιμετώπισαν σήμερα την κατάσταση πολύ σοβαρά. Το ξενοδοχείο και η Thomas Cook συμφωνούν ότι το δωμάτιο δεν αρμόζει για την οικογένεια μας, ωστόσο καταλαβαίνουν ότι το θέμα έγινε επειγόν εξαιτίας κυρίως της αρνητικής προβολής στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης”*

“Αυτό δείχνει, φαντάζομαι τη δύναμη των social media στο επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών” πρόσθεσε η κυρία Longbottom σαν επίλογο στην ανάρτηση της (Tornosnews.gr, 2017). Η συγκεκριμένη ταξιδιωτική εταιρία, λόγω της γρήγορης και άμεσης έκτασης που έλαβε το γεγονός από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αντέδρασε άμεσα με στόχο να προστατεύσει την φήμη αλλά και την εικόνα της.

5.4.3 Μελέτη περίπτωσης: “Τρομοκρατικό χτύπημα στη Βαρκελώνη”

Στο κέντρο της Βαρκελώνης, βρίσκεται ο πεζόδρομος Ράμπλα (Λας Ράμπλας). Είναι ένας πολυσύχναστος πεζόδρομος όπου καλύπτεται σε όλο το μήκος του από δένδρα, καθημερινά «σφύζει» από ζωή, από ντόπιους και τουρίστες (Taxidologio.gr, 2016).

Πρόβλημα:

Στις 17/08/2017 η πολύβουη Ράμπλα, κυριεύεται από τον τρόμο και τον φόβο μετά από ένα τρομοκρατικό χτύπημα των Τζιχαντιστών. Ένα λευκό βαν στο οποίο είχε επιβιβαστεί μια ομάδα 3 δραστών, συγκρούστηκε με μεγάλη ταχύτητα με πεζούς στον δρόμο της Ράμπλα. Σύμφωνα με την αστυνομία υπήρχαν τουλάχιστον 13 νεκροί και 76 τραυματίες. Ανάμεσα στους τραυματίες ήταν και Έλληνες. Αμέσως επικράτησε πανικός και χάος στους δρόμους. Έκλεισε το μετρό, ο πεζόδρομος αποκλείστηκε από την αστυνομία καθώς επίσης και η ευρύτερη περιοχή. Όλα τα μαγαζιά και οι επιχειρήσεις κατέβασαν τα ρολά μετά από σύσταση των αρχών. Μέσω του πρακτορείου προπαγάνδας της Τζιχαντιστικής οργάνωσης το “Amaq” ανέλαβε την ευθύνη γι’

αυτή τη τρομοκρατική επίθεση στην Βαρκελώνη. Συγκεκριμένα μετέδωσαν “Οι άνθρωποι που έκαναν την επίθεση στη Βαρκελώνη είναι στρατιώτες του Ισλαμικού κράτους και εξετέλεσαν την επιχείρηση ανταποκρινόμενοι στις εκκλήσεις να στοχοποιηθούν τα κράτη του συνασπισμού”, εννοώντας τις Η.Π.Α. σαν ηγέτη των κρατών του συνασπισμού που πολεμάει εναντίον του ΙΚ στο Ιράκ και στη Συρία (newsbomb.gr, 2017).

Τα νέα και οι εικόνες ταξίδεψαν γρήγορα σε όλον τον κόσμο με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Οι αντιδράσεις ήταν μαζικές, τόσο από τις πολιτικές ηγεσίες των κρατών, όσο και του κόσμου. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κατακλύζονται από μηνύματα συμπαράστασης μαζί με σκληρές φωτογραφίες του τρομοκρατικού χτυπήματος στη λεωφόρο της Λας Ράμπλας. (newsroom, CNN Greece, 2017)

Η συγκεκριμένη επίθεση έγινε την περίοδο κορύφωσης της τουριστικής κίνησης (high season). Αμέσως την επόμενη μέρα υποχωρούν μετοχές εταιριών του τουριστικού τομέα. Ακυρώθηκαν κρατήσεις κάτι που είναι ένα μεγάλο πλήγμα για μια χώρα στην οποία τα έσοδα από τον κλάδο του τουρισμού αντιστοιχούν στο 14% του ΑΕΠ της (Buck, 2017).

Προσέγγιση:

Με στόχο την πάταξη της τρομοκρατίας, τη μείωση της ανασφάλειας και του φόβου που σπέρνουν οι τρομοκρατικές ενέργειες στους ανθρώπους, η κυβέρνηση της Ισπανίας μαζί με το Βασιλιά Φελίπε και την αντιπολίτευση, καταδίκασαν την επίθεση και μαζί με τα μηνύματα συμπαράστασης προς τις οικογένειες των θυμάτων επικοινωνήσαν το μήνυμα “*Δε φοβόμαστε και με ενότητα και αλληλεγγύη μπορούμε να νικήσουμε τον φόβο*”. Η αστυνομία της Ισπανίας, μέσω Twitter απηύθυνε έκκληση στον κόσμο, να μην αναρτούν φωτογραφίες από το τρομοκρατικό χτύπημα. (newsroom, CNN Greece, 2017).

Εικόνα 7: Ανάρτηση δημοσίευσης της αστυνομίας της Ισπανίας στο Twitter



Πηγή: <https://goo.gl/gvhia2>

Αποτελέσματα:

Η ανταπόκριση τόσο των πολιτικών ηγετών αλλά και των χρηστών των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ήταν άμεση. Το Twitter κατακλύστηκε από μηνύματα συμπαράστασης, ενότητας και αλληλεγγύης από τον πολιτικό κόσμο με στόχο την υπερνίκηση του φόβου και της ανασφάλειας του κόσμου “...Απευθύνουμε τα θερμά μας συλλυπητήρια στις οικογένειες των νεκρών και ευχόμαστε ταχεία ανάρρωση στους τραυματίες. Η φρίκη της τρομοκρατίας απειλεί την ίδια τη δημοκρατία. Με ενότητα και αλληλεγγύη μπορούμε να νικήσουμε τον φόβο” ανέφερε ο Πρωθυπουργός της Ελλάδας Αλέξης Τσίπρας στον προσωπικό του λογαριασμό στο Twitter.

Εικόνα 8: Ανάρτηση του Αλέξη Τσίπρα στο Twitter



Πηγή: <https://goo.gl/L7GGwA>

Όπως και με τη σειρά της, η Επικεφαλής της Δημοκρατικής Συμπαράταξης, Κυρία Φώφη Γεννηματά ανάρτησε στο Twitter: “*Η Ευρώπη χρειάζεται μια νέα ισορροπία ανάμεσα σε ελευθερία και ασφάλεια χωρίς να παραμερίσει δημοκρατικές αξίες και να θυσιάσει τον ελεύθερο τρόπο ζωής... η Ευρώπη θα παλεύει πάντα για περισσότερη ελευθερία, ισότητα, αλληλεγγύη και δικαιοσύνη*” (Protagon Tam, 2017).

Το μήνυμα του Προέδρου της Γαλλίας Εμμανουέλ Μακρόν “...*Παραμένουμε ενωμένοι και αποφασισμένοι*”

“...*Να είσαστε δυνατοί. Σας αγαπάμε*” Πρόεδρος των Η.Π.Α, Ντόναλντ Τράμπ (newsroom,2017).

“*Σπέρνουν μίσος, αλλά δεν θα θερίσουν φόβο*”, έγραψε από την πλευρά του ο Σταύρος Θεοδωράκης και κάλεσε την Ευρωπαϊκή Ένωση να δράσει συντονισμένα κατά της τρομοκρατίας (Protagon Tam, 2017).

Με στόχο να υπερνικήσουν το μίσος και τον φόβο, να σεβαστούν το πένθος των οικογενειών των θυμάτων, αλλά και να προστατεύσουν το έργο της αστυνομίας σχετικά με την έρευνα για τον εντοπισμό των τρομοκρατών, χιλιάδες χρήστες του Twitter και όχι μόνο, σταμάτησαν να αναρτούν φωτογραφίες της τρομοκρατικής επίθεσης αλλά και σχόλια σχετικά με τις κινήσεις της αστυνομίας. Έτσι κοινοποιούσαν ασταμάτητα φωτογραφίες από πανέμορφα γατάκια (newsroom, CNN Greece, 2017).

Εικόνα 9: Ανάρτηση φωτογραφίας στο Twitter ενός χρήστη



Πηγή: <https://goo.gl/aWF6Lq>

5.4.4 Μελέτη περίπτωσης: United Airlines

Η United Airlines είναι μια αεροπορική εταιρία με έδρα το Σικάγο του Ιλινόις. Σε παγκόσμιο επίπεδο, όσον αφορά τα έσοδα της εταιρίας, έρχεται τρίτη μετά τις American Airlines και Delta. Ιδρύθηκε στις 6 Απριλίου του 1926. Το μέγεθος του στόλου της είναι 750 αεροσκάφη και απασχολεί 88.000 υπαλλήλους (Wikipedia, 2018).

Πρόβλημα:

9 Απριλίου 2017: Στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είχε αναρτηθεί ένα βίντεο, στο οποίο φαίνεται πως ένας επιβάτης της εταιρίας, αρνείται να παραχωρήσει τη θέση του. Στην πραγματικότητα του ζητήθηκε να παραχωρήσει τη θέση του σε υπάλληλο της συγκεκριμένης

αεροπορικής εταιρίας, που έπρεπε να ταξιδέψει στο Λούισβιλ για εργασία. Ο συγκεκριμένος πελάτης ήταν γιατρός και αρνήθηκε διότι έπρεπε να επισκεφθεί τους ασθενείς του. Οι άνδρες της ασφαλείας, τον απομάκρυναν, δια της βίας και χωρίς την θέληση του έξω από το αεροσκάφος, στη κυριολεξία «σηκωτό». Του έκαναν ηλεκτροσόκ και μόνο έτσι κατάφεραν να τον βγάλουν έξω από το αεροσκάφος. Με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το συγκεκριμένο βίντεο «ταξίδεψε» παντού προκαλώντας έντονες αντιδράσεις με επιθέσεις και αρνητικά σχόλια. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να προκαλέσουν μεγάλη ζημιά στην εικόνα αλλά και τη φήμη της εταιρίας.

Προσέγγιση:

Το συμβάν της βίαιης απομάκρυνσης του Δρ. Dao συνέβη στις 9 Απριλίου 2017. Το συγκεκριμένο βίντεο, διάρκειας 34 δευτερολέπτων, κοινοποιήθηκε άμεσα στο Twitter παίρνοντας γρήγορα διεθνείς διαστάσεις. Στις 10 Απριλίου 2017, εκδόθηκε ανακοίνωση για το συμβάν από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρίας Oscar Munoz. Την ίδια στιγμή διαρρέει στα κοινωνικά μέσα ένα email του ιδίου, με το οποίο συγχαίρει τους εργαζομένους της εταιρίας για την ενέργεια τους και την στάση τους στο συγκεκριμένο συμβάν. Το αποτέλεσμα ήταν να δημιουργηθεί μεγαλύτερη ένταση και αντίδραση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Στις 12 Απριλίου 2017 η United Airlines, ανακοινώνει πως αναλαμβάνει πλήρως την ευθύνη και ζητάει «συγγνώμη». Στις 27 Απριλίου 2017, η εταιρία ανακοινώνει τις δράσεις της για να βελτιώσει τις υπηρεσίες της. Παράλληλα δημοσίευσε ένα βίντεο με την απολογία της.

Αποτέλεσμα- Ανάλυση:

1. Η εταιρία καθυστέρησε μια μέρα να απαντήσει, να απολογηθεί, με αποτέλεσμα να κλιμακωθούν οι επιθέσεις προς αυτήν. Έπρεπε να αντιδράσει αμέσως διότι με την ανάπτυξη της τεχνολογίας ο χρόνος μειώνεται ακόμη περισσότερο και τα γεγονότα τρέχουν πολύ γρηγορότερα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
2. Η εταιρία προσπάθησε να δικαιολογήσει τη στάση του προσωπικού της, επιρρίπτοντας έμμεσα τις ευθύνες στο θύμα. Αυτή η στρατηγική της άρνησης και η μετάθεση ευθύνης στο θύμα κλιμάκωσε ακόμα περισσότερο τη κατάσταση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
3. Επειδή η απολογία της εταιρίας έγινε καθυστερημένα, αποδεικνύει ότι το κίνητρο της δεν ήταν η καθαυτή πράξη βίας προς τον Δρ. Dao, με αποτέλεσμα να μην την

καθιστά ειλικρινή και εθελούσια. Φάνηκε ότι εξαναγκάστηκε να ζητήσει «συγγνώμη» λόγω των επιθέσεων που δέχτηκε, προς τη φήμη και την εικόνα της και όχι για τη ζημιά που υπέστη το θύμα, γεγονός που την κάνει να χάνει σε αξιοπιστία.

“Ζητάω συγγνώμη για το γεγονός ότι ήμασταν αναγκασμένοι να μεταφέρουμε αυτούς τους επιβάτες”, ανέφερε ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας.

Γενικά η United Airlines δεν διαχειρίστηκε αποτελεσματικά το γεγονός, λόγω της ασυνέπειας που είχε η επικοινωνία της αλλά και της καθυστερημένης ανταπόκρισης της προς τη κρίση. Στην αρχή δεν αποδέχτηκε την ευθύνη, την απέδωσε στις αρχές της ασφάλειας του αεροδρομίου αλλά και στον επιβάτη. Στο τέλος ζήτησε πραγματική «συγγνώμη» προς το θύμα και έδωσε την υπόσχεση για διορθωτικά μέτρα στην πολιτική της εταιρίας. Τότε μόνο άρχισαν να μειώνονται οι επιθέσεις και οι κατηγορίες από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η κρίση να βρίσκεται υπό τον έλεγχο της εταιρίας.

Η United Airlines υπέστη μεγάλη ζημιά, όσον αφορά την εικόνα και τη φήμη της σχετικά με αυτό το γεγονός, της βίαιης συμπεριφοράς προς τον επιβάτη. Οι στρατηγικές διαχείρισης της κρίσης που αρχικά εφαρμόστηκαν από την εταιρία, αποδείχτηκαν πως δεν ήταν αποτελεσματικές (Ασπριάδη και Μπαρμπαγιάννη, 2017).

5.4.5 Μελέτη περίπτωσης: Hennes and Mauritz

Η H&M (Hennes & Mauritz) είναι πολυεθνική εταιρία λιανικής πώλησης η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα της ένδυσης. Η έδρα της είναι στη Στοκχόλμη, με παγκόσμια δραστηριοποίηση σε 61 χώρες και 3.716 καταστήματα σε όλον τον κόσμο. Κατέχει τη δεύτερη θέση μεγαλύτερης εταιρίας λιανικής πώλησης ενδυμάτων παγκοσμίως (Wikipedia, 2017).

Πρόβλημα:

Τον Ιανουάριο του 2018, η H&M σε μια διαφήμιση της για παιδική κολεξιόν, παρουσιάζει ένα μικρό έγχρωμο αγόρι να διαφημίζει ένα πράσινο φούτερ με το λογότυπο: *“Η πιο κουλ μαϊμού στη ζούγκλα”* (Coolest Monkey in the Jungle). Αμέσως η συγκεκριμένη διαφήμιση διαδόθηκε σε όλα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και προκάλεσε έντονες αντιδράσεις από πολλούς, ακόμα και από δημόσια πρόσωπα που την θεώρησαν ρατσιστική. Οι ιστοσελίδες γέμισαν με άρθρα από το ρατσιστικό σύνθημα. Συγκεκριμένα μέσω του Instagram ο Αμερικανός

μπασκετμπολίστας του NBA, Λεμπρόν Τζέιμς, ενημέρωσε τον λογαριασμό του με ένα φωτομοντάζ της διαφήμισης όπου το αγόρι φορούσε κορώνα. “Ως Αφροαμερικανοί, πρέπει πάντα να σπάμε τα στερεότυπα, να αποδεικνύουμε ότι οι άνθρωποι κάνουν λάθος και να εργαζόμαστε ακόμη πιο σκληρά για να αποδεικνύουμε ότι είμαστε μέλη της κοινωνίας, αλλά αυτό μας αρέσει γιατί τα οφέλη τελικά είναι τόσο ωραία!”.

Εικόνα 10: Ανάρτηση φωτογραφίας στο Instagram από τον Λεμπρόν Τζέιμς



Πηγή: <http://m.lifo.gr/now/world/175883>

Επίσης με τη συγκεκριμένη φωτογραφία αναγκάστηκε να σταματήσει τη συνεργασία του με την H&M ο γνωστός Καναδός καλλιτέχνης Weekend όπου είχε συνεργαστεί το 2017 για δύο κολεξιόν της εταιρίας. “Έυπνησα σήμερα το πρωί σοκαρισμένος και ντροπιασμένος από αυτή τη φωτογραφία. Είμαι βαθιά προσβεβλημένος και δεν πρόκειται να ξανά συνεργαστώ με την H&M” ανέφερε χαρακτηριστικά (LIFO City Guide, 2018).

Εικόνα 11: Ανάρτηση φωτογραφίας στο Twitter από τον Weekend



Πηγή: <http://m.lifo.gr/now/world/175883>

Με αφορμή τη συγκεκριμένη φωτογραφία, πραγματοποιήθηκαν διαδηλώσεις και εισβολές από το σοσιαλιστικό πολιτικό κόμμα της Αφρικής στο Γιοχάνεσμπουργκ. Βίντεο από τις εισβολές στα καταστήματα, αναρτήθηκαν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και ενημέρωσης, με τους διαδηλωτές να εκτελούν βίαιες ενέργειες μέσα στα καταστήματα (Juffpost, 2018).

Την επόμενη μέρα η μετοχή της H&M σημείωσε πτώση 2,6%, μια από τις χειρότερες επιδόσεις στον Stoxx 600 Index (newmoney.gr, 2018).

Εικόνα 12: Επίδοση μετοχής της H&M στον Stoxx 600 Index



Πηγή: <https://goo.gl/BNh3MN>

Προσέγγιση:

Με στόχο να ανεβάσει ξανά την εικόνα της, τη φήμη της και κατ' επέκταση τις πωλήσεις της σε μια πολύ δύσκολη περίοδο για την εταιρία γενικότερα, καθώς η μετοχή της έπεσε πάνω από 30% το 2017, αντέδρασε άμεσα και δραστικά μέσω των κοινωνικών δικτύων (newmoney.gr, 2018). Η H&M ανάρτησε μια ανακοίνωση στη σελίδα της, συγκεκριμένα στο Twitter, ζητώντας “συγγνώμη” για τη συγκεκριμένη διαφήμιση, ανακοινώνοντας ότι αποσύρει το συγκεκριμένο ρούχο από τα καταστήματα της αλλά και την διαφήμιση. *“Λυπούμαστε βαθιά για τη φωτογραφία αυτή και για τη στάμπα της μπλούζας, ως εκ τούτου, όχι μόνο αφαιρέσαμε την εικόνα από τις σελίδες μας αλλά και το ρούχο από τη γραμμή προϊόντων μας παγκοσμίως”*. Επίσης σε άλλη ανακοίνωση της, ανέφερε ότι συμφωνεί με τον канаδό καλλιτέχνη Weekend αλλά και πρόσθεσε πως δεν θα γίνει παρόμοια ενέργεια στο μέλλον. *“Λυπούμαστε βαθιά που τραβήχτηκε αυτή η φωτογραφία και επίσης μετανιώνουμε για το σλόγκαν”* (LIFO City Guide, 2018).

Αποτελέσματα:

Τα αποτελέσματα δεν είναι εμφανή ακόμα, διότι το συγκεκριμένο γεγονός συνέβη πρόσφατα και άγγιξε ένα πολύ ευαίσθητο κοινωνικό θέμα, το ρατσισμό. Σίγουρα η άμεση αντίδραση της εταιρίας να ζητήσει δημόσια «συγγνώμη», να κατανοήσει το λάθος της και να αποσύρει το προϊόν από την αγορά ήταν μια σωστή κίνηση. Παρόλο που η αντίδραση της ήταν άμεση έχασε σημαντικούς συνεργάτες της που αντέδρασαν αρνητικά στη νέα καμπάνια της, όπως ο διάσημος καλλιτέχνης Weekend.

5.5 Συμπεράσματα - Μελέτες Περίπτωσης

Από τις παραπάνω μελέτες περίπτωσης, γίνεται κατανοητό ότι η εμφάνιση των μέσα κοινωνικής δικτύωσης άλλαξε ουσιαστικά την ταχύτητα και την ένταση διάδοσης γεγονότων. Σίγουρα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ένα απαραίτητο εργαλείο που πρέπει να χρησιμοποιείται σε όλα τα στάδια της κρίσης. Αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό, είναι ότι κάθε συμβάν είναι μοναδικό και πρέπει να αντιμετωπίζεται κατάλληλα (brandnews.gr, 2013). Η αντίδραση πρέπει να είναι άμεση διότι μια κρίση είναι ένα έκτατο γεγονός και μη αναμενόμενο το οποίο έχει ταχεία εξέλιξη (Ασπριάδη και Μπαρμπαγιάννη, 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Εισαγωγή

Η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί για να πραγματοποιηθεί μια ερευνητική διαδικασία είναι ο πυλώνας για την ορθή διεξαγωγή μιας επιστημονικής έρευνας υπογραμμίζει ο Δημητρόπουλος (2004). Οι μέθοδοι που θα επιλεγθούν πρέπει να είναι κατάλληλες για τη θεματολογία της έρευνας για να διεκπεραιωθεί το αποτέλεσμα της. Χρησιμοποιώντας ένα δομημένο και συγκροτημένο ερευνητικό πλαίσιο, θα συγκεντρωθούν τα κατάλληλα συμπεράσματα αλλά και οι λύσεις προβλημάτων που έχουν προκύψει κατά την διάρκεια της διαδικασίας της έρευνας. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο θα λάβουν και οι τεχνικές στις οποίες θα βασιστεί η έρευνα για να ορίσουν την επιτυχία ή και την αποτυχία της.

Τα αποτελέσματα μιας επιστημονικής έρευνας μπορεί να θεωρηθούν αντικειμενικά, δεν θα πρέπει όμως να αντιμετωπίζονται και ως μια τελεσίδικη κατάσταση επειδή *“η ίδια η ερευνητική μέθοδος εμπεριέχει αυτοδιορθωτικές διαδικασίες”* (Παρασκευόπουλος, 1993:18). Μέσα από αυτά μπορεί να βελτιωθεί η ερευνητική μέθοδος, η εύρεση νέων μέσων συλλογής δεδομένων όπως επίσης και η επανάληψη της έρευνας ώστε να γίνει επανεξέταση και να επαληθευτεί το αποτέλεσμα.

6.2 Σκοπός της Έρευνας

Στη συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία θα διεξαχθεί πρωτογενής έρευνα, με στόχο να διαπιστωθεί αν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν σημαντικό εργαλείο της επικοινωνίας ανάμεσα στην επιχείρηση και τον καταναλωτή-χρήστη του διαδικτύου, ώστε να διαχειριστεί οποιασδήποτε μορφής κρίση. Μέσα από την παρούσα έρευνα θα γίνει κατανοητός ο βαθμός, κατά κύριο λόγο στην Ελλάδα, στον οποίο οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την αξία των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ως εργαλεία δημοσίων σχέσεων και μάρκετινγκ, αλλά και πως τα αξιοποιούν σε περιπτώσεις που καλούνται να διαχειριστούν μία κρίση οποιασδήποτε μορφής.

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι η αναφορά και η παρουσίαση της μεθοδολογίας της έρευνας που πραγματοποιήθηκε. Αναλυτικότερα θα αναφερθεί η περιγραφή των τρόπων που υπάρχουν για να διενεργηθεί μια ερευνητική διαδικασία, οι τεχνικές που ακολουθήθηκαν για την

κατάληξη σε κάποιο συμπέρασμα, όπως επίσης και από που προέκυψαν τα απαιτούμενα στοιχεία της έρευνας, η παρουσίαση του ερωτηματολογίου και φυσικά πως συνεπάγεται το συμπέρασμα. Τέλος θα αναφερθούν οι δυσκολίες που υπήρξαν, στα πλαίσια της υλοποίησης της ερευνητικής διαδικασίας.

6.3 Είδη Έρευνας

Υπάρχουν δύο είδη έρευνας, η ποσοτική και η ποιοτική, βέβαια υπάρχει και το ενδεχόμενο να διεξαχθούν και τα δύο είδη μαζί. Στην παρούσα έρευνα θα χρησιμοποιηθεί η ποιοτική μέθοδος μέσω της συνέντευξης σε βάθος.

Σύμφωνα με τους Denzin και Lincoln (1994:2) η ποιοτική έρευνα αποτελεί μια «πλαισιοθετημένη δραστηριότητα» (situated activity) που ο ερευνητής μέσω ερευνητικών και τεχνικών πρακτικών τοποθετείται και μετατρέπει τον κόσμο σε μία σειρά από γεγονότα που περιλαμβάνουν και τις συνεντεύξεις, συνομιλίες και σημειώσεις.

Ο Creswell (1998) επισημαίνει πως ποιοτική έρευνα είναι η διαδικασία για την εξέταση και κατανόηση που βασίζεται σε συγκεκριμένες στρατηγικές μεθοδολογίας της έρευνας που επεξεργάζονται ατομικά και κοινωνικά ζητήματα. Ο ερευνητής δημιουργεί σύνθετες εικόνες, αναλύει λέξεις και περιγράφει αναλυτικά τις θέσεις των πηγών απ' όπου λαμβάνει πληροφόρηση.

Αναλυτικότερα, οι Saunders, Lewis και Thornhill (2014), διαχωρίζουν τα δύο είδη:

→ Ποιοτική Έρευνα

Στην ποιοτική έρευνα η συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων είναι αλληλένδετες. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για μια έρευνα που αποτελείται από νοητικά συμπεράσματα, δηλαδή θα πρέπει ο ερευνητής να εξετάσει το νόημα του λόγου του ερωτηθέντος. Τα ποιοτικά δεδομένα αποτελούνται από πλούτο και πληρότητα, αρκεί η εξερεύνηση του θέματος να γίνει με αληθινό και ουσιαστικό τρόπο. Μια σημαντική διαφορά ανάμεσα στα ποιοτικά με τα ποσοτικά δεδομένα είναι ότι στα μεν πρώτα το αποτέλεσμα που βγαίνει αποτελείται κατά κύριο λόγο από λέξεις, ενώ στα ποσοτικά το αποτέλεσμα είναι πρωτίστως αριθμητικό. Η ποιοτική έρευνα χρειάζεται μεγαλύτερη ανάλυση και έχει περισσότερες επιπτώσεις στο αποτέλεσμα, μιας και τα μη τυποποιημένα δεδομένα μπορεί να είναι μεγαλύτερα σε όγκο και να έχουν πιο σύνθετη φύση.

→ Ποσοτική Έρευνα

Τα ποσοτικά αποτελέσματα μιας έρευνας, πρέπει να υποβληθούν σε επεξεργασία, ώστε να βγουν τα συμπεράσματα που θα προκύψουν απ' αυτή. Οι τεχνικές για να αποδοθούν τα αποτελέσματα είναι τα διαγράμματα, οι στατιστικές παράμετροι, τα γραφήματα, εργαλεία που διευκολύνουν την δουλειά του ερευνητή. Η συγκεκριμένη έρευνα διευκολύνει ιδιαίτερα την δουλειά των ερευνητών όταν έχουν να εξετάσουν κάτι στον επιχειρησιακό τομέα. Αυτό συμβαίνει για το λόγο ότι τα αποτελέσματα σε αυτές τις περιπτώσεις είναι αριθμητικά ή ποσοτικά. Μπορεί να αποτελούν απλές μετρήσεις όπως συχνότητες ή πιο σύνθετες όπως, αποτελέσματα εξετάσεων. Στην ποσοτική ανάλυση, οι υπολογισμοί είναι αποτέλεσμα του λογισμικού και χρειάζεται ένα πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης, όπως το SPSS.

6.3.1 Ποιοτική έρευνα μέσω συνέντευξης σε βάθος

Τα μέσα για να διεξαχθεί μια ποιοτική έρευνα είναι:

- Συνεντεύξεις σε βάθος
- Ομαδικές συνεντεύξεις
- Προβολικές ή συγκεκαλυμμένες τεχνικές
- Παρατήρηση

Στη προκειμένη περίπτωση θα πραγματοποιηθεί ποιοτική έρευνα μέσω της συνέντευξης σε βάθος. Οι συνεντεύξεις σε βάθος είναι προσωπικές συνεντεύξεις από τον ερευνητή, που πρέπει να γίνονται σε ένα ουδέτερο χώρο και σε συγκεκριμένο χρόνο. Οι ερωτήσεις είναι περιορισμένες σε αριθμό και είναι συνήθως ανοιχτού τύπου και έχουν προκαθοριστεί με βάση το θέμα της έρευνας. Ανοιχτές ονομάζονται οι ερωτήσεις που δεν εμπεριέχουν εναλλακτικές απαντήσεις μαζί με τις ερωτήσεις. Επίσης, ο θεματικός αυτός κατάλογος λέγεται «οδηγός συνέντευξης» (Δημητριάδης και Τζωρτζάκη, 2010).

6.4 Δειγματοληψία

Η δειγματοληψία όπως τονίζει ο Πετράκης (2006), είναι η συγκέντρωση απαραίτητων πληροφοριών που αφορούν την έρευνα, από ένα μικρό αριθμό ερωτηθέντων. Αυτό συμβαίνει μιας και είναι σχεδόν ακατόρθωτη η διεξαγωγή της έρευνας με ολόκληρο τον πληθυσμό που την αφορά.

Στη παρούσα έρευνα το δείγμα αποτελείται από δέκα επιχειρήσεις, εκ των οποίων οι εννιά βρίσκονται στην Ελλάδα και η μία στην Ελβετία. Τις επιχειρήσεις εκπροσώπησαν αρμόδια στελέχη των τμημάτων, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω.

Πίνακας 3: Στοιχεία πληροφορητών έρευνας

<u>Ημερομηνία συνέντευξης</u>	<u>Όνοματεπώνυμο</u>	<u>Επιχείρηση</u>	<u>Ιδιότητα/Θέση</u>	<u>Χώρα</u>
30/9/2017	Κυριακού Γιώργος	Domes of Elounda	Front Office and Guest Relations Manager	Ελλάδα
16/11/2017	Παπαδάκης Αλέξανδρος	Coca Cola 3E	Υπεύθυνος Επικοινωνίας και Προσωπικής Εταιρικής Ευθύνης	Ελλάδα
26/11/2017	Καφαντάρης Πάρης	P&G	Europe Marketing Vice President at P&G	Ελβετία
19/3/2018	Τσαρμποπούλου Μαριλένα	Eurobank	Group digital banking/Digital presence/ Social media team	Ελλάδα
30/3/2018	Γκόρτζης Κωνσταντίνος	Groupama	Διευθυντής τομέα επικοινωνία και E.K.E	Ελλάδα
1/4/2018	Ορφανίδου Ζωή	Κατάστημα ρούχων	Ιδιοκτήτρια Angel Boutique	Ελλάδα
4/4/2018	Σφύκας Παναγιώτης	ΟΠΑΠ	Marketing Assistant	Ελλάδα
5/4/2018	Δικαστοπούλου Τατιάνα	Eurolife	Marketing and Business Development	Ελλάδα
5/4/2018	Δικαστοπούλου Έφη	Wunderman	General Manager at Wunderman Athens	Ελλάδα
5/4/2018	Κοτσιόπουλος Στέφανος	Folli Follie	Commercial Manager	Ελλάδα

6.4.1 Ανάλυση ερωτηματολογίου – οδηγού συνέντευξης

Στη παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη σε βάθος. Για τους σκοπούς της έρευνας δημιουργήθηκε ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο² με ανοικτού τύπου ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις είναι ανοικτού τύπου και δίνουν τη δυνατότητα στους ερωτηθέντες να απαντήσουν ελεύθερα και να αιτιολογήσουν την άποψή τους, χωρίς να έχουν εναλλακτικές απαντήσεις που να τους δεσμεύουν. Σκοπός των ερωτήσεων είναι να αντλήσουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συμπεράσματος.

Αρχικά οι τέσσερις πρώτες ερωτήσεις αφορούν τη σχέση που έχουν οι επιχειρήσεις με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Σε ποια μέσα διατηρούν παρουσία, αν υπάρχουν εξειδικευμένα άτομα στην επιχείρηση που να ασχολούνται με αυτά, τι επιδιώκει η επιχείρηση με την αξιοποίηση των μέσων και για την σπουδαιότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έναντι των παραδοσιακών μέσων.

Στη συνέχεια οι επόμενες δύο ερωτήσεις αναφέρονται στο αν η επιχείρηση έχει αντιμετωπίσει κάποιο είδος κρίσης και πως το διαχειρίστηκε. Στην 6^η ερώτηση καλούνται να απαντήσουν στο πόσο έτοιμοι είναι να αντιμετωπίσουν μια κρίση, αλλά και στο αν υπάρχει κάποιο τμήμα που να τη διαχειρίζεται.

Τέλος, στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου οι ερωτηθέντες πρέπει να απαντήσουν στις δύο ερωτήσεις που ουσιαστικά διατυπώνουν ακριβώς το κυρίως θέμα της πτυχιακής εργασίας. Αυτές είναι οι 7 και 8 οι οποίες αποτυπώνουν το ερώτημα σχετικά με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως εργαλεία επικοινωνίας για τη διαχείριση κρίσεων.

6.5 Ερευνητική Μέθοδος

Η παρούσα έρευνα εφαρμόστηκε στους πληροφορητές-εκπροσώπους των επιχειρήσεων, θεωρώντας πως είναι η καθ' ύλην αρμόδιοι να δια φωτίσουν το αντικείμενο της έρευνας. Η ερευνητική τεχνική που χρησιμοποιήθηκε είναι η ημι-δομημένη συνέντευξη, η οποία στοχεύει να συλλέξει τις απαραίτητες πληροφορίες από τους αρμόδιους με ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Η συνέντευξη σε βάθος, αποτελεί μία από τις πιο βασικές τεχνικές της ποιοτικής έρευνας, προσφέροντας, μέσα από μια συζήτηση, αρκετές πληροφορίες όπως αναφέρει ο Πετράκης (2006).

² Το ερωτηματολόγιο είναι διαθέσιμο στο Παράρτημα της εργασίας

Ουσιαστικά, ο λόγος επιλογής της συγκεκριμένης τεχνικής, έγινε επειδή μέσω της άμεσης επικοινωνίας που υπήρχε, με τους εκπροσώπους του συγκεκριμένου δείγματος επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, έγινε ορθή καταγραφή των προσωπικών και εταιρικών αντιλήψεων που διέθεταν. Προκειμένου να μην υπάρξουν πιθανές παραφράσεις, στα αποτελέσματα της έρευνας, οι ερωτήσεις της συνέντευξης ήταν άρτια δομημένες και δεν παρέκλιναν του κυρίως θέματος.

6.6 Περιορισμοί έρευνας

Κατά τη διάρκεια της παρούσας έρευνας αντιμετωπίστηκαν ορισμένες δυσκολίες που καθυστέρησαν την προγραμματισμένη ολοκλήρωση της έρευνας. Παρά την οργάνωση και την καλή προετοιμασία πριν από την εκκίνηση των συνεντεύξεων, προέκυψαν ορισμένες αλλαγές. Οι αλλαγές αυτές προέκυψαν τόσο στις προγραμματισμένες επιχειρήσεις που θα λάμβαναν μέρος στη συγκεκριμένη έρευνα, όσο και στο χρόνο διεξαγωγής της έρευνας λόγω αναβολών των προγραμματισμένων ημερομηνιών των συνεντεύξεων. Βέβαια, τα παραπάνω ζητήματα προκλήθηκαν είτε λόγω νομικών θεμάτων μιας και επρόκειτο για εταιρίες εκτός Ελλαδικού χώρου, που δεν μπορούσαν να παρέχουν στοιχεία, είτε λόγω φόρτου εργασίας των πληροφορητών. Αρκετές επίσης, ήταν οι επιχειρήσεις που αρνήθηκαν να συμμετάσχουν σ' αυτή την έρευνα λόγω πρακτικών ζητημάτων, γεγονός που οδήγησε σε μικρότερο δείγμα από το επιδιωκόμενο. Επιπλέον, ορισμένες από τις συνεντεύξεις διακόπτονταν συχνά, λόγω αναμενόμενων παρεμβολών, κατά τη διάρκεια τους, για θέματα που αφορούσαν τις επιχειρήσεις και έπρεπε να διευθετηθούν. Τέλος, ορισμένες συνεντεύξεις ήταν μικρής διάρκειας μιας και οι αρμόδιοι δεν είχαν πολύ χρόνο στην διάθεση τους. Παρά τις δυσκολίες που δυσχέραιναν την έρευνα, τελικώς ολοκληρώθηκε, με επιτυχία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται όλες οι απαντήσεις των ερωτηθέντων οι οποίοι συμμετείχαν στην παρούσα ερευνητική διαδικασία. Τα άτομα αυτά είναι διοικητικά στελέχη μεγάλων εταιριών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό, καθώς και στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ των εταιριών.

7.2 Αναλυτικά αποτελέσματα έρευνας

Η πρώτη ερώτηση αφορά σε ποια μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχει παρουσία η επιχείρηση τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων δραστηριοποιείται στα Facebook, Instagram, Twitter και LinkedIn. Πιο συγκεκριμένα ο κύριος Παπαδάκης Αλέξανδρος ανέφερε ότι η επιχείρηση έχει λογαριασμούς εταιρικούς ακόμα και στο Youtube. Όμως το κάθε brand της επιχείρησης έχει ξεχωριστά δικούς του λογαριασμούς, ανάλογα με τη φύση του προϊόντος. Ο κύριος Καφαντάρης Πάρης, επίσης συμφωνεί ότι η Procter and Gamble δραστηριοποιείται σε όλα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τόνισε ότι το κάθε προϊόν, ανάλογα στο κοινό που απευθύνεται, θα πρέπει να δημοσιευτεί στο κατάλληλο μέσο για να έχει την σωστή απήχηση.

Στη δεύτερη ερώτηση σχετικά με το ποιος διαχειρίζεται-ενημερώνει τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όλα τα στελέχη που απάντησαν ανέφεραν ότι έχουν μια εξειδικευμένη ομάδα μέσω κοινωνικής δικτύωσης. Στις περισσότερες επιχειρήσεις η ομάδα μέσω κοινωνικής δικτύωσης της επιχείρησης, συνεργάζεται και με εξωτερικούς συνεργάτες που έχουν ευθύνη για την ψηφιακή στρατηγική τους αλλά και με τα μεμονωμένα τμήματα μάρκετινγκ του κάθε brand.

Συγκεκριμένα ο κύριος Καφαντάρης Πάρης πρόσθεσε *«Στην αρχή η εταιρία μέχρι το 2004 είχε μια εξειδικευμένη ομάδα για τη διαχείριση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, διότι όταν αρχίζεις κάτι καινούργιο στην αγορά πρέπει να υπάρχει και η κατάλληλη ομάδα για να ελέγχει την πρόοδο του, έτσι ώστε να μάθει η ίδια η επιχείρηση καλύτερα το προϊόν»* Αφού πέρασαν τα χρόνια και η επιχείρηση 'έμαθε' καλά το προϊόν, όλα τα μέλη της ήταν υπεύθυνα για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Πίνακας 4: Παρουσία των επιχειρήσεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης

	Facebook	Instagram	Twitter	LinkedIn	Youtube	TripAdvisor	Blog
P&G	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Eurolife	✓		✓	✓			
Folli Follie	✓	✓					
Coca-Cola 3E	✓		✓		✓		
Eurobank	✓	✓	✓	✓	✓		
Groupama	✓			✓	✓		
Wunderman	✓			✓			
ΟΠΑΠ	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Domes of Elounda	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Angel Boutique	✓	✓					

Οι επιδιωκόμενοι στόχοι όλων των επιχειρήσεων μέσω της αξιοποίησης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αναλύονται στην τρίτη κατά σειρά ερώτηση, που απαντήθηκε από τους ερωτηθέντες. Παρακάτω αναφέρονται οι βασικοί στόχοι όπως: Προβολή της επιχείρησης, διότι οι καταναλωτές θέλουν να γνωρίζουν πίσω από τα προϊόντα ποιος είναι. Σύνδεση με το κοινό το οποίο παρακολουθεί τα αντίστοιχα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Ενίσχυση της εικόνας και

αναγνωσιμότητας της επιχείρησης. Ενημέρωση, ανάπτυξη και διατήρηση σχέσεων με τους πελάτες.

Για την ακρίβεια όπως επισήμανε ο κύριος Παπαδάκης Αλέξανδρος *“Ο κανόνας είναι να είσαι όπου είναι και το κοινό σου, όποιος δηλαδή ενδιαφέρεται να μάθει για την εταιρία ψάχνει με όλους τους τρόπους”*. Επίσης άλλος ένας στόχος των επιχειρήσεων είναι να βρίσκουν εναλλακτικούς τρόπους να επικοινωνούν έξυπνα και δημιουργικά με τους πελάτες πρόσθεσε η κυρία Δικαστοπούλου Έφη, General Manager στη Wunderman Athens.

Μέσα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης γίνεται ενημέρωση του κοινού για νέα προϊόντα που εισέρχονται στον χώρο της αγοράς αλλά και προβάλλουν την οικολογική τους πλευρά προσθέτει ο κος Κυριακού Γιώργος, Front Office και Guest Relations Manager. Συγκεκριμένα ανέφερε *“Είχαμε κοινοποιήσει φωτογραφίες, με τους πελάτες μας να βοηθούν το προσωπικό στον καθαρισμό της ιδιωτικής παραλίας του ξενοδοχείου στο Facebook για να προβάλλουμε την οικολογική πλευρά μας”*. Έτσι η κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να προσελκύσει καινούργιους πελάτες αλλά και να πουλήσει τα προϊόντα της.

Στην τέταρτη ερώτηση σχετικά με το πόσο σημαντικά είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την επιχείρηση ως επικοινωνιακά μέσα σε σχέση με τα υπόλοιπα εργαλεία δημοσίων σχέσεων και ποια είναι τα πλεονεκτήματά τους, ανέφεραν οι ερωτηθέντες πως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, κατέχουν σημαντικό ρόλο ως επικοινωνιακά μέσα καθώς το κοινό που στοχεύουν οι επιχειρήσεις αυτές βρίσκεται σε αυτό. Αν μια εταιρία δεν διαθέτει παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι χρήστες μπορεί να αμφισβητήσουν το κύρος και την αξιοπρέπεια της όπως ανέφερε ο κύριος Σφύκας Παναγιώτης, Marketing Assistant στην επιχείρηση ΟΠΑΠ. Είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο επικοινωνίας αρκεί να υπάρχει μια σταθερή και επικοινωνιακή γραμμή και σε αυτά. Δεν λειτουργούν από μόνα τους, δεν είναι ο ισχυρότερος επικοινωνιακός μοχλός ενός πλάνου εταιρικής προβολής αλλά συνδυαστικά με τα υπόλοιπα διαθέσιμα εργαλεία (π.χ. τηλεόραση, έντυπα, άλλα ψηφιακά μέσα) και ανάλογα με τους στόχους μπορούν να φέρουν σημαντικά αποτελέσματα.

Το κυριότερο είναι να υπάρχουν ξεκάθαροι επιθυμητοί στόχοι από την πλευρά της επιχείρησης, ώστε να πετύχει και να έχει μια τακτική επικοινωνίας μέσω αυτών, πρόσθεσε η κυρία Δικαστοπούλου Έφη. Έτσι, η κάθε επιχείρηση προσαρμόζει και χρησιμοποιεί παραπάνω από ένα κανάλι έτσι ώστε να πιάσει όλο το κατάλληλο κοινό που την αφορά.

Παράλληλα τα πλεονεκτήματα τους όπως ανέφεραν είναι αρκετά. Αρχικά είναι άμεσα, μπορούν να είναι όσο δημιουργικά «σηκώνει» το προφίλ της εταιρίας ενώ επίσης η εταιρία δείχνει ένα μοντέρνο προφίλ ενώ παράλληλα αντιλαμβάνεται που βρίσκεται το κοινό της και πως επιλέγει πλέον να επικοινωνεί και το ίδιο το κοινό. Είναι πιο γρήγορα, επίσης απευθύνονται σε ένα νεανικό κοινό, δίνουν μεγάλη ποικιλία στους τρόπους επικοινωνίας και προβολής (εικόνα, βίντεο, gif) Η γλώσσα το ύφος και ακόμα ο τρόπος γραφής τα κάνουν να μιλούν πιο απλά και περιεκτικά στον τελικό αποδέκτη, μεταφέροντας το μήνυμα με έναν πιο άμεσο και φιλικό τρόπο.

Στην πέμπτη ερώτηση, σχετικά με το εάν οι επιχειρήσεις αντιμετώπισαν κάποια κρίση οποιασδήποτε μορφής, οι περισσότεροι που συμμετείχαν στην έρευνα θεώρησαν βασικότερο να επισημάνουν τη κατευθυντήρια γραμμή που ακολουθούν για την αντιμετώπιση μιας κρίσης στο εσωτερικό της επιχείρησης, και όχι κάποιο συγκεκριμένο περιστατικό.

Για παράδειγμα, τα βασικά βήματα που ακολουθεί η Folli-Follie (η οποία έχει αντιμετωπίσει αρκετά περιστατικά στο παρελθόν) για να αντιμετωπίσει μια κρίση ξεκινάει με το τμήμα PR να αναλαμβάνει μαζί με το Legal να χαράξουν τη στρατηγική αντιμετώπισης της κρίσης, και μετά από την έγκριση της Γενικής Διεύθυνσης προχωράει στην υλοποίηση πλάνου αντιμετώπισης: 1) Διαδικασία 2) Καταγραφή περιστατικού 3) Ανάλυση του προβλήματος 4) Αντιμετώπιση από ειδικούς π.χ. δερματολόγους 5) Επικοινωνία με πελάτη, όπως ανέφερε ο κύριος Κοτσιόπουλος, Εμπορικός Διευθυντής της εταιρίας.

Με την σειρά του ο κύριος Παπαδάκης, Υπεύθυνος Επικοινωνίας και Προγραμμάτων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Coca-Cola 3E, ανέφερε ότι έχουν αντιμετωπίσει όλα τα είδη κρίσεων. Έτσι υπάρχουν περιστατικά τα οποία δεν είναι τόσο μεγάλης κλίμακας και δεν θεωρούνται κρίσεις, τα θεωρούν μεμονωμένα περιστατικά όπως τα παράπονα πελατών και υπάρχει γραμμή εξυπηρέτησης παραπόνων από τους πελάτες. Όμως όταν αντιμετωπίζουν μια πιο σοβαρή κρίση έχουν εξειδικευμένο τμήμα που ακολουθεί τα παρακάτω βήματα για την διεκπεραίωση του: 1) Καταγραφή παραπόνων 2) Διερεύνηση περιστατικού 3) Πόρισμα διερεύνησης 4) Απάντηση στον πελάτη.

Στη συνέχεια ο κύριος Καφαντάρης, Διευθυντής Μάρκετινγκ Ευρώπης στην Procter and Gamble, ανέφερε ότι η εταιρία έχει αντιμετωπίσει όλα τα είδη κρίσεων, από οικονομική κρίση μέχρι και παράπονα πελατών. Έτσι αναφέρει ένα παράδειγμα, πως δηλαδή αντιμετώπισαν ένα απαιτητικό περιστατικό με μια πελάτισσα. *“Μια μητέρα από την Αμερική έκανε παράπονα στην*

εξυπηρέτηση πελατών της εταιρίας, ότι το προϊόν “Pampers” δημιούργησε αλλεργία στο παιδί της. Το συγκεκριμένο τμήμα αντιμετώπισε το περιστατικό φευγαλέα. Η κυρία δεν έμεινε ικανοποιημένη από την απάντησή τους και ζήτησε να απευθυνθεί στον Γενικό Διευθυντή της εταιρίας. Ο Γενικός Διευθυντής με τη σειρά του το αντιμετώπισε με τον ίδιο ακριβώς τρόπο χωρίς να γνωρίζει τις επιπτώσεις αυτού του περιστατικού. Την επόμενη μέρα η μητέρα είχε δημιουργήσει μια ομάδα στο Facebook με ονομασία «People against Pampers». Έτσι 20.000 πελάτες της εταιρίας από όλο τον κόσμο μιλάγανε στη συγκεκριμένη ομάδα εναντίον του προϊόντος”. Για να μπορέσει η εταιρία να αντιμετωπίσει τη συγκεκριμένη κρίση ή κάποιο άλλο πρόβλημα που δημιουργείται πρέπει πρώτα να διερευνήσει εις βάθος το πρόβλημα. Να είναι κοντά στον πελάτη, να πιστεύει ότι πάντα έχει δίκιο. Και δεύτερο και κύριο βήμα είναι να υπάρχει ο κατάλληλος έλεγχος με κλινικές έρευνες στο προϊόν ώστε στην συνέχεια να επικοινωνήσουν με τον πελάτη, προσθέτει ο κύριος Καφαντάρης.

Τέλος ο κύριος Κυριακού, Front Office and Guest Relation Manager του ξενοδοχείου Domes of Elounda, προσθέτει με την σειρά του ότι έχουν δημιουργηθεί κρίσεις μέσα στον χώρο του ξενοδοχείου σχετικά με παράπονα πελατών, ατυχήματα εργαζομένων αλλά και πελατών. Για να τα αντιμετωπίσουν όλα αυτά τα διοικητικά στελέχη του, ακολουθούν μια προκαθορισμένη διαδικασία, είναι πάντα «κοντά» στον πελάτη βρίσκοντας τη καλύτερη λύση.

Οι ερωτηθέντες απάντησαν στη έκτη ερώτηση, που αφορούσε τα μέτρα που έχει πάρει η επιχείρησή τους και για την ύπαρξη κάποιου συγκεκριμένου σχεδίου αντιμετώπισης της κρίσης. Καθώς και αν υπάρχει κάποιο τμήμα ή ομάδα ατόμων που να ασχολούνται με αυτές. Η εννιά στις δέκα επιχειρήσεις απάντησαν θετικά στην ύπαρξη συγκεκριμένου τμήματος που διαχειρίζεται τις κρίσεις, μιας και το θεωρούν αναπόσπαστο κομμάτι, για την άμεση αντιμετώπιση των κινδύνων, σε κατάσταση ανάγκης.

Φυσικά τόνισαν πως υπάρχει και συγκεκριμένο σχέδιο για την αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων. Ιδιαίτερα κάποιοι αναφέρουν πως έχουν δημιουργήσει ένα σχέδιο το οποίο αναπροσαρμόζεται σε κάθε κατάσταση και άλλοι πως μέσα στο τμήμα διαχείρισης έχουν καθορίσει αρμοδιότητες ανάλογα με τις κύριες μορφές κρίσης που μπορούν να πλήξουν την επιχείρηση. Συγκεκριμένα ο κύριος Κυριακού τονίζει πως την ομάδα διαχείρισης την αποτελούν υποομάδες, όπως ομάδα αντιμετώπισης πυρκαγιάς, φυσικών φαινομένων ή τρομοκρατικής επίθεσης. Αυτό συμβαίνει λόγω της μορφής και της τοποθεσίας της επιχείρησης, που είναι πιο

επιρρεπής σε τέτοιες κρίσεις. Επίσης θεωρούν πως ξέροντας τις πιθανές κρίσεις προετοιμάζονται κατάλληλα ώστε αν χρειαστεί να τις αντιμετωπίσουν.

Όπως επισημάνθηκε αρχικά οι εννιά στις δέκα επιχειρήσεις είναι αυτές που περιέχουν μια ομάδα διαχείρισης των κρίσεων μιας και η κυρία Ορφανίδου Ζωή, ιδιοκτήτρια καταστήματος ρούχων και όντας μια μικρή επιχείρηση θεωρεί πως παρά την μη ύπαρξη συγκεκριμένης ομάδας διαχείρισης κρίσεων, έχει καταφέρει να αντιμετωπίσει μια μείωση τζίρου χωρίς να διαθέτει κατάλληλο τμήμα. Σε αντίθεση με τον κύριο Γκόρτζη Κωνσταντίνο, Διευθυντής Τομέα επικοινωνίας και ΕΚΕ ο οποίος υπογραμμίζει *«Μάλιστα. Υπάρχει θεσπισμένη CT (Crisis Team) με πολλά και εναλλακτικά σενάρια διαχείρισης ενδεχόμενων κινδύνων, καθώς και συγκεκριμένος μηχανισμός και σχέδιο ενεργοποίησης των διαδικασιών για την αντιμετώπιση κρίσεων»*.

Τέλος ο κύριος Παπαδάκης επιπροσθέτως αναφέρει πως στο σχέδιο διαχείρισης μιας πιθανής κρίσης, στη Coca Cola 3E Ελλάς, υπάρχει ένα τελικό στάδιο το οποίο είναι η ανατροφοδότηση που θα προκύψει μετά την επαναφορά της επιχείρησης στη φυσική της κατάσταση, καθώς αυτό τους βοηθάει ώστε να προετοιμαστούν για τον τρόπο αντιμετώπισης ή αποφυγής μελλοντικών κρίσεων.

Στην έβδομη ερώτηση σχετικά με την αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ως εργαλεία διαχείρισης των κρίσεων, οι περισσότεροι απάντησαν πως η επιχείρηση την οποία εκπροσωπούν δεν χρειάστηκε να χρησιμοποιήσει τα μέσα δικτύωσης για την αντιμετώπιση μια κρίση.

Συγκεκριμένη περίπτωση διαχείρισης κρίσεων μέσω των κοινωνικών δικτύων, παραθέτει ο κύριος Κυριακού, όπου την περίοδο των capital controls, η διοίκηση έκρινε απαραίτητο να καθησυχάσει τους πελάτες της στο εξωτερικό, ενημερώνοντας τους μέσω ενός “Newsletter” πως δεν θα διατρέξουν κανένα πρόβλημα όσον αφορά τη ρευστότητα των χρημάτων τους, σε περίπτωση που επιθυμούσαν να επισκεφτούν την Ελλάδα. Με αυτό τον τρόπο διαχειρίστηκαν ένα πιθανό κίνδυνο που θα μπορούσε να τους πλήξει την συγκεκριμένη περίοδο.

Μια άλλη περίπτωση διαχείρισης μιας κρίσης υποδεικνύεται από την κυρία Ορφανίδου, η οποία περιγράφει την κρίση που πέρασε στην επιχείρησή της, *«...καταφέραμε να αντιμετωπίσουμε μια μικρή πτώση των πωλήσεων, μέσω της αύξησης της προβολής της επιχείρησης τόσο στο Facebook όσο και στο Instagram με αποτέλεσμα την εύρεση νέων πελατών»*.

Την σπουδαιότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επισήμαναν, στην όγδοη ερώτηση, οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων, για την διαχείριση μιας κρίσης. Καθώς όλοι θεωρούν πως η

παρουσία της επιχείρησης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, είναι ο πιο άμεσος τρόπος επικοινωνίας με το κοινό τόσο σε περιόδους κρίσεων όσο και σε ευημερίας.

Είναι αρκετοί βέβαιοι εκείνοι που σχολίασαν πως όσο και αν θεωρούνται ένα βοηθητικό εργαλείο τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, δεν μπορούν από μόνα τους να αποτελέσουν κατευθυντήρια οδό προς την έξοδο μιας κρίσης. Όλοι τελικά καταλήγουν στο συμπέρασμα όμως, πως σε κατάσταση κρίσης θα αποτελέσει ένα εργαλείο ενημέρωσης από την πλευρά της επιχείρησης προς το κοινό.

Από μια άλλη οπτική γωνία το ανέλυσε ο κύριος Παπαδάκης, ο οποίος θεωρεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης πολύ βασικό εργαλείο, όσον αφορά την ταχύτητα που διανέμονται τα γεγονότα από τα κοινωνικά δίκτυα. Έθεσε το παράδειγμα μίας πυρκαγιάς η οποία μπορεί να εξελιχθεί ως ένα μεγάλο πλήγμα για την επιχείρηση, όμως αν κάποιος την εντοπίσει και την αναφέρει στα μέσα, αυτό θα βοηθήσει ιδιαίτερα μια επιχείρηση η οποία θα σπεύσει να την αντιμετωπίσει γρηγορότερα. Γι' αυτό το λόγο τονίζει πως όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν συνεχή παρακολούθηση των ιστοχώρων που έχουν παρουσία, *«για να είναι σε εγρήγορση»* όπως λέει χαρακτηριστικά.

Επίσης η κυρία Δικαστοπούλου Τατιάνα, Marketing αναφέρει συγκεκριμένα, *«Εκτιμώ ότι μια σύγχρονη εταιρεία οφείλει να αξιοποιεί, όπως ανέφερα και πιο πάνω τα μέσα στα οποία βρίσκεται ο καταναλωτής για το σύνολο της επικοινωνίας της με αυτούς. Παρόλα αυτά, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή και governance από εξειδικευμένους ανθρώπους ειδικά για τη διαχείριση κρίσεων»*. Αυτό κατά κάποιο τρόπο, οδηγεί στο συμπέρασμα πως όσο σημαντικά και να είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ένα μεγάλος παράγοντας που έχει βασικό ρόλο είναι ο ανθρώπινος. Πρέπει να υπάρχει συνεργασία στα μέλη της επιχείρησης και από την μεν, ομάδα αλλά και από την δε, που είναι η ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Έτσι θα μπορέσουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης να αποτελέσουν χρήσιμο βοήθημα στον τρόπο αντιμετώπισης των κρίσεων.

Τέλος κρίση μπορεί να αποτελέσει, κατά τους ερωτηθέντες, και το σχόλιο παραπόνου ενός πελάτη, το οποίο μπορεί να εξαπλωθεί, δημιουργώντας έτσι μεγάλο πρόβλημα στην επιχείρηση. Αυτός είναι ένας ακόμα λόγος που θα έπρεπε η ομάδα κρίσεων ή εξυπηρέτησης του πελάτη, όπως αναφέρθηκε, να λειτουργήσει γρήγορα και αποτελεσματικά. Όμως δεν πρέπει να μείνει σε αυτό το σημείο η διαχείριση, το γεγονός θα πρέπει να καταγραφεί και να αναλυθεί περισσότερο κυρίως με πιο στενή επικοινωνία με τον πελάτη και εκτός διαδικτύου μιας και όπως τονίζει ο

κύριος Κοτσιόπουλος, *«Προσπαθούμε να διατηρούμε, σε προσωπικό επίπεδο με τον καταναλωτή, τους προβληματισμούς του»*. Κυρίως ειπώθηκε από τους περισσότερους πως σε περίπτωση αναφοράς ενός αρνητικού γεγονότος, στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, που είναι σοβαρό, η επιχείρηση θα σπεύσει να επικοινωνήσει μαζί του προσωπικά. Αυτό γίνεται για να μην δοθεί περαιτέρω έκταση στο γεγονός.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

8.1 Εισαγωγή

Με την εκπόνηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας, συμπεραίνεται πως οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και αποτελούν ένα βασικό εργαλείο για την προβολή τους στο ευρύ κοινό. Όσον αφορά το τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν ένα πιθανό πρόβλημα, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, σήμερα, αποτελούν βασικό πυλώνα, για τη διαχείριση αυτών.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το διαδίκτυο κατά κύριο λόγο για να προβάλλουν και να ενισχύσουν την εταιρική τους εικόνα, όπως επίσης για να αναπτύξουν και να διατηρήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους. Όπως επισήμαναν και οι ερωτηθέντες τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για την άμεση επικοινωνία με το κοινό, σε συνδυασμό με τα παραδοσιακά εργαλεία δημοσίων σχέσεων και μάρκετινγκ.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένη ώστε να αντιμετωπίσει μια ενδεχόμενη κρίση. Γι' αυτό το λόγο υπάρχουν κατάλληλα διαμορφωμένες ομάδες που έχουν προετοιμάσει συγκεκριμένο σχέδιο αντιμετώπισης μελλοντικών κρίσεων.

Οι επιχειρήσεις πλέον, έχουν συνειδητοποιήσει πως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να βοηθήσουν στη διεκπεραίωση μιας κρίσης, όμως δεν το έχουν επιχειρήσει εξ' ολοκλήρου. Τέλος θεωρείται πως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο το οποίο στην διάρκεια του χρόνου θα εξελιχθεί και θα αποτελέσει ισχυρό μέσο αντιμετώπισης κρίσεων.

8.2 Προτάσεις

Σε μια εποχή που οι κρίσεις, κάθε μορφής, αποτελούν άμεσο κίνδυνο για να πλήξουν μια επιχείρηση, πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένο σχέδιο αντιμετώπισής τους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις παρέχουν ένα τέτοιο σχέδιο και χρησιμοποιούν παραδοσιακές μεθόδους διαχείρισης κρίσεων. Καθώς τα χρόνια περνάνε και η τεχνολογία προοδεύει, οι τρόποι διαχείρισης κρίσεων πρέπει να πορεύονται με βάση την εποχή και να χρησιμοποιούν νέα μέσα.

Ένα τέτοιο μέσο είναι και τα κανάλια κοινωνικής δικτύωσης τα οποία μπορούν μέσω της επικοινωνίας που υπάρχει με το κοινό να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση μιας κρίσης.

Οι προτάσεις που παρατίθενται παρακάτω προκύπτουν μετά τη καταγραφή των αποτελεσμάτων της παραπάνω έρευνας, διαμέσου των συνεντεύξεων που λήφθηκαν. Οι προτάσεις αυτές χωρίζονται σε δύο υπό-ενότητες, προτάσεις που δίνονται προς τις επιχειρήσεις και προτάσεις για την εκπόνηση επόμενων ερευνών.

8.2.1 Προτάσεις προς τις επιχειρήσεις

Κάθε επιχείρηση καλείται έστω μια φορά στη διάρκεια της ζωής της να αντιμετωπίσει μια οποιασδήποτε μορφής κρίση και γι' αυτό το λόγο πρέπει να είναι προετοιμασμένη, έχοντας πάρει τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπιση της. Εκ πρώτης όψεως, μια κρίση φαντάζει στην επιχείρηση, ένα πολύ μεγάλης έκτασης αρνητικό γεγονός το οποίο αποτελεί κίνδυνο. Όμως κάθε φορά που εμφανίζεται μια κρίση, οι αρμόδιοι πρέπει, πέρα από την εφαρμογή του σχεδίου διαχείρισης, να εμβαθύνουν στη πηγή του προβλήματος, καθώς και να προσπαθήσουν να ανακαλύψουν παράλληλα τις ευκαιρίες που προκύπτουν από μια κρίση. Επιπλέον, η επιχείρηση πρέπει να βρίσκεται κοντά στον καταναλωτή, να του παρέχει συνεχή ανατροφοδότηση ώστε να τον έχει σε εγρήγορση για να μην τον “χάσει”. Στην αντίθετη περίπτωση θα έχει ως συνέπεια την απομάκρυνση του πελάτη από το προϊόν ή την υπηρεσία και αυτό θα προκαλέσει σταδιακή μείωση του τζίρου. Στη συνέχεια αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους παραγωγής και θα αποτελέσει μια ισχυρή οικονομική κρίση.

Κάτι ακόμα που πρέπει να προσέξουν οι εταιρίες, μετά την αντιμετώπιση της κρίσης, καθώς έχουν επιστρέψει στη φυσική τους κατάσταση, είναι η ανατροφοδότηση που θα έχουν στη συνέχεια. Όλες οι εταιρίες, στη σημερινή εποχή, πρέπει να έχουν διαδικτυακή παρουσία μέσω των ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης. Αυτό θα τους βοηθήσει στην προβολή της εικόνας της επιχείρησης αλλά και στην ενδυνάμωση των σχέσεων με τους πελάτες.

Επιπροσθέτως η επιχείρηση πρέπει να εστιάσει στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα οποία αποτελούν βασικό πυλώνα, όχι μόνο στην επικοινωνία ανάμεσα στους πελάτες και την ίδια, αλλά και στην διαχείριση των κρίσεων. Τέλος τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι πολύ σημαντικά από την πλευρά της γρήγορης διάδοσης του προβλήματος μέσω αυτών, για την άμεση αντιμετώπιση του. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει η επιχείρηση να έχει γρήγορες αντιδράσεις και να παρακολουθεί στενά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Πρέπει λοιπόν να

υπάρχει ένα τμήμα διαχείρισης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, τα οποία να έχουν γρήγορα “αντανακλαστικά” σε οτιδήποτε συμβεί, στους ιστοχώρους που έχει παρουσία η επιχείρηση. Φυσικά τα δύο τμήματα διαχείρισης πρέπει να συνεργάζονται σε περιπτώσεις κρίσεων για να ενισχύεται έτσι η προσπάθεια αντιμετώπισης. Άλλωστε, όπως έλεγαν οι Αρχαίοι ημών πρόγονοι “η ισχύς εν τη ενώσει”.

8.2.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Στο συγκεκριμένο σημείο, μετά την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας, θεωρείται πως υπάρχει περιθώριο υλοποίησης περαιτέρω ερευνών πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Άλλωστε η διαχείριση κρίσεων σε συνδυασμό με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αποτελέσουν ένα πολύ ιδιαίτερο θέμα προς αναζήτηση. Αυτό συμπεραίνεται από το γεγονός ότι η Ελλάδα είναι μία χώρα που πλήττεται από οικονομική, κυρίως κρίση που μπορεί να οδηγήσει και σε άλλες της εκφάνσεις. Αυτό βέβαια γίνεται την ώρα που τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης εξελίσσονται ραγδαία καθημερινά και δημιουργούνται νέα. Αυτά τα δύο συστατικά μέρη μπορούν σε συνδυασμό να αποτελέσουν μια αρκετά καλή έρευνα.

Οι περαιτέρω προτάσεις έχουν να κάνουν με τον μεγαλύτερο αριθμό δείγματος ερωτηθέντων, την εφαρμογή διαφορετικής ερευνητικής προσέγγισης (π.χ. ποσοτική έρευνα με δομημένο ερωτηματολόγιο) ή την διεξαγωγή μιας αντίστοιχης έρευνας σε επιχειρήσεις του εξωτερικού, έτσι ώστε να μπορεί να γίνει μια σύγκριση στις δύο έρευνες για το που γίνεται καλύτερη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη διαχείριση κρίσεων. Επίσης μια ακόμα πρόταση για έρευνα μπορεί να αποτελέσει το θέμα, πως αντιλαμβάνονται οι χρήστες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, την επιλογή των επιχειρήσεων να διαχειριστούν τις κρίσεις που μπορούν να τους πλήξουν, μέσω των κοινωνικών δικτύων. Σε αυτή τη περίπτωση θα μπορούσε να διαπιστωθεί και από τις δύο πλευρές η χρησιμότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την αντιμετώπιση των κρίσεων και να αποτελέσει μια χρήσιμη πληροφορία για τις επιχειρήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Ahmed, M. (2006), *The principles and practice of crisis management. The case of Brent Spar*, London: Palgrave Macmillan
- Alexander, D. (2014), “Social media in disaster risk reduction and crisis management”, *Science Engineering Ethics*, 20(3), pp. 720-723
- Argenti, I. (1998), *Corporate Communication*, Singapore: Mc Graw- Hill
- Barnard, C. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass: Harvard University Press
- Barton, L. (2004), *Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*, Boston: Harvard Business School Press
- Berge, T.D. (1991), “Planning for Crisis: How to cope with the wolf at the door”, *Europe management Journal*, 9(1), pp. 30-35
- Birdwhistel, R. (1970), *Kinesics and context: essays on body motion communication*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press, p. 33-34
- Boyd, D. and Ellison, N. (2007), “Social Network Sites: Definition, History and Scholarship”, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), pp. 210-230
- Briggs, A. and Burke, P. (2009), *A Social History of the Media: From Gutenberg to the Internet*, UK: Polity Press, 3rd Edition
- Coombs, W.T. (1999), *Ongoing Crisis Communication*, Thousand Oaks California: Sage Publications
- Creswell, J.W. (1998), *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*, London and Thousand Oaks: Sage Publications
- Cutlip, S., Center, A. and Broom, G. (1994), *Effective Public Relations*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall
- Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (1994), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks: Sage Publications
- Drucker, P. (1974), *Management: Tasks Responsibilities, Practices*, New York: Harper and Row and Heinemann Professional Publishing

- Feldman, R. (1992), *Applications of Nonverbal Behavioral Theories and Research*, U.K: Psychology Press, p. 46-48
- Fink, S. (1986), *Crisis management: planning for the inevitable*, USA: American Management Association Press
- Foster, W. (1980), “Administration and the Crisis in legitimacy: A Review of Habermasian Thought”, *Harvard Educational Review*, 50(4), pp. 496-505
- Gardner, D. and Winder, C. (1999) “Using Benchmarking to Improve Organizational Communication”, *Quality Assurance*, 6(4), pp.201-211
- Gerald, L. (2006), “*Organizational Crisis Management: The Human Factor*”, USA: Auerbach Publications, pp. 77-84
- Glaesser, D. (2006), *Crisis Management in the Tourism Industry*, Burlington: Elsevier
- Gonzalez-Herrero, A. and Pratt, C.(1996), “An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communications Management”, *Journal of Public Relations Research* 8(2), pp. 79-105
- Gottschalk, J. (1993), *Crisis response: Inside stories on managing image under siege*, USA: Visible Ink Press
- Goolsby, R. (2010) “Social media as crisis platform: The future of community maps/ crisis maps”, *Association for Computing Machinery Transactions on Intelligent Systems and Technology*, 1(1), Article No 7, pp. 1-11
- Hafner, K. and Lyon, M. (1998), *When Wizards Stay up Late: The Origins of the Internet*, New York: Simon and Schuster
- Hargie, W., Dickson, D. and Tourish, D. (1999), *Communication in Management*, Gower, Hampshire
- Jenkins, H. (2006), *Convergence culture. Where old and new media collide*, New York: New York University Press
- Kaewkitipong, L., Chen, C. and Ractham, P. (2012) “Lessons Learned From the Use of Social Media In Combating A Crisis: A Case Study of 2011 Thailand Flooding Disaster”, *Thirty Third International Conference on Information Systems*, Orlando
- Kaplan, A. and Haenlein, M. (2011), “The early catches the news: Nine things you should know about micro-blogging”, *Business Horizon*, 54(2), pp. 105-113
- Kaplan, A. and Haenlein, M. (2010), “Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media”, *Business Horizon*, 53, pp. 59-68

- Katou, A. (2015), “The mediating effects of psychological contacts on the relationship between human resource management systems and organisational performance”, *International Journal of Manpower*, 36(7), pp. 1012-1033
- Kendon, A. (ed) (1981), *Nonverbal communication, interaction and gesture: selections from semiotica. Approaches to semiotics, 41*, The Hague [etc] : Mouton, p.38
- Kleinert, H. (1993), *Kommunikations politik in Tourismus- Management*, Berlin: G. Haedrich et al.de Gruyter
- Koontz, H. and Wehrich, H.(1988) *Management*, Singapore: McGraw-Hill, 9th Edition
- Kotler, P. (1988) *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control*, United States of America: Prentice-Hall International, Inc, 6th Edition
- Lagadec, P. (1997), “Learning processes for crisis management in complex organizations”, *Journal of contingencies and Crisis Management*, 5(1), pp. 24-31
- Mitroff, I. and Pearson, C. (1993), *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organizations Crisis- preparedness*, San Francisco: Jossey Bass Publishers
- Mitroff, I. and Shrivastava, P. (1987), “*The Academy of Management Executive*”, 1(4), pp. 283-292
- Moorhead, G. and Griffin, R. (1995), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Arizona: Houghton Mifflin
- Norman, A. (1995) “Managing the Crisis you tried to prevent”, *Harvard Business School Press*, 1st November, pp.1-12
- Patterson, L. (1991) *A functional approach to non verbal exchange*, New York: Cambridge University Press
- Perakakis, E., Trihas, N., Venitourakis, M., Mastorakis, G. and Kopanakis, I. (2016), “Social Media as a Marketing Tool for Greek Destinations”, *TOURISMOS: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 11(3), pp. 157-181
- Rosenthal, R. (1986) *Non verbal communication in the clinical context*, University Park, PA, Pennsylvania: University Press, p. 86-87
- Rosenthal, U. and Pijneburg, P. (1991), *Crisis Management and Decision Making Simulation oriented scenarios*, Netherlands: Kluwer Academic Publishers

- Ruff, P. and Aziz, K. (2003), *Managing Communications in a Crisis*, England: Grower Publishing Limited
- Seymour, M. and Moore, S. (2000), *Effective crisis management: worldwide principles and practice*, London: Cassell
- Sigband, N. and Bell, A. (1989), *Communication for Management and Business*, US: Scott, Foresman and Company, 5th Edition
- Singer, C. (1928), *A short history of medicine*, Oxford: Oxford Clarendon Press
- Smith, R. (2005) *Strategic Planning for Public Relations*, Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Solove, D. (2008), *The future of reputation: Gossip Rumor and Privacy on the Internet*, USA: Yale University Press
- Trihas, N., Perakakis, E., Venitourakis, M., Mastorakis, G. and Kopanakis, I. (2013a), “Social Media as a Marketing Tool for Tourism Destinations: The Case of Greek Municipalities”, *Journal of Marketing Vistas*, 3(2), pp. 38-48.
- Trihas, N., Perakakis, E., Venitourakis, M., Mastorakis, G. and Kopanakis, I. (2013b), “Destination marketing using multiple social media: the case of 'Visit Ierapetra'”, *Tourism Today*, 13, pp. 114-126
- Wasserman, St. and Faust, K. (1994), *Social Network Analysis: Methods and Applications*, UK: Cambridge University Press
- Weitz, B., Castleberry, S. and Tanner, J. (1992), *Selling Building Partnerships*, US: IRWIN
- Wendling, C., Radisch, J. and Jacobzone, S. (2013), “*The Use of Social Media in Risk And Crisis Communication*”, Paris: OECD Working Papers on Public Governance, No. 24, OECD Publishing, pp.2-41
- Wigley, S. and Zhang, W. (2011) “A study of PR Practitioners ‘Use of Social Media in Crisis Planning’”, *Public Relations Journal*, 5(3), pp.1-16
- Wilcox, D. and Cameron, G. (2009) *Public Relation s- Strategies & Tactics*, Boston: Pearson Education
- Wilken, T. (2001), *Crisis, Danger & Opportunity*, USA: Uncommon Sense
- Zhang, J. (2010), “*Social Media and Distance Education*” Instructional Support Specialist Center for Support of Instruction

- Zittrain, J. (2008), *“The future of the internet and How to stop it”*, USA: Yale University Press
- Zouganeli, S., Trihas, N. and Antonaki, M. (2011). Social Media and Tourism: The Use of Facebook by the European National Tourism Organisations. *Tourism Today*, 11, pp. 110-121

B. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Beekman, G. and Beekman, B. (2013), Εισαγωγή στη πληροφορική, Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας, 9η έκδοση
- Eysenk, M. (2010), *Βασικές Αρχές Γνωστικής Ψυχολογίας*, (Μετάφραση Μ. Κουλεντιανού), Αθήνα: Gutenberg
- Heath, R. (2005), Διαχείριση Κρίσεων: Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα, Αθήνα: Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας
- Laudon, K. and Guercio-Traver, C. (2014), Ηλεκτρονικό Εμπόριο: επιχειρήσεις, τεχνολογία, κοινωνία, Αθήνα: Παπασωτηρίου, 10η έκδοση
- Pease, A. (2006) Το απόλυτο βιβλίο, για τη γλώσσα του σώματος, Αθήνα: Έσοπτρον
- Saunders, M., Lewis, P. and Adrian, T. (2014), Μέθοδοι Έρευνας στις Επιχειρήσεις & την Οικονομία, Αθήνα: Δίσιγμα
- Wilcox, D., Ault, P. and Agee, W. (2004), Δημόσιες Σχέσεις: Στρατηγικές και τεχνικές, Επιμέλεια και μετάφραση Νίκος Σαρρής, Αθήνα: Έλλην, 4η Έκδοση
- Αγγελοπούλου, Π. και Βασιλικού Ι. (2005), *Οι Δημόσιες Σχέσεις σε Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς στην Ελλάδα*, Πτυχιακή Εργασία, ΑΤΕΙ Μεσολογγίου
- Αθανασούλης, Χ. (1990), *Εισαγωγή στις Δημόσιες σχέσεις*, Πειραιάς: Σταμούλης
- Βάθης, Α., Μπουραντάς, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ. και Ρεκλείτης, Π. (1999) *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων
- Βλαχοπούλου, Μ. και Δημητριάδης, Σ. (2014) *ηλεκτρονικό επιχειρείν & μάρκετινγκ*, Αθήνα: Rosili
- Βρεττός, Ε. (2002), *Μη λεκτική επικοινωνία: Σύγχρονες και ερευνητικές προσεγγίσεις στην Ελλάδα*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

- Γεωργόπουλος, Α. (2015), *Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα
- Γιακουμάκης, Εμμ, Γκυρτής, Κ., Μπελεσιώτης, Β., Ξυνός, Π. και Στεργιοπούλου-Καλατζή, Ν. (2000), *Εφαρμογές Πληροφορικής Υπολογιστών*, Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων.
- Γκίκας, Σ. (2002), *Φιλοσοφικό Λεξικό*, Αθήνα: Σαββάλας
- Δεληγιάννη, Ε. (2012), *Δίκαιο και Επικοινωνία στα Ιστολόγια (Blogs) και στα Νέα Μέσα: Νομικά Ζητήματα, ηθική δεοντολογία των πολιτών*, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη
- Δεριζιώτης, Χ., Χαροκόπος, Ι. και Σκυφτός, Κ. (2006), *Επιχειρησιακή Επικοινωνία: Από τη θεωρία στη πράξη*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία
- Δημητριάδης, Σ. και Τζωρτζάκη, Α. (2010), *Μάρκετινγκ: Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές*, Αθήνα: Rosili, Α έκδοση
- Δημητρόπουλος, Ε. (2004), *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας: Προς ένα συστηματικό δυναμικό μοντέλο μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας*, Αθήνα: Έλλην
- Κοτζαϊβάζογλου, Ι. και Πασχαλούδης, Δ. (2002), *Οργανωσιακή επικοινωνία: η επικοινωνία για επιχειρήσεις και οργανισμούς*, Αθήνα: Πατάκη
- Κόντης, Ε. (2002), *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Μανούσου, Ε. και Χαρτοφύλακα, Τ. (2011), «Κοινωνικά δίκτυα και μέσα κοινωνικής δικτύωσης στην εξ' αποστάσεως τριτοβάθμια εκπαίδευση», *Ένταξη και χρήση των ΤΠΕ στην Εκπαιδευτική Διαδικασία- 2ο Συνέδριο*, 28-30 Απριλίου 2011, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πάτρα, Ελλάδα
- Μήτρου, Λ., Πισκοπάνη, Α.Μ., Τάσσης, Σπ., Καρύδα, Μ. και Κοκολάκης, Σ. (2013), *Facebook, Blogs και Δικαιώματα*, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα
- Μόρτογλου, Ν. (2014), *Η επίδραση κοινωνικών δικτύων (Social Networks) στο μάρκετινγκ προϊόντων-υπηρεσιών*, Πτυχιακή Εργασία, ΤΕΙ Κρήτης
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2002), *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*, Δεύτερη Έκδοση, Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας ΕΠΕ
- Μπιτσάνη, Π. (2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Διόνικος
- Μπουραντάς, Δ. (2002), *Management*, Αθήνα: Μπένου
- Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ. και Ρεκλείτης, Π. (2012), *Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών*, Αθήνα: ΙΤΥΕ- Διόφαντος

- Νινέ, Μ. και Τσίλγκιριάν, Κ. (2015), *Εισαγωγή στα social media*, Αθήνα: Greek Internet Marketing,
- Εύγγη, Μ. (2012), *Δημόσιες σχέσεις, Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Πρακτικές Εφαρμογές*, Αθήνα: ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ
- Παπαβασιλείου, Ν. και Μπάλτας, Γ. (2003) *Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics*, Αθήνα: Rosili
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1993), *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*, Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση
- Παφτούνου, Π. (2007), *Η επικοινωνία στις Σύγχρονες Οργανώσεις, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Οργανωτική και Οικονομική Ψυχολογία*, Αθήνα
- Πελέτη, Α., (2013), *Στρατηγική Δημοσίων Σχέσεων: Μελέτη Περίπτωσης στην Διαχείριση Κρίσεων*, Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Ολική Ποιότητα, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Πετράκης, Μ. (2006), *Έρευνα Marketing: Η Ερευνητική Μεθοδολογία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης, Β έκδοση
- Σαμαράκη, Χ. (2008), *Πώς να κατακτήσεις τα μυστικά της γλώσσας του σώματος*, Αθήνα: Ψυχογιός
- Σιδέρη, Μ. (2013), *Το βιβλίο του Facebook: Ένας οδηγός για “αθώους” χρήστες*, Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Σιδέρη, Μ.(2014), *Το βιβλίο για το Youtube: Ένας οδηγός για “αθώους” χρήστες*, Αθήνα: Κλειδάριθμος, Β έκδοση
- Σκλαβούνης, Γ. (1999), *Ολοκληρωμένες δημόσιες σχέσεις και ελληνική πραγματικότητα*, Αθήνα: Έλλην, 5η έκδοση
- Σταμάτης, Π. (2004), *Εκπαιδευτική Σχολική Ψυχολογία*, Αθήνα: Διάδραση
- Σφακιανάκης, Μ. (1998), *Διοικητική Κρίσεων*, Αθήνα: Έλλην
- Τζικόπουλος, Α.(2013), *Ηλεκτρονικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης: social media*, Αθήνα: Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων
- Φιλολία, Α., Παπαγεωργίου, Η. και Στεφανάτος, Σ. (2005), *Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Κρίσεων & Ανθρώπινος Παράγοντας*, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ
- Χαρίτσης, Α. (2003), *Ασφάλεια δικτύων και δεδομένων και συνεπαγόμενο κόστος*, Διπλωματική Εργασία, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Γ. ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

- <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1> (25/02/18)
- <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C127/577/3749,16439/> (25/02/18)
- http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/8243/Peleti_Anna.pdf?sequence=1&isAllowed=y (27/2/18)

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

- http://www.greek-language.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triantafyllides/search.html?lq=%22%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7+&dq (2/11/2017)
- <http://heltios-crisis.blogspot.gr/2010/10/blog-post.html> (2/11/2017)
- <http://www.teiath.gr/userfiles/laloumis/krisi.pdf> (5/11/2017)
- <https://goo.gl/347Xcp> (6/11/2017)
- https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1654/1/02_chapter_7.pdf (11/11/2017)
- <https://goo.gl/Cp5wh6> (15/11/2017)
- <https://www.managementstudyhq.com/what-is-crisis-and-different-types-of-crisis.html> (15/11/2017)
- <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=196&L=4> (19/11/2017)

ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ:

- http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/bah/2014/MortoglouNikolaos/attached-document-1403185399-659311-10881/Mortoglou_Nikolaos.2014.pdf
- http://oceanis.lib.teipir.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2487/log_201400146.pdf?sequence=1 (15/1/2018)

- <https://project4gelpanorama.wikispaces.com/web+1.0+vs+web+2.0> (15/1/2018)
- <https://hbswk.hbs.edu/archive/assessing-your-organization-s-crisis-response-plans-your-crisis-response-plan-the-ten-effective-elements> (15/1/2018)
- <https://searchenginewatch.com/sew/opinion/2064413/social-media-marketing-101-part> (18/1/2018)
- <https://goo.gl/3HiQZD> (19/1/2018)
- <http://historycooperative.org/the-history-of-social-media/> (22/1/2018)
- https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Facebook (25/1/18)
- <http://www.mirnabard.com/2010/02/15-categories-of-social-media/> (28/2/2018)
- <https://en.wikipedia.org/wiki/LinkedIn> (30/2/2018)
- <https://el.wikipedia.org/wiki/LinkedIn> (30/2/2018)
- <https://www.afilorama.com/internet101/media-sharing> (5/2/18)
- <https://en.wikipedia.org/wiki/Microblogging#> (15/2/2018)
- <https://tripadvisor.mediaroom.com/gr-about-us> (25/2/2018)
- <https://el.wikipedia.org/wiki/Twitter> (9/3/2018)
- <https://el.wikipedia.org/wiki/Flickr> (10/3/18)
- <https://whatis.techtarget.com/definition/Digg> (10/3/2018)
- https://en.wikipedia.org/wiki/Review_site (10/3/2018)
- <https://el.wikipedia.org/wiki/YouTube> (10/3/18)
- <https://goo.gl/BGbziL> (18/3/2018)
- https://en.wikipedia.org/wiki/Second_Life (18/4/2014)
- <http://blogs.sch.gr/billbas/2009/03/19/%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CE%BF-second-life/> (18/4/2018)

- <https://www.redalkemi.com/blog/post/the-top-8-social-bookmarking-websites-for-your-business> (18/4/2018)
- <https://goo.gl/jY4YWu> (18/4/2018)
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Delicious_\(website\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Delicious_(website)) (18/4/2018)
- https://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_sharing (18/4/2018)

ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

- https://en.wikipedia.org/wiki/Asiana_Airlines_Flight_214 (02/03/18)
- <http://brandnews.gr/case-study-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CF%86%CE%AE%CE%BC%CE%B7-%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B9%CE%BC%CE%B5%CF%84%CF%8E%CF%80%CE%B9%CF%83%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B5%CF%89/>(02/03/18)
- https://en.wikipedia.org/wiki/Case_study(09/03/18)
- https://en.m.wikipedia.org/wiki/Anthon_Berg (12/03/18)
- https://en.wikipedia.org/wiki/Thomas_Cook_Group(12/03/18)
- http://www.travelmole.com/news_feature.php?news_id=2028482(εικόνα)
(12/03/18)
- <http://www.tornosnews.gr/mobile/epixeiriseis/tour-operators/26344-a%CE%BC%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%AF%CE%B4%CF%81%CE%B1%CF%83%CE%B7-%CF%84%CE%B7%CF%82-thomas-cook-%CF%83%CE%B5-%CE%B4%CF%85%CF%83%CF%86%CE%B7%CE%BC%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE> (12/03/18)
- <http://www.taxidologio.gr/barcelona-todo-la-rambla.html> (12/03/18)
- <http://www.newsbomb.gr/kosmos/story/814619/tromokratiki-epithesi-varkeloni-aimatokylisan-ti-la-ramblas-eikones-frikis-apo-to-xytipima> (13/03/18)

- <http://www.cnn.gr/news/kosmos/story/93755/varkeloni-giati-to-twitter-gemise-me-fotografies-gaton-mia-mera-meta-to-tromokratiko-xtypima-pics> (εικόνα) (12/03/18)
- <http://www.cnn.gr/news/kosmos/story/93755/varkeloni-giati-to-twitter-gemise-me-fotografies-gaton-mia-mera-meta-to-tromokratiko-xtypima-pics> (12/03/18)
- http://www.euro2day.gr/ftcom/ftcom_gr/article-ft-gr/1560942/to-htyphma-sth-varkelonh-plhgonei-ton-isaniko-toy.html (12/03/18)
- https://twitter.com/PrimeministerGR/status/898244898465492992?ref_src=twsrc%5Etfw&ref_url=http%3A%2F%2Fwww.protagon.gr%2Fepikairota%2Fminymata-sybarastasis-sti-varkelwni-apo-ton-politiko-kosmo-44341461548 (εικόνα) (20/03/18)
- <http://www.protagon.gr/epikairota/minymata-sybarastasis-sti-varkelwni-apo-ton-politiko-kosmo-44341461548> (20/03/18)
- https://twitter.com/sairydust/status/898238436389212160?ref_src=twsrc%5Etfw&ref_url=http%3A%2F%2Fwww.cnn.gr%2Fnews%2Fkosmos%2Fstory%2F93755%2Fvarkeloni-giati-to-twitter-gemise-me-fotografies-gaton-mia-mera-meta-to-tromokratiko-xtypima-pics&tfw_creator=CNNG (εικόνα) (12/03/18)
- https://en.wikipedia.org/wiki/United_Airlines (17/03/18)
- <http://dimosiografia.com/united-airlines/> (17/03/18)
- <https://el.wikipedia.org/wiki/H%26M> (17/03/18)
- <http://m.lifo.gr/now/world/175883> (εικόνες) (17/03/18)
- <http://www.newmoney.gr/diethni/343980-kimata-orgis-kata-tis-h-m-gia-diafimisi-sok-me-mairo-paidaki#ampshare=http://www.newmoney.gr/diethni/343980-kimata-orgis-kata-tis-h-m-gia-diafimisi-sok-me-mairo-paidaki> (εικόνα) (17/03/18)
- https://www.huffingtonpost.gr/entry/diadilotes-xespoun-se-katastimata-hm-yochanesburg_gr_5a5c7c82e4b0fcbc3a11b066 (17/03/18)
- <http://brandnews.gr/case-study-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CF%86%CE%AE%CE%BC%CE%B7-%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B9%CE%BC%CE%B5%CF%84%CF%8E%CF%80%CE%B9%CF%83%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B5%CF%89/> (28/03/18)

- <http://newpost.gr/kosmos/624021/ti-eipan-oi-ksenoi-hgetes-gia-to-tromokratiko-xyphma-sthn-barkelwnh> (28/3/2018)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως εργαλεία επικοινωνίας στα πλαίσια της διαχείρισης κρίσεων

ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

«Κρίση είναι ένα έκτακτο γεγονός ή σειρά γεγονότων που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αξιοπιστία των προϊόντων, το κύρος, τη χρηματοοικονομική ευστάθεια της επιχείρησης, ή την υγεία των εργαζομένων, ή του κοινού γενικότερα, προξενώντας μια αρνητική προσοχή από τα ΜΜΕ ή από άλλες ομάδες επιχειρησιακού ενδιαφέροντος (καταναλωτές, οικογένειες εργαζομένων, περιβαλλοντολογικές οργανώσεις κλπ.)»

1. Σε ποια μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχει παρουσία η επιχείρησή σας;
2. Ποιος διαχειρίζεται/ενημερώνει τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;
3. Ποιοι είναι οι επιδιωκόμενοι στόχοι της επιχείρησης μέσω της αξιοποίησης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. προβολή της επιχείρησης, ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης, ενημέρωση του κοινού, ανάπτυξη και διατήρηση σχέσεων με τους πελάτες, κλπ);
4. Πόσο σημαντικά είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την επιχείρηση ως επικοινωνιακά μέσα, σε σχέση με τα υπόλοιπα εργαλεία δημοσίων σχέσεων και μάρκετινγκ; Ποια τα πλεονεκτήματά τους;
5. Αντιμετώπισατε κάποια κρίση οποιασδήποτε μορφής στην επιχείρησή σας (π.χ. ατύχημα πελάτη ή εργαζόμενου, καταγγελίες για αρνητικές πρακτικές, μηνύσεις και νομικές ευθύνες, βλάβη στην υγεία πελατών από κατανάλωση τροφίμων στην επιχείρηση, κλπ); Αν ναι, πως τη διαχειριστήκατε;
6. Πόσο προετοιμασμένοι είστε για την αντιμετώπιση μελλοντικών κρίσεων; Υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα/ ομάδα και συγκεκριμένο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων;
7. Έχετε αξιοποιήσει τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την αντιμετώπιση κάποιας κρίσης; Με ποιον τρόπο και με ποια αποτελέσματα;

8. Γενικά πόσο σημαντικά θεωρείτε ότι είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στην διαχείριση κρίσεων στις επιχειρήσεις/ οργανισμούς;
9. Άλλα σχόλια - προτάσεις;

Σας ευχαριστούμε για το χρόνο σας!!