

ΑΤΕΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ:ΣΔΟ

ΤΜΗΜΑ:ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

«ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΕΝΤΟΝΗΣ ΚΡΙΣΗΣ»

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΖΓΟΥΡΟΜΑΛΗΣ

ΑΡ. ΜΗΤΡΩΟΥ:214/04

ΕΤΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ:2004

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Θ. ΚΑΡΓΙΔΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ΙΟΥΝΙΟΣ 2010

Περίληψη

Κάθε επιχείρηση, λειτουργώντας σαν ζωντανός οργανισμός, επηρεάζεται, προσαρμόζεται και αναπτύσσεται σύμφωνα με τις ευκαιρίες και τις απειλές του Εξωτερικού περιβάλλοντος. Όσο σημαντικό είναι ο οργανισμός να μπορεί να διακρίνει και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες άλλο τόσο σημαντικό είναι να προβλέπει τους κινδύνους – όσο αυτό είναι δυνατόν, να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις κρίσεις αποτελεσματικά και να μαθαίνει από αυτές.

Στο Πρώτο Μέρος θα διερευνηθεί ο όρος κρίση. Στην βιβλιογραφία επικρατεί ότι ο όρος «κρίση» είναι αρκετά αόριστος και επομένως μπορεί να οριοθετηθεί από κάποια χαρακτηριστικά. Θα γίνει αναφορά στα διάφορα είδη «κρίσης» που μπορεί να κληθεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση, τις διαφορές τους και τις διαφορετικές συνέπειες που μπορεί να προκαλέσουν. Οι κρίσεις μπορούν να προκληθούν είτε από εξωγενή παράγοντες όπως η πρόσφατη οικονομική κρίση, κάποιο περιβαλλοντικό φαινόμενο ή κάποιο τρομοκρατικό χτύπημα είτε από κάποιο ενδογενή παράγοντα όπως κάποιο επιβλαβές προϊόν που «δυσφήμησε» την εταιρία.

Στο Δεύτερο Μέρος η εργασία θα αναλύσει ειδικότερα έναν τύπο κρίσης που είναι επίκαιρος –την χρηματοπιστωτική κρίση. Συγκεκριμένα θα αναλυθεί η συμβολή του Μάρκετινγκ στην κρίση, αλλά και οι επιπτώσεις που έφερε η κρίση σ' αυτό.

Στο Τρίτο Μέρος θα ασχοληθούμε με το τι μπορεί να κάνει μια επιχείρηση πριν την κρίση στον τομέα του μάρκετινγκ ώστε να είναι προετοιμασμένη και να έχει ένα οργανωμένο σχέδιο αντιμετώπισης τυχούσας κρίσης.

Στο Τέταρτο μέρος θα αναφερθούμε σε στρατηγικές μάρκετινγκ που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση κατά την διάρκεια της κρίσης, καθώς και γενικές στρατηγικές για το σύνολο της επιχείρησης όταν αυτή βρίσκεται σε κίνδυνο. Θα γίνει ιδιαίτερη αναφορά σε εναλλακτικές μεθόδους μάρκετινγκ που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην περίοδο οικονομικής κρίσης. Θα παρουσιαστούν παραδείγματα και έρευνες με Στρατηγικές Μάρκετινγκ που ακολουθήθηκαν από διάφορες επιχειρήσεις σε διάφορες περιόδους κρίσης και την αποτελεσματικότητα της κάθε μίας.

Το Πέμπτο Μέρος θα αναφερθεί στην περίοδο μετά την κρίση όπου πλέον η επιχείρηση πρέπει να «αναρρώσει» και να βρει την νέα ισορροπία της ενώ από την άλλη πρέπει να καταστεί σε έναν «οργανισμό που μαθαίνει» (learning organization) και να μετατρέψει την εμπειρία αυτή σε ρητή και άρρητη γνώση.

Περιεχόμενα	
Περίληψη.....	2
Περιεχόμενα	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΚΡΙΣΗ	6
1.1 Ορισμός της «Κρίσης».....	6
1.2 Διακρίσεις του Όρου Κρίση	7
1.3 Συνήθεις Κρίσεις	9
1.4 Τα Στάδια μιας Κρίσης.....	14
1.4.1 Πρόδρομο στάδιο κρίσης (prodromal crisis stage).....	16
1.4.2 Οξεία φάση κρίσης (acute crisis stage)	17
1.4.3 Χρόνια φάση κρίσης (chronic crisis stage)	18
1.4.4 Φάση της θεραπείας (crisis resolution stage)	18
1.5 Ανάγκη για Διαχείριση της Κρίσης	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ.....	20
2.1 Ιστορική Αναδρομή.....	20
2.2 Χαρακτηριστικά της Σύγχρονης Οικονομικής Κρίσης στην Ελλάδα	22
2.3 Επιπτώσεις στο Μαρκετινγκ.....	26
2.3.1 Οικονομικό Περιβάλλον.....	27
2.3.2 Πολιτικό-νομικό Περιβάλλον.....	30
2.3.3 Κοινωνικό περιβάλλον	30
2.4 Η Συμβολή του Μάρκετινγκ στην Οικονομική Κρίση	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΙΑ ΜΙΑ ΚΡΙΣΗ	34
3.1 Δημιουργία Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεως	35
3.2 Δημιουργία Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων	35
3.3 Ο ρόλος της Τεχνολογίας στην Εκπαίδευση	37
3.4 Προσδιορισμός του Ακροατηρίου.....	38
3.5 Προσδιορισμός του Σκοπού.....	40

3.6 Προσδιορισμός του Μηνήματος.....	40
3.7 Έρευνα Αγοράς	41
3.8 Προετοιμασία για Αντιμετώπιση Πιθανής Ύφεσης.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ.....	50
4.1 Επιχειρησιακές Στρατηγικές.....	50
4.1.1 Στρατηγικές Ανόρθωσης	50
4.1.2 Στρατηγική Αποεπένδυσης.....	54
4.1.3 Στρατηγική "Αιχμάλωτης" Επιχείρησης	55
4.1.4 Στρατηγική Ρευστοποίησης.....	56
4.2 Στρατηγικές Μάρκετινγκ	56
4.2.1 Προϊόν	56
4.2.2 Τιμή	57
4.2.3 Προώθηση	57
4.2.4 Διανομή	60
4.3 Στρατηγικές Μάρκετινγκ σε Περίοδο Οικονομικής Κρίσης	60
4.4 Στρατηγικές για Φθίνουσες Αγορές	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΑΘΑΙΝΟΝΤΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ	77
5.1 Ενέργειες Μετά την Κρίση	77
ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	80
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	82

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΚΡΙΣΗ

1.1 Ορισμός της «Κρίσης»

Μια κρίση, ορίζεται ως μια κατάσταση όπου υπάρχει ένας κίνδυνος ή μια πηγή κίνδυνου. Σε πολλές περιπτώσεις αυτό περιλαμβάνει μια απειλή προς της ιδιοκτησία ή και την ίδια την ζωή ή έστω κάτι που εκτιμάται απ' τα άτομα ή τις ομάδες που διακινδυνεύουν ως κίνδυνος (Quarantelli, 1993).

Στην βιβλιογραφία, ο όρος κρίση αναφέρεται συχνά ως ένας όρος αρκετά αόριστος και δύσκολος να προσδιοριστεί επακριβώς επομένως οι κρίσεις μπορούν να περιγράφουν καλύτερα με τα εξής δυο χαρακτηριστικά γνωρίσματα που σχετίζονται: μια σχετικά απροσδόκητη απειλή που συνεπάγεται μια επείγουσα ανάγκη ή μια ανάγκη για δράση (Quarantelli, 1993).

Οι Dominic Elliott, Kim Harris και Steve Baron συμφωνούν στο ότι η ερμηνεία του όρου κρίση έχει αποδειχτεί ως προβληματική, με αποτέλεσμα μερικοί συγγραφείς να φτάνουν στο συμπέρασμα ότι η υπερβολική χρήση του όρου έχει χάσει το νόημα του. Οι ίδιοι, αναφέρουν πως ο όρος κρίση, εκτός από τα δυο χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν παραπάνω, συνεπάγεται και τα εξής:

- ✚ περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων (Shrivastava, 1987, Smith, 1990, Elliott και McGuinness 2002)

- ✚ συνήθως προκύπτει ως έκπληξη για την οργάνωση (Hermann, 1963)

- ✚ εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό ασάφεια, όσον αφορά τις αιτίες που προκαλούν τα επίσης ασαφή αποτελέσματα (Dutton, 1988, Quarantelli, 1988, Smith, 1990).

- ✚ Δημιουργεί μια σημαντική απειλή για τους επί μέρους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού (Shrivastava, 1988). Billings (1980)

1.2 Διακρίσεις του Όρου Κρίση

Μια βασική διάκριση του όρου κρίση είναι μεταξύ «των πράξεων του θεού» και των «πράξεων του ανθρώπου» (Smith, North και Price, 1988, Quarantelli, 1993), όπου ως «πράξεις του θεού» εννοούνται οποιεσδήποτε φυσικές καταστροφές ή προβλήματα που μπορούν να προκύψουν ξαφνικά και χωρίς να έχουν προκληθεί από τον άνθρωπο (Quarantelli, 1993).

Ένας άλλος διαχωρισμός είναι αυτός σε «ζητήματα προς ανάλυση (issues analysis)» και «διαχείριση κρίσεων (crisis management)». Με τον πρώτο όρο εννοείται η διαδικασία που θα αφυπνίσει την Διοίκηση για πολιτικές, κοινωνικές διαμάχες και οικονομικές τάσεις, και θα κινητοποιήσει τους πόρους της επιχείρησης για να τις εξετάσει. Υπό αυτήν τη μορφή, ένα ζήτημα είναι μία κατάσταση ή μια πίεση, είτε εσωτερική είτε εξωτερική, που εάν συνεχίζεται, θα έχει μια σημαντική επίδραση στο ρόλο της οργάνωσης ή των μελλοντικών ενδιαφερόντων της.

Από την άλλη, ως κρίση ορίζεται το οποιοδήποτε μη σχεδιασμένο γεγονός που πιθανόν να προκαλέσει το θάνατο ή σημαντικούς τραυματισμούς στους υπαλλήλους, τους πελάτες, ή στο κοινό, θα σταματήσει την λειτουργία της επιχείρησης, θα προκαλέσει φυσικές ή περιβαλλοντικές καταστροφές ή θα απειλήσει την δημόσια εικόνα της επιχείρησης και την χρηματοοικονομική της κατάσταση (Clark 1995/1996, Darling & Kash 1998).

Κατά κάποιο όμοιο τρόπο, ο Quarantelli (1993) διαχωρίζει τις κρίσεις που αναφέρονται σε κοινωνικά φαινόμενα σε δυο σημαντικούς τύπους:

✚ Κρίσεις συναίνεσης (*Consensus-type crises*), στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι φυσικές και οι τεχνολογικές καταστροφές. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι κρίσεις αυτού του είδους εμφανίζονται ξαφνικά και συμβαίνουν σε μία απροσδιόριστη περιοχή ή ομάδα αντίκτυπο ενώ χαρακτηρίζονται επίσης, κατά τη διάρκεια της περιόδου έκτακτης ανάγκης, από τη μαζική συναίνεση να τελειώσει η κρίση το συντομότερο δυνατόν ακόμα και αν υπάρξουν διαφωνίες στα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν.

✚ Κρίσεις σύγκρουσης (*Conflict-type crises*) στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι ταραχές και οι διαταραχές πολιτικής διαμάχης. Αυτό το είδος κρίσης έχει ως κύριο χαρακτηριστικό το ότι ένα ή περισσότερα συμβαλλόμενα μέρη προσπαθεί συνειδητά και σκόπιμα να επιβάλει τη ζημία, διάσπαση και/ή την καταστροφή στους σχετικούς πληθυσμούς, παρατείνοντας την κρίση μέχρι η μια πλευρά να ολοκληρώσει την προσπάθεια και να επιτύχει τους στόχους της. Οι πόλεμοι, οι διαταραχές και οι πολιτικές αναταραχές, οι συλλογικές τρομοκρατικές επιθέσεις, οι ομηρείες, οι νοθείες προϊόντων, η δολιοφθορά από τις ομάδες, οι διωγμοί και οι σφαγές είναι τέτοιες περιπτώσεις.

Διαπιστώνεται ότι οι συμπεριφορές σε τέτοια κοινωνικά φαινόμενα κρίσης κινούνται σε διαφορετικά επίπεδα, σε μεμονωμένο, οργανωτικό και κοινοτικό επίπεδο αλλά επίσης έχουν και διαφορετικές συνέπειες, πιο μακροπρόθεσμα, στην φάση της αποκατάστασης καθώς επίσης και διαφορετικές αντιδράσεις στον χρόνο έκτακτης ανάγκης ή τη φάση της επίδρασης. Έτσι ο Quantarelli (1993) καταλήγει στα εξής χρήσιμα συμπεράσματα:

1. Όταν συμβαίνουν καταστροφές τα άτομα τείνουν να αντιδρούν ενεργά και με έναν υπέρ-κοινωνικό τρόπο, ενώ υπάρχει περισσότερη μεταβλητότητα στις κρίσεις από ταραχές με την αντικοινωνική συμπεριφορά να εμφανίζεται συχνά.
2. Μια κρίση σύγκρουσης φαίνεται να αφήνει περισσότερα υπολείμματα στις συμπεριφοριστικές συνέπειες από μία καταστροφή.
3. Οι οργανισμοί συναντούν σοβαρά προβλήματα στην προσπάθεια τους να ρυθμίσουν τις κρίσεις, αλλά με ακόμα περισσότερες δυσκολίες στο να αντιμετωπίσουν ταραχές απ' ότι καταστροφές.

4. Υπάρχει οργανωτική αλλαγή στην ύπαρξη μιας κοινωνικής κρίσης, αλλά αυτό είναι πολύ πιθανότερο να συμβεί στις διαταραχές παρά στις καταστροφές.

5. Οι κοινοτικές προετοιμασίες και οι χρόνοι ανταπόκρισης σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης είναι διαφορετικές στις καταστροφές απ' ό τι στις διαταραχές άλλου τύπου.

6. Οι μακροχρόνιες αρνητικές συνέπειες από τις καταστροφές και ταραχές είναι έντονες και στις δυο περιπτώσεις αλλά διαφορετικές.

1.3 Συνήθεις Κρίσεις

Η κρίση με την οποία πιθανών να έρθει αντιμέτωπη μια επιχείρηση έχει να κάνει με πολλούς παράγοντες και επομένως μπορεί να είναι διαφορετικού τύπου. Παρακάτω δίνεται μια λίστα κρίσεων, οι οποίες αναφέρονται σε παραδείγματα της μελετηθείσας βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας για τις ανάγκες της παρούσης εργασίας και κατηγοριοποιήθηκαν κατά έναν εύλογο τρόπο:

1. Πόλεμοι – Διαταραχές – Τρομοκρατία

Παραδείγματα: Δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος, Απειλές Βομβών κ.α.

Το πρόσφατο τρομοκρατικό χτύπημα της 11ής Σεπτεμβρίου συντέλεσε στην μαζική ακύρωση πτήσεων, κρατήσεων για μήνες μετά στην Καραϊβική, δημιουργώντας έτσι τεράστιο πλήγμα στον τουρισμό που συμβάλλει πάνω από το 70% του ΑΕΠ στις Μπαχάμες (Pratt, 2003).

2. Φυσικές Καταστροφές

Παραδείγματα: τυφόνες, πλημμύρες, ηφαιστειακές εκρήξεις, ανεμοστρόβιλοι, σεισμοί, χιονοθύελλες, φωτιά, τσουνάμι του Πουκέτ το 2004

3. Τεχνολογικές Καταστροφές

Παραδείγματα: εκρήξεις, πυρκαγιές, ατυχήματα χημικών ουσιών και πυρηνικών εγκαταστάσεων, βιολογικές δηλητηριάσεις, μεγάλης κλίμακας μόλυνση από μεταφορές και δομικές καταρρεύσεις, Three Mile Island ατύχημα

4. Κρίσεις Οικονομικής Φύσης

Παραδείγματα: οικονομική κρίση του 2009, πτώχευση μιας εταιρίας

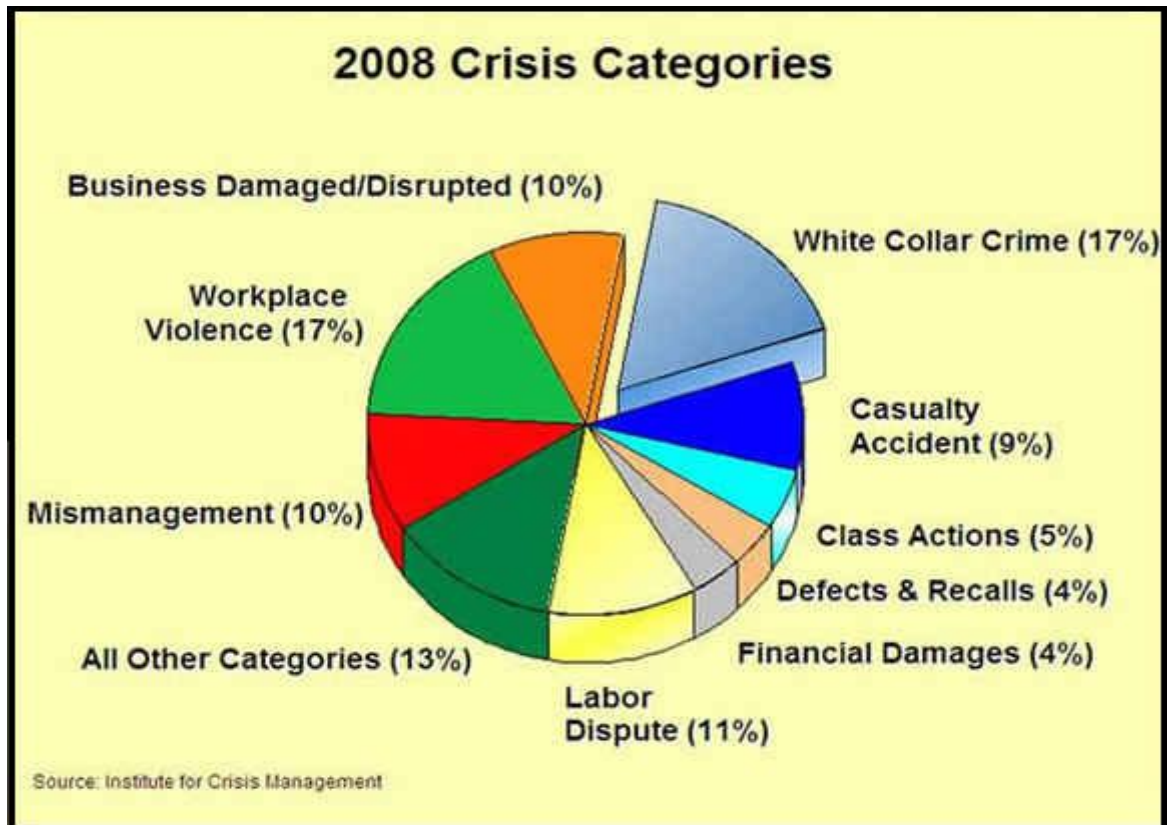
5. Άλλα Είδη Επιχειρησιακής Κρίσης

- πολιτικές εμπορίου και αποκλεισμού που φράζουν την είσοδο των προϊόντων
- ελαττωματικό προϊόν
- σαμποτάζ
- απροσδόκητη προσφυγή στο δικαστήριο
- παραβίαση του copyright/ διπλωμάτης ευρεσιτεχνίας
- νοθεία προϊόντων
- βία στον εργασιακό χώρο
- αρνητική ερευνητική έκθεση από MME
- ρατσισμός /προσβολή θρησκείας /ηθών (Παράδειγμα: η Nike το καλοκαίρι του 1997 λάνσαρε το νέο σχέδιο για παπούτσια με την λέξη «Air» να φαίνεται ανάμεσα σε φλόγες. Το νέο σχέδιο προκάλεσε διαμαρτυρίες από μουσουλμάνους, οι οποίοι παραπονέθηκαν ότι το λογότυπο έμοιαζε με την αραβική λέξη για τον Αλλάχ και το συμβούλιο των αμερικανικών-ισλαμικών σχέσεων απείλησε για ολικό μποϊκοτάρισμα της Nike.)

Παρακάτω δίνονται δύο διαγράμματα. Το πρώτο αφορά τη διακύμανση στα διάφορα είδη κρίσης που παρουσιάστηκαν στην χρονική περίοδο 1990-2008 και αφορά τις επί τοις εκατό περιπτώσεις που εμφανιστήκαν επί του συνόλου των κρίσεων. Το κυκλικό διάγραμμα παρουσιάζει αναλυτικότερα τις ποσοστιαίες συμμετοχές κάθε είδους κρίσης μόνον για το 2008.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΠΕΡΙΟΔΟΥ 1990 – 2008 (% των συνολικών ετησίων κρίσεων)				
	1990	2002	2005	2008
Καταστροφές	5.5	4.0	14.0	10.0
Περιβαλλοντικά Θέματα	7.8	2.0	2.0	3.0
Προσφυγές στην δικαιοσύνη	2.2	20.0	13.0	5.0
Ακτιβισμός καταναλωτών	2.8	2.0	7.0	4.0
Ελαττωματικά προϊόντα	5.4	13.0	3.0	4.0
Ρατσιστικά φαινόμενα	3.3	3.0	3.0	3.0
Απόλυση στελεχων	1.3	1.0	2.0	1.0
Χρηματο/κές ζημιές	4.2	3.0	4.0	4.0
Εχθρική Εξαγορά	2.6	1.0	1.0	1.0
Εργασιακές διαφωνίες	10.3	11.0	9.0	11.0
Αποτυχημένη Διοίκηση	24.1	11.0	9.0	10.0
Σεξουαλική Παρενόχληση	.4	1.0	1.0	1.0
Καταγγελίες	1.1	1.0	1.0	1.0
Απάτες προς του καταναλωτές	20.4	14.0	18.0	17.0
Καθημερινά ατυχήματα	4.8	4.0	7.0	9.0
Βία στον χώρο εργασίας	3.8	11.0	3.0	17.0

Πηγή: Institute for Crisis Management



Πηγή: Institute for Crisis Management

Οι Shrivastava και Mitroff (1987), προτείνουν πως οι διάφοροι συνήθεις τύποι επιχειρησιακής κρίσης συνοψίζονται σε έναν πίνακα που αποτελείται από τέσσερα κελιά και διαχωρίζονται μεταξύ τους ανάλογα με το αν είναι εσωτερικής ή εξωτερικής φύσης και είτε είναι ανθρώπινοι, οργανωσιακοί ή κοινωνικοί. Ο προσαρμοσμένος πίνακας στην ελληνική γλώσσα έχει ως εξής:

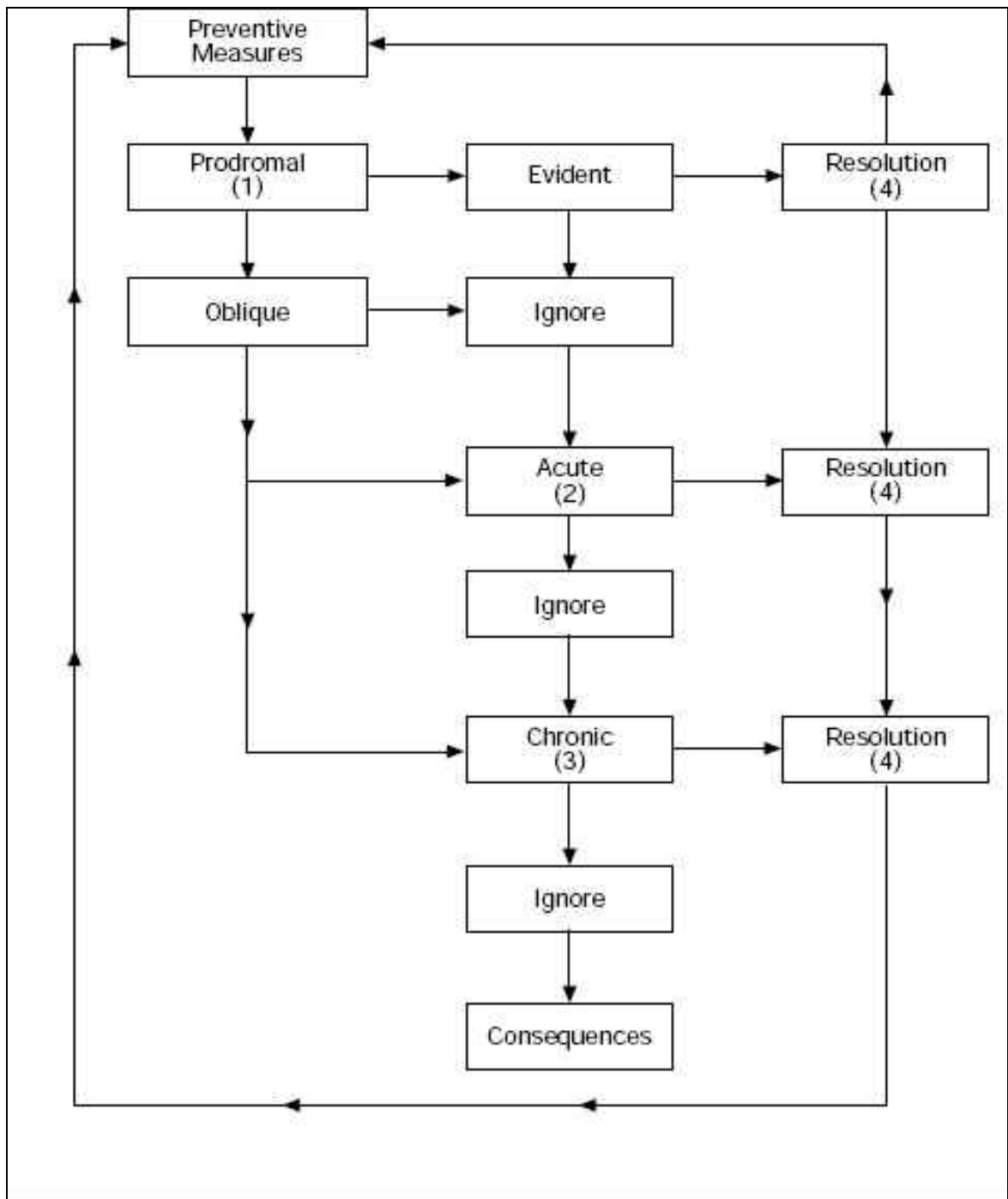
Εσωτερική	Εξωτερική
<p>Κελί 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Σοβαρά βιομηχανικά ατυχήματα - Βλάβες προϊόντων - Ζημία στα υπολογιστικά συστήματα - Απόκρυψη ή λανθασμένη πληροφορία 	<p>Κελί 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Μεγάλη περιβαλλοντική καταστροφή - Φυσικές καταστροφές - Εχθρική εξαγορά - Κοινωνικές κρίσεις (εμφύλιοι, πολιτικές διαμάχες) - μεγάλης κλίμακας αποτυχία του συστήματος
<p>Κελί 3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Αποτυχία στην αλλαγή/προσαρμογή - Σαμποτάζ από εσωτερικούς - Οργανωσιακή κατάρρευση - Επικοινωνιακή κατάρρευση - Παράνομες ενέργειες - Εργασιακά προβλήματα υγείας στους εργαζομένους 	<p>Κελί 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Συμβολική προβολή - Σαμποτάζ από εξωτερικούς - Τρομοκρατία, απαγωγές - Παραποίηση /απομίμηση
<p>Ανθρώπινοι/ οργανωσιακοί/ κοινωνικοί παράγοντες</p>	

1.4 Τα Στάδια μιας Κρίσης

Μια κρίση μπορεί να αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά και διακριτά στάδια (Fink,1986). Αυτά είναι:

1. Πρόδρομο στάδιο κρίσης (prodromal crisis stage)
2. Οξεία φάση κρίσης (acute crisis stage)
3. Χρόνια φάση κρίσης (chronic crisis stage)
4. Φάση της θεραπείας (crisis resolution stage)

Αυτά τα στάδια μπορούν να απεικονιστούν σε ένα διάγραμμα ροής ως εξής:



Πηγή: Darling &Kash (1998)

Το διάγραμμα ουσιαστικά δείχνει πως είναι δυνατό, αξιοποιώντας τα προειδοποιητικά σήματα στα τρία πρώτα στάδια, να λυθεί το πρόβλημα ή να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα διότι αν αυτά δεν ληφθούν υπόψη τότε ο οργανισμός θα υποστεί τις τελικές δυσμενείς συνέπειες. Πιο αναλυτικά, τα στάδια έχουν ως εξής:

1.4.1 Πρόδρομο στάδιο κρίσης (prodromal crisis stage)

Στο στάδιο αυτό δίνονται προειδοποιητικά σήματα. Στις επιχειρηματικές οργανώσεις, οι ενδεικτικές λυχνίες πάντα αναβοσβήνουν. Δεν έχει σημασία πόσο επιτυχής είναι η οργάνωση, διότι πάντα υπάρχει ένας αριθμός ζητημάτων και τάσεων που μπορούν να αφορούν την επιχείρηση αν ορθή και έγκαιρη προσοχή καταβληθεί σε αυτούς. Για παράδειγμα, το 1995, η Τράπεζα Baring, ένα βρετανικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα που λειτουργούσε από το 1763, ξαφνικά και απροσδόκητα απέτυχε. Υπήρχαν πολλά προειδοποιητικά σήματα για την τράπεζα πως κάτι κακό υπάρχει στον ορίζοντα, αλλά οι προσπάθειες της εταιρείας να τα εντοπίσει χάθηκαν από την λανθασμένη εσωτερική δομή του .

Ομοίως, στην McDonald δόθηκαν αρκετά πρόδρομα σήματα πριν από την αγωγή μιας ηλικιωμένης για την διαρροή πολύ ζεστού καφέ από φλιτζάνι πάνω της - ένα γεγονός που οδήγησε σε σημαντική οικονομική απώλεια και αμαύρωσε την εικόνα της εταιρείας. Πολλοί καταναλωτές είχαν διαμαρτυρηθεί σχετικά με τη θερμοκρασία του καφέ. Η ενδεικτική λυχνία ήταν αναμμένη, αλλά η εταιρεία δεν έδωσε προσοχή. Θα ήταν πολύ πιο απλό για να πάρει το μήνυμα, ή να ελέγξει το σύμπτωμα, παρά να αντιμετωπίσει τις συνέπειες.

Σε μια άλλη περίπτωση, μια αλυσίδα fast food, η Jack in the Box, είχε πολλούς πελάτες που είχαν υποστεί εντερικά προβλήματα μετά το φαγητό στα εστιατόρια τους. Τα πρόδρομα συμπτώματα ήταν εκεί, αλλά η εταιρεία δεν έλαβε τα κατάλληλα μέτρα. Αρχική τους προσέγγιση ήταν να βρουν κάποιον άλλον να κατηγορήσουν. Η έλλειψη προσοχής, η επιπολαιότητα και η απροσεξία εξόργισε όλα τις ενδιαφερόμενες ομάδες, συμπεριλαμβανομένου των πελατών. Οι ατυχής θάνατοι που ακολούθησαν ως αποτέλεσμα της εταιρείας που αγνόησε τα συμπτώματα, καθώς και οι οικονομικές απώλειες που ακολούθησαν, έκαναν την εταιρεία να πιστέψει ότι θα ήταν ευκολότερο να διαχειριστεί την κρίση άμεσα στο πρώτο της στάδιο. Συμπερασματικά ο λόγος για τον οποίο τα πρόδρομα σήματα είναι τόσο σημαντικά είναι ότι είναι πολύ πιο εύκολο να διαχειριστεί κρίση στην παρούσα φάση.

1.4.2 Οξεία φάση κρίσης (acute crisis stage)

Το πρόδρομο στάδιο μπορεί να είναι «πλάγιο» και δύσκολα ανιχνεύσιμο. Τα παραδείγματα που αναφέρονται παραπάνω, ανήκουν προφανώς στο πρώτο στάδιο, αλλά δεν δόθηκε συνέχεια μέχρι την οξεία φάση. Σύμφωνα με το Webster's New Collegiate Dictionary, μια οξεία φάση συμβαίνει όταν ένα σύμπτωμα "απαιτεί επείγουσα προσοχή." Είτε η οξεία φάση αναδύεται ξαφνικά είτε είναι ένας μετασχηματισμός από την πρόδρομη φάση, η άμεση δράση απαιτείται. Μη προσφορά κεφαλαίων και άλλων πόρων για αυτή τη δυσάρεστη κατάσταση μπορεί να προκαλέσει ανισορροπία και διαταραχή σε ολόκληρο το σύστημα. Μόνο οι οργανισμοί που έχουν ετοιμάσει ήδη ένα πλαίσιο για αυτές τις κρίσεις μπορούν να διατηρήσουν τις κανονικές τους πράξεις και διαδικασίες.

Στην περίπτωση που το πρόβλημα δεν αντιμετωπιστεί στην πρώτη φάση, φτάνοντας στην οξεία φάση είναι πολύ πιο πιθανό να προκληθούν επιπλοκές. Σε μια περίπτωση οξείας φάσης, ο οργανισμός μπορεί να λάβει μόνο δράση για τον έλεγχο των ζημιών. Ωστόσο, οι απώλειες πραγματοποιήθηκαν.

Η Intel, ο μεγαλύτερος παραγωγός των τσιπ υπολογιστών στις ΗΠΑ, έπρεπε να πληρώσει ένα μεγάλο ποσό γιατί αρχικά αρνήθηκε να αποσύρει τσιπ υπολογιστών που αποδείχθηκαν αναξιόπιστα για ορισμένους υπολογισμούς. Η εταιρεία προσπάθησε να καλύψει το θέμα ενώ αργότερα, στην οξεία φάση, όταν έγιναν κατηγορίες για την ταχύτητα του τσιπ Pentium, η Intel γρήγορα έκανε δεκτό το πρόβλημα, ζήτησε συγγνώμη για αυτό, και διόρθωσε τα ελαττωματικά του προϊόντα.

1.4.3 Χρόνια φάση κρίσης (chronic crisis stage)

Κατά το στάδιο αυτό, τα συμπτώματα είναι αρκετά προφανή και πάντα παρόντα. Το να είναι μια επιχείρηση στο τρίτο στάδιο, τα χρόνια προβλήματα αναγκάζουν την διοίκηση να λάβει δραστικά μέτρα προκειμένου να σώσει την κατάσταση. Μπορεί όμως αυτό να σημαίνει ακόμα και το τέλος της επιχείρησης.

Τα προβλήματα και η κρίση έχοντας γίνει αναπόσπαστα μέρη στο σώμα της οργάνωσης, είτε η οργάνωση συντρίβεται τόσο από πρόδρομα και οξυμένα προβλήματα στα οποία δεν καταβλήθηκε η απαραίτητη προσοχή.

1.4.4 Φάση της θεραπείας (crisis resolution stage)

Η φάση της θεραπείας ουσιαστικά αποτελεί τις στρατηγικές επιλογές αντιμετώπισης της κρίσης και για αυτό θα αναφερθούμε αναλυτικά στο Τέταρτο κεφάλαιο. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι μια άλυτη κρίση πιθανόν μπορεί να μην καταστρέψει την εταιρεία, αλλά, η αποδυνάμωση της ως αποτελέσματα μπορεί να δημιουργήσει μια σειρά από άλλες επιπλοκές.

1.5 Ανάγκη για Διαχείριση της Κρίσης

Με βάση όλα τα παραπάνω, όποιος κι αν είναι ο τύπος της κρίσης, και ακόμα κι αν δεν μπορεί να περιγραφεί και προσδιοριστεί σαφώς, υπάρχει μια αντιληπτή ανάγκη για «διαχείριση της κρίσης» δηλαδή για μια αντίδραση ώστε τα αποτελέσματα της κρίσης να μην αποβούν πιο αρνητικά (για παράδειγμα να μην υπάρξουν περισσότερες καταστροφές, κοινωνικές διασπάσεις, οικονομικές ζημιές ή πλήγματα ψυχολογικού ή οικολογικού είδους), επομένως, η επιστροφή στη συνηθισμένη συμπεριφορά κρίνεται απαραίτητη και ακολουθούνται ή δοκιμάζονται διάφορες μέθοδοι ώστε να αποκατασταθεί η αρχική κανονική κατάσταση.

Στην παρούσα εργασία με τον όρο «διαχείριση κρίσης» θα εννοείται μια σειρά λειτουργιών ή διαδικασιών που προσδιορίζουν, μελετούν και προβλέπουν τα ζητήματα κρίσης, και που εκθέτουν τους συγκεκριμένους τρόπους που θα επέτρεπαν σε μια οργάνωση να αποτρέψει ή να αντιμετωπίσει μια κρίση (Darling και λοιποί, 1996, Darling & Kash 1998).

Η ανάγκη για την ύπαρξη ικανού πλάνου διαχείρισης μιας κρίσης διαφαίνεται και από τα εξής (Dominic, Harris & Baron, 2005):

✚ Ο αριθμός των καταστροφών, ατυχημάτων, και των ατυχών σκανδάλων στις επιχειρήσεις έχει αυξηθεί. Τα τελευταία 20 χρόνια έχουν παρατηρηθεί πολλές καταστροφές, οι οποίες ενσωματώνονται στην ψυχή της κοινωνίας. Ωστόσο, παρά τα μεγάλα αυτά γεγονότα και των επιπτώσεων τους, όπως πχ. Μποπάλ, το Τσερνομπίλ, Challenger, οι επιθέσεις κατά της Νέας Υόρκης στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου και μια σειρά καταστροφών σε γήπεδα ποδοσφαίρου στο Ηνωμένο Βασίλειο, οι οργανώσεις δείχνουν αξιοσημείωτη έλλειψη στο τι έχουν διδαχθεί από τα γεγονότα αυτά.

✚ Δεύτερον, η επένδυση που κάνει ένας οργανισμός στην προετοιμασία μιας κρίσης μπορεί να δικαιολογηθεί από το σημαντικό κόστος για τους οργανισμούς όσον αφορά τις οικονομικές απώλειες, θανάτους και χαμένες ευκαιρίες της αγοράς. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι ενώ το κόστος για την προετοιμασία και τον σχεδιασμό δράσης σε περίπτωση κρίσης μπορεί να είναι μεγάλο, πολύ πιθανόν να είναι μικρότερο από την ζημία στην περίπτωση κρίσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

2.1 Ιστορική Αναδρομή

Είναι γεγονός ότι μια παγκόσμια οικονομική κρίση μπορεί να επηρεάσει την διεθνή οικονομία σε όλες της τις εκφάνσεις επιδρώντας πρωταρχικά στις μονάδες παραγωγής αλλά και σε υπηρεσίες.

Στην παγκόσμια ιστορία από το 1720 έως σήμερα γνωρίσαμε 34 περιόδους οικονομικής ύφεσης. Σημαντικότερες εξ αυτών είναι οι περίοδοι 1873-1879 και 1929-1933. Και οι δύο αυτές «μεγάλες κρίσεις» (great depressions) έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό γνώρισμα ότι ξεκίνησαν από την Αμερική και έπληξαν όλο τον κόσμο:

✚ Στις 19 Οκτωβρίου του 1987, ημέρα Δευτέρα, το αμερικανικό χρηματιστήριο υπέστη τη μεγαλύτερη ημερήσια πτώση της ιστορίας του εν καιρώ ειρήνης. Ο δείκτης Dow Jones έχασε το 22% της αξίας του μέσα σε λίγες ώρες, δίνοντας το έναυσμα για ένα μαζικό ξεπούλημα μετοχών στην Ευρώπη και την Ιαπωνία. Τα αίτια της κρίσης πολλά: οι φήμες για συνεχή κρούσματα εσωτερικής πληροφόρησης, οι ριψοκίνδυνες εξαγορές, η επιβράδυνση της οικονομίας των ΗΠΑ και η καταβαράθρωση του δολαρίου ήταν τα κυριότερα. Ο κίνδυνος χρεοκοπίας μεγάλων αμερικανικών τραπεζών ήταν πλέον ορατός, με αποτέλεσμα η Fed και άλλες μεγάλες κεντρικές τράπεζες να ρίξουν δραστικά τα επιτόκια. Παρότι το κραχ είχε μικρή διάρκεια, η κρίση εκείνη απέδειξε ότι οι παγκόσμιες αγορές αποτελούν συγκοινωνούντα δοχεία και ότι οι αποφάσεις των κεντρικών τραπεζών έχουν επιπτώσεις για τις οικονομίες όλων των χωρών. Παράλληλα, έδωσε το έναυσμα για τη θέσπιση αυστηρότερων κανόνων στον τρόπο λειτουργίας των αγορών, τόσο στις ΗΠΑ όσο και στη Βρετανία (Χρηστίδης, 2007).

✚ Η κρίση του 1929 ξεκίνησε από τον κλάδο των κατασκευών με άμεσα αποτελέσματα την έλλειψη ρευστότητας των αγορών και την πτώση των χρηματιστηρίων. Το κραχ στη Wall Street το 1929, η "Μαύρη Πέμπτη" όπως έμεινε στην ιστορία, ήταν το γεγονός που οδήγησε την αμερικανική και παγκόσμια οικονομία σε μία πρωτοφανή

κρίση, που κατέληξε στην ύφεση της δεκαετίας του 1930. Μετά το κερδοσκοπικό ράλι στα τέλη της δεκαετίας του 1920, που οφειλόταν εν μέρει στην ανάδειξη νέων τεχνολογιών όπως το ραδιόφωνο και η αυτοκινητοβιομηχανία, η Wall Street έκλεισε την Πέμπτη 24 Οκτωβρίου του 1929 με απώλειες 13%. Παρά τις προσπάθειες των αρχών να σταθεροποιήσουν την αγορά, το 1932 η Wall Street είχε χάσει πλέον το 90% της αξίας της. Ο δείκτης Dow Jones χρειάστηκε 25 χρόνια για να επιστρέψει στα επίπεδα του 1929. Οι επιπτώσεις για την πραγματική οικονομία ήταν τεράστιες, καθώς οι Αμερικανοί είχαν επενδύσει τεράστια ποσά στο χρηματιστήριο, με αποτέλεσμα να χάσουν τα λεφτά τους εκατομμύρια οικογένειες της μεσαίας τάξης. Μέσα σε τρία χρόνια, το ΑΕΠ των ΗΠΑ είχε μειωθεί κατά το ήμισυ, ένας στους τρεις Αμερικανούς ήταν άνεργος, ενώ οι τράπεζες κατέβασαν ρολά το Μάρτιο του 1933. Τα προβλήματα επιδεινώθηκαν από τις κακές αποφάσεις των αρχών η Fed αύξησε αντί να μειώσει τα επιτόκια για να προστατέψει το δολάριο, ενώ η κυβέρνηση αύξησε τους δασμούς και διατηρούσε δημοσιονομικά πλεονάσματα αντί να "ζεστάνει" την οικονομία με δημόσιο χρήμα). Η αμερικανική οικονομία χρειάστηκε μια δεκαετία για να συνέλθει, με το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο να λειτουργεί λυτρωτικά, καθώς οι τεράστιες στρατιωτικές δαπάνες εκμηδένισαν την ανεργία και εκτόξευσαν την ανάπτυξη (Χρησιτίδης, 2007). Η κρίση μεταφέρθηκε γρήγορα σε όλο τον κόσμο, και γρήγορα έκαναν αισθητή την παρουσία τους, ακόμα και στον ανεπτυγμένο κόσμο, φασιστικά καθεστώτα.

2.2 Χαρακτηριστικά της Σύγχρονης Οικονομικής Κρίσης στην Ελλάδα

Στις μέρες μας, βιώνουμε τη μεγαλύτερη οικονομική κρίση ολόκληρης της μεταπολεμικής περιόδου και κανείς δεν είναι σε θέση να προβλέψει αν και πότε θα υπάρξει ανάκαμψη ή νέα, ακόμη μεγαλύτερη ύφεση.

Η αρχή της σημερινής διεθνούς οικονομικής κρίσης εστιάστηκε αρχικά στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, έχοντας ως σημείο αναφοράς τον κλάδο των κατασκευών. Σήμερα οι ΗΠΑ παράγουν σχεδόν το ¼ του παγκόσμιου προϊόντος αφού το ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν) τους το 2007 ανήλθε σε 13,8 τρις δολάρια, έναντι 54,6 τρις του διεθνούς προϊόντος. Αν μάλιστα συλλογιστούμε ότι πολλές αμερικάνικες πολυεθνικές δραστηριοποιούνται εκτός συνόρων (κυρίως στην Κίνα και τις Ινδίες) θα συμπεράνουμε ότι οι ΗΠΑ συμβάλλουν σχεδόν στο 35% της ετήσιας διεθνούς παραγωγής. Αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος για τον οποίο τα μακροοικονομικά προβλήματα των Ηνωμένων Πολιτειών επηρεάζουν άμεσα τον υπόλοιπο κόσμο (www.onned.gr, 2010).

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, μπορεί τα αίτια δημιουργίας της σημερινής και των προηγούμενων κρίσεων να είναι ίδια, όμως η μεγάλη διαφορά είναι ότι σήμερα η παγκοσμιοποίηση έχει πολλαπλασιάσει τους κινδύνους, όχι όμως και τις ικανότητες των αρχών να τους προλαμβάνουν. Το συμπέρασμα ανήκει στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), το οποίο σε πρόσφατη έκθεσή του επιχειρεί να αντλήσει διδάγματα και να επισημάνει τις ομοιότητες της σημερινής κρίσης με αυτές που συγκλόνισαν κατά καιρούς τον κόσμο.

Η έκθεση καταλήγει σε τέσσερα βασικά συμπεράσματα (Χρηστίδης, 2007):

✚ Η παγκοσμιοποίηση έχει αυξήσει τη συχνότητα και την έκταση των οικονομικών κρίσεων, όχι όμως απαραίτητα και τη σφοδρότητά τους.

✚ Οι κεντρικές τράπεζες πρέπει να παρεμβαίνουν εγκαίρως, καθώς ακόμη και οι πρόωρες κινήσεις είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές που γίνονται κατόπιν εορτής.

✚ Είναι δύσκολο να πει κανείς την ώρα της κρίσης ποιες θα είναι οι ευρύτερες συνέπειές της.

✚ Συχνά, οι εποπτικές αρχές δεν μπορούν να παρακολουθήσουν τις συστημικές αλλαγές, που πυροδοτούν πολλές φορές τις κρίσεις.

Άλλα, βασικά χαρακτηριστικά της σημερινής οικονομικής κατάστασης είναι:

✚ Τράπεζες και επιχειρήσεις δεν είχαν μεριμνήσει για τη συνεχή αύξηση των αποθεματικών τους - προκειμένου να αντιμετωπίσουν πιο άνετα μια κρίση (Μανιατάκης, 2009).

✚ Η σταθερότητα εργασίας κατέρρευσε. (Μαυροβουνιώτης, 2009)

✚ Η υπόσχεση μιας σύνταξης σε ανταπόδοση της μισθωτής εργασίας ή της παραδοσιακής αυτό-απασχόλησης, κατέρρευσε (Μαυροβουνιώτης, 2009)

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια αναπτύσσεται η κρίση στη χώρα μας και προκαλεί σεισμικές δονήσεις στο συνολικό οικονομικό και πολιτικό σύστημα (Καραμπελιάς, 2008): Η Ελλάδα είναι ήδη μια διχασμένη χώρα μεταξύ των δύο υπό διαμόρφωση μπλοκ, δηλαδή της αγγλοσαξωνικής Δύσης και του μη δυτικού κόσμου. Και αυτή η θέση, που εν μέρει εκφράζει και ένα μέρος της «παλιάς Ευρώπης», είναι ακόμα πιο τονισμένη στην ελληνική περίπτωση –από όλες τις απόψεις.

Από πολιτισμική και από άποψη παράδοσης, η Ελλάδα ανήκει στον ενδιάμεσο χώρο μεταξύ Ανατολής και Δύσης, και έχει ιδιαίτερους δεσμούς με τη Ρωσία και τον ορθόδοξο κόσμο, εξ αιτίας τόσο των παλιών ιστορικών σχέσεων, όσο και της ταύτισης των συμφερόντων τους.

Όσον αφορά τα οικονομικά, τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα μετά την πτώση του «τείχους» και την επανασύνδεση της Ελλάδας με τα λοιπά Βαλκάνια, παρά τα «αγκάθια» των πολέμων και των Σκοπίων, οι σχέσεις της ελληνικής οικονομίας με τα Βαλκάνια και την Ανατολική Ευρώπη συνολικά, έχουν αρχίσει να αποκαθίστανται και οδηγούν σε μια ισορροπία μεταξύ Δυτικής και Ανατολικής Ευρώπης, τουλάχιστον ως προς τον παραγωγικό τομέα της οικονομίας. Έτσι, το 2007 οι εξαγωγές μας προς την Ευρώπη των 15 περιορίστηκαν μόνο στο 43,2% του συνόλου, ενώ μερικά χρόνια πριν αντιπροσώπευαν το 60-65%. Όσο για τις ΗΠΑ, έπεσαν στη θέση του όγδοου πελάτη των ελληνικών εξαγωγών ενώ δύο χρόνια πριν βρισκόταν στην έκτη θέση, και με 692 εκ. ευρώ αντιπροσωπεύουν μόλις το 4,05% των ελληνικών εξαγωγών. Αντίστροφα, η Βουλγαρία έχει φθάσει στην τέταρτη θέση με 1.110 εκ. ευρώ και η Ρουμανία στην 6η θέση με 775 εκ. Τα Βαλκάνια (χωρίς την Τουρκία) αντιπροσωπεύουν πλέον το 16% των

εξαγωγών, ενώ η μικρή Κύπρος, με 1.112 εκ. ευρώ, κατέλαβε την τρίτη θέση μετά τη Γερμανία και την Ιταλία, με το 6,5% των εξαγωγών του ελλαδικού κράτους! Στις πρώτες είκοσι χώρες, πελάτες της Ελλάδας συμπεριλαμβάνονται οκτώ πρώην ανατολικές (Βουλγαρία, Ρουμανία, Αλβανία, Σερβία, ΠΓΔΜ, Σλοβενία, Ρωσία, Πολωνία), το δεύτερο ελληνικό κράτος, η Κύπρος, και η Τουρκία.

Αντίστροφα, βέβαια, το μεγαλύτερο συντριπτικά ύψος των εισαγωγών προέρχεται από τη Δύση –την Ευρωπαϊκή Ένωση–, γεγονός που καταδεικνύει πως ακόμα η παρασιτική εξάρτηση παραμένει κυρίαρχη. Όμως, και εδώ οι τάσεις ανατροπής είναι αδιαμφισβήτητες, και τρεις χώρες, η Κίνα, η Ρωσία και το Ιράν, κάλυπταν το 15% του συνόλου των εισαγωγών.

Ακόμα και σε τομείς όπως ο τουρισμός και η ναυτιλία, που αποτελούν το κέντρο βάρους μιας παρασιτικής οικονομίας και συνδέουν αποφασιστικά την ελληνική οικονομία με τη Δύση, οι αλλαγές είναι τεράστιες και ταχύτατες. Το βάρος του τουρισμού από τη Δυτική Ευρώπη και τις ΗΠΑ συγκριτικά μειώνεται, ενώ αυξάνεται εκείνο των ανατολικών χωρών, των Βαλκανίων και της Ασίας. Το 2008 οι Ρώσοι τουρίστες θα ξεπεράσουν τις 300.000 και είναι πλέον πολύ περισσότεροι από τους Αμερικανούς, ενώ δαπανούν πολλαπλάσια ποσά κατά τη διαμονή τους: Σύμφωνα με τις δηλώσεις του Φ. Ζησιάδη, μέλους της διοίκησης του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος, «Η δεκαετία του '80 ήταν η δεκαετία των σκανδιναβικών χωρών για τον ελληνικό τουρισμό, όπως η δεκαετία του '90 ήταν αυτή των Γερμανών, το 2000 ανήκε στους Βρετανούς, ενώ τώρα ανατέλλει η δεκαετία των Ρώσων τουριστών». Και σύμφωνα με τον Κωνσταντίνο Τορνιβούκα, αντιπρόεδρο της Ένωσης Ξενοδόχων Χαλκιδικής:

«Περίπου το 35% των τουριστών στη Χαλκιδική προέρχεται από τη Ρωσία, το 50% από τις χώρες της Δυτικής Ευρώπης (Γερμανία, Αγγλία, Αυστρία, Γαλλία κ.ά.) και το υπόλοιπο 15% από τις χώρες των Βαλκανίων, κυρίως τη Σερβία, τη Ρουμανία και τη Βουλγαρία. Μέχρι πριν από λίγα χρόνια, οι τουρίστες από την Αγγλία και τη Γερμανία ξεπερνούσαν το 65% της συνολικής τουριστικής κίνησης της Χαλκιδικής». Η ανάλυση των στοιχείων των αφίξεων το διάστημα 2000-2006, τα οποία περιέχονται σε μελέτη του καθ. Παναγιώτη Παυλόπουλου για λογαριασμό του «Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων», δείχνει ότι η αύξηση που παρουσίασε ο ελληνικός τουρισμός στηρίχτηκε στις νέες αγορές της Ανατολικής Ευρώπης.

Την περίοδο 2003-2006, ο μέσος ρυθμός αύξησης των αφίξεων στην Ελλάδα από τις εν λόγω χώρες ήταν 10,1%, έναντι αύξησης 4% στο σύνολο των τουριστικών αφίξεων. Την ίδια περίοδο, οι αφίξεις από τη Ρωσία αυξήθηκαν με μέσο ετήσιο ρυθμό 17%! «Η ανάπτυξη νέων τουριστικών προορισμών σε Ευρώπη, Μεσόγειο και Ασία, σε συνδυασμό με τη μονοσήμαντη στήριξη του ελληνικού τουριστικού τομέα (91%) στη δυναμική της δυτικοευρωπαϊκής οικονομίας, εγείρουν σοβαρά προβλήματα για το μέλλον της ελληνικής τουριστικής οικονομίας», επισημαίνει στη μελέτη του ο Π. Παυλόπουλος.

Όσο για το μερίδιο της Ανατολικής και ΝΑ Ασίας και των λοιπών υπερπόντιων χωρών, θα ήταν εφικτό να φτάσει στο 15-20% αντί του σημερινού 9%. Σύμφωνα με την πρόβλεψη για την τουριστική κίνηση (που μοιάζει μάλλον υπεραισιόδοξη σε ό,τι αφορά τις δυτικές χώρες με βάση τα στοιχεία των ετών 2006 και 2007), η Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη θα καταλάβει το 20% της τουριστικής κίνησης, και άλλο 20% η υπερπόντια κίνηση, κυρίως η ΝΑ Ασία και οι αραβικές χώρες. Δηλαδή, το 40% της τουριστικής κίνησης προβλέπεται να προέρχεται εκτός Δυτικής Ευρώπης το 2017.

Ανάλογες είναι οι εξελίξεις στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών, όπου οι Έλληνες εφοπλιστές, ενώ είναι στενά συνδεδεμένοι με το Σίτυ και τη Γουόλ Στριτ, ταυτόχρονα διεκπεραιώνουν ένα όλο και μεγαλύτερο μέρος των μεταφορών της Ασίας με μη δυτικούς προορισμούς και έχουν οικοδομήσει προνομιακές σχέσεις με την Κίνα και την Κορέα.

Και βέβαια, δεν χρειάζεται καν να αναφερθούμε σε ζητήματα όπως οι αγωγοί πετρελαίων και φυσικού αερίου ή σε θέματα όπως το Κυπριακό ή το Σκοπιανό, όπου οι Αγγλοσάξονες και οι σύμμαχοί τους παίρνουν ανοικτά θέση εναντίον της Ελλάδας και της Κύπρου, με όλες τις συνέπειες που έχει αυτό στο οικονομικό και το ευρύτερο γεωπολιτικό πεδίο· ούτε, τέλος, να μιλήσουμε για την εργασιακή καθημερινότητα της Ελλάδας, όπου ένα όλο και μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού προέρχεται από τα Βαλκάνια και την Ανατολική Ευρώπη.







Η οικονομική κρίση προφανώς θα ενισχύσει την προσέγγιση με τις αναπτυσσόμενες αγορές και θα μειώσει την οικονομική εξάρτηση από τη Δύση. Μόνο και

μόνο η προσπάθεια του ελληνικού οικονομικού συστήματος να αποφύγει, κατά το δυνατόν, τις συνέπειες της αμερικανικής κρίσης, θα σπρώξει και άλλο την ελληνική οικονομία μακριά από το Αγγλοσαξωνικό κέντρο (έτσι π.χ. θα μειωθεί η αγορά ομολόγων από τη Δύση καθώς και τα αποθέματα σε δολάρια).

Η ελληνική οικονομία βρίσκεται έτσι, κυριολεκτικά διχτομημένη μεταξύ Ανατολής και Δύσης.

2.3 Επιπτώσεις στο Μάρκετινγκ

Το καταναλωτικό πεδίο διαμορφώνεται κυρίως από τις δέκα μέγα-τάσεις που αφορούν:

-  Την αύξηση του Παγκόσμιου πληθυσμού
-  Το ηλικιακό μείγμα του πληθυσμού
-  Τις Εθνικές και άλλες αγορές
-  Τις ομάδες μορφωτικού επιπέδου
-  Τις συνήθειες του νοικοκυριού, και
-  Τις γεωγραφικές μετακινήσεις του πληθυσμού.

Όμως, υπάρχουν και άλλες δυνάμεις του μακρό-περιβάλλοντος που επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τις τύχες των στελεχών του Μάρκετινγκ. Αυτές είναι το οικονομικό, το κοινωνικό –πολιτιστικό, το φυσικό, το τεχνολογικό και το πολιτικό νομικό περιβάλλον (Kotler, 2006). Για τις ανάγκες της παρούσης εργασίας, θα αναπτυχθούν οι επιπτώσεις στο Οικονομικό, στο Κοινωνικό και στο Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον όπως παρουσιάζονται από τον Γ. Πανηγυράκη στο άρθρο ‘‘Η Διεθνής Χρηματοπιστωτική Κρίση και το Μάρκετινγκ - Ανάγκη για ένα νέο Μάρκετινγκ ;’’(2009). Παρακάτω θα γίνει ανάλυση των σημαντικότερων παραγόντων του περιβάλλοντος που δέχονται επιρροή:

2.3.1 Οικονομικό Περιβάλλον

A. Επιπτώσεις στην παγκόσμια οικονομία. Το σημαντικότερο σε κάθε κρίση είναι η μετάδοσή της και οι επιπτώσεις που θα προκαλέσει στην οικονομία. Η πραγματική οικονομία αφορά τα εισοδήματα, την απασχόληση και την κατανάλωση, τα οποία αναμένεται να επηρεαστούν. Σαν αποτέλεσμα έχουμε επιπτώσεις στο ρυθμό της οικονομικής ανάπτυξης και στο γενικό επίπεδο ζωής με αύξηση των νοικοκυριών που ζουν κάτω από το επίπεδο της φτώχειας.

B. Οικονομική θέση των ΗΠΑ. Οι ΗΠΑ παύουν πλέον να είναι οικονομικά κυρίαρχες και θα είναι δύσκολο να δεχτούν το νέο τους ρόλο. Νέες οικονομικές ατμομηχανές αναμένονται να εμφανιστούν στον κόσμο (Κίνα, Ινδία, Μεξικό) κοντά στις ήδη υπάρχουσες.

C. Επιπτώσεις στην Ελλάδα. Στη χώρα μας, με το τεράστιο έλλειμμα στο ισοζύγιο εξωτερικών συναλλαγών, η κρίση πιστοποιεί την ανταγωνιστική καθίζηση, με την επανεμφάνιση του φαντάσματος του στασιμοπληθωρισμού και τον ακριβότερο δανεισμό στον οποίο υποβάλλεται το Δημόσιο εξαιτίας της. Η ανάπτυξη των τελευταίων ετών αποδεικνύεται πλέον ότι ήταν συγκυριακή και δε στηριζόταν σε μια ενδογενή δυναμική της οικονομίας. Η ανάπτυξη αυτή δεν οδήγησε σε ένα διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα, κύρια σε κλάδους στρατηγικής σημασίας, όπως είναι λόγω χάρη ο τουρισμός ή η ναυτιλία.

D. Απασχόληση. Παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει ακόμη ακριβής εκτίμηση για τον αριθμό της ανεργίας τη διετία 2009-2010, όλες οι προβλέψεις συμφωνούν για σημαντική αύξηση του αριθμού των ανέργων. Στην Ελλάδα τα πρώτα σημάδια έχουν αρχίσει να παρουσιάζονται με πτωχεύσεις επιχειρήσεων και απολύσεις.

E. Κατανάλωση. Οι λιανικές πωλήσεις σημειώνουν τους τελευταίους μήνες τη μεγαλύτερη πτώση από το 2005, ενώ, σύμφωνα με τους αναλυτές, η πρόβλεψη για τη

φεινή εορταστική περίοδο είναι η χειρότερη των τελευταίων δεκαπέντε χρόνων, κάτι που με την πρόσφατη κοινωνική αναταραχή είναι πλέον μια τραγική βεβαιότητα. Οι ταραχές έδειξαν έντονα ότι το Μάρκετινγκ, η επικοινωνία, οι δημόσιες σχέσεις, η αντιμετώπιση κρίσεων, η διοίκηση αντιλήψεων είναι άγνωστες έννοιες στο δημόσιο μηχανισμό. Είναι κοινή πλέον η παρατήρηση ότι οι επιπτώσεις στην κατανάλωση θα είναι πολύ σοβαρές, αφού υπάρχουν αποδεδειγμένα πλέον λιγότερα χρήματα στα χέρια των καταναλωτών. Ενδεικτικά:

- ✚ Εμφανίζεται μια σημαντική επιβράδυνση της κατανάλωσης μέσω πιστωτικών καρτών.

- ✚ Η πιστωτική κρίση και το ακριβό κόστος χρήματος έχουν κάνει φειδωλές τις τράπεζες στην έγκριση δανείων κυρίως προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

- ✚ Οι τράπεζες δε δανείζουν με την ίδια ευκολία η μία την άλλη (διατραπεζική αγορά), φοβούμενες το βαθμό εξάρτησής τους σε προϊόντα χρηματοδότησης υψηλού κινδύνου, με αποτέλεσμα το διατραπεζικό επιτόκιο (Euribor) να έχει αυξηθεί σημαντικά, προκαλώντας αντίστοιχη επιβάρυνση των επιχειρήσεων στην αποπληρωμή των τοκοχρεολυτικών δόσεων των δανείων τους.

- ✚ Οι επενδυτές της Ευρωζώνης θεωρούν πλέον τα ελληνικά κρατικά χρεόγραφα περισσότερο ριψοκίνδυνα σε σύγκριση με το γερμανικό κρατικό χρέος.

Μια οικονομική κρίση πλήττει τους καταναλωτές τόσο ψυχολογικά όσο και οικονομικά. Κατά τη διάρκεια τέτοιων περιπτώσεων, λένε ότι αισθάνονται λιγότερο ασφαλείς στην εργασία τους και τους απασχολούν περισσότερο τα οικονομικά θέματα, αισθάνονται την ανάγκη να εργαστούν πιο πολύ για επιβίωση παρά για να διατηρήσουν τον τρόπο ζωής τους, και ότι δεν βρίσκουν πλέον την απόλαυση του να είσαι καταναλωτής (Shama, 1978). Οι καταναλωτές επίσης προσαρμόζουν τη συμπεριφορά αγορών και τις συνήθειές τους, ώστε να είναι σε θέση να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες (Ozgul & Koksall, 2007).

F. Επιχειρηματικότητα. Διδάγματα από τα τελευταία 25 χρόνια δείχνουν ότι οι εταιρείες επηρεάζονται επίσης με πολλούς και διάφορους τρόπους από οικονομικές κρίσεις. Κάποιες αναγκάζονται να κλείσουν και άλλες να μειώσουν την παραγωγική τους ικανότητα λόγω της ελλιπούς ζήτησης των καταναλωτών για τα προϊόντα και υπηρεσίες

σε συνδυασμό με τον σκληρό ανταγωνισμό στην αγορά. Μαζί με την οικονομική κρίση, οι τιμές των εισροών ανεβαίνουν και οδηγούν σε υψηλότερο κόστος, το οποίο περνάει αναπόφευκτα στους πελάτες. Όλα αυτά επηρεάζουν αρνητικά την ανταγωνιστικότητα στην αγορά. Επίσης, οι εταιρείες αναγκάζονται να απολύσουν ορισμένους από τους υπαλλήλους του, καθώς και τη μείωση των μισθών, γεγονός που συνεπάγεται σημαντικές διοικητικές προκλήσεις (Zehir και Savi, 2004). Επιπλέον, τα διευθυντικά στελέχη καλούνται να καθυστερήσουν ή να εγκαταλείψουν τα επενδυτικά τους σχέδια (Ozgul & Koksal, 2007).

Οι εταιρείες αντιδρούν σε αυτές τις αλλαγές στην αγορά με τη λήψη των κατάλληλων μέτρων για την προσαρμογή της εταιρικής συμπεριφοράς τους, έτσι όπως οι καταναλωτές προσαρμόζουν την κατανάλωσή τους συμπεριφορά. Τα πιο γνωστά γενικά μέτρα περιλαμβάνουν τη μείωση του κόστους, τη μείωση παραγωγής, τη μείωση των επενδύσεων, την είσοδο σε ξένες αγορές, εργασία περισσότερο με μετοχικά κεφάλαια, βελτίωση της αποτελεσματικότητας, αναδιάρθρωση του χρέους κτλ. Μολονότι υπάρχουν αρκετές μελέτες που επισημαίνουν τα γενικά μέτρα που μια εταιρία λαμβάνει σε μια οικονομική κρίση και καθορίζουν την σημασία των στρατηγικών για τη βελτίωση των αριθμητικά στοιχεία σχετικά με τις πωλήσεις, υπάρχει έλλειψη έρευνας όσον αφορά τις αλλαγές στρατηγικής μάρκετινγκ.

Επιπλέον ως αποτέλεσμα μειώνεται σταδιακά ο βαθμός φερεγγυότητας επιχειρήσεων και κυρίως των μικρών, που αποτελούν και τη «ραχοκοκαλιά» της ελληνικής οικονομίας. Έτσι, γίνεται δυσκολότερη η προσπάθεια ανεύρεσης χρηματοδότησης και επαχθέστεροι οι όροι στη λήψη πίστης από προμηθευτές και τράπεζες. Το κυριότερο είναι ότι αποτρέπονται πλέον νέες επιχειρηματικές προσπάθειες.

2.3.2. Πολιτικό-νομικό Περιβάλλον

Η κρίση επέτρεψε τη μεγαλύτερη κρατική οικονομική παρέμβαση στην Ιστορία. Οδήγησε σε τέλμα τον ακραίο φιλελευθερισμό, την απληστία, τα λόμπι, τις ανεξέλεγκτες αγορές, τις «επενδυτικές πυραμίδες», τις ανισότητες, την ανάγκη συνεχών πολέμων και παρεμβάσεων, την έλλειψη κανόνων διαφάνειας και ελέγχων. Εμφανίστηκε η αναποτελεσματικότητα όλων αυτών των κυβερνητικών στελεχών, τα οποία διορίστηκαν ακριβώς λόγω της ανικανότητάς τους (myopia disaster) και της ηθικής αδυναμίας τους. Είναι, ίσως, η αρχή ενός «σοσιαλιστικού καπιταλισμού», σύμφωνα με τον οποίο τα κέρδη πηγαίνουν στις επιχειρήσεις και στους μετόχους τους και οι ζημιές στο κράτος και στους φορολογούμενους πολίτες με ταυτόχρονη επίδραση στο περιβάλλον, την ποιότητα της ανθρώπινης ζωής, την ανεργία και την πείνα. Το δυτικό πολιτικό σύστημα φαίνεται να βιώνει τη δική του πτώση του τείχους, το δικό του 1989.

2.3.3 Κοινωνικό περιβάλλον

Στους αμείλικτους δείκτες της οικονομίας είναι σημαντικό να μην αγνοήσουμε ποιοτικά μεγέθη σε ότι αφορά τη σύνδεση της κρίσης με την αυξανόμενη διαφθορά σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας και του κοινωνικού ιστού, την έλλειψη περιβαλλοντικών, κοινωνικών και ατομικών αξιών, την αύξηση της αίσθησης ατομικής μοναξιάς, απελπισίας και απομόνωσης, ιδιαίτερα στους νέους ανθρώπους και τους ηλικιωμένους.

Οι ανεπαρκείς μισθοί, οι υπερωρίες στην εργασία, τα προβλήματα με τους συνταξιούχους και τους αδήλωτους αλλοδαπούς εργαζόμενους εμφανίζουν την αργή διάβρωση των θεσμών και την καθημερινή προσπάθεια εκατομμυρίων ανώνυμων ηρώων που αγωνίζονται συχνά με ταπεινοφροσύνη ενάντια αυτής της δόλιας εντροπίας. Είναι χάρη σε αυτούς που ο κόσμος είναι λιγότερο αβίωτος ή τουλάχιστον λιγότερο επισφαλής. Μια που το αόρατο χέρι της συνείδησης και της ανθρωπιάς τους οδηγεί σε πολύ πιο σταθερά αποτελέσματα από ό,τι οι αγορές ή οποιαδήποτε μορφή κατευθυνόμενης οικονομίας ή πρόγραμμα Μάρκετινγκ. Το μήνυμα πλέον είναι σαφές και ξεκάθαρο. Δε θα είναι μόνο οι επιχειρήσεις συγκεκριμένων κλάδων (οικοδομή, λιαν εμπόριο, τουρισμός,

ναυτιλία, εξαγωγές) που θα αντιμετωπίσουν δυσχέρειες, αλλά τα προβλήματά τους θα έχουν αντίκτυπο σε όλη την αγορά. Η κρίση αυτή έχει τα χαρακτηριστικά αλυσιδωτής αντίδρασης με επέκταση προς όλες τις κατευθύνσεις και αναμένεται να εξαπλωθεί ακόμη και σε πολύ «υγιείς» κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Δυστυχώς, δε θα τα καταφέρουν όλες οι μεσαίου μεγέθους και μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βγουν αλώβητες από την κρίση. Ορισμένες από αυτές θα αναγκαστούν ακόμα και να κλείσουν.

Επίσης παρατηρείται πώς:

✚ Η δύναμη του brand συνώνυμη με τεράστιας αξίας εμπορικά σήματα και παγκόσμιας εμβέλειας επιχειρήσεις, κατέρρευσε (Μαυροβουνιώτης, 2009) αφού οι καταναλωτές σταματούν άμεσα τις αγορές «επώνυμων» προϊόντων

✚ Οι καταναλωτές σε περιόδους κρίσης αποκτούν «καταναλωτική συνείδηση» δημιουργώντας έτσι τον τρόπο της ενιαίας και ταυτόχρονης αντίδρασης των καταναλωτών όταν βρίσκονται υπ' απειλή μιας κρίσης: Διατηρούν σχεδόν αμετάβλητες τις δαπάνες που έχουν σχέση με την κάλυψη των βασικών τους αναγκών ενώ σταματούν την κατανάλωση όλων των διαρκών καταναλωτικών προϊόντων, όπως είναι τα σπίτια, τα αυτοκίνητα, οι οικιακές συσκευές κ.λπ. μπροστά στον κίνδυνο μη ομαλής αποπληρωμής των χρεών τους (Μανιατάκης, 2009)

2.4 Η Συμβολή του Μάρκετινγκ στην Οικονομική Κρίση

Αδιαμφισβήτητα το μάρκετινγκ από την πλευρά του επηρέασε και συνέβαλε στην σύγχρονη οικονομική κρίση. Αναλυτικά:

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων ήταν μονομερώς προσανατολισμένες στην αύξηση των πωλήσεων με κάθε τρόπο, διογκώνοντας συνεχώς τις δανειακές υποχρεώσεις τους. Έτσι, βρέθηκαν ανέτοιμες να αντιμετωπίσουν μια απότομη κάμψη των πωλήσεών τους και μια υπερδιόγκωση των αποθεμάτων τους (Μανιατάκης, 2009).

Η κατάρρευση διεθνών τραπεζικών, ασφαλιστικών και βιομηχανικών «κολοσσών» υπαγορεύει την ανάγκη αναθεώρησης πολλών «δογμάτων» και ουσιαστικής κριτικής των πολιτικών marketing, οι οποίες ακολουθήθηκαν τα τελευταία χρόνια με καταστρεπτικές συνέπειες για ένα πολύ μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων (Μανιατάκης, 2009).

Οι διευθύνσεις marketing έπαιζαν καταλυτικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων για δυναμική ανάπτυξη των πωλήσεων, ενώ οι εσωτερικοί μηχανισμοί πρόβλεψης και διαχείρισης κρίσεων -όπου υπήρχαν- αποδείχθηκαν τουλάχιστον ανεπαρκείς και περιθωριοποιημένοι.

Το marketing, ως το «βασικό εργαλείο» προώθησης της οικονομικής ανάπτυξης και των επενδύσεων, του εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων και της ανόδου της κοινωνικής ευημερίας εφάρμοσε μεθόδους διάγνωσης των αναγκών των καταναλωτών και ταχείας προσαρμογής των επιχειρήσεων, προκειμένου αυτές να είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις νέες ανάγκες των καταναλωτών. Έτσι, το marketing έγινε ο «οδηγός» των επιχειρήσεων, οι οποίες -με βάση τις έρευνες αγοράς και καταναλωτών- προχωρούσαν σε επενδύσεις, δημιουργούσαν νέες υπηρεσίες και προϊόντα, απασχολούσαν νέο ανθρώπινο δυναμικό κλπ.

Από κοινωνικής και πολιτικής πλευράς το marketing αποτέλεσε μια «διαχρονική επανάσταση», καθώς (Μανιατάκης, 2009):

- Κατέρρευσαν οι κεντρικά σχεδιασμένες οικονομίες, επειδή οι επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονταν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών, αλλά να διαθέσουν την εκ των προτέρων προγραμματισμένη παραγωγή τους.

- Αναπτύσσονταν συνεχώς οι οικονομίες με ελεύθερη αγορά, επειδή οι επιχειρήσεις υποχρεώνονταν να αναπροσαρμόζουν συνεχώς τις επενδύσεις και την παραγωγή τους, για να ικανοποιούν τις νέες ανάγκες των καταναλωτών, τις οποίες «ανακάλυπταν» οι σύγχρονες μέθοδοι marketing.

- Η συνεχής αλλαγή των καταναλωτικών συνηθειών και η πρωτοφανής πιστωτική επέκταση μέσω καταναλωτικών, στεγαστικών και άλλων δανείων, πιστωτικών καρτών κ.λπ., σε συνδυασμό με τη ραγδαία ανάπτυξη της διαφήμισης, οδήγησαν στην «Κοινωνία της Αφθονίας». Πριν από μερικές δεκαετίες η «μόδα» απευθυνόταν σε πολύ λίγους καταναλωτές και σε λίγες χώρες. Αντίθετα, σήμερα η «μόδα» επεκτείνεται ταχύτατα σε τεράστιες μάζες καταναλωτών και σε πολλές δεκάδες χώρες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΙΑ ΜΙΑ ΚΡΙΣΗ

Ακόμα και οι επιχειρήσεις που παράγουν τα πιο ποιοτικά προϊόντα και που υποστηρίζονται από μεγαλοπρεπείς εκστρατείες Μάρκετινγκ ή ακόμα και μια επιχείρηση που βρίσκεται στο ξεκίνημα της πρέπει να είναι προετοιμασμένη για κάποια κρίση. Καμία εταιρία δεν μπορεί σήμερα να μην επηρεαστεί από κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Σύμφωνα με τον Mittroff (Darling & Kash, 1998) δεν πρέπει να αναρωτιόμαστε «αν» μια επιχείρηση θα αντιμετωπίσει κρίση αλλά «πότε θα την αντιμετωπίσει, «τι τύπου» θα είναι και «πόσο προετοιμασμένη» θα είναι για αυτήν.

Και ενώ η βιβλιογραφία του Μάρκετινγκ εστιάζει ως λύση για την αντιμετώπιση της κρίσης στην τιμή, την ποιότητα, την ανταγωνιστικότητα, και τη διανομή, πάνω από όλα αυτά κυριαρχεί η ανάγκη για προετοιμασία της επιχείρησης για την διαχείριση οποιασδήποτε καταστροφής

Μια προφανής και σημαντικότερη διάσταση της διαχείρισης κρίσεων για τον ειδικό του Μάρκετινγκ είναι η μη-πρόβλεψη: οποιαδήποτε πιθανή κρίση θα μπορούσε να ωτοκήσει έναν οικονομικό και παραγωγικό εφιάλτη για την επιχείρηση, όμως τα προειδοποιητικά σημάδια μιας αναδυόμενης κρίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την λήψη δυναμικών μέτρων. Ο μετριασμός κινδύνου είναι κρίσιμος για την επιχειρηματική επιτυχία ενώ η άγνοια της ζημίας που θα μπορούσε να προκληθεί από μια κρίση αποτελεί μια μυωπική τάση που πρέπει να αντιμετωπιστεί. Οι ειδικοί του Μάρκετινγκ πρέπει να διαδραματίσουν έναν όλο και περισσότερο απαντητικό ρόλο που απαντά στην διαχείριση κρίσεων αφού η φήμη ή η δημόσια εικόνα μιας εταιρίας μπορεί να διαδραματίσει έναν κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία και την αποτυχία που μπορεί να συνδεθεί με κατάρρευση κάτω από την προσφυγή στο δικαστήριο, τις αρνητικές δημόσιες σχέσεις, ή το πεσμένο ηθικό των υπαλλήλων.

3.1 Δημιουργία Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεως

Είναι σημαντικό να καθιερωθεί μία διαχείρισης κρίσεων ομάδα, με σαφή δομή διοίκησης πολύ πριν από κάθε κρίση σύμφωνα με τον McKenzie (Darling & Kash, 1998). Η ομάδα θα πρέπει να συνεδριάζει κάθε περίπου έξι μήνες για να συζητούνται πιθανές κρίσεις και πώς να ανταποκριθεί σε αυτές (Hoffman, 1996). Αυτές οι ομάδες θα πρέπει να είναι οριζόντιου χαρακτήρα, να υπάρξει συμβολή από όλες τις πτυχές της επιχείρησης, ώστε να προσδιοριστεί κάθε πιθανή καταστροφή που μπορεί να αντιμετωπίσει η εταιρεία, καθώς και πιθανές απαντήσεις, και τον εντοπισμό ενδεχόμενων κρίσεων καθορίζοντας πόσο ευάλωτες είναι η εταιρεία είναι για αυτούς. Ένα πλήρες σχέδιο των κρίσεων θα πρέπει να αναπτυχθούν για τις κρίσεις που έχουν τον υψηλότερο κίνδυνο να συμβεί σε μία εταιρεία, ενώ για τους λιγότερο κρίσεις κινδύνου, ένα μικρότερο σχέδιο έκτακτης ανάγκης θα έπρεπε να αρκεί.

Το σχέδιο ανάπτυξης θα πρέπει να επικεντρωθεί στην προστασία των ανθρώπων, της επικοινωνίας και την άμβλυνση ζημιές σε εγκαταστάσεις. Μόλις το σχέδιο έχει αναπτυχθεί, όλοι οι συμμετέχοντες στην σχέδιο πρέπει να ενημερώνονται, και τακτική αναθεώρηση πρέπει να πραγματοποιείται. Όπως το περιβάλλον δεν είναι στατικό έτσι και η επιχείρηση πρέπει να εκσυγχρονίζει συνεχώς και να δοκιμάζει σχέδια. Ένα μοντέλο αναφέρει πέντε λειτουργικές ομάδες (δραστηριότητες, χρηματοδότηση, προσωπικό-logistics, τεχνική υποστήριξη και επικοινωνία), που πρέπει να επιβλέπεται από ένα στέλεχος συντονισμού και αποκατάστασης των καταστροφών. Μια τέτοια προσέγγιση θα μπορούσε να λειτουργήσει καλά στα περισσότερα είδη οργανισμών.

3.2 Δημιουργία Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων

Ένα από τα πρώτα μέτρα που πρέπει να λάβει ένα στέλεχος μάρκετινγκ για να αποτιμήσει τον κίνδυνο είναι να δεσμεύσει έναν σύμβουλο που θα αναπτύξει ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων. Το σχέδιο αυτό θα προβλέπει οποιοδήποτε είδος πιθανής κρίσης που είναι δυνατόν να συμβεί, λαμβάνοντας υπόψη τη φύση της συγκεκριμένης επιχείρησης. Σε αυτά τα σχέδια επίσης, θα πρέπει να περιέχονται λεπτομέρειες όπως: με ποιο άτομο/οργανισμό πρέπει να έρθουμε σε επικοινωνία και με ποια σειρά προτεραιότητας, ποιος θα αποτελέσει τον εκπρόσωπο για τη διαχείριση και ανακοίνωση

της κατάστασης, και πώς θα πρέπει να απαντηθούν ερωτήματα σχετικά με την ασφάλεια, την επένδυση και τις διαδικασίες.

Η διοίκηση επιπλέον μπορεί να οργανώσει ένα παιχνίδι ρόλων scenario & role playing για κάποιο πιθανό σενάριο κρίσης ώστε να αναπτυχθεί η συνειδητοποίηση των ανώτερων διευθυντών ως προς τα ζητήματα προσιτά.

Σύμφωνα με τον σύμβουλο επιχειρήσεων Hal Walker «οι αποφάσεις θα είναι λογικότερες και καλύτερες, και η κρίση θα είναι πιο σύντομης διάρκειας, για τις επιχειρήσεις που προετοιμάζουν ένα δυναμικό σχέδιο κρίσης» (Darling & Kash, 1998). Αντίθετα, όταν η λήψη των αποφάσεων γίνεται κάτω από την πίεση, το άγχος και τους κινδύνους μιας κατάστασης κρίσης είναι πολύ δυσκολότερο οι αποφάσεις που θα παρθούν να είναι αποτελεσματικές σε σχέση με το αν υπήρχε ένα προσχεδιασμένο πλαίσιο ενεργειών.

Συμπερασματικά ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσης, θα πρέπει να περιέχει προβλέψεις ποσοτικές και ποιοτικές λαμβάνοντας υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον, σενάρια και εναλλακτικά σενάρια δράσης καθώς και ανάλυση των πιθανών σεναρίων (scenario analysis). Κάθε επιχείρηση μπορεί να κάνει ανάλυση σεναρίων ακολουθώντας τα εξής βήματα (Darling & Kash, 1998):

- (1) Ανάπτυξη ενός ζεύγους σεναρίων (καλύτερη περίπτωση και χειρότερη περίπτωση)
- (2) Λίστα εναλλακτικών δράσεων
- (3) Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των διάφορων στρατηγικών
- (4) Ίδια διαδικασία για το χειρότερο σενάριο
- (5) Συνδυάζει τα (3) και (4) για να αναλύσει τη σκοπιμότητα σε κάθε περίπτωση
- (6) Αξιολογεί τις στρατηγικές για το δεύτερο σενάριο
- (7) Σύγκριση αποτελεσμάτων για κάθε ένα από τους κρίσιμους παράγοντες που αναλύονται

3.3 Ο ρόλος της Τεχνολογίας στην Εκπαίδευση

Είναι εμφανές ότι οι παραδοσιακές μέθοδοι κατάρτισης στη διαχείριση κρίσεων (σεμινάρια, βιβλία, μαγνητοταινίες) δεν επαρκούν για έναν Διευθυντή Μάρκετινγκ λαμβάνοντας υπόψη την ποικιλομορφία και την πολυπλοκότητα των ευθυνών τους κατά τη διάρκεια ενός πιθανού ατυχήματος ή μιας καταστροφής.

Η χρήση των υπολογιστών ως μέθοδος εκπαίδευσης με την βοήθεια των γραφικών, την ψηφιακή αναλογική μεταλλαγή φωνής και άλλες τεχνολογίες, μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη του ενδιαφέροντος από τους εκπαιδευόμενους.

Από την άλλη αποτελούν ένα άρτιο εργαλείο καταγραφής και μέτρησης της αντίδρασης των συμμετεχόντων στη μιμούμενη καταστροφή και αυτά τα στοιχεία μπορούν αργότερα να φανούν ανεκτίμητα για τη διοίκηση στον απολογισμό του τι οι υφιστάμενοί τους έχουν μάθει, και πώς τα λάθη σε μια προσομοίωση μπορούν να διορθωθούν στην περίπτωση μιας πραγματικής καταστροφής στο μέλλον.

Παρ' όλο το γεγονός ότι λίγες μελέτες έχουν εξετάσει το ρόλο της τεχνολογίας, το CAI (computer-aided instruction) μπορεί να θεωρηθεί ως ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την πρόβλεψη και την κατεύθυνση του κινδύνου, ειδικότερα για τους Διευθυντές Μάρκετινγκ βιομηχανικών επιχειρήσεων. (Barton)

Όταν η τεχνολογία είναι δεδομένη σε μια μικρή ή μεγαλύτερη επιχείρηση, τότε η χρηματοοικονομική απόδοση ενισχύεται, αφού η τακτοποίηση μεταξύ της τεχνολογίας και της δομής αποτελεί σημαντικός προάγγελος της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Reich (Barton, 1994) οι παραγόμενες από τον υπολογιστή πληροφορίες μπορούν να δώσουν στους εργαζόμενους πλούσια ανατροφοδότηση για τις προσπάθειές τους, τις επιπτώσεις που έχουν πάνω σε άλλους από την διαδικασία παραγωγής, και πώς ολόκληρη η διαδικασία μπορεί να βελτιωθεί.

Ο Mitroff (Barton, 1994) συμφωνώντας με τα προηγούμενα καταλήγει στο ότι καλύτερα εργαλεία, πλαίσια, ιδέες και ακατέργαστες πληροφορίες σε συνδυασμό με καλύτερα σχεδιασμένους οργανισμούς είναι το κλειδί για να αποτραπεί αυτό που θα έπρεπε να αποφευχθεί. Η τεχνολογία υπολογιστών διαδραματίζει και θα διαδραματίσει έναν όλο και περισσότερο σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση των σημείων κινδύνου στα

Προγράμματα Διαχείρισης Κρίσεων των οργανισμών στην υπαγόρευση αποτελεσματικής θεραπείας.

Αξιοσημείωτη είναι η ανάπτυξη ενός προγράμματος λογισμικού που χρησιμοποιεί τις τεχνολογίες Hypercard και Macintosh και βοηθάει τους Διευθυντές του βιομηχανικού κλάδου στο πώς η οργάνωσή τους να ανταποκριθεί σε μια απειλή βόμβας στις εγκαταστάσεις τους. Η απειλή βομβας επιλέχτηκε για την πρώτη μιμούμενη καταστροφή πρώτιστα επειδή ο αριθμός τέτοιων γεγονότων αυξάνεται σε ένα ανησυχητικό ποσοστό παγκοσμίως και δεύτερον επειδή συγκριτικά λίγες επιχειρήσεις έχουν την πείρα και την κατάρτιση ώστε να ανιχνεύσουν, πόσο μάλλον να ελέγξουν, τον αντίκτυπο μιας πιθανής έκρηξης στις εγκαταστάσεις τους. Μέχρι το 1993 η μεγαλύτερη βάση χρηστών (38%) ήταν Διευθυντές Μάρκετινγκ βιομηχανικού κλάδου, γεγονός που υπογραμμίζει το έντονο ενδιαφέρον των Διευθυντών Μάρκετινγκ για στρατηγική διορατικότητα στο πώς να διαχειριστεί μια καταστροφή και να επικοινωνήσει ταυτόχρονα με τα πολλαπλά ακροατήρια από τη στιγμή που μια κρίση χτυπά μέσω της διαδικασίας της επιχειρησιακής επανάληψης (διαδικασία αποκατάστασης των διακεκομμένων διαδικασιών μιας εταιρίας στο άμεσο επακόλουθο μιας κρίσης).

Παρόμοια μπορούν να συμπεριληφθούν πιθανά σενάρια σε περίπτωση κρίσης στην παραγωγή, τραυματισμό στον εργασιακό χώρο, δολοφονία ή διαφθορά των βασικών μηχανικών ή άλλο τεχνικό προσωπικό, και άλλες καταστροφές (Barton, 1994).

3.4 Προσδιορισμός του Ακροατηρίου

Το βασικό ακροατήριο κάθε επιχείρησης είναι οι πελάτες που αποτελούν τον λόγο επιβίωσης της, όμως υπάρχουν και άλλοι πολλαπλοί συμμετοχοί. Η αποτυχία να προσδιοριστούν αυτά τα ακροατήρια μπορεί να αποτελέσει εκ των προτέρων ένα μοιραίο πλήγμα. Οι ειδικοί του Μάρκετινγκ θα πρέπει να έχουν την ικανότητα της επικοινωνίας και του μάρκετινγκ των μηνυμάτων κατά τρόπο έγκαιρο με τους πληρεξούσιους

δικηγόρους, τους γείτονες, τους ρυθμιστές, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές και τους διανομείς (Barton, 1994).

Συχνά, οι πιθανοί επενδυτές οποιαδήποτε επιχείρησης συμμερίζονται μια ελλοχεύουσα ανησυχία έχοντας ακούσει στις παρουσιάσεις του σχεδίου μάρκετινγκ και έχοντας διαβάσει το επιχειρηματικό σχέδιο: διαπιστώνουν ότι ο επιχειρηματίας έχει αποτύχει να προβλέψει, να προγραμματίσει, και να αποκριθεί σε κάποιο αριθμό γεγονότων και περιστάσεων, είτε ευκαιρίες είτε καταστροφές (Barton, 1994).

Οι επιχειρηματίες και οι Διευθυντές Μάρκετινγκ συνειδητοποιώντας τον κίνδυνο που διατρέχουν οι πιθανοί υποστηρικτές τους να τους ακολουθήσουν χωρίς γνώση ενός σχεδίου αντιμετώπισης κρίσης, πρέπει να προσδιορίσουν τα σχετικά ακροατήρια εκ των προτέρων. Αυτό περιλαμβάνει οποιαδήποτε και όλα τα συμβαλλόμενα μέρη με τα οποία μπορεί να πρέπει να επικοινωνήσουν, να κατευνάσουν, ή από τα οποία θα επιζητήσουν υποστήριξη, σε περίπτωση οργανωσιακής κρίσης.

Σε περίπτωση απροσδόκητης νομοθετικής ποινικής ρήτρας, εξεταστικής έκθεσης από μια τοπική εφημερίδα, ανάκλησης προϊόντων ή άλλης καταστροφής, η εμπιστοσύνη των επενδυτών μπορεί να κλονιστεί σοβαρά. Πέρα από αυτό, μια σειρά άλλων συμμετοχών μπορεί μόνιμα να χάσει την εμπιστοσύνη για την ικανότητα διοίκησης που είχε υποσχεθεί ότι θα ακολουθηθεί.

Το μεγάλο κεφάλαιο που έχει επενδύσει ένας οργανισμός σε μια εκστρατεία Μάρκετινγκ, και η καλή φήμη που ακολουθεί τα προϊόντα/ υπηρεσίες του μπορεί να κριθούν άνευ αξίας εάν έστω και μια, σημαντική κρίση καταστρέψει τον πυρήνα της επιχείρησης (Barton, 1994).

3.5 Προσδιορισμός του Σκοπού

Πολύ συχνά, οι Διευθυντές Μάρκετινγκ χάνουν την εστίαση από τον στόχο προσπαθώντας να κερδίσουν το μερίδιο αγοράς. Με την εξέταση του κινδύνου ως αρχικό επιχειρησιακό στόχο, και την πληροφόρηση των επενδυτών ότι οποιοσδήποτε αριθμός χειρότερων σεναρίων έχει προ-εξεταστεί, ο Διευθυντής Μάρκετινγκ μπορεί να ενισχύσει τη εμπιστοσύνη του επενδυτή καθώς και να επιτύχει ενδεχομένως χαμηλότερη ασφάλεια και άλλες λειτουργικές δαπάνες.

Μια επιχείρηση πρέπει να καταλάβει τις στρατηγικές των ανταγωνιστών της προκειμένου να τις αντιμετωπίσει, να εξουδετερώσει τις δυνάμεις τους να εκμεταλλευτεί τις αδυναμίες τους - και να είναι σε θέση να βοηθήσει τους πελάτες της να κάνουν το ίδιο πράγμα.

Οι νέες τεχνολογίες μπορούν άμεσα να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες και να βοηθήσουν τον εμπορικού εμπειρογνώμονα να προβλέψει μια πιθανή κρίση ή μια καταστροφή και την πιθανή απάντησή τους, όπως περιγράφηκε σε προηγούμενη παράγραφο.

3.6 Προσδιορισμός του Μηνήματος

Η διαχωριστική γραμμή μεταξύ της υπεροψίας και του αήττητου μπορεί να είναι λεπτή ακόμα και για έναν επιτυχημένο επιχειρηματία που έχει υπερνικήσει την προφανή αντιπαλότητα και έχει κάθε δικαίωμα να πιστοποιήσει την επιτυχία του,.

Οι Διευθυντές Μάρκετινγκ πρέπει να διαβιβάσουν σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ότι έχουν εξετάσει όλους τους παράγοντες που θα μπορούσαν πιθανόν να εξασθενίσουν ή να καταστήσουν σε κρίση τις επιχειρήσεις τους - και ότι τα ενδεχόμενα σενάρια είναι σε ισχύ.

Αυτό το μήνυμα της δυναμικής επικοινωνίας κρίσης πρέπει να κοινοποιηθεί κατά τη διάρκεια των παρουσιάσεων επενδυτών, στις ετήσιες εκθέσεις και τα ενημερωτικά δελτία, στις επίσημες παρουσιάσεις στους υπαλλήλους και τους ρυθμιστές, δηλαδή εν συντομία σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

3.7 Έρευνα Αγοράς

Η έρευνα αγοράς είναι ένα αυξανόμενης σημασίας συστατικό ενός σχεδίου marketing. Είτε γίνεται στα αρχικά στάδια ή στα στάδια της αναθεώρησης είτε αποτελεί μέρος της αντίδρασης στις μεταπτώσεις της αγοράς - σε περίοδο ρουτίνας ή σε περίοδο κρίσης - η γνώση των απόψεων της ομάδας στην οποία στοχεύετε είναι η βάση του προγραμματισμού.

Το πρώτο βήμα σε μια έρευνα θα έπρεπε πάντα να είναι η συλλογή και η μελέτη όλων των πληροφοριών που υπάρχουν για την εταιρία, το προϊόν, τον πελάτη, τον ανταγωνισμό και το περιβάλλον της αγοράς. Μπορεί να φαίνεται σπατάλη το να χρεωθεί η εταιρία για να μάθει κάτι που ήδη ξέρει, αλλά υπάρχει η περίπτωση η έρευνα να αποδείξει ότι αυτό δεν συμβαίνει. Πολύ συχνά μια εταιρία δείχνει απροθυμία στη διεξαγωγή μιας έρευνας, γιατί πχ ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου πιστεύει ότι γνωρίζει το προϊόν ή την αγορά, αλλιώς δεν θα έκανε τη δουλειά που κάνει - και το ίδιο ισχύει εις διπλούν για τον αντιπρόεδρο ή το διευθυντή του marketing. Μια καλή πρακτική επομένως είναι αυτή των προέδρων εταιριών, διευθυντικών στελεχών, διευθυντών marketing και άλλων να παρακολουθούν σεμινάρια, συνέδρια και συναντήσεις εμπορικών ενώσεων για να ανταλλάξουν πληροφορίες.

Για να δημιουργηθεί ένα σχέδιο marketing, πρέπει να υπάρχει η βασική έρευνα ώστε η προώθηση του σχεδίου να είναι αποτελεσματική. Τα ερωτήματα που θα βοηθήσουν με την δημιουργία του σχεδίου μπορεί να είναι (Marconi 1997.):

1. Ποία είναι η πιθανή αγορά για το προϊόν;

2. Ποιός ο πελάτης; (άνδρας; γυναίκα; ηλικία; εισόδημα; γεωγραφική περιοχή; μόρφωση;)
3. Τι ξέρετε για τα πράγματα που είναι σημαντικά για τον πελάτη σας; (οικογένεια; θρησκεία; πολιτική; πατριωτισμός; σύνταξη; υγεία; μουσική; ελεύθερος χρόνος; σπορ; εξασφάλιση; παιδιά;)
4. Ποιος είναι ο ανταγωνιστής;
5. Τι άποψη έχει ο κόσμος για σας μεμονωμένα και σε σχέση με τον ανταγωνισμό;
6. Τι ποσοστό των πελατών σας είναι τακτικοί πελάτες σας - ποιο είναι το σχετικό ποσοστό των ανταγωνιστών σας;
7. Σε ποια επίπεδα βρίσκεται η ικανοποίηση των πελατών;
8. Πόσο σημαντική είναι η ποιότητα, η εξυπηρέτηση, το κόστος, οι εγγυήσεις του προϊόντος σας και η υπόληψη της εταιρίας σας για τους πελάτες - και με ποια σειρά;
9. Είστε γνωστοί στα μέσα μαζικής ενημέρωσης με άλλους τρόπους εκτός από τη διαφήμιση;
10. Πόσο συχνά και πόσο εκτεταμένα γίνεται το προϊόν της εταιρίας σας ή η βιομηχανία σας το κέντρο της προσοχής των μέσων μαζικής ενημέρωσης - θετικά ή αρνητικά;
11. Τι επιδράσεις φαίνεται να έχει αυτή η κάλυψη σχετικά με τις πωλήσεις, τις επιστροφές, τα ταχυδρομικά ή τα τηλεφωνικά σχόλια;
12. Πόσο συνδεδεμένη είναι η εταιρία ή η βιομηχανία σας με την κοινότητα και με φιλανθρωπικούς σκοπούς - μεμονωμένα και σε σχέση με τον ανταγωνισμό;
13. Πόσο επηρεάζεται η εταιρία ή η βιομηχανία σας από τις εναλλαγές; (εποχιακές; οικονομικές;)
14. Είναι αποτελεσματικές οι διαφημίσεις της επιχείρησής;

15. 1 5. Αυξάνεται η κίνηση της επιχείρησής σας με τις εκπτώσεις, τις εποχιακές μειώσεις τιμών;

16. Έχει κερδίσει το προϊόν ή η εταιρία σας κάποιο βραβείο; Έχει κερδίσει κάποιο διαγωνισμό; Αν ναι, επηρεάζει πωλήσεις;

17. Είστε μέλος κάποιου δημοτικού σωματείου ή εμπορικού ομίλου; Φαίνεται να έχει αυτό κάποια επίδραση στην δουλειά σας;

Ο σκοπός αυτού του ερωτηματολογίου, είναι να δημιουργήσει τη βασική εικόνα της εταιρίας ή του προϊόντος, μεμονωμένα και σε σχέση με τον ανταγωνισμό, μέσα στην κοινότητα και μέσα στον τομέα που ανήκει η εταιρία. Η σωστή τοποθέτηση σε μια ώρα κρίσης μπορεί να καθορίσει το αν θα επιβιώσετε απ' αυτή την κρίση ή όχι. Η σωστή τοποθέτηση πριν την κρίση μπορεί να σας προσφέρει ένα στήριγμα στα σχέδια σας και μπορεί να προβλεφθεί από τυχόν κενά που συγκεντρώθηκαν στα παραπάνω δεδομένα.

3.8 Προετοιμασία για Αντιμετώπιση Πιθανής Ύφεσης

Στόχος του παρόντος τμήματος είναι να δώσει στα στελέχη των επιχειρήσεων κάποιες πρακτικές συμβουλές για το πώς μπορούν να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά μια πιθανή παγκόσμια ύφεση ή μια κάμψη της αγοράς τους (Παπαδάκης, 2007):

1. Κατανόηση πραγματικότητας

Εμπειρική έρευνα έχει καταδείξει ότι οι επιχειρήσεις στη μεγάλη τους πλειοψηφία δεν αντιλαμβάνονται έγκαιρα και βέβαια δεν αντιδρούν γρήγορα και αποτελεσματικά στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους. Αυτό εξηγεί σε μεγάλο βαθμό το γιατί πολλές από τις καταξιωμένες και μεγάλες επιχειρήσεις κάθε κλάδου σε μεγάλες αλλαγές αδυνατούν να ανταποκριθούν και αποτυγχάνουν. Μέρος του προβλήματος οφείλεται

στους παγιωμένους τρόπους σκέψης, τα στερεότυπα που συχνά αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις και τα οποία αδυνατούν να ελέγξουν και να αλλάξουν.

Έτσι οι επιχειρήσεις συχνά πιστεύουν ότι είναι άτρωτες, ότι τα όποια σήμα δια κρίσης είναι παροδικά και δεν πρόκειται να τις αγγίξουν. Ως αποτέλεσμα αυτών, αντί να προσπαθούν να επινοήσουν τρόπους αντιμετώπισης της κρίσης, ψάχνουν για στοιχεία που να επιβεβαιώνουν την πεποίθησή τους ότι όλα είναι παροδικά.

Η κατανόηση της πραγματικότητας μπορεί να επιτευχθεί με:

- Αναζήτηση για *πρώιμα σημάδια αναστροφής* της τάσης στον κλάδο και το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον.
- Προσοχή στις *"Κασσάνδρες"* της επιχείρησης.. Συχνά τα στελέχη εμπιστεύονται γνώμες που επιβεβαιώνουν τη δική τους άποψη για τον κόσμο και αποκλείουν αντίθετες φωνές (τις "Κασσάνδρες" που σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν). Αντίθετα σε μια ύφεση είναι περισσότερο επιτακτικό από ποτέ να αυξηθεί το "μερίδιο της άποψης" που οι "διαφωνούντες" σε μια επιχείρηση έχουν. Μην αποκλείετε τις διαφορετικές φωνές, ακόμα κι' αν αυτές δεν είναι ευχάριστες.
- *Δημιουργία "σεναρίων"* για το πώς θα εξελιχθούν τα επόμενα 2-3 χρόνια. Εκτιμήστε τις επιπτώσεις κάθε ενός από αυτά στον κλάδο και την επιχείρηση και προδιαγράψτε εναλλακτικές κινήσεις για να αντιμετωπίσετε τα διαφορετικά ενδεχόμενα. Σ' αυτή τη διαδικασία σκέψης εμπλέξτε όλα τα στελέχη της ανώτατης και μεσαίας διοίκησης, αλλά και κάθε άλλον που επιθυμεί να συνεισφέρει.

2. Μείωση κόστους και βελτίωση της παραγωγικότητας

Μπορούν να εφαρμοστούν στρατηγικές "σμίκρυνσης" (downsizing), οι οποίες περικόπτουν κόστη σε κάθε τμήμα. Συχνά ο πρώτος στόχος είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης και ειδικά τα μεσαία διοικητικά στελέχη, των οποίων ο αριθμός περιορίζεται.

Προτείνεται:

- *Προ-δραστική μείωση κόστους.* Η λύση της περικοπής κόστους όταν τα σημάδια της ύφεσης είναι πλέον εμφανή τις περισσότερες φορές δεν φέρνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι προ-δραστικές και όχι να αντιδρούν σπασμωδικά σε γεγονότα. Η προ-δραστική μείωση κόστους τους δίνει τη δυνατότητα να σχεδιάσουν τις συχνά επώδυνες αυτές κινήσεις με προσοχή και να μην έχουν να αντιμετωπίσουν την παθητική ή ενεργητική αντίδραση των ανθρώπων τους.

- Η μείωση του εργατικού κόστους δεν είναι πάντα ο καλύτερος τρόπος μείωσης κόστους. Μετά από αξιολόγηση του χαρτοφυλάκιο των προϊόντων μπορεί να γίνει περικοπή εκείνων που είναι ζημιογόνα ή/και οριακά και δεν αναμένεται να παρουσιάσουν ανάπτυξη στο μέλλον.

- *Βελτίωση της αποτελεσματικότητας.* Η μείωση κόστους δεν είναι πανάκεια, θα πρέπει να συνδυάζεται με βελτίωση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. Η διαφαινόμενη ύφεση είναι μια ευκαιρία για επανεξέταση των επιχειρηματικών διαδικασιών και επανασχεδίαση ώστε να είναι πιο λειτουργικές.

3. Αναθεώρηση στρατηγικής-Αναζήτηση συνεργείων

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναθεωρούν στρατηγικές που έχουν επιλεγεί παρελθοντικά και αναζητήσουν πραγματικές συνέργειες και δε θα πρέπει να διστάσουν να περικόψουν τα κόστη πριν είναι πολύ αργά.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με:

- *Ξεκαθάρισμα του ποιος είναι ο πυρήνας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (core business).*

- Εξέταση του ενδεχόμενου ενοποίησης των θυγατρικών εκείνων οι οποίες είναι συσχετισμένες ως προς τα δίκτυα, την τεχνολογία, τις θεμελιώδεις τους ικανότητες, και τις αγορές που απευθύνονται. Μείωση των κοστών που προκύπτουν από δραστηριότητες οι οποίες επαναλαμβάνονται.

4. Αναζήτηση ριζοσπαστικών ιδεών ανάπτυξης

Συχνά μια ύφεση κάνει τα περισσότερα στελέχη να παραλύουν. Η σκέψη είναι το πώς θα περικοπούν τα κόστη για να φανεί ελκυστική κερδοφορία. Αυτό δεν είναι απαραίτητα κακό, όμως συχνά δεν είναι αρκετό. Σε μια ύφεση οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σκέπτονται διαφορετικά, να υιοθετούν ριζοσπαστικές απόψεις. Ο περιορισμός του κόστους είναι αναγκαίο κακό, όμως θα πρέπει παράλληλα να αναζητηθούν και νέες πηγές εσόδων.

Προτείνεται:

- *Αναζήτηση νέων πηγών ανάπτυξης πωλήσεων.* Σε μια ύφεση η σκέψη των επιχειρήσεων είναι πολλές φορές εστιασμένη στο τι θα κάνουν για να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές και άρα καταλήγουν σε πολέμους τιμών. Όμως, τα στελέχη πρέπει ταυτόχρονα να σκέπτονται διαφορετικά. Η Βασική ερώτηση που θα πρέπει να απαντήσουν αποτελεσματικά είναι: "Πώς η επιχείρησή μας θα αποσπάσει μεγαλύτερο ποσοστό από το πορτοφόλι του πελάτη μας; Τι νέα προϊόντα ή υπηρεσίες μπορούμε να του προσφέρουμε ώστε να εξισορροπήσουμε τις απώλειες εσόδων από άλλους τομείς; Τι νέες ικανότητες θα πρέπει να αναπτύξουμε για να το επιτύχουμε αυτό;"
- *Αναζήτηση νέων ιδεών.* Η εμπειρική έρευνα δείχνει ότι σπάνια αυτές οι ριζοσπαστικές ιδέες προκύπτουν από τα ανώτατα διοικητικά επίπεδα. Συχνά η πιο αξιόπιστη πηγή νέων ιδεών είναι τα μεσαία διοικητικά στελέχη. Αυτά βρίσκονται πιο κοντά στον πελάτη και κατά συνέπεια είναι σε θέση να γνωρίζουν περισσότερο από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη τις ανάγκες του. Αντλείστε κάθε ιδέα που μπορείτε από τους εργαζομένους αυτούς.
- *Σύσφιξη σχέσεων με τους πελάτες και προμηθευτές.* Συχνά οι επιχειρήσεις στη δίνη της ύφεσης προσπαθούν να επωφεληθούν εις βάρος, των προμηθευτών τους και των πελατών τους. Ξεχνούν όμως ότι και αυτοί τις

περισσότερες φορές σκέπτονται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο. Αντί να δείτε τους πελάτες και τους προμηθευτές σας ανταγωνιστές προσπαθήστε να τους δείτε περισσότερο συνεργατικά. Φροντίστε με τους καλύτερους από αυτούς να αναπτύξετε ακόμα στενότερες σχέσεις, μέσα από τις οποίες να βελτιώσετε τη ροή προϊόντων και πληροφοριών.

5. Έμφαση στην ποιότητα και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων

Μια ενδεχόμενη ύφεση θα μπορούσε να ειπωθεί και ως ευκαιρία επαναξιολόγησης των ανθρωπίνων πόρων, επιβράβευσης των καλύτερων και ανάπτυξης όλων. Δυστυχώς οι επιχειρήσεις σπάνια ενεργούν με αυτό τον τρόπο. Αντίθετα οι περισσότερες στην προσπάθεια τους να περικόψουν κόστη βρίσκουν ως πιο εύκολη λύση την περικοπή προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπων τους.

Προτείνεται να:

- Υπάρχουν σαφώς καταγεγραμμένα τα αναμενόμενα αποτελέσματα από όλους
- Μην γίνουν περικοπές και "εκπτώσεις" στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων.

Επιπλέον προτείνεται (Κίτσος, 2010):

- Στόχευση σε συγκεκριμένες ενέργειες. Είναι πολύ σημαντικό ότι γίνεται, χρησιμοποιώντας περιορισμένο προϋπολογισμό δαπανών, να γίνεται στοχευόμενα. Για το λόγο αυτό ξεκινήστε ενέργειες άμεσης προσέγγισης πελατών στοχεύοντας σε μια πολύ συγκεκριμένη κατηγορία (π.χ. γυναίκες ηλικίας 18-25 ετών).
- Προσπάθεια αποστολής στρατηγικών προωθητικών μηνυμάτων. Σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά αυτό που σας διαφοροποιεί σαν επιχείρηση είναι

τα διαφημιστικά σας μηνύματα να είναι σχετικά με την εποχή αλλά και το προφίλ των πελατών σας. Στόχευση στις ανάγκες, τα θέλω και τα ενδιαφέροντα των πελατών, στοιχεία που μπορούν άμεσα να αλλάξουν τη ροή της αγοράς (π.χ. όταν η σημερινή ανάγκη του πελάτη είναι το πετρέλαιο, δεν μπορείτε να διαφημίζετε ότι πουλάτε κάρβουνο).

- Ανανέωση του προωθητικού υλικού. Αξιολογήστε κατά πόσο τα φυλλάδια, η ιστοσελίδα καθώς και τα υπόλοιπα εργαλεία προώθησης ταυτίζονται με το προφίλ των σημερινών πελατών.

- Ενσωμάτωση χρήσης διακρατικών μεθόδων χρησιμοποιώντας εργαλεία του διαδικτύου. Υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης σήμερα. Δημιουργία ενός πιο επικοινωνιακού μέσου με τους πελάτες μέσω του διαδικτύου, όπως είναι η κατασκευή ενός portal (διαδικτυακή πύλη) ή ενός blog (ιστολόγιο). Σύνδεση με ένα εργαλείο cpm για να άμεση πραγματοποίηση καμπάνιας. Η αλληλεπίδραση αυτή με τους πελάτες θα σας βοηθήσει, με χαμηλό προϋπολογισμό, να αυξήσετε τις πωλήσεις σας.

- Διάδοση μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης των αλλαγές που πραγματοποιείτε. Στείλτε δελτία τύπου σε εφημερίδες και περιοδικά που ταιριάζουν στο προφίλ των πελατών σας. Προσπαθήστε να συμμετάσχετε σαν ομιλητές σε ημερίδες με θέμα τη δραστηριότητα σας. Πάνω απ' όλα ενεργοποιείτε τις δημόσιες σχέσεις.

- Διεύρυνση των επαφών. Επαφή με άλλους επιχειρηματίες που έχουν συγγενής αλλά όχι ομοειδείς επιχειρήσεις με τη δική σας αλλά και τους πελάτες τους. Σε καμία περίπτωση μην υποτιμάτε τη δύναμη της προώθησης της επιχείρησής σας που μπορεί να γίνει από «στόμα σε στόμα».

- Εκμετάλλευση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το υφιστάμενο πελατολόγιο σας. Είναι λάθος κάποιες επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να διευρύνουν το πελατολόγιο τους να μην αξιοποιούν υφιστάμενους τους πελάτες. Για να μην έχετε απώλειες στο πελατολόγιο θα πρέπει να διατηρείτε ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες . Επιδιώξτε οι υφιστάμενοι πελάτες να σας φέρουν σε επαφή με νέους απλά συστήνοντας σας σε αυτούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

4.1 Επιχειρησιακές Στρατηγικές

Στην διάρκεια της ζωής μιας επιχείρησης εκτιμάται ότι ανά 10-15 χρόνια μια επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα και καλείται να υιοθετήσει στρατηγικές επιλογές αναστροφής των προβλημάτων αυτών. Αυτές οι επιχειρησιακές στρατηγικές λέγονται Στρατηγικές Διάσωσης/Αναστροφής (Turnaround/Retrenchment Strategies) και είναι δυνατόν να σχεδιαστούν ακόμα και όταν οι επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προληφθούν πιθανά μελλοντικά προβλήματα, ή γιατί οι επιχειρήσεις αποφάσισαν να αλλάξουν τις μακροχρόνιες στρατηγικές επιλογές τους (π.χ. επανεστίαση δραστηριοτήτων). Παρακάτω αναλύονται αναλυτικά αυτές οι στρατηγικές όπως αναφέρονται στο βιβλίο «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία» του Β. Παπαδάκη (2007):

4.1.1 Στρατηγικές Ανόρθωσης

Τελευταία, οι Στρατηγικές Ανόρθωσης έχουν καταστεί περισσότερο αναγκαίες από ποτέ λόγω του αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν αυτού του είδους τις στρατηγικές όχι μόνο για να αντιμετωπίσουν ήδη υπάρχοντα προβλήματα, δηλαδή αντιδραστικά (reactive strategies), αλλά και προληπτικά (proactive strategies) για να προλάβουν πιθανές μελλοντικές αρνητικές καταστάσεις.

Μια επιχείρηση έχει ανάγκη εφαρμογής στρατηγικών ανόρθωσης, όταν η απόδοση της βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο. Υπάρχουν τέσσερα χαρακτηριστικά στοιχεία που διαφοροποιούν τη στρατηγική ανόρθωσης από τις λοιπές εταιρικές/επιχειρηματικές στρατηγικές:

- *οι περιορισμένοι πόροι,*
- *το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων,*

- *οι επιφυλακτικές ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders)*
- ο περιορισμένος χρόνος

Οι *περιορισμένοι πόροι* αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους λόγους χαμηλής απόδοσης μίας επιχείρησης. Η έλλειψη επαρκών ταμειακών ροών σε συνδυασμό με υψηλή δανειακή επιβάρυνση και αφήνει την επιχείρηση υπερχρεωμένη, ενώ δημιουργεί διστακτικότητα στις τράπεζες για την οικονομική της ενίσχυση.

Σε μια τέτοια περίπτωση η επιχείρηση καλείται να προσαρμόσει τις λειτουργίες της στις υπάρχουσες συνθήκες περιορίζοντας στο ελάχιστο τις δαπάνες της. Η ανεπάρκεια των πόρων της αποκλείει την εφαρμογή στρατηγικών όπως η επιθετική τιμολογιακή πολιτική, η έντονη διαφήμιση και η ανάπτυξη προϊόντων, τουλάχιστον σε βραχυχρόνιο επίπεδο.

Μια επιχείρηση με χαμηλή απόδοση για αρκετό χρονικό διάστημα, συνήθως διακρίνεται από το *χαμηλό ηθικό των εργαζομένων της*, οι οποίοι είτε αποχωρούν είτε παραμένουν στην επιχείρηση αντιμετωπίζοντας όμως σημαντικά προβλήματα όπως συγκρούσεις και έλλειψη εμπιστοσύνης σε όλα τα επίπεδα.

Όμοια, όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα επιβίωσης, πολλές από τις *ομάδες ενδιαφερομένων* (όπως οι μέτοχοι, οι πελάτες και οι προμηθευτές), εμφανίζονται επιφυλακτικοί ως προς τη στήριξη της ή όχι.

Ο *χρόνος* είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για μία προβληματική επιχείρηση, καθώς οι στρατηγικές κινήσεις πρέπει να γίνουν με ταχύτητα πριν αποσυρθούν οι οικονομικοί υποστηρικτές, την εγκαταλείψουν τα ικανά στελέχη και κερδίσουν έδαφος οι ανταγωνιστές.

Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παραπάνω παράγοντες, γίνεται σαφές πως αποφασιστική αντιμετώπιση των προβλημάτων είναι αναγκαία, αφού φυσικοί, ανθρωπίνι και οικονομικοί πόροι εξαρτώνται από τη γρήγορη λήψη ορισμένων καίριων αποφάσεων.

Εμπειρικές μελέτες των στρατηγικών ανόρθωσης εκτιμούν ότι αυτές λαμβάνουν τα εξής στάδια:

- τη Συρρίκνωση/ Σμίκρυνση,
- τη Σταθεροποίηση και,
- την Αναδόμηση.

Γενικά, δεν υπάρχουν κανόνες που να ορίζουν τη διάρκεια των σταδίων ή τη σειρά με την οποία αυτά πρέπει να εφαρμόζονται. Η διάρκεια μπορεί να κυμαίνεται από μερικές εβδομάδες έως και αρκετά χρόνια, ανάλογα με τις συνθήκες, τη φύση των προβλημάτων, το μέγεθος και τη στρατηγική θέση της επιχείρησης. Η σειρά εφαρμογής, επίσης, δεν μπορεί να είναι αυστηρώς καθορισμένη, καθώς τα στάδια συχνά επικαλύπτονται μεταξύ τους. Συνολικά, μία διαδικασία διάσωσης απαιτεί, σύμφωνα με έρευνες, ένα μέσο διάστημα περίπου τριών χρόνων από την έναρξη της έως την πραγματοποίηση ικανοποιητικών αποτελεσμάτων.

Στο στάδιο της συρρίκνωσης/σμίκρυνσης (downsizing), ο πρωταρχικός σκοπός της επιχείρησης είναι η διάσωση της. Έτσι, κατ' αρχήν απαραίτητη είναι η συγκράτηση των χρηματικών ροών, συνήθως μέσω περικοπών εξόδων. Συχνά, περιουσιακά στοιχεία που δεν παράγουν αξία εκποιούνται και τα κεφάλαια επενδύονται σε πιο παραγωγικούς τομείς ενώ η ανώτατη διοίκηση απομακρύνεται και νέα στελέχη προσλαμβάνονται. Τέλος, η επιχείρηση στο πλαίσιο της ανασυγκρότησης της επιχειρεί να παύσει τη συνεργασία της με οριακούς πελάτες που δεν της αποφέρουν κέρδη ή καταργεί προϊόντα με μικρό ή αρνητικό περιθώριο κέρδους ή όχι καλές προοπτικές. Είναι επίσης πιθανό να αποσυρθεί από οριακά δίκτυα διανομής. Πολλές φορές, επίσης, οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε οδυνηρές για τους εργαζομένους περικοπές προσωπικού προκειμένου να περιορίσουν το κόστος τους. Το φαινόμενο αυτό διεθνώς ονομάζεται και σμίκρυνση (downsizing).

Το τρομοκρατικό χτύπημα της 11ης Σεπτεμβρίου 2001 στους δίδυμους πύργους της Νέας Υόρκης οδήγησε στην απόλυση περισσότερων από 300.000 εργαζομένων στην Αμερική, αφού μόνο στον τομέα των αεροπορικών μεταφορών περίπου οι μισές από τις θέσεις εργασίας χάθηκαν.

Η σμίκρυνση εφαρμόζεται για την επίτευξη τόσο οικονομικών όσο και οργανωσιακών ωφελειών. Εκτός από την εξοικονόμηση κόστους, της οποίας η σημασία γίνεται εύκολα κατανοητή αν κανείς αναλογιστεί πως το εργατικό κόστος αντιπροσωπεύει, κατά μέσο όρο, ποσοστό από 30% έως 80% των γενικών εξόδων, οφέλη προσδοκούνται και αναφορικά με την οργανωσιακή ευελιξία. Λιγότερα μεσαία στελέχη συνεπάγονται λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα και άρα -τουλάχιστον θεωρητικά- λιγότερους "θορύβους" στην ενδο-επιχειρησιακή επικοινωνία, λιγότερη γραφειοκρατία και ταχύτερη λήψη αποφάσεων. Παρά ωστόσο την ευρύτατη χρήση της σμίκρυνσης για την επίτευξη ανταγωνιστικότητας τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα δεν πραγματοποιούνται συχνά.

Στο στάδιο της σταθεροποίησης (*stabilization*) είναι ο επόμενος στόχος της επιχείρησης ώστε να σταθεροποιήσει τις λειτουργίες της. Η σταθεροποίηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω βελτίωσης των περιθωρίων κέρδους, καλύτερης προσαρμογής στο μίγμα προϊόντων, εστίασης σε αποδοτικές αγορές και προσανατολισμού σε νέες δραστηριότητες. Συχνά, η υιοθέτηση νέας τεχνολογίας (π.χ. νέων πληροφοριακών συστημάτων και συστημάτων ελέγχου), συμβάλλει στην ταχύτερη σταθεροποίηση και ανάκαμψη της επιχείρησης.

Στο στάδιο της αναδόμησης (*rebuilding*), εφόσον έχουν εξασφαλιστεί η επιβίωση και η σταθεροποίηση, η επιχείρηση μπορεί να κάνει βήματα ανάπτυξης. Τα περισσότερα αρνητικά χαρακτηριστικά της συρρίκνωσης έχουν πλέον ξεπεραστεί και το έδαφος είναι έτοιμο για δραστηριότητες, όπως ανάπτυξη νέων προϊόντων, ανάπτυξη σε νέους τομείς, επιθετικές διαφημιστικές εκστρατείες, ανανέωση ή επέκταση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού και εισαγωγή νέας τεχνολογίας.

Η εφαρμογή των στρατηγικών ανόρθωσης σε προβληματικές επιχειρήσεις δεν είναι πάντα επιτυχής. Σε ορισμένες επιχειρήσεις τα προβλήματα είναι τόσο μεγάλα ώστε οποιαδήποτε στρατηγική και να εφαρμοστεί είναι καταδικασμένη σε αποτυχία. Συχνά, ωστόσο, η αποτυχία των προσπαθειών ανάκαμψης οφείλεται σε εσφαλμένες διοικητικές ενέργειες.

Τα πιο χαρακτηριστικά διοικητικά σφάλματα είναι η υπερβολική συρρίκνωση, η έλλειψη επαρκών ενεργειών και οι ασυμβίβαστες ή μη συγχρονισμένες κινήσεις.

Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση περικόπτει υπερβολικά τα κόστη της, με αποτέλεσμα ικανά στελέχη της να την εγκαταλείπουν, το πρόγραμμα μάρκετινγκ να καταρρέει και η ποιότητα των προϊόντων να υφίσταται σημαντική επιδείνωση.

Στη δεύτερη περίπτωση, η επιχείρηση ενεργεί πολύ πιο διστακτικά απ' ό τι θα έπρεπε. Για παράδειγμα, μειώνει μόνον τις δαπάνες διαφήμισης ή τις δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης, διότι αυτές θεωρεί μη απαραίτητες. Είναι επίσης πιθανό να μην εξισορροπεί σωστά τις κινήσεις που κάνει (για παράδειγμα προσπαθεί να αυξήσει τα κέρδη της χωρίς να βελτιώνει τον εσωτερικό έλεγχο και τις ικανότητες της).

Τέλος, στην τρίτη περίπτωση, η διοίκηση της επιχείρησης προωθεί κινήσεις που είναι μεταξύ τους ασυμβίβαστες. Για παράδειγμα, προτείνει την ανάπτυξη νέων προϊόντων ενώ την ίδια στιγμή μειώνει τις δαπάνες μάρκετινγκ.

Στην πραγματικότητα, αυτό που είναι απαραίτητο να κάνει η επιχείρηση είναι να ακολουθήσει μια διττή στρατηγική, ώστε αφενός μεν να αυξήσει τα έσοδα της, αφετέρου δε να μειώσει τα κόστη της, επιτυγχάνοντας μια ισορροπημένη οικονομική πορεία, η οποία θα υποστηρίξει ουσιαστικά την προσπάθεια αναδόμησης της.

4.1.2 Στρατηγική Αποεπένδυσης

Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει την πώληση τμήματος ή τμημάτων μιας επιχείρησης και συνήθως εφαρμόζεται στις εξής περιπτώσεις:

- Όταν η στρατηγική ανόρθωσης εφαρμόστηκε αλλά τα αποτελέσματα ήταν πενιχρά. Έτσι η επιχείρηση αναγκάζεται να προχωρήσει σε πιο "δραστικές" λύσεις.
- Όταν η επιχείρηση αποφασίζει να πουλήσει μια μονάδα της ή ένα κομμάτι της όταν αυτή/ό απαιτεί περισσότερους πόρους από ό τι η ίδια η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να επενδύσει σε αυτή/ό.

- Όταν μια δραστηριότητα της επιχείρησης δεν "ταιριάζει" με το μακροχρόνιο όραμα που έχουν αναπτύξει για την επιχείρηση τα ανώτατα στελέχη της. Δεν είναι καθόλου ασύνηθες, επιχειρήσεις να αποεπενδύουν κερδοφόρες δραστηριότητες, γιατί δεν ταιριάζουν με τα μελλοντικά σχέδια τους.
- Όταν μια εταιρεία, μπροστά στον κίνδυνο να υποστεί τις αυστηρές ποινές αντιμονοπωλιακών νόμων, αποφασίζει να αποεπενδύσει ένα κομμάτι της και να θυσιάσει μέρος της δύναμης της στην αγορά.

4.1.3 Στρατηγική "Αιχμάλωτης" Επιχείρησης

"Αιχμάλωτη" ονομάζεται μία επιχείρηση η οποία επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών από τις δραστηριότητες της και να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης. Για παράδειγμα, μια ασθενής επιχείρηση, η οποία δεν μπορεί να επιβιώσει στηριζόμενη στις δικές της δυνάμεις, προσπαθεί να βρει κάποια μεγαλύτερη επιχείρηση "σωτήρα", η οποία να εγγυηθεί τη συνέχεια της ύπαρξής της, μέσω κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση καταργεί ή μειώνει κάποιες λειτουργίες της (π.χ. το μάρκετινγκ). Η ασθενής επιχείρηση κερδίζει την εγγύηση ότι η επιχείρηση σωτήρας θα απορροφά τα προϊόντα της (π.χ. ποσοστό μεγαλύτερο του 75% της παραγωγής της).

Είναι ευνόητο, ότι στις περιπτώσεις αυτές οι ασθενείς επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις των συνεργατών τους σε ένα ευρύ φάσμα αποφάσεων. Ενδεικτικά, τέτοιες αποφάσεις μπορεί να αφορούν στη διαδικασία παραγωγής, το είδος του παραγόμενου προϊόντος, τα βασικά του χαρακτηριστικά και την τιμή πώλησης του. Θα πρέπει εδώ να τονισθεί ότι η στρατηγική της "αιχμαλωσίας" δεν πρέπει απαραίτητα να θεωρείται ως κάτι αρνητικό, καθώς υπάρχουν διεθνώς πολλά παραδείγματα "αιχμάλωτων επιχειρήσεων" που απολαμβάνουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και σημαντική κερδοφορία.

4.1.4 Στρατηγική Ρευστοποίησης

Με αυτήν την στρατηγική τερματίζεται η ύπαρξη της επιχείρησης ως σύνολο. Είναι το τελευταίο στάδιο. Όλες οι προσπάθειες έχουν αποτύχει και το μόνο που απομένει είναι να τεμαχιστεί η επιχείρηση και τα διάφορα κομμάτια της που έχουν ακόμα κάποια αξία στην αγορά να πουληθούν στην τρέχουσα τιμή τους.

4.2 Στρατηγικές Μάρκετινγκ

4.2.1 Προϊόν

Λέγεται ότι η πιο βασική εταιρική στρατηγική που σχετίζεται με την πολιτική προϊόντων κατά τη διάρκεια περιόδων κρίσης είναι η απόσυρση αδύναμων προϊόντων από την αγορά. Δεδομένου ότι, οι καταναλωτές δίνουν έμφαση στην διαχρονικότητα των προϊόντων σε τέτοιες περιπτώσεις, χαρακτηριστικά όπως η οικονομία, η αντοχή και η λειτουργικότητα θα πρέπει έχουν υψηλή προτεραιότητα στην ανάπτυξη νέων γραμμών προϊόντων (Shama, 1981). Θα ήταν σκόπιμο επίσης να διαθέσουν πρόσθετη προσπάθεια για την έρευνα και ανάπτυξη, για την υποστήριξη των νέων προϊόντων (Williamson, 2001). Διαπιστώθηκε πως εταιρείες που δαπάνησαν αναλογικά περισσότερους πόρους στην Έρευνα & Ανάπτυξη (R&D) κατά τη διάρκεια της ύφεσης, πραγματοποίησαν σημαντικότερες επιδόσεις από του άλλους (Morbey και Dugal, 1992). Ωστόσο, αυτό θα πρέπει και πάλι να θεωρηθεί ως μια μακροπρόθεσμη στρατηγική. Οι DeDee και Vorhies διαπίστωσαν ότι η ενίσχυση στις δυνατότητες ανάπτυξης του προϊόντος, καθώς και ο προσεκτικός έλεγχος των δαπανών στο R&D τμήμα, σχετίζονται θετικά με την αλλαγή της απόδοσης των κοινών μετοχών. Συμπεραίνεται λοιπόν, πως η μακροπρόθεσμης ανάπτυξης των πωλήσεων είναι ο στόχος μιας εταιρείας, τότε η διοίκηση θα πρέπει να αποφύγει την περικοπή δραστηριοτήτων R&D κατά τη διάρκεια μιας ύφεσης (Ozgul & Koksall, 2007).

4.2.2 Τιμή

Ο Shama (1978), εξήγησε ότι η οικονομική κρίση αναγκάζει σημαντικές αλλαγές στις αποφάσεις που παίρνονται σχετικά με τις τιμές, με κυρίως κατεύθυνση την μείωση. Το σκεπτικό των επιχειρήσεων είναι να αυξηθεί ο όγκος των πωλήσεων σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να ορθοποδήσει, αλλά η στρατηγική αυτή μπορεί να προκαλέσει σοβαρή βλάβη σε μια εταιρεία μακροπρόθεσμα, μειώνοντας τελικά την κερδοφορία. Θα μπορούσε επίσης να βλάψει το Brand, και οι πελάτες θα αντισταθούν σε κινήσεις επιστροφής στα προηγούμενα επίπεδα τιμών κατά την λήξη της περιόδου της κρίσης.

Ο Bennett (2005) έκρινε ότι η διατήρηση της σταθερότητας των τιμών δεν έχει καμία επίδραση στην απόδοση της επιχείρησης κατά τη διάρκεια διακυμάνσεων στις κατασκευαστικές βιομηχανίες στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Ο Ang κ.α. (2000) προτείνει δύο στρατηγικές για την ποιότητα που συνδέονται με την τιμολόγηση σε συνθήκες κρίσης:

- να διατηρούνται οι ίδιες τιμές για καλύτερης ποιότητας προϊόντα,
- να προσφέρεται το προϊόν ίδιας ποιότητας σε χαμηλότερες τιμές.

Φυσικά, η στρατηγική τιμολόγησης που θα επιλεγθεί θα πρέπει να ενσωματωθεί με άλλες πρωτοβουλίες από το μίγμα μάρκετινγκ κατά την περίοδο της κρίσης (Ozgul & Koksall, 2007).

4.2.3 Προώθηση

Οι αλλαγές που κάνουν οι εταιρίες στις στρατηγικές προώθησης κατά τη διάρκεια μιας κρίσης είναι επίσης μεγάλης σημασίας. Έχει αποδειχθεί ότι οι εν λόγω αύξηση ή τη διατήρηση τους επίπεδο διαφήμιση θα αυξήσει τις πωλήσεις, το εισόδημα και το μερίδιο αγοράς κατά τη διάρκεια και μετά την ύφεση (Kim, 1992, Werner, 1991,).

Οι DeDee και Vorhies (1998,) διαπίστωσαν ότι οι επιχειρήσεις που έκαναν μείωση των πωλήσεων του προσωπικού και μείωση των δαπανών διαφήμισης πήγαν ακόμη χειρότερα όσον αφορά την απόδοση ιδίων κεφαλαίων για το κοινό, σε σχέση με τις εταιρίες που είχαν διατηρήσει ή αυξήσει τις προωθητικές προσπάθειές τους. Δεδομένου

ότι, οι καταναλωτές αναμένεται να ψωνίζουν περισσότερο ορθολογικά όταν αντιμετωπίζουν μείωση της αγοραστικής τους δύναμης κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, οι διαφημιστικές εκστρατείες θα πρέπει να προσδώσουν έμφαση σε τέτοια ορθολογικά κίνητρα, όπως ασφάλεια, αξιοπιστία, και αντοχή, και όχι τόσο στην εικόνα και το status του προϊόντος (Shrager, 1991)

Άλλες θετικές πρωτοβουλίες που θα μπορούσαν να είναι η αύξηση της χρήσης των έντυπων μέσων ενημέρωσης, καθώς και να επωφελούνται οι πωλήσεις από την εκτέλεση των προγραμμάτων κατάρτισης για τις αλλαγές στις καταναλωτικές συμπεριφορές και τα ψώνια. Διαθέτοντας μέρος του προϋπολογισμού για τεχνικές προώθησης των πωλήσεων, από την οποία ο καταναλωτής κερδίζει αξία αμέσως, μπορεί να επηρεάσει την απόδοση της επιχείρησης πιο θετικά από ό, τι, για παράδειγμα, αυξάνοντας τους όρους και τα επίπεδα των απαιτήσεων των πελατών. Επιπλέον, το να κερδίζει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών είναι ζωτικής σημασίας. Ο Shama (1992) διαπίστωσε ότι, κατά τη διάρκεια μιας περιόδου στασιμοπληθωρισμού στην πρώην Γιουγκοσλαβία, οι εταιρείες διεύρυναν ακόμα περισσότερο τις δεξιότητες του προσωπικού πωλήσεων στο να ακούνε περισσότερο τις ανάγκες των πελατών και να ανταποκρίνεται σε αυτές. Το συμπέρασμα είναι ότι η πιο ενεργές προσωπικές πωλήσεις μπορεί να χτίσουν μια καλύτερη σχέση πελάτη σε περιόδους κρίσης(Ozgul & Koksai, 2007).

Ο Joe Marconi στο βιβλίο του «Το Μάρκετινγκ σε περίοδο κρίσης» (Marconi, 1997) υπογραμμίζει ιδιαίτερα την προσωπική προσέγγιση «Πρόσωπο με πρόσωπο». Σύμφωνα με αυτό, το marketing μπορεί να είναι συνολική ευθύνη, αλλά μέχρι ένα σημείο είναι δουλειά του καθενός.

Για να εμπνεύσουμε στον πελάτη εμπιστοσύνη πρέπει να χτίσουμε μια σχέση και να δείξουμε ότι είμαστε άξιοι εμπιστοσύνης. Προτείνονται ως λύσεις:

- *Να Γράψουμε.* Η κοινωνία τείνει να πιστεύει κάτι περισσότερο όταν είναι γραμμένο. Τα βιβλία, οι εφημερίδες, οι έρευνες, οι αναφορές όταν είναι γραμμένα έχουν τη σφραγίδα της αξιοπιστίας. Ανεξάρτητα από το αν το πρόσωπο με το οποίο επικοινωνούμε είναι ένας αγαπητός και αξιόλογος πελάτης, μέτοχος κτλ. Για παράδειγμα αν έχετε μόλις μιλήσει στο τηλέφωνο,

στείλτε ένα σύντομο, ευγενικό σημείωμα... "ευχαριστώ για το χρόνο σας... θα συγκεντρώσω πληροφορίες και θα σας κατατοπίσω της επόμενες ημέρες.»

- Όπου είναι δυνατόν, *πείτε κάτι δύο φορές*, όπως για παράδειγμα όταν "κάτι πρόκειται να επακολουθήσει", ακόμη κι αν είναι φυλλάδια σχετικά με τις πωλήσεις σας. Στείλτε τα φυλλάδια, ή οτιδήποτε άλλο, με ένα σύντομο συνοδευτικό σημείωμα, όπως "σας στέλνω τις πληροφορίες που σας υποσχέθηκα". Μπορείτε να στείλετε μια κάρτα με αναθεωρημένα επιτόκια, ένα καινούργιο πρόγραμμα εγγυήσεων ή εκπτώσεων, σημείωση για μια καινούργια προσφορά, ένα ενημερωτικό φυλλάδιο ή ένα προσπέκτους.

- Μπορεί να ακολουθήσει ένα τηλεφώνημα όπου ρωτάτε "πήρατε τις πληροφορίες που σας έστειλα; Δεν είχατε χρόνο να τις κοιτάξετε; Μερικές φορές αυτά τα πράγματα φαίνονται λίγο τεχνικά... ίσως μπορώ να σας τα εξηγήσω".

Με μια τέτοια επαφή η εταιρεία έχει επιδείξει:

- *Εξυπηρέτηση* (πολύ σημαντική σχεδόν για οποιονδήποτε αυτό τον καιρό)
- *Αυθεντία* (οι εξηγήσεις που θα δώσετε)
- *Εγκυρότητα* (ενημερωτικά φυλλάδια πωλήσεων, πίνακες)
- *Αξιοπιστία* (τα τοποθετήσατε όλα γραπτώς).

Προτείνεται περισσότερο η προσωπική γραφή, παρά η χρήση τυποποιημένων μεθόδων όπως επεξεργαστές κειμένων και άλλο ηλεκτρονικό εξοπλισμό γραφείου αλλά αν είναι απαραίτητο να στείλετε ένα τυποποιημένο, δακτυλογραφημένο επαγγελματικό γράμμα, κάτω από την υπογραφή σας, σαν υστερόγραφο, ή στην κορυφή του γράμματός γράψτε κάτι που θα απαιτήσει να το προσέξουν και να το διαβάσουν χωριστά απ' το τυπικό δακτυλογραφημένο γράμμα και θα τονίσει τον προσωπικό σας ρόλο στην επικοινωνία.

4.2.4 Διανομή

Όσον αφορά τον «τόπο» ως στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ, η πλέον κατάλληλη στρατηγική σε συνθήκες κρίσης είναι η εξάλειψη των ασύμφορων διαμεσολαβητών στα κανάλια διανομής και η ανακατανομή των περιορισμένων πόρων της εταιρείας στα αποδοτικότερα κανάλια. Ωστόσο, δεδομένου ότι οι αποφάσεις αυτού του είδους συχνά απαιτούν μακροχρόνιες δεσμεύσεις, θα πρέπει να λαμβάνονται με προσοχή (Kotler και Armstrong, 2006). Προτείνεται η εταιρεία να επιλέγει το καλύτερο κανάλι και να κατευθύνει τις προσπάθειές προς τα καταστήματα προσφορών ή των χονδρεμπόρων. Η επιλεγείσα εναλλακτική λύση για τα κανάλια διανομής, μέσω της μείωσης του κόστους λειτουργίας και τη βελτίωση της συνεργασίας στο πλαίσιο του καναλιού, μπορεί να επηρεάσει σαφώς τις επιδόσεις της εταιρείας θετικά.

4.3 Στρατηγικές Μάρκετινγκ σε Περίοδο Οικονομικής Κρίσης

Μια οικονομική κρίση απαιτεί ορισμένες αλλαγές που πρέπει να γίνουν στη γενική στρατηγική μάρκετινγκ και ιδιαίτερα στα τέσσερα κύρια στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ: προϊόν, τιμή, τόπος και προώθηση. Από την άποψη της γενικής στρατηγικής, οι εταιρείες πρέπει να αποσυρθούν από τις αγορές στις οποίες δεν είναι οι κυριότεροι παράγοντες και να επικεντρωθούν σε αυτές στις οποίες είναι ισχυρές (Ang, 2000, Ozgul & Koksal, 2007). Η εισαγωγή σε επικερδείς ξένες αγορές είναι μια σημαντική στρατηγική επιλογή, ειδικά για τις επιχειρήσεις που θίγονται από την ύφεση στο μέρος τους. Γενικά, οι εταιρείες θα πρέπει να σχεδιάζουν τον προϋπολογισμό marketing μακροπρόθεσμα και τη διατήρηση των δαπανών για σύντομο χρονικό διάστημα, προκειμένου να επιβιώσουν κατά τη διάρκεια των δύσκολων περιόδων και να είναι αποδοτικές στο μέλλον.

Αυτό το θέμα μελετήθηκε σε μια έρευνα (Ozgul & Koksal, 2007) που περιείχε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που περιελάμβανε ερωτήσεις σχετικά με 21 Στρατηγικές

μάρκετινγκ, που συνδέονται με τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ, καθώς και μια κατηγορία που περιλάμβανε «γενικότερες στρατηγικές μάρκετινγκ».

Ολοκληρώθηκε, με 172 τουρκικές εταιρείες ενώ τα δεδομένα αναλύθηκαν με ανάλυση παραγόντων με τα κριτήρια επίδοσης ως την εξαρτημένη μεταβλητή.

Τα αποτελέσματα αναφέρονται για καθένα από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ και παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων και σχεδιασμού μάρκετινγκ σε περιόδους οικονομικής κρίσης, ειδικά στην Τουρκία, αλλά ενδεχομένως και άλλου. Τα ερωτήματα της έρευνας ήταν τα εξής:

Ερωτήματα

- Ποια είναι τα αποτελέσματα μιας κρίσης που επηρεάζει αρνητικά τις επιδόσεις της εταιρείας;
- Ποιες είναι οι επιπτώσεις στις επιδόσεις σε συγκεκριμένως αλλαγές στη γενική στρατηγική μάρκετινγκ σε περιόδους οικονομικής κρίσης;
- Ποιες είναι οι επιπτώσεις στην απόδοση από τις αλλαγές στη στρατηγική του προϊόντος κατά τη διάρκεια της περιόδους οικονομικής κρίσης;
- Ποιες είναι οι επιπτώσεις στις επιδόσεις από τις αλλαγές στην στρατηγική των τιμών κατά τη διάρκεια της περιόδου οικονομικής κρίσης, ιδιαίτερα σε συνδυασμό με άλλες πρωτοβουλίες στο μείγμα μάρκετινγκ;
- Ποιες είναι οι επιπτώσεις στην απόδοση από τις αλλαγές στην στρατηγική προώθησης κατά τη διάρκεια της περιόδου οικονομικής κρίσης;
- Ποιες είναι οι επιπτώσεις στις επιδόσεις από την αλλαγή στρατηγικής σε σχέση με τα κανάλια διανομής σε περιόδους οικονομικής κρίσης;

Η μελέτη αυτή δεν προσανατολίζεται προς έναν συγκεκριμένο βιομηχανικό κλάδο, δεδομένου ότι ο στόχος ήταν να μετρηθούν οι επιδράσεις των μεταβολών στις επιδόσεις και την απόδοση γενικά. Αντίθετα επιλέχθηκαν εταιρίες από διάφορους κλάδους όπως εμπόριο, βιομηχανία, υπηρεσίες. Επίσης έγινε κατανομή των εταιριών σύμφωνα με την περιοχή δράσης, τα χρόνια ύπαρξης της επιχείρησης, ποσοστά εξαγωγών, αν υπάρχουν ξένες επενδύσεις και την διάρθρωση ιδίων κεφαλαίων. Ωστόσο, ιδιαίτερη προσπάθεια καταβλήθηκε για την επίτευξη μιας ουσιαστικής κατανομής σύμφωνα με το μέγεθος της κάθε εταιρίας (μικρή, μεσαία, μεγάλη) καθώς αυτό επηρεάζει σημαντικά συστάσεις σχετικά με τη χρήση των στρατηγικών μάρκετινγκ.

Δεδομένου ότι, η έρευνα επικεντρώνεται στις αλλαγές στρατηγικής κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης, οι εταιρίες που περιλαμβάνονται στο δείγμα έπρεπε να έχουν δραστηριότητα στην αγορά για τουλάχιστον δύο χρόνια.

Επιλέχθηκαν τυχαία 1.000 επιχειρήσεις από τον κατάλογο των 5.000 τουρκικών εταιριών που δημοσιεύθηκαν το 2000 από το IGEME, που είναι το Τουρκικό Κέντρο Προώθησης Εξαγωγών, ενώ το δείγμα ακολουθούσε την αναλογία για κάθε μέγεθος εταιρίας.

Η έρευνα έγινε με χρήση ερωτηματολογίου, του οποίου η δομή είχε ως εξής:

- Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιελάμβανε ερωτήσεις για τη συλλογή περιγραφικών δεδομένων σχετικά με τις εταιρίες.
- Στο δεύτερο μέρος, παρουσιάστηκαν στους ερωτηθέντες 25 στρατηγικές μάρκετινγκ – (5 για το προϊόν, 1 για τιμή, 1 για την διανομή, 14 για την προώθηση, και 4 γενικές) και ρωτήθηκαν σε ποιο βαθμό και προς ποια κατεύθυνση η εταιρεία είχε αλλάξει αυτές τις στρατηγικές από την έναρξη της περιόδου κρίσης, στα τέλη του 2000 και στις αρχές του 2001. Οι απαντήσεις δόθηκαν με τη βοήθεια της εννέα-βάθμιας κλίμακας που κυμαίνεται από «σημαντική μείωση» σε «σημαντική αύξηση».
- Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου ερεύνησε τις αλλαγές στην απόδοση. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να δηλώσουν το ποσό της μεταβολής ως

ποσοστό του επιπέδου πριν από την κρίση, χρησιμοποιώντας αυτή την κλίμακα δέκα σημείων: 1-4 τοις εκατό, 5-9 τοις εκατό, 10-14 τοις εκατό, 15-19 τοις εκατό, 20-24 τοις εκατό, 25-29 τοις εκατό, 30-34 τοις εκατό, 35-39 τοις εκατό, 40-44 τοις εκατό και πάνω από 45 τοις εκατό.

- Στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου, οι εταιρείες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό στον οποίο είχαν πληγεί από οκτώ αποτελέσματα της κρίσης σε σύγκριση με την κατάσταση προηγουμένως, χρησιμοποιώντας μια πεντα-βάθμια κλίμακα από το "πάρα πολύ" με το "καθόλου".

Αποτελέσματα για την Κρίση

Για την διαπίστωση αποτελεσμάτων σχετικά με την οικονομική κρίση καθορίστηκαν δύο σημαντικοί παράγοντες.

Ο πρώτος αποτελείται από διάφορους εξωτερικούς οικονομικούς παράγοντες και ο δεύτερος από εσωτερικά θέματα της εταιρείας, κυρίως χρηματοοικονομικά. Οι παράγοντες που μελετήθηκαν είναι οι εξής :

- Αύξηση της ισοτιμίας του εξωτερικού συναλλάγματος
- αδυναμία πρόβλεψης των οικονομικών δεικτών
- μείωση των καταναλωτικής ζήτησης,
- υψηλός πληθωρισμός
- ο αρνητικός αντίκτυπος της αβεβαιότητας.

Το πιο σημαντικό εύρημα από την παραγοντική ανάλυση που έγινε στην έρευνα είναι ότι η συγκέντρωση μειώσεων της καταναλωτικής ζήτησης είναι υψηλή και στις δύο ομάδες παραγόντων και η διαπίστωση αυτή μπορεί να εξηγηθεί ως ότι η «μείωση της καταναλωτικής ζήτησης ήταν αποτέλεσμα τόσο της εξωτερικής όσο και εσωτερικής αλλαγής.» Το συμπέρασμα είναι ότι οι εταιρείες θεώρησαν ότι είχαν υποστεί περισσότερες ζημιές από τις αυξήσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών, και έπειτα (κατά φθίνουσα σειρά), από την δυσκολία πρόβλεψης των οικονομικών δεικτών, τον υψηλό

πληθωρισμό, καθώς και αδυναμία να προγραμματίσουν λόγω της αβεβαιότητας.

Αλλαγές στις στρατηγικές Marketing

Για τις Αλλαγές στις στρατηγικές Marketing εφαρμόστηκε παραγοντική ανάλυση που αφορούσε τα εξής θέματα:

Στρατηγικές Προώθησης

- προϋπολογισμός για την προώθηση
- προϋπολογισμός για την Διαφήμιση
- χρήση του ραδιοφώνου και των μέσων ενημέρωσης
- Χρήση δειγμάτων του προϊόντος
- Προσφορές/εκπτώσεις
- Δραστηριότητες δημοσίων σχέσεων
- Έμφαση στα ορθολογικά κίνητρα
- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Στρατηγικές Προϊόντος

- Ανάπτυξη νέου προϊόντος
- Αριθμός προϊόντων
- Προϋπολογισμός για E & A
- Ποιότητα
- Δαπάνες Marketing

Στρατηγικές για την διανομή και τις πωλήσεις

- Αριθμό των πωλήσεων που ισχύει
- Κατάρτιση/ εκπαίδευση στις Πωλήσεις
- κανάλια διανομής

Γενικές στρατηγικές μάρκετινγκ

- Έμφαση στις ισχυρές αγορές
- Είσοδος σε νέες αγορές
- Σχεδιασμός Marketing
- Είσοδος σε νέους επιχειρηματικούς τομείς

Πωλήσεις

με

πίστωση

Προώθηση των πωλήσεων

- Διάρκεια των εγγυήσεων του προϊόντος
- Χρήση των κουπονιών
- επικέντρωση στους χονδρεμπόρους και καταστήματα προσφορών

Τιμή

Οι σημαντικότεροι παράγοντες είναι εκείνοι που αφορούν το στοιχείο της προώθησης εξηγώντας ανάμεσα στο ένα τέταρτο και το ένα τρίτο την συνολική διακύμανση (29,2 τοις εκατό).

Ο δεύτερος σημαντικότερος παράγοντας εξηγεί το 10 τοις εκατό της συνολικής διακύμανσης, και σχετίζεται με τη στρατηγική του προϊόντος. Αν και οι δαπάνες

μάρκετινγκ θεωρούνται ως «γενικές στρατηγικές μάρκετινγκ" στην βιβλιογραφία, οι ερωτηθέντες την συσχέτισαν με τη στρατηγική του προϊόντος. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι δαπάνες για τα προϊόντα έχουν εξέχουσα θέση στον προϋπολογισμό του μάρκετινγκ και φαίνονται να είναι προς όφελος του φάσματος των προϊόντων.

Οι υπόλοιποι πέντε παράγοντες εξηγούν συλλογικά μόνο το ένα τέταρτο του συνόλου διακύμανσης. Οι τρεις μεταβλητές που ομαδοποιούνται υπό τον τίτλο των πωλήσεων και της διανομής συμβάλλουν μόνο 7,2 τοις εκατό.

Οι τέσσερις σχετικά με την γενική στρατηγική μάρκετινγκ αντιπροσωπεύουν 5,6 τοις εκατό. Μια ενιαία μεταβλητή που αφορά πιστωτικές ρυθμίσεις εξηγεί 4,7 τοις εκατό. Αυτές που βρίσκονται στο σύνολο "προώθηση των πωλήσεων" (εκτεταμένες εξουσιοδοτήσεις, τοκομερίδιο καθεστώτα και προεξόφληση) συμβάλλει 4,4 τοις εκατό για το σύνολο της διακύμανσης.

Τέλος, και ίσως έκπληξη το γεγονός ότι η "τιμή" λογαριασμοί μεταβλητή για μια σχεδόν αμελητέα 4,1 τοις εκατό.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι δύο παράγοντες που συνδέονται με τα οικονομικά, τις τιμές και τις πιστώσεις, εξηγούν κάτω από το 10 τοις εκατό της μετρηθείσας συνολικής διακύμανσης.

Επίσης τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα καθαρά κέρδη ήταν αυτά που πλήττονται περισσότερο από την κρίση, και ακολουθούνται από τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς. Οι επιτυχημένες εταιρείες αύξησαν τις πωλήσεις τους, το μερίδιο αγοράς και τα καθαρά κέρδος και ακόμη και αν οι εταιρείες είναι επιτυχής, η αύξηση των πωλήσεων δεν μετατρέπεται σε καθαρό κέρδος. Η επιτυχία επιτεύχθηκε σε βάρος των χαμηλότερων τιμών πώλησης ή αύξηση του κόστους λόγω της μείωσης του παραγωγικού δυναμικού, ή άλλους παρόμοιους λόγους.

Γενική στρατηγική μάρκετινγκ

Η έρευνα έδειξε ότι η οι τρεις στρατηγικές στο "γενικές στρατηγικές μάρκετινγκ " είναι σημαντικές με πρώτη το μέσο επιτυχίας, δεύτερη τις πωλήσεις και έπειτα το μερίδιο αγοράς. Σημαντικές αυξήσεις στις μέσες επιδόσεις, τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς καταγράφονται από τις εταιρείες που εισήλθαν στις ξένες αγορές, και ειδικά από αυτές οι οποίες είχαν μια ισχυρή θέση και αυξημένες δαπάνες μάρκετινγκ.

Η ανάλυση δεν βρήκε κάποια σημαντική συσχέτιση μεταξύ της καθαρής κερδοφορίας και της στρατηγικής στην οποία επικεντρώνεται σε αγορές όπου η θέση της εταιρείας είναι ισχυρή. Τα ευρήματα δείχνουν επίσης ότι δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων και κάποιας από τις μεταβλητές τις επιδόσεις.

Υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ της εισόδου των ξένων αγορών και του μέσου όρου των επιδόσεων, των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς, καθώς και μεταξύ των δαπανών μάρκετινγκ και των καθαρών κερδών. Έτσι, η εισαγωγή σε ξένες αγορές και η ενδυνάμωση των δυνάμεων της εταιρίας δίνει μια αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς, αλλά έχει περιορισμένη επίδραση στο καθαρό κέρδος. Αντίθετα, η αύξηση των δαπανών μάρκετινγκ βελτιώνει τα καθαρά κέρδη.

Στρατηγικές Προϊόντος

Διαπιστώθηκε ότι μόνο η εισαγωγή νέων προϊόντων και η ποιότητα του προϊόντος δεν ήταν στατιστικά σημαντική σε σχέση με το μερίδιο αγοράς, ενώ υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ των άλλως τριών μεταβλητών και των στρατηγικών προϊόντων.

Σύμφωνα με την έρευνα, οι αυξήσεις στον προϋπολογισμό για E & A σχετίζονται πολύ με τις πωλήσεις και τα καθαρά κέρδη.

Στρατηγική τιμολόγησης

Διαπιστώθηκε ότι το αποτέλεσμα των εκθεμάτων της μεταβλητής «τιμές» δεν ήταν συσχετιζόμενο με τις πωλήσεις, τα καθαρά κέρδη ή την μέση επίδοση. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στην απόδοση των εταιρειών που δοκιμάζουν διαφορετικές τιμολογιακές πολιτικές κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης. Δεν διαπιστώθηκε καμία διαφορά στον όγκο των πωλήσεων στις επιχειρήσεις που αύξησαν ή μείωσαν τις τιμές, για την αντιμετώπιση της κρίσης.

Όταν η μεταβλητή «τιμή» χρησιμοποιηθεί μαζί με την ποιότητα ως στρατηγική, τότε η έρευνα έδειξε ότι τα επίπεδα των πωλήσεων, τα καθαρά κέρδη, οι επιδόσεις του μεριδίου αγοράς και η μέση απόδοση είναι υψηλότερες σε εταιρείες που δεν άλλαξε το προϊόν τους τις τιμές κατά τη διάρκεια της κρίσης αλλά βελτίωσε την ποιότητα των προϊόντων.

Αντίθετα, οι πωλήσεις, τα καθαρά κέρδη και η μέση απόδοση μειώθηκε στις εταιρείες που μείωσαν την ποιότητα των προϊόντων ως αντίδραση στις συνθήκες κρίσης. Αυτό δείχνει ότι οι εταιρείες σε αυτή την κατάσταση θα πρέπει να διατηρούν την ποιότητα των προϊόντων εάν οι τιμές μειώνονται, ή να την βελτιώσουν αν όχι.

Στρατηγική Προώθησης

Οι προωθητικές δραστηριότητες αποτελούν ένα σημαντικό συστατικό της συνολικής στρατηγικής μάρκετινγκ, όπως βρέθηκε στην παραγοντική ανάλυση που έγινε. Διαπιστώθηκε ότι οι πέντε μεταβλητές σε αυτή την ομάδα είχαν μια ισχυρή σχέση με τις πωλήσεις. Αυτές οι μεταβλητές είναι, με σειρά κατάταξης, το μέγεθος της δύναμης πωλήσεων, ο προϋπολογισμός για διαφήμιση, οι δυνάμεις των πωλήσεων, οι υπηρεσίες μετά την πώληση και τέλος οι δημόσιες σχέσεις. Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι η μεταβλητή των πωλήσεων έχει σαφή σχέση με την τον προϋπολογισμό για διαφήμιση, όχι όμως τόσο με τον γενικό προωθητικό προϋπολογισμό. Αυτό δείχνει ότι οι ερωτηθέντες, όπως εκπρόσωποι των επαγγελματιών της εμπορίας εν γένει, ως επί το πλείστον θεωρούν ως «προώθηση» την «προώθηση των πωλήσεων». Το συμπέρασμα αυτό ενισχύεται από την απουσία σημαντικής σχέσης μεταξύ των πωλήσεων και άλλων δραστηριοτήτων

προώθησης των πωλήσεων, όπως εκπτώσεις, προσφορά δειγμάτων του προϊόντος, προσφορά κουπονιών και εκτεταμένες εγγυήσεις. Επιπλέον, ο προϋπολογισμός της διαφήμισης δείχνει μια σημαντική σχέση με τις πωλήσεις, ενώ με τα μέσα ενημέρωσης όχι. Αυτό δείχνει ότι οι ερωτηθέντες είχαν στο μυαλό τους ευρύτερες διαφημιστικές επιλογές.

Παρόμοια συμπεράσματα μπορούν να εξαχθούν σε σχέση με καθαρά κέρδη. Οι προωθητικές στρατηγικές που σχετίζονται σημαντικά με τα καθαρά κέρδη είναι, κατά σειρά κατάταξης: το μέγεθος της δύναμης των πωλήσεων, η διαφήμιση και οι προωθητικοί προϋπολογισμοί, η κατάρτιση για τις πωλήσεις, οι υπηρεσίες μετά την πώληση, οι δημόσιες σχέσεις, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, και η προσφυγή σε πιο ορθολογικά μηνύματα.

Διαπιστώθηκε ότι το μερίδιο αγοράς είναι σημαντικά και θετικά συσχετισμένο με τις περισσότερες από τις στρατηγικές προώθησης, με μοναδική εξαίρεση του καθεστώτος πιστώσεων και τις εκπτώσεις/ προσφορές στα προϊόντα για την ποσότητα. Οι σημαντικές συσχετίσεις σε αυτήν την περίπτωση με κατά σειρά κατάταξης είναι: το μέγεθος της δύναμης πωλήσεων, υπηρεσίες μετά την πώληση, προϋπολογισμός προώθησης, προσφυγές σε ορθολογικά μηνύματα, ο προϋπολογισμός για διαφήμιση, μέσα μαζικής ενημέρωσης, κατάρτιση, προσφορά δειγμάτων, δημόσιες σχέσεις και εκτεταμένες χρονικά εγγυήσεις.

Η μελέτη διαπίστωσε επίσης ότι η μέση απόδοση έχει μια ισχυρή σχέση με εννέα κατηγορίες διαφημιστικών δραστηριοτήτων: το μέγεθος της δύναμης πωλήσεων, προϋπολογισμό προώθησης, προϋπολογισμό διαφήμισης, υπηρεσίες μετά την πώληση, κατάρτιση, δημόσιες σχέσεις, προσφυγές σε ορθολογικά μηνύματα, M.M.E, και προσφορά δειγμάτων. Παρά το γεγονός ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του μεριδίου αγοράς και των πωλήσεων με τις πιστώσεις, η χρήση των κουπονιών και οι ποσοτικές εκπτώσεις/προσφορές, δεν έχουν κάποια ισχυρή συσχέτιση.

Μια γενική επισκόπηση της προώθησης στρατηγικών δείχνει ότι το μέγεθος της δύναμης των πωλήσεων είναι αυτή που έχει την ισχυρότερη επίδραση στην απόδοση, και την υψηλότερη σχέση με τις τέσσερις μεταβλητές επίδοσης. Άλλοι παράγοντες σημασίας

είναι του προϋπολογισμού για διαφήμιση και προώθηση και της εξυπηρέτησης μετά την πώληση.

4.4 Στρατηγικές για Φθίνουσες Αγορές

Μια κρίση σε μια επιχείρηση μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία μιας φθίνουσας αγοράς. Ως Φθίνουσα βιομηχανία ορίζεται η στιγμή από την οποία η ζήτηση για ένα προϊόν αρχίζει να μειώνεται, η βιομηχανία θεωρείται φθίνουσα (declining industry). Οι κύριοι λόγοι για τους οποίους μια αγορά καθίσταται φθίνουσα μπορεί να είναι οποιοσδήποτε από τους παρακάτω τρεις ή/και συνδυασμός τους και να έχει προκύψει από κάποια μορφή κρίσης:

- (α) Τεχνολογική αλλαγή, υποκατάσταση προϊόντος,
- (β) Δημογραφικές μεταβολές
- (γ) Μετατόπιση προτιμήσεων και επιθυμιών των καταναλωτών.

Για παράδειγμα μια δημογραφική μεταβολή μπορεί να προκύψει από κάποιο λοιμό ή επιδημία, όπως μια μετατόπιση των προτιμήσεων και των επιθυμιών μπορεί να προκύψει από μια οικονομική κρίση.

Σε φθίνουσες βιομηχανίες /αγορές οι ανταγωνιστικές πιέσεις γίνονται ακόμη περισσότερο έντονες. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις σε φθίνουσες βιομηχανίες μπορούν να εφαρμόσουν κατάλληλες ανταγωνιστικές στρατηγικές με συμβατότητα στην καινούργια κατάσταση που αντιμετωπίζουν.

Σε φθίνουσες αγορές η ζήτηση για το προϊόν ή, καλύτερα, για τους περισσότερους τύπους και τις περισσότερες μάρκες του προϊόντος μειώνεται. Συνήθως, τα επιχειρησιακά στελέχη αντιμετωπίζουν το ερώτημα της αποεπένδυσης ή της ρευστοποίησης του προϊόντος ή του SBU που βαίνει προς την ωριμότητα και αναπόφευκτα προς την παρακμή. Παρόλο που οι περισσότερες επιχειρήσεις σε αυτή τη φάση αποφασίζουν να μεθοδεύσουν σε κάποιο μελλοντικό σημείο την αποεπένδυση, μερικές επιχειρήσεις

αποφασίζουν να υποστηρίξουν το προϊόν τους. Κάποιες από αυτές μάλιστα υποστηρίζουν το προϊόν τους για πάρα πολύ (χρονικά) οι βάρους της τωρινής τους κερδοφορίας και της μελλοντικής τους δυνατότητας να επιδιώξουν επιθετικά άλλες κερδοφόρες ευκαιρίες.

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε κάποια φθίνουσα βιομηχανία πρώτα ελέγχουν το κατά πόσον τα προϊόντα, που προσφέρουν, καλύπτουν το απαραίτητο εύρος προϊόντος, ώστε να προσελκύουν τους κατά το δυνατόν περισσότερους αγοραστές. Θα πρέπει ενδεχομένως, να μειώσουν το εύρος των προϊόντων που πωλούν ή ακόμη και να βρουν νέες χρήσεις για τα προϊόντα τους προκειμένου να ξεφύγουν από την κατάσταση της φθίνουσας ζήτησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να παρακολουθούν προσεκτικά τα σήματα τιμής (price signals) που προέρχονται από τους ανταγωνιστές, καθώς επίσης και τις κινήσεις των τελευταίων.

Πρέπει επιπλέον, να προσπαθούν από κοινού με τους ανταγωνιστές τους να βρύνουν τρόπους μείωσης της ικανότητας παραγωγής της βιομηχανίας, προκειμένου να εμποδίσουν το ξέσπασμα ενός πολέμου τιμών, όσο η ζήτηση εξακολουθεί να μειώνεται. Τέλος, οι υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορούν να εξαγοράζουν μικρότερους ή ασθενέστερους ανταγωνιστές, (ώστε να μειώνουν τη συνολική ικανότητα παραγωγής της βιομηχανίας και παράλληλα να προστατεύονται οι τιμές τους, ακόμη και όταν η ζήτηση μειώνεται ή παραμένει σταθερή. Οι παραπάνω) στρατηγικές ενέργειες είναι καταλληλότερες για τις περιπτώσεις που η ζήτηση μειώνεται αργά. Όταν η ζήτηση μειώνεται με γρήγορους ρυθμούς, οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόζουν πιο ριζοσπαστικές στρατηγικές.

Καταλληλότερες σε τέτοιες περιπτώσεις είναι οι στρατηγικές συγκέντρωσης (concentration) και μείωσης ενεργητικού (asset reduction). Με τη συγκέντρωση της αγοράς (market concentration) οι επιχειρήσεις αυξάνουν τις επενδύσεις τους σε ορισμένα τμήματα της φθίνουσας Βιομηχανίας με τρόπο που να τους παρέχεται η δυνατότητα να κυριαρχήσουν σ' αυτήν και να αποκτήσουν ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Μερικές επιχειρήσεις επιδιώκουν μια ηγετική θέση (leadership position) στα διάφορα τμήματα της βιομηχανίας, η οποία θα τους προσφέρει το πλεονέκτημα του πρώτου εισερχομένου (first-mover-advantage) για την επερχόμενη μάχη. Το πλεονέκτημα αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις αυτές να γίνουν ηγέτες τιμής.

τείνει να μεγιστοποιήσει τη χρηματοροή.

Το πόσο γρήγορα καταρρέει η βιομηχανία (ρυθμός παρακμής) εξαρτάται μερικώς από τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αποσύρουν τη δυναμικότητα τους. Καθοριστικής σημασίας για τις εξελίξεις είναι επίσης η δομή των θυλάκων ζήτησης που εξακολουθούν να υπάρχουν. Η δομή αυτή καθορίζει την κερδοφορία των ανταγωνιστών που παραμένουν στην φθίνουσα βιομηχανία.

Ακόμη και όταν τα εμπόδια εξόδου είναι χαμηλά, μια επιχείρηση έντονης διαφοροποίησης (diversified) μπορεί να αποφασίσει να παραμείνει στη φθίνουσα βιομηχανία για τους παρακάτω λόγους:

Αλληλουχοχέτιση: Η φθίνουσα αγορά είναι σημαντική για την ταυτότητα και την εικόνα της επιχείρησης. Μια ενδεχόμενη απόσυρση της επιχείρησης από την αγορά θα έπληττε τη συνολική επιχειρησιακή της στρατηγική.

Πρόσβαση στις Χρηματαγορές: η εγκατάλειψη της βιομηχανίας θα μείωνε τη χρηματοοικονομική αξιοπιστία της επιχείρησης, καθώς και την ελκυστικότητά της σε πιθανούς αγοραστές της.

Καθετοποιημένη Ολοκλήρωση: Η απόφαση για εγκατάλειψη της βιομηχανίας εξαρτάται από το εάν η έξοδος θα προκαλέσει πτώση ή παρακμή σε ολόκληρη την αλυσίδα.

Κενά πληροφόρησης: Όσο περισσότερο ένα SBU ή ένα προϊόν σχετίζεται με άλλα στην επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολο γίνεται για managers να συγκεντρώνουν αξιόπιστες πληροφορίες για την αποδοτικότητα του

Διοικητική Αντίσταση: Πρόκειται για τη συγκινησιακή προσήλωση και τις συγκινησιακές δεσμεύσεις στο προϊόν, δηλαδή για συγκινησιακά εμπόδια εξόδου.

Κοινωνικά Εμπόδια: Αφορούν το πλήγμα που προκαλείται από την αποχώρηση της επιχείρησης από τη φθίνουσα βιομηχανία. Σχετικά δεδομένα εδώ αποτελούν η ανεργία και το κυβερνητικό ενδιαφέρον για αυτήν.

Διάθεση (disposition) Ενεργητικού: Με την απόφαση της επιχείρησης για αποχώρηση, πρέπει να διατεθούν τα στοιχεία του ενεργητικού της εταιρίας. Ο τρόπος διάθεσης τους μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την κερδοφορία ολόκληρης της φθίνουσας βιομηχανίας.

Οι Harrigan και Porter (Σιώμκος, 2004) έθεσαν τις βάσεις για τη θεωρία της στρατηγικής της επιχείρησης σε περιπτώσεις φθινουσών βιομηχανιών, και ονόμασαν τη φάση της παρακμής «τέλος παιχνιδιού και τις κατάλληλες στρατηγικές «στρατηγικές τέλους παιχνιδιού» (end game strategies). Οι στρατηγικές αυτές φαίνονται και αναλύονται παρακάτω:

	Διαθέτει ανταγωνιστικές δυνάμεις για τους εναπομείναντες θύλακες ζήτησης	Στερείται ανταγωνιστικών δυνάμεων για τους εναπομείναντες θύλακες ζήτησης
Ευνοϊκή δομή της βιομηχανίας για παρακμή	ΗΓΕΣΙΑ NICHE	ΣΥΓΚΟΜΙΔΗ ή ΓΡΗΓΟΡΗ ΑΠΟΕΠΕΝΔΥΣΗ
Δυσμενής δομή της βιομηχανίας για παρακμή	NICHE ή ΣΥΓΚΟΜΙΔ Η	ΓΡΗΓΟΡΗ ΑΠΟΕΠΕΝΔΥΣΗ

Πηγή Σιώμκος, (2004)

Η συνηθισμένη εστίαση των επιχειρήσεων σε περιόδους παρακμής ή σε περιπτώσεις που διαπιστώνουν ότι ένα προϊόν ή ένα SBU τους χαρακτηρίζεται «σκυλί» τίθεται σε δυο στρατηγικές επιλογές: (α) στην αποεπένδυση (divestment) και (β) στη συγκομιδή (harvest). Οι Harrigan and Porter προτρέπουν τους managers να θεωρήσουν δύο ακόμη στρατηγικές επιλογές σε περιπτώσεις φθίνουσας αγοράς ή βιομηχανίας: την ηγεσία (leadership) και την στρατηγική niche.

Η επιδίωξη ηγεσίας σημαίνει για την επιχείρηση ότι θα γίνει μια από λίγες επιχειρήσεις που θα παραμείνουν στη φθίνουσα βιομηχανία και θα έχει κέρδη πάνω του μέσου όρου. Εάν η επιχείρηση καταφέρει να γίνει ηγέτης, θα μπορεί να είναι πιο κερδοφόρα διότι θα είναι σε θέση να ασκεί περισσότερο έλεγχο στη διαδικασία της παρακμής, καθώς και να αποφεύγει πιθανό αποσταθεροποιητικό ανταγωνισμό με βάση την τιμή του προϊόντος.

Υπάρχουν οι παρακάτω συγκεκριμένες τακτικές που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας της φθίνουσας αγοράς:

- Εξασφάλιση του ότι άλλες επιχειρήσεις θα αποσυρθούν γρήγορα από την βιομηχανία. Οι επιθετικές ενέργειες τιμολόγησης (μειώσεις τιμής) και ΜΚΤ γενικότερα, οι οποίες χτίζουν μερίδιο αγοράς για την επιχείρηση, καταστρέφουν τα όνειρα των ανταγωνιστών για παραμονή τους στην αγορά. Μείωση των εμποδίων εξόδου για τους ανταγωνιστές. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση προσπαθεί να κάνει εύκολη υπόθεση για νέους ανταγωνιστές της την έξοδο τους (αποχώρηση από την αγορά)

- Οι επιχειρήσεις, που παραμένουν στη βιομηχανία, συνηθίζουν να εξαγοράζουν γραμμές προϊόντων ανταγωνιστών οι οποίοι αποχωρούν σε τιμές μεγαλύτερες από τις τρέχουσες (κανονικές).

- Ανάπτυξη και αποκάλυψη αξιόπιστων πληροφοριών αγοράς. Είναι χρήσιμο να ενισχυθεί η βεβαιότητα των άλλων managers για το αναπόφευκτο της παρακμής. Η αύξηση της ανάγκης των άλλων ανταγωνιστών να επανεπενδύσουν σε νέα προϊόντα ή σε διαδικασίες βελτίωσης κάνει περισσότερο δαπανηρή την παραμονή τους στη βιομηχανία.

Η εναλλακτική στρατηγική ηγεσίας ή niche είναι επίσης γνωστή και ως στρατηγική του επικερδούς επιζώντα (profitable survivor strategy). Η επιχείρηση με αυτή την επιθετική στρατηγική στοχεύει στην αύξηση του μεριδίου της στη φθίνουσα αγορά και, παράλληλα, στην ενθάρρυνση των ασθενέστερων ανταγωνιστών να εγκαταλείψουν την αγορά.

Η στρατηγική niche αποτελεί ουσιαστικά μια στρατηγική εστίασης. Προϋποθέτει τον εντοπισμό ενός τμήματος της φθίνουσας αγοράς-βιομηχανίας το οποίο θα διατηρήσει σταθερή ζήτηση είτε η ζήτηση σ' αυτό θα φθίνει αργά. Η ίδια στρατηγική μπορεί να εφαρμοσθεί και για πάνω από ένα τμήματα, όμως ο αριθμός των τμημάτων είναι περιορισμένος. Η επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική niche σε φθίνουσα αγορά συνεχίζει την E&A μέσω της οποίας στοχεύει στη βελτίωση του προϊόντος και τις τροποποιήσεις οι οποίες θα κάνουν το προϊόν πιο ελκυστικό στα στοχευόμενα τμήματα. Η διαφήμιση, η προσωπική πώληση και οι τεχνικές προώθησης πωλήσεων εστιάζουν στον πελάτη-στόχο μέσω μηνυμάτων που έχουν την μεγαλύτερη σημαντικότητα. Μπορεί επίσης, η επιχείρηση να παράγει και ιδιωτικά σήματα προκειμένου να διατηρήσει έναν όγκο παραγωγής που θα της επιτρέψει να κρατήσει χαμηλά το ανά μονάδα κόστος. Η επιχείρηση διατηρεί τα κατάλληλα για ιούς στόχους της κανάλια διανομής και επιζητά παράλληλα τη σύναψη συμφωνιών με ενδιάμεσους και την περισσότερο αποτελεσματική πρόσβαση στα τμήματα-στόχους. Τέλος, αναπτύσσει ειδικά προγράμματα εξυπηρέτησης πελατών.

Η στρατηγική της συγκομιδής επιδιώκει τη βραχυπρόθεσμη μεγιστοποίηση της χρηματοροής της επιχείρησης, την διατήρηση ή την αύξηση των περιθωρίων κέρδους είναι επίσης ένας στόχος ακόμη και αν είναι σε βάρος μεριδίου αγοράς. Η επιχείρηση σταματά τις δαπάνες για E&A, μειώνει τους προϋπολογισμούς πωλήσεων και MKT, προσπαθεί να βρει τρόπους μείωσης του κόστους παραγωγής, ακόμη και αν αυτό σημαίνει ότι θα υποβαθμιστεί αργά η ποιότητα του προϊόντος. Τέλος, προκειμένου η επιχείρηση να διατηρήσει τα περιθώρια κέρδους, που επιθυμεί, μπορεί να αυξήσει την τιμή του προϊόντος. Η στρατηγική της συγκομιδής δηλαδή είναι μια διαδικασία ελεγχόμενης επανεπένδυσης. Η επιχείρηση, που την εφαρμόζει, αποσύρει σταδιακά από το προϊόν την υποστήριξη. Όμως η επιχείρηση δεν μπορεί να εφαρμόσει πλήρη συγκομιδή, διότι σε μια τέτοια περίπτωση θα έχανε την εμπιστοσύνη των προμηθευτών και των πελατών της.

Η γρήγορη αποεπένδυση (quick divestment) ως στρατηγική επιλογή βασίζεται στην υπόθεση ότι η επιχείρηση μπορεί να ανακτήσει το μεγαλύτερο μέρος της επένδυσης της, πουλώντας το προϊόν ή το SBU στα αρχικά στάδια της παρακμής. Όσο γρηγορότερα πωληθεί, τόσο μεγαλύτερη είναι η αβεβαιότητα των δυνητικών αγοραστών σχετικά με μια

μελλοντική πτώση της ζήτησης και επομένως τόσο πιθανότερο είναι να βρεθούν ενδιαφερόμενοι αγοραστές (Σιώμκος, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΑΘΑΙΝΟΝΤΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

5.1 Ενέργειες Μετά την Κρίση

Σε κάποιο σημείο, ένα άτομο που έχει την αρμοδιότητα πρέπει να κηρύξει το τέλος της κρίσης και να ενημερώσει για την μετάβαση από την κρίση προς την ομαλότητα. Όποια και αν είναι η μέθοδος, ο ηγέτης πρέπει να ακολουθήσει κάποια συγκεκριμένα βήματα (Σαμαρά, 2009):

- Να κάνει μια ανασκόπηση της κρίσης εξηγώντας τι συνέβη και γιατί συνέβη.
- Να παράσχει μια σαφή και ειλικρινή εικόνα για το πώς επιλύθηκαν τα προβλήματα, χωρίς να αποκρύπτει τις απώλειες ή να προσπαθεί να ωραιοποιήσει το αποτέλεσμα.
- Να γνωστοποιήσει στους πάντες πώς έχουν σήμερα τα πράγματα.
- Να παρουσιάσει ένα σχέδιο για την επιστροφή στην εργασία και την ώθηση προς τα εμπρός.
- Να υπενθυμίσει στους ανθρώπους τους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας.
- Να ενθαρρύνει τους πάντες να κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν για να προχωρίσουν.

Κάθε κρίση δημιουργεί ένα αρχείο. Η αξία που έχει η συγκέντρωση τεκμηρίων της κρίσης και του τρόπου με τον οποίο ανταποκρίθηκε η εταιρία σ αυτήν την κρίση, επισημάνθηκαν νωρίτερα. Ανάλογα με την κατάσταση, η συγκέντρωση τεκμηρίων μπορεί να περιλαμβάνει:

- Την ειδοποίηση από μια κρατική ρυθμιστική αρχή περί μη συμμόρφωσης.
- Αποτελέσματα δοκιμαστικών ελέγχων που διεξήχθησαν σε προϊόν το οποίο θεωρείται ότι έχει προκαλέσει βλάβες.
- Το σχέδιο δράσης που αφορά την κρίση.
- Ημερολόγιο όπου καταγράφονται οι ενέργειες.
- Αντίγραφα δελτίων τύπου.
- Αποκόμματα εφημερίδων
- Κατάλογο των μελών της ομάδας κρίσεων και όσων συμμετείχαν.
- Τα πρακτικά των συναντήσεων της ομάδας διαχείρισης κρίσεων
- Τα εξοφλημένα τιμολόγια για τις δαπάνες που προκλήθηκαν λόγω της κρίσης.
- Επίσημη εκτίμηση των ζημιών μετά την ανάληψη ενεργειών.

Πολλές εταιρίες ξοδεύουν χιλιάδες ανθρωπόωρες για το σχεδιασμό και εκατομμύρια δολάρια για την εφαρμογή του, αλλά πολύ λίγο χρόνο για να αναλογιστούν τι έχουν κάνει. Δεν μεθοδεύουν τη μάθηση κατά τρόπο συστηματικό. Συνεπώς ,χάνουν ένα μεγάλο μέρος της αξίας που συνοδεύει την πείρα. Δεν είναι όλοι οι οργανισμοί φυσικά τόσο κοντόφθαλμοι. Ο στρατός των ΗΠΑ διατηρεί για δεκαετίες το Κέντρο Μάθησης Στρατιωτικών Εμπειριών. Αποστολή του κέντρου είναι να μαθαίνει ότι μπορεί από κάθε τύπο πολεμικής επιχείρησης και να μετατρέπει αυτήν την μάθηση σε πρακτικές συμβουλές , τις οποίες στη συνέχεια δίνει στους στρατιώτες στα πεδία της μάχης. Επιδιώκει την ενεργή ενημέρωση από εμπειροπόλεμους στρατιώτες, είτε η εμπειρία τους έχει να κάνει με πολεμικούς ελιγμούς σε αστικούς χώρους ή με το πότε θα φέρουν εξοπλισμό και πότε όχι είτε με την αποτελεσματικότητα των συστημάτων υψηλής τεχνολογίας κάτω από αντίξοες συνθήκες στο πεδίο της μάχης, όπως έγινε στο ορεινό Αφγανιστάν.

Το κέντρο αναζητά επίσης σημαντικά μαθήματα εκτός των πλαισίων του στρατού. Ένα άρθρο στην ιστοσελίδα του για παράδειγμα, τεκμηρίωνε και αξιολογούσε την

τακτική που χρησιμοποιούσαν οι Τσετσένοι αντάρτες στην εμπόλεμη πόλη Γκρόζνι και τα προβλήματα που είχαν οι ρωσικές δυνάμεις στην αντιμετώπιση των στασιαστών. Οι περισσότεροι άνθρωποι του επιχειρηματικού κόσμου πρέπει να συνεδριάζουν με το τέλος της κρίσης άτυπα για να εντοπίσουν τις επιτυχίες ,τις αποτυχίες, τις μη δικαιολογημένες εικασίες τους και τι θα μπορούσαν να έχουν κάνει καλύτερα, όσο ακόμα οι μνήμες είναι νωπές. Αυτός ο κατάλογος θα πρέπει να αποτελέσει μέρος του αρχείου τεκμηρίων.

ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και τα πολλά εμπειρικά παραδείγματα, είναι βέβαιο πως το ερώτημα που κυριαρχεί δεν είναι αν μια επιχείρηση θα βρεθεί αντιμέτωπη με μια κρίση αλλά πότε θα γίνει και πόσο καλά προετοιμασμένη θα είναι η επιχείρηση για να την αντιμετωπίσει.

Επομένως σημαντικό ρόλο σε μια επιχείρηση παίζει η παρακολούθηση και πρόβλεψη των γεγονότων, η ύπαρξη σχεδίων δράσεων και η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού και των ανώτερων στελεχών πάνω σε τέτοια θέματα καθώς και η ευελιξία των γενικών στρατηγικών και των επιμέρους στρατηγικών κάθε τμήματος.

Το τμήμα Μάρκετινγκ, όντας ένα από τα βασικότερα τμήματα της επιχείρησης μπορεί εμμέσως να συμβάλλει στην διόρθωση της οικονομικής ύφεσης κάθε επιχείρησης και επομένως γενικότερα στην ελληνική οικονομία. Παρακάτω δίνονται μερικές προτάσεις για τροποποιήσεις που μπορούν να γίνουν στα τμήματα Μάρκετινγκ ώστε οι απώλειες στις επιχειρήσεις να είναι όσο το δυνατόν μικρότερες, γεγονός που θα συμβάλλει παράλληλα στην βοήθεια ολόκληρης της χώρας έναντι στην οικονομική κρίση που διανύουμε.

- ✚ Η ώθηση για μεγαλύτερες περικοπές δαπανών σε περιόδους κρίσης αναγκάζει τις επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν ξαφνικά τα σχέδια μάρκετινγκ κι αυτό μπορεί να αποβεί μοιραίο για την συνέχεια της επιχείρησης. Πρέπει οι περικοπές να γίνουν με προσοχή και μελέτη των στρατηγικών σχεδίων και όχι σπασμωδικά και ανεξέλικτα. Αυτό που έχει σημασία, σε περιόδους ύφεσης, είναι να μπορεί να μια επιχείρηση να διατηρήσει ένα προφίλ δύναμης και σταθερότητας και να βρίσκετε πάντα στο προσκήνιο. Οι καταναλωτές μπορούν και καταλαβαίνουν πολύ εύκολα σημάδια αδυναμίας αντιδρώντας αρνητικά. Για το λόγο αυτό μια επιχείρηση δεν πρέπει να μειώνει ξαφνικά και αισθητά τις δραστηριότητες της στο marketing. Σχεδιάζοντας τα πράγματα πάλι από την αρχή μπορεί ακόμα και με χαμηλότερες δαπάνες να κάνει ένα καλύτερο συνδυασμό

δημοσίων σχέσεων και marketing αποχτώντας μια πιο ισχυρή και πιο αισθητή παρουσία στην αγορά (Κίτσος, 2010).

✚ Οι επιχειρήσεις, ως μέρος της ευελιξίας που πρέπει να διαθέτουν, πρέπει να στραφούν και σε άλλες μορφές (πέρα από το παραδοσιακό μάρκετινγκ), όπως το διαδικτυακό μάρκετινγκ που δεν ξεκόβει τον καταναλωτή από τη διαδικασία παραγωγής και διανομής, παρεμβάλλοντας πολλαπλά επίπεδα μεσαζόντων και μετακυλύει το κόστος διαφήμισης, προώθησης, διανομής στην τελική τιμή του προϊόντος (Μαυροβουνιώτης, 2009).

✚ Οι εταιρείες θα πρέπει να επεκτείνουν τον ορισμό τους για το τι είναι η «καινοτομία». Η καινοτομία παραδοσιακά συνδέονται με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών ή την προσθήκη περισσότερων λειτουργιών και χαρακτηριστικών στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες. Σήμερα, πρέπει επίσης να υπάρχει καινοτόμος σκέψη προκειμένου να αναπτύξουμε τις προσφορές που παρέχονται για την ίδια λειτουργικότητα και με την ίδια ποιότητα, αλλά σε χαμηλότερη τιμή. Το μάρκετινγκ πρέπει να προσαρμοστεί παράλληλα.. Κατά την τελευταία οικονομική ανάπτυξη, το μάρκετινγκ ήταν απλά για να δικαιολογήσει αυξήσεις των τιμών. Σε πολλές περιπτώσεις, θα πρέπει να επιδιώξει να προωθήσει αποτελεσματικά του μηνύματος της συμφέρουσας από οικονομική άποψη τιμής «ευκαιρία» για τα χρήματα. Χωρίς τη σωστή εκστρατεία μάρκετινγκ, αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως «μείωση των τιμών», «χαμηλή ποιότητα». Το τι πρέπει να κάνει το μάρκετινγκ στο τρέχον περιβάλλον είναι να δείξει γιατί το προϊόν ή η υπηρεσία της επιχείρησής σας είναι σε θέση να διατηρήσει τα ποιοτικά πρότυπα και να συνεχίσει να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών που αναγκάζονται να εξοικονομήσουν προσφέροντας την καλύτερη αξία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Barton Laurence, ‘‘Preparing the Marketing Manager for Crisis: The Use and Application of New Strategic Tools’’, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.12, No 11, pp 41-46, 1994
- Clark Terry , ‘‘The concept of a marketing crisis’’, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.16, no.2, pp 043-048, 1988
- Darling John R., Kash Toby J., ‘‘Crisis management: prevention, diagnosis and Intervention’’, *Leadership & Organization Development Journal*, pp179–186,1998
- Dominic Elliott , Harris Kim and Baron Steve,’’ *Crisis management and services marketing’’, Journal of Services Marketing*, 19/5, pp 336–345, 2005
- Grewal Rajdeep, Tansuhaj Patriya, ‘‘Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility’’ *Journal of Marketing*, Vol 65.(April), pp 67-80 2001
- Institute for Crisis Management, <http://www.crisisexperts.com/>, τελευταία προσπέλαση 1/03/2010
- Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard ‘‘Exploring Corporate Strategy: Text and Cases’’, Prentice Hall, 7th edition, 2006
- Kotler Philip , Keller Kevin Lane, ‘‘ Marketing Management’’, 12^η έκδοση, Κλειδάριθμος, 2006
- Marconi Joe, ‘‘Crisis Marketing: When bad things happen to good companies’’, American Marketing Association, 2nd edition, 1997

- Ozgul Engin, Koksal Mehmet Haluk, “ The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis” Marketing Intelligence & Planning Vol. 25 No. 4, pp. 326-342, 2007
- Pratt Godfray, “Terrorism and Tourist: Bahamas and Jamaica fight back”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15/3, pp 192-194 , 2003
- Quarantelli E.L., “ Community Crises: An Exploratory Comparison of the Characteristics - and Consequences of Disasters and Riots” Journal of Contingencies and Crisis Management” Volume 1, Number 2, June 1993
- Shrivastava Paul, Mitroff Ian, “ Strategic Management of Corporate Crisis”, Colombia Journal of World Bussiness, Spring 1987
- Siomkos George J. , Gary Kurzbard, “Crafting a Damage Control Plan”, The Journal of Business Strategy, pp, 39-43, March/April 1992
- Siomkos George J., Gary Kurzbard “The Hidden Crisis in Product harm Crisis Management”, European Journal of Marketing, Vol. 28 No. 2, pp. 30-41, 1994
- www.onned.gr, «Οικονομική κρίση. Διαπιστώσεις και πρόβλεψη.», τελευταία προσπέλαση 12/03/2010
- Αυλωνίτης Γ.: “Η κρίση άλλαξε τους κανόνες του marketing” στην ιστοσελίδα <http://www.capital.gr/News.asp?id=832854>, τελευταία προσπέλαση 01/04/2010
- Καραμπελιάς Γ., «Μια κρίση μακράς διάρκειας - Η διεθνής οικονομική κρίση και οι συνέπειές της», Περιοδικό Άρδην, τεύχος 71, 2008
- Κίτσος Γ., «Αξιοποιώντας το Marketing σωστά σε περιόδους οικονομικής κρίσης», www.bizhelp365.com, 25/02/ 2010
- Μανιατάκης Δ. «Το Marketing Ως ‘Εργαλείο’ Πρόληψης Και Αντιμετώπισης Οικονομικών Κρίσεων», στην ιστοσελίδα <http://www.maniatakeion.gr/>, 2/5/2009

- Μανιατάκης Δ., «Νέα στρατηγική μάρκετινγκ για την αντιμετώπιση της κρίσης», στην ιστοσελίδα www.kathimerini.gr(http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_1_05/07/2009_32106), 05/07/2009

- Μαυροβουνιώτης Μ., ‘‘Το Διαδικτυακό Μάρκετινγκ και η Παγκόσμια Οικονομική κρίση’’ στην ιστοσελίδα http://alltruthonmlm.blogspot.com/2009/05/to_17.html, 2009

- Πανηγυράκης Γ. ‘‘Η Διεθνής Χρηματοπιστωτική Κρίση και το Μάρκετινγκ - Ανάγκη για ένα νέο Μάρκετινγκ;’’, στην ιστοσελίδα http://www.morax.gr/article_show.php?article_id=2876, Ιανουάριος 2009

- Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία , Τόμος Α: Θεωρία, 5^η έκδοση, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου, 2007

- Σαμαρά Σ., «Διαχείριση κρίσεων και η Διοικητική του Μάρκετινγκ», Διπλωματική Εργασία, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων, www.uom.gr, 2009

- Σιώμοκος Γ., ‘‘Στρατηγικό Μάρκετινγκ’’, Αθήνα, Αθ. Σταμούλης, 2004

- Σιώμοκος Γ., ‘‘Συμπεριφορά καταναλωτή & στρατηγική μάρκετινγκ’’ , Αθήνα, Αθ. Σταμούλης, 2002

- Χρηστίδης Γ., «Οι οικονομικές κρίσεις που συγκλόνισαν τον κόσμο», Εφημερίδα Μακεδονία, 29/08/2007