

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ MARKETING

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: CRISIS MANAGEMENT
ΜΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΤΟΥ
2008 ΜΕΣΩ ΤΟΥ MARKETING

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΣΤΟΓΙΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΚΚΙΝΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
-----------------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΚΡΙΣΕΙΣ

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	6
ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	7
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	11
ΑΙΤΙΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	19
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ/ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	21
ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΜΙΑΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

ΟΡΙΣΜΟΣ.....	28
ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	30
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	32
ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	33
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	33
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	34
ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	37
ΟΜΑΔΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	42
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ.....	45
Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	45
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	46
Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ CRISIS MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: MANAGEMENT ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΚΡΙΣΗ

ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΤΑ ΤΗ ΚΡΙΣΗ.....	56
ΣΥΓΧΡΟΝΟ MANAGEMENT.....	59
ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	63
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	66
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ.....	67
ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ.....	67
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: CRISIS MARKETING

ΟΡΙΣΜΟΣ-ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ.....	72
ΤΕΧΝΙΚΕΣ MARKETING ΚΑΤΑ ΤΗ ΚΡΙΣΗ.....	73
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΟ MARKETING.....	77
MARKETING PLANS ΚΑΤΑ ΤΗ ΚΡΙΣΗ.....	81
ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ.....	83
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΚΡΙΣΗ.....	84
ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΚΡΙΣΗ.....	85
ΠΡΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΚΡΙΣΗ.....	89
ΤΟ BRAND ΚΑΤΑ ΤΗ ΚΡΙΣΗ.....	90
ΤΑ 4 Α ΜΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΦΕΣΗΣ.....	92

ΝΕΥΡΟΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	95
COSTUMER RELATIONSHIP MARKETING.....	97
ΤΟ INTERNET ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ.....	98

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ/ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	100
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	101
ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ.....	101
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ.....	102
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ.....	106
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΚΡΙΣΗ.....	108
ΟΜΑΔΕΣ ΠΙΕΣΗΣ.....	110
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ Μ.Μ.Ε.....	111
ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ Μ.Μ.Ε.....	113
ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΚΡΙΣΗ.....	115

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΤΟΥ 2008

ΓΕΝΙΚΑ-ΙΣΤΟΡΙΚΟ.....	120
ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	123
Η ΕΠΙΡΟΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	129
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	130
ΜΕΓΕΘΟΣ-ΑΙΤΙΑ.....	131
ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ.....	132
ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.....	133
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	134
ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	137
ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	139
ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ.....	145
ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΚΡΙΣΗ ΤΟΥ 2008.....	148
Η ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟ MARKETING.....	154
ΑΞΙΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΕΙΣ.....	155
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	156
ΠΡΟΤΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MARKETING ΓΙΑ ΤΗ ΚΡΙΣΗ.....	159

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	163
--------------------------	------------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	165
--------------------------	------------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.ΑΡΘΡΑ.....	170
-------------------------------	------------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΡΜΟΔΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΟΥ.....	183
--	------------

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εμφάνιση μιας κρίσιμης κατάστασης και ο χειρισμός της (crisis management), είναι κάθε άλλο παρά ευχάριστο και επιθυμητό για τον διαχειριστή.

Οι περισσότερες επιχειρησιακές κρίσεις και οι συνέπειες που προκαλούν, που συχνά είναι καταστροφικές για μια επιχείρηση, έρχονται ως επί το πλείστον απρόσμενα, χωρίς δηλαδή να δείχνουν σημάδια για την εμφάνισή τους. Ανατρέχοντας, όμως, στην γνωστή, κλασική παροιμία 'ο καλός ο καπετάνιος στη φουρτούνα φαίνεται', μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι και ο καλός διαχειριστής από τον χειρισμό των κρίσεων χαρακτηρίζεται, άσχετα από το είδος ή το μέγεθος της κρίσης που έχει να αντιμετωπίσει. Η διαχείριση μιας κρίσης, με την οποιαδήποτε μορφή που αυτή μπορεί να πάρει, αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα της ανθρώπινης φύσης.

Ο άνθρωπος έχει το χάρισμα που του έδωσε η μητέρα φύση να <<αντιδρά>> όταν κάτι δεν πάει καλά όχι μόνο με τον ανθρώπινο οργανισμό αλλά και με το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εκδήλωση μιας αρρώστιας όπου το αμυντικό σύστημα του ανθρώπινου οργανισμού <<διαχειρίζεται>> την κρίση που το κυριεύει μέσα από τις κάθε είδους αντιδράσεις του. Η έννοια των κρίσεων είναι συνυφασμένη με τον άνθρωπο. Δεν υφίστανται κρίσεις εκεί όπου δεν βρίσκεται η ανθρώπινη ύπαρξη ή ο άνθρωπος νους, ούτε υπάρχει άνθρωπος χωρίς το βίωμα μιας κρίσης ή του προβλήματος ειδικότερα. Έτσι και στον κόσμο των επιχειρήσεων, κρίσιμες καταστάσεις είναι δυνατό να εμφανισθούν σε επιχειρήσεις και οργανισμούς ανεξαρτήτου μεγέθους. Οι καταστροφές για παράδειγμα που προέρχονται από ακραία καιρικά ή φυσικά φαινόμενα, μπορεί να προκληθούν οποιαδήποτε χρονική στιγμή τόσο σε μεγάλους οργανισμούς όσο και σε μικρές ή μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Τα είδη των κρίσεων ποικίλλουν και μπορεί να είναι μικρού μεγέθους κρίσεις, όπως μια επαναλαμβανόμενη βλάβη των υπολογιστών, έως μεγαλύτερου προβλήματος και καθοριστικού για την επιβίωση μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Οι κρίσεις σε μια επιχείρηση, μπορεί να αναφέρονται τόσο σε εμφανείς και προβλέψιμες καταστάσεις ή σε λιγότερο εμφανείς και μη χειροπιαστές κρίσεις. Ενδεικτικό παράδειγμα μη χειροπιαστής κρίσης είναι όταν κλονίζεται η φήμη και η καλή εικόνα ενός οργανισμού και του προϊόντος που παράγει.

Ο ρόλος του crisis management δεν περιορίζεται μόνο στην αποτελεσματική διαχείριση και την απόσβεση όσο το δυνατό γίνεται περισσότερων δυσμενών επιπτώσεων των κρίσεων. Έχει το ρόλο της διάδοσης της απαραίτητης γνώσης της ανάγκης να πιστέψουν οι

εκάστοτε υπεύθυνοι ότι δεν μπορούν να κρύβονται πίσω από το πρίσμα των υπεκφυγών.

Βεβαία η αντιμετώπιση της κρίσης, εφόσον λαμβάνει διαστάσεις εκτός επιχείρησης και δημοσιοποιείται, δεν θα μπορούσε να μην αναμίξει την διαδικασία του marketing, καθώς η επιχείρηση δεν θα πρέπει να μετατοπίσει τις στρατηγικές και τακτικές της, αλλά θα πρέπει να προστατέψει το κύρος και το όνομα της επιχείρησης. Μπορεί μια επιχείρηση να διαπιστώσει, ότι υπάρχει ανάγκη αναθεώρησης της φιλοσοφίας του marketing και να υιοθετήσει νέες καινοτομίες μέθοδοι, οι οποίες παρουσιάζονται στο παρόν εγχείρημα.

Η ανάλυση της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008 αποτελεί έναυσμα για να γίνει κατανοητός, ο ερευνώμενος τομέας του crisis managent. Οι αιτίες, οι επιπτώσεις, η έκταση και η αντιμετώπιση της διερχόμενης κρίσης, αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα πως μια κρίση μπορεί να λάβει διαστάσεις σε εθνικό, οικονομικό, ατομικό και κοινωνικό επίπεδο. Από τον σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων έως την ψυχοσύνθεση του κάθε ατόμου ξεχωριστά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: **ΚΡΙΣΕΙΣ**

ΓΕΝΙΚΑ

Η έννοια της κρίσης, ως πολυδιάστατη, έχει αποδοθεί ποικιλοτρόπως, ακόμη και από απλούς ανθρώπους για να περιγράψουν με μια λέξη ότι αντιμετωπίζουν ένα δύσκολο πρόβλημα, ότι διανύουν μιας περιόδου ανωμαλίας και αντικανονικότητας ή βρίσκονται σε κρίσιμη φάση.

Με τον όρο <<κρίση>>, περιγράφεται συνήθως μια απρόβλεπτη κατάσταση, η οποία χαρακτηρίζεται από ένταση και ανασφάλεια και μπορεί να αφορά στον άτομο, στην οικογένεια, στην επιχείρηση, στον οργανισμό, στην κοινωνία, στους θεσμούς, ή στο διεθνές περιβάλλον.

Κατά την κρίση, μεταβάλλεται η συνήθης ροή των πραγμάτων και εισερχόμαστε σε μια καμπή, σε μια μεταβατική περίοδο με δυσχέρειες και κινδύνους. Κάθε κρίση λειτουργεί ως δοκιμή της σταθερότητας του συστήματος.

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

Κρίση είναι ένα έκτακτο γεγονός ή σειρά γεγονότων που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αξιοπιστία κάποιων προϊόντων, το κύρος μιας επιχείρησης, τη χρηματοοικονομική ευστάθειά της, την υγεία των εργαζομένων, ή του κοινού γενικότερα, προξενώντας αρνητική προσοχή από τα ΜΜΕ ή και από τις ομάδες επιχειρησιακού ενδιαφέροντος όπως οι καταναλωτές, οι οικογένειες των εργαζομένων, οι πολιτικοί, οι περιβαλλοντολογικές οργανώσεις. (ΠΑΝΥΓΗΡΑΚΗΣ, 2001)

Η ορολογία της κρίσης συχνά εκφράζεται και περιγράφεται διαφορετικά από εκείνους που ασχολούνται μαζί της, ανάλογα με την κατάσταση ή το γεγονός που επιδιώκουν να εκφράσουν. Με άλλα λόγια, η έννοια της κρίσης είναι υποκειμενική και αν και συχνά ταυτίζεται με συγκεκριμένα γεγονότα και καταστάσεις όπως είναι οι κάθε είδους καταστροφές και τα έκτακτα περιστατικά. Από τους ορισμούς που ακολουθούν μπορεί να διαπιστωθεί ότι διαφορετικοί ορισμοί εκφράζουν το ίδιο περιεχόμενο για την έννοια της κρίσης. Συγκεκριμένα:

- Οι Rosenthal και Rijkenburg περιγράφουν την κρίση ως εξής:

Η έννοια όπως κρίση σχετίζεται με τις καταστάσεις, που χαρακτηρίζονται από σοβαρή απειλή, αβεβαιότητα και την αίσθηση του επείγοντος.

- Ο Barton αναφέρει:

Ένα μεγάλο, ξαφνικό γεγονός το οποίο έχει πιθανώς αρνητικά αποτελέσματα.

Το γεγονός και οι συνέπειές του, μπορούν να βλάψουν σοβαρά έναν οργανισμό και τους υπαλλήλους του, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, την οικονομική κατάσταση και την υπόληψη της.

• Ο Foster γράφει ότι:

Τα έκτακτα περιστατικά προσδιορίζονται από τέσσερα διαφορετικά χαρακτηριστικά, μια επείγουσα ανάγκη για γρήγορες αποφάσεις, συνοδευόμενη από μια έντονη έλλειψη του απαραίτητου εκπαιδευόμενου προσωπικού, των υλικών και του χρόνου για να την αντιμετωπίσουμε αποτελεσματικά.

Ενώ για έναν κατάλληλο ορισμό της κρίσης, εκφράσεις όπως <<μια επείγουσα ανάγκη για αποφάσεις, έντονη έλλειψη προσωπικού, έντονη έλλειψη υλικών και έντονη έλλειψη χρόνου>> επισημαίνουν τις βασικές πλευρές μιας κρίσιμης κατάστασης.

Στην ελληνική γλώσσα, η λέξη κρίση προέρχεται από το ρήμα κρίνω θέλοντας να χαρακτηρίσει μια μη κανονική κατάσταση. Μια κατάσταση κρίσιμη, δύσκολη, επικίνδυνη. Συγκεκριμένα κρίση είναι μια εκτροπή από την κατάσταση της κανονικότητας και μπορεί να προσλάβει διαβαθμίσεις αντικανονικότητας από μια κατάσταση απλής διαταραχής μέχρι την κατάσταση μη ελεγχόμενων εκρηκτικών γεγονότων και την κατάσταση του χάους και του πανικού. Συνεπώς, μια κρίση εμπεριέχει μια απειλή σχετικά με τους πόρους και τους ανθρώπους, την απώλεια του ελέγχου και ορατές ή αόρατες συνέπειες στους ανθρώπους, τους πόρους και τους οργανισμούς. (ΠΑΝΥΓΗΡΑΚΗΣ, 2001)

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

➤ **Ανάλογα με τη γενεσιουργό αιτία δημιουργίας της κρίσης**

-Κρίσεις από άμεσες φυσικές καταστροφές :

Φυσικές καταστροφές ορίζονται εκείνες που προέρχονται από κάποιο φυσικό περιστατικό, όπως είναι για παράδειγμα οι καταιγίδες, οι ανεμοστρόβιλοι ή οι σεισμοί και δημιουργούν προβλήματα στην ισορροπία του επιχειρησιακού συστήματος, με κόστος πολλές φορές την ανθρώπινη ζωή.

Συσχετιζόμενα με τις φυσικές καταστροφές είναι τα διάφορα απρόβλεπτα περιστατικά, τα οποία έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση, παρόμοιες με εκείνες όπως επιπτώσεις των κρουσμάτων που προκαλούνται από φυσικές καταστροφές. Τέτοια περιστατικά είναι για παράδειγμα οι εκρήξεις λεβήτων, οι διαρροές γραμμών αερίου, η πρόκληση πυρκαγιών από κάποιο τυχαίο γεγονός, κατηγορίες κρίσεων που μπορούν να έχουν επιπτώσεις με μια φυσική καταστροφή.

-Κρίσεις από έμμεσες φυσικές καταστροφές:

Αυτές οι καταστροφές αποτελούν έμμεσο κατασκεύασμα και συνέπεια των ενεργειών του ανθρώπου και έχουν άμεσα καταστροφικό αποτέλεσμα στη φύση με πιθανές τραγικές μελλοντικές επιπτώσεις.

Τέτοιες καταστροφές αποτελούν:

- Το φαινόμενο του θερμοκηπίου
- Το φαινόμενο της τρύπας του όζοντος
- Η όξινη βροχή

-Ανθρωπογενείς καταστροφές προκαλούμενες από πρόθεση.

Αυτές είναι οι καταστροφές που προκαλούνται από τον άνθρωπο άμεσα και εκδηλώνονται λόγω κάποιας σκοπιμότητας.

Τέτοιες καταστροφές αποτελούν:

- α)Πόλεμοι
- β)Εξεγέρσεις, αναταραχές
- γ)Θρησκευτικές ή εθνικές αντιθέσεις
- δ)Τρομοκρατικές ενέργειες
- ε)Κοινωνικά φαινόμενα με δυσμενείς συνέπειες (κοινωνικά κινήματα, κοινωνικά προβλήματα κ.α)
- στ)Οικονομικά φαινόμενα με δυσμενείς συνέπειες (ύφεση της οικονομίας, διακυμάνσεις των οικονομικών δεικτών, χρηματοπιστωτικές κρίσεις κ.α).

- Ανθρωπογενείς κρίσεις από αμέλεια.

Αυτές οι καταστροφές που προκαλούνται μέσω του ανθρώπου, χωρίς ο ίδιος να έχει κάποια ιδιαίτερη σκοπιμότητα ,αλλά είναι αποτέλεσμα λανθασμένων ενεργειών του.

Οι οποίες μπορεί να είναι:

- Ατυχήματα (εργατικά, πυρηνικά, χημικά, μεταφορών).
- Επιδημίες. (ROBERT HEALTH,2005)

➤ **Διάκριση των κρίσεων ανάλογα με τον τομέα που πλήττουν**

- Επιχειρησιακές. Οι οποίες αφορούν τις επιχειρήσεις. Οι κυριότερες είναι αυτές που αφορούν την υγεία /ασφάλεια των εργαζόμενων και αυτές που αφορούν την εικόνα μιας επιχείρησης.
- Προσωπικές. Οι οποίες πλήττουν μεμονωμένα άτομα.
- Οικογενειακές. Οι οποίες πλήττουν οικογένειες.
- Κοινωνικές. Οι οποίες αφορούν ολόκληρες κοινωνίες. Συγκεκριμένα τα κοινωνικά κινήματα και οι επαναστάσεις ενάγονται σε αυτή την κατηγορία.
- Εθνικές. Κρίσεις που αφορούν κράτη. Μπορεί να είναι σε συνδυασμό με τις παρακάτω κρίσεις.
- Πολιτικές. Οι πολιτικές αναταραχές και τα ασταθή κυβερνητικά συστήματα αποτελούν χαρακτηριστικές πολιτικές κρίσεις.
- Κυβερνητικές. Οι λανθασμένες κυβερνητικές πολιτικές από τα κυβερνώντα κόμματα και οι επιπτώσεις αυτών των επιλογών δημιουργούν τέτοιες κρίσεις.
- Οικονομικές .Είναι οι κρίσεις που αφορούν τόσο τα μεμονωμένα άτομα όσο ολόκληρα κράτη.
- Περιβαλλοντικές. Η μόλυνση του περιβάλλοντος καθώς και οι λοιπές φυσικές καταστροφές.
- Εκπαιδευτικές, οι οποίες αφορούν τα εκπαιδευτικά συστήματα κυρίως όταν αυτά δεν αρμόζουν όπως ανάγκες και το μοτίβο όπως κοινωνίας.
- Νομισματικές, οι προκαλούνται λόγω των διακυμάνσεων των νομισματικών άξιών.
- Κρίσεις αγοράς, εμπορίου, γεωργίας, βιομηχανίας, ναυτιλίας κλπ.
(ROBERT HEALTH,2005)

➤ **Κρίσεις ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους**

- Ανάλογα με τα αποτελέσματα τους, σε καταστροφές, τραγωδίες, δυστυχήματα, ατυχήματα, ανωμαλίες, δοκιμασίες, εκτροπές.
- Ανάλογα με το χρόνο διάρκειας (βραχυχρόνιες, μεσοχρόνιες, μακροχρόνιες).
- Ανάλογα με τη δυνατότητα ελέγχου όπως ελεγχόμενες, μερικώς ελεγχόμενες, ανεξέλεγκτες.
- Ανάλογα με τη δυνατότητα πρόβλεψης και του βαθμού προειδοποίησης, σε αιφνίδιες, τυχαίες, αναμενόμενες, προβλεπόμενες, απρόβλεπτες, απίθανες.
- Ανάλογα με την ένταση όπως ήπιες, σφοδρές.
- Ανάλογα με το μέγεθος, την έκταση, τα αποτελέσματα και τη σοβαρότητα όπως μικρές, μεγάλες, βαριές, σοβαρές, καθολικές.
(ROBERT HEALTH,2005)

➤ **Διάφορες κρίσεις ανάλογα με τον προσδιοριστικό χαρακτήρισμό**

- I. Καθαρές κρίσεις. Είναι οι κρίσεις οι οποίες έχουν σαφείς ενδείξεις, σαφή γνωστά αποτελέσματα, δικά τους χαρακτηριστικά και προσδιορίσιμη εξέλιξη.
- II. Μεταμφιεσμένες ή κρυφές κρίσεις. Είναι οι κρίσεις που παρουσιάζονται διαφορές μορφές ή κρύβονται μέσα σε κρίσεις ή καταστάσεις και γίνονται δύσκολα αντιληπτές, απομονώνονται δύσκολα και αποτιμούνται δύσκολα, π.χ η κρίση της ανεργίας.
- III. Υποκλινικές κρίσεις. Ο όρος έχει δανειστεί από την ιατρική ορολογία και υποδηλώνει κρίσεις οι οποίες εκδηλώνονται χωρίς να γίνονται αντιληπτές και διαπιστώνονται εκ των υστερών. π.χ τα καρδιακά εμφράγματα.
- IV. Πλαστές κρίσεις. Των οποίων τα γενεσιουργά αίτια είναι πλαστά ή απρόκλητα. Μια δόλια πτώχευση π.χ η οικονομική κρίση είναι πλαστή γιατί τα αίτια της είναι ονομαστικά και όχι πραγματικά.
- V. Σκόπιμες ή κατευθυνόμενες. Οι οποίες προκαλούνται για να εξυπηρετήσουν κάποιο σκοπό π.χ Πολιτικές, Κυβερνητικές κρίσεις.
- VI. Υπονομευτικές κρίσεις. Είναι οι λεγόμενες προβοκατόρικες κρίσεις ,που προκαλούνται από άτομα ή ομάδες που παρουσιάζονται ότι ανήκουν στο πληττόμενο από την κρίση σύνολο.
- VII. Παραπλανητικές κρίσεις. Είναι οι προκλητικές κρίσεις που προκαλούνται συνήθως από Κυβερνήσεις και πολιτικά κόμματα ή οργανωμένα συμφέροντα με σκοπό να παραπλανήσουν ένα σύνολο.

Κρίσεις μη αντιμετώπισιμες

Υπάρχουν κρίσεις οι οποίες συνειδητά δεν αντιμετωπίζονται είτε γιατί η μετώπισή του δεν είναι δυνατή είτε γιατί δεν είναι συμφέρουσα. Τέτοιες είναι:

- Οι κρίσεις που για να προληφθούν ή να αποτραπούν ή να αποταθούν οι ζημιές που προκάλεσαν, τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν προκαλούν κόστος μεγαλύτερο από το συνολικό κόστος όπως κρίσης.
- Οι κρίσεις, που δε γίνονται αντιληπτές (μεταμφιεσμένες ή κρυφές ή υποκλινικές).
- Οι κρίσεις που αν και είναι δυνατόν να αντιμετωπιστούν δεν αντιμετωπίζονται γιατί ανώτερες δυνάμεις εμποδίζουν την αντιμετώπιση τους (κατευθυνόμενες κρίσεις).
- Οι πλαστές κρίσεις ,αφού οι δημιουργοί τους δεν το επιθυμούν.
- Οι παραπλανητικές κρίσεις γιατί ή δεν γίνονται αντιληπτές ή γιατί παραπλανούνται οι διαχειριστές όταν τις αντιλαμβάνονται .
- Οι κρίσεις που από τη φύση τους δεν αντιμετωπίζονται (κρίσεις υγείας από χρόνιες ή ανίατες ασθένειες) ή κρίσεις που δεν έχει τη δύναμη να τις αντιμετωπίσει αυτός που πλήττεται.(ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ,1998)

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

Α. Προσωπικές και οικογενειακές

Προσωπικές είναι οι κρίσεις που πλήττουν μεμονωμένα πρόσωπα. Οικογενειακές είναι οι κρίσεις που πλήττουν οικογένειες. Επειδή πάντα όλα τα πρόσωπα ανήκουν σε μια οικογένεια, οι προσωπικές και οικογενειακές κρίσεις αναφέρονται.

Τα γενεσιουργά αίτια αυτών των κρίσεων είναι:

- Ασθένειες και μακροχρόνια προβλήματα υγείας.
- Θάνατοι οικιών, συγγενών και φίλων.
- Διάλυση γάμου.
- Εξαρτήσεις μελών της οικογένειας από ναρκωτικά και αλκοόλ.
- Οικονομικά προβλήματα όπως οικογένειας.
- Προβλήματα στην εργασία των μελών της οικογένειας (απόλυση, απειλή απολύσεις, κακές εργασιακές συνθήκες κ.α).
- Προβλήματα με παιδιά (ανυπακοή, κακές συναναστροφές, μειωμένη απόδοση στο σχολείο).

Προβλήματα μητρότητας-ατεκνία.

- Εξωσυζυγικές σχέσεις.
- Προσωπικές ή οικογενειακές διάφορες(δικαστικοί αγώνες, περιουσιακές διαφορές).
- Προβλήματα τρίτης ηλικίας.

Όταν αρκετές από αυτές τις κρίσεις πραγματοποιούνται σε μεγάλη ένταση παίρνουν τη μορφή κοινωνικών κρίσεων.

Οι παράγοντες οι οποίοι βοηθούν στην αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτών των κρίσεων είναι:

- Η σωστή διαχείριση της.
- Η προσωπικότητα του ατόμου που πλήγεται από την κρίση.
- Η γνώση ή η δυνατότητα πρόσβασης στη γνώση που έχουν από τις κρίσεις.
- Η ύπαρξη υποδομής αντιμετώπισης προσωπικών και οικογενειακών κρίσεων που συμπεριλαμβάνεται μεν στο πλαίσιο της βοήθειας της πολιτείας ,της οποίας ο ρόλος θα έπρεπε να είναι πρωταγωνιστικός. Η υποδομή περιλαμβάνει:
 - α. Το θεσμό των οικογενειακών συμβούλων
 - β. Το θεσμό των κοινωνικών λειτουργιών
 - γ. Τα κοινωφελή και φιλανθρωπικά Σωματεία
 - δ. Τους οίκους ευγηρίας και τα φιλόπτωχα ταμεία
 - ε. Τα ταμεία ανεργίας
 - στ. Το θεσμό των κοινών συσσιτίων και της στέγασης αστέγων κ.α

(ΣΦΙΑΚΙΑΝΑΚΗΣ, 1998)

B. Κοινωνικές

Η κοινωνία χαρακτηρίζεται ως ένα σύνολο ανθρώπων, το οποίο είναι οργανωμένο και διαχέεται από αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ανθρώπων, έχει την δική της ταυτότητα και το δικό της χρόνο. Ο τρόπος με τον οποίο φανερώνεται και αποκτά υπόσταση η κοινωνία εκφράζεται με την κοινωνική συνοχή, που έχει θεμέλιο την ενεργό συνείδηση της ζωής, του "εγώ" με τον "άλλο" και εκδηλώνεται σαν συλλογική ταυτότητα. (ΣΦΙΑΚΙΑΝΑΚΗΣ, 1998)

Η κοινωνική συνοχή προκαλεί τη συσπείρωση του κοινωνικού συνόλου και ενδυναμώνει τους δεσμούς των μελών του, έχει σαν βασικό του στοιχείο τον πολιτισμό και εκφράζεται με τους κοινωνικούς θεσμούς (οικογένειας και συγγένειας, οικονομικούς, πολιτικούς, εκπαίδευσης και κοινωνικοποίησης, θρησκευτικούς). Όταν η κοινωνική συνοχή διαταραχθεί τότε δημιουργείται κοινωνική κρίση.

Τα κοινωνικά φαινόμενα που προκαλούν τις κοινωνικές κρίσεις είναι:

- Η καθολικότητα των προσωπικών και οικογενειακών κρίσεων.
- Τα κοινωνικά προβλήματα, όταν έχουν ανεξέλεγκτες αυξητικές τάσεις και μπορούν να δημιουργήσουν εκρηκτικές καταστάσεις.
- Τα κοινωνικά κινήματα όταν είναι δυναμικά και προκαλούν αναταραχές και ανεπιθύμητες παρενέργειες. Σαν κοινωνικό κίνημα χαρακτηρίζεται η ανάληψη δράσης για τη συνειδητοποίηση ή τη λύση του κοινωνικού προβλήματος. Τα συνηθέστερα κοινωνικά κινήματα είναι, τα εργατικά κινήματα, το φοιτητικό κίνημα, το οικολογικό κίνημα κ.α
- Η αμφισβήτηση των θεσμών (κρίση θεσμών).
- Η κοινωνική αλλοτρίωση.
- Η ανομία (έκνομη συμπεριφορά, κοινωνική εκτροπή).
- Η εγκληματικότητα.
- Η τρομοκρατία.
- Τα φαινόμενα ρατσισμού, του κοινωνικού αποκλεισμού και της δημιουργίας <<αποβλήτων>> (ανθρώπων).
- Τα φαινόμενα που προκαλούν πολιτιστικές, οικονομικές, πολεμικές κρίσεις.
- Τα φαινόμενα των πρόσφατων χρόνων, του απόλυτου εκχρηματισμού της κοινωνικής ζωής και του άκρατου καταναλωτισμού.
- Η πνευματική, τεχνολογική, πολιτιστική αλλοτρίωση που εισάγει ο δυτικός τρόπος ζωής.

Οι κοινωνικές κρίσεις συνήθως δημιουργούνται με ένα πολύ αργό ρυθμό, με ένα κοινωνικό μετασχηματισμό και με τις προειδοποιητικές ενδείξεις. Είναι δηλαδή προβλέψιμες και αφήνουν μεγάλα χρονικά περιθώρια στους διαχειριστές να σχεδιάσουν και να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα αντιμετώπισης τους.

(ΣΦΙΑΚΙΑΝΑΚΗΣ, 1998)

Γ. Εθνικές

Σαν εθνική κρίση θεωρείται κάθε κρίση που πλήττει ένα ολόκληρο έθνος. Όταν περιορίζεται στα φυσικά σύνορα του κράτους χαρακτηρίζεται και σαν κρατική κρίση. Οι κυριότερες από τις εθνικές κρίσεις είναι:

- α. Οι οξείες, μεγάλες και μακροχρόνιες κοινωνικές κρίσεις που πλήττουν το εθνικό ή κρατικό σύνολο.
- β. Οι πόλεμοι.
- γ. Τα επαναστατικά κινήματα και πραξικοπήματα.
- δ. Η δικτατορική διακυβέρνηση μιας χώρας.
- ε. Η κατοχή ή η αφαίρεση εθνικών εδαφών.
- ζ. Η παραχώρηση εθνικών κυριαρχικών δικαιωμάτων σε τρίτους.
- η. Η εθνική ταπείνωση.
- θ. Η κάθε είδους αποκλεισμοί μιας χώρας που επιβάλλονται από μεγάλες δυνάμεις ή τον Ο.Η.Ε, την Ε.Ε και τα διάφορα δικαστικά ή κανονιστικά όργανα της παγκόσμιας κοινότητας.
- ι. Οι κρίσεις που προκαλούν οι μεγάλες φυσικές ή ανθρωπογενείς καταστροφές. (ΣΦΙΑΚΙΑΝΑΚΗΣ, 1998)

Οι εθνικές κρίσεις γεννούν τις δευτερογενείς κρίσεις και εντείνουν στις προσωπικές, οικογενειακές, κοινωνικές και στις κρίσεις τοπικής ή περιφερειακής έκτασης. Όταν ένα έθνος πλήττεται, όλοι οι άνθρωποι του πλήττονται. Από τις πιο επικίνδυνες δευτερογενείς κρίσεις είναι η αδυναμία του πληττόμενου έθνους να αποκρούσει τις εσωτερικές και εξωτερικές επιβουλές.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα εθνικής κρίσης αποτελεί για την Ελλάδα η κρίση των Ιμίων το 1996. Η κρίση αυτή δεν είχε άμεσες συνέπειες ,δηλαδή μείωση των εδαφικών συνόρων, αλλά έμμεσες. Η Τουρκία προέβαλε αποφασιστικά, τις διεκδικήσεις της, προσβάλλοντας την εικόνα της χώρας στους σύμμαχους, όσον αφορά την διαχείριση των κρίσεων από πλευράς της Ελλάδας.

Δ. Οικονομικές

Για να οριστεί η οικονομική κρίση χρησιμοποιούνται συνήθως οι έννοιες από τη θεωρία των οικονομικών διακυμάνσεων.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οικονομικές διακυμάνσεις ή οικονομικοί κύκλοι είναι το φαινόμενο των επαναλαμβανόμενων διακυμάνσεων της γενικής οικονομικής δραστηριότητας, που παρατηρούνται για μια περίοδο ετών.

Οι κύκλοι αυτοί δεν είναι ίδιοι, τόσο όσο αφορά τη διάρκεια της, όσο και την ένταση των επιπτώσεων τους στην οικονομία. Όλοι όμως έχουν, κατά παραδοχή, τις τέσσερις φάσεις ή στάδια, από τα οποία διέρχεται διαδοχικά η οικονομία κατά τη διάρκεια του κύκλου και τα οποία έχουν γενικά κοινά χαρακτηριστικά.

Οι 4 φάσεις του οικονομικού κύκλου και τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά της είναι:

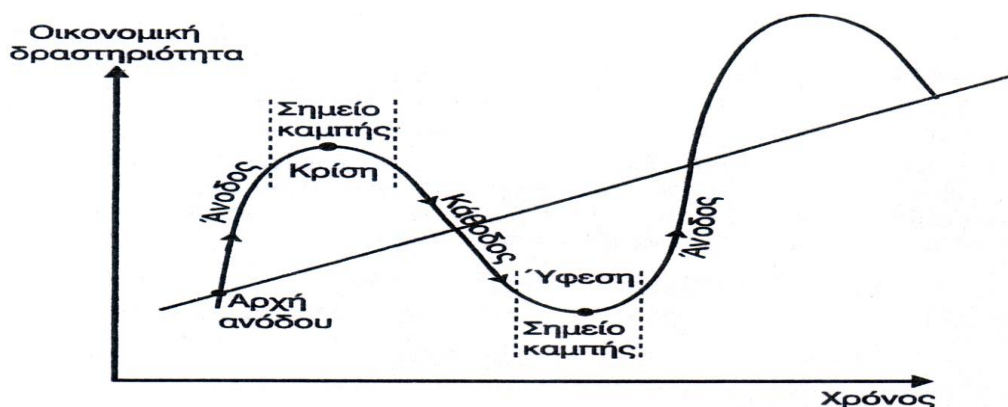
✓ Η φάση της ανόδου. Χαρακτηρίζεται από αυξήσεις της παραγωγής, του εισοδήματος, της απασχόλησης, της ζήτησης, των κερδών και των επενδύσεων. Γενικά, επικρατεί ευνοϊκό οικονομικό κλίμα και γενική άνοδος της οικονομικής δραστηριότητας.

✓ Η φάση της κρίσης. Η φάση της ανόδου φτάνει κάποτε στο ανώτερο σημείο της ανοδικής της πορείας, όπου υπάρχει σχεδόν πλήρης απασχόληση. Τότε είναι δυνατόν, για διάφορους λόγους να παρουσιαστούν τάσεις αύξησης των τιμών, στενότητες στην αγορά της εξειδικευμένης εργασίας, ελλείψεις βασικών πρώτων υλών, δυσκολίες στην παραγωγή, αυξήσεις στο κόστος παραγωγής και περαιτέρω αυξήσεις τιμών. Ο πληθωρισμός αυξάνει και μετά από κάποιο σημείο, γίνεται ανεξέλεγκτος, η ζήτηση μειώνεται και η γενική οικονομική δραστηριότητα κάμπτεται. Η ανοδική πορεία έφτασε στο σημείο καμψής, η οικονομική κρίση γίνεται πραγματικότητα και η οικονομία οδηγείται στη φάση της καθόδου. Το διάστημα γύρω από το σημείο καμψής και η διάρκεια του καθορίζει και τη διάρκεια της κρίσης.

✓ Η φάση της καθόδου. Χαρακτηρίζεται από τα αντίθετα φαινόμενα της ανόδου. Δηλαδή μείωση της παραγωγής, του εισοδήματος, της απασχόλησης, των κερδών, των επενδύσεων. Γενικά επικρατεί δυσμενές οικονομικό κλίμα και πτώση της οικονομικής δραστηριότητας.

✓ Η φάση της ύφεσης. Χαρακτηρίζεται από εκτεταμένη ανεργία, μειωμένη παραγωγή, μειωμένη ζήτηση, χαμηλό εισόδημα, απαισιοδοξία για το μέλλον, στασιμότητα της γενικής οικονομικής δραστηριότητας. Κάτω από αυτές τις συνθήκες είναι δυνατόν, αν ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα, η ύφεση να οδηγηθεί σε θετική κρίση. (ΣΦΙΑΚΙΑΝΑΚΗΣ, 1998)

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τον οικονομικό κύκλο.



ΠΗΓΗ: (ΣΦΙΑΚΙΑΝΑΚΗΣ, 1998)

Ε. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ

➤ Επιχειρησιακές είναι οι κρίσεις οι οποίες προσβάλουν επιχειρήσεις, οργανισμούς, σωματεία και προκαλούν διαταραχές στην παραγωγική διαδικασία (προϊόντων ή υπηρεσιών). Ανεξάρτητα από τη φάση του οικονομικού κύκλου οι επιχειρήσεις προσβάλλονται από διάφορες κρίσεις, λόγω των σχέσεων αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό περιβάλλον. Τέτοιου είδους κρίσεις αποτελούν

- Διάκριση /μεροληψία
- Απώλεια στελέχους
- Εξωτερική οικονομική κρίση
- Εξαγορές /συγχωνεύσεις
- Διαμάχες με εργαζομένους
- Σεξουαλική παρενόχληση
- Διαρροή πληροφοριών
- Απάτη
- Ατύχημα με απώλειες
- Βιαιοπραγία

Οι κυριότερες επιχειρησιακές κρίσεις αποτελούν οι παρακάτω:

1) Η προσβολή της εικόνας της επιχείρησης και κατ'επέκταση η λανθασμένη εντύπωση του κοινού.

2) Κρίσεις που αφορούν τον τομέα της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων.

-Κρίσεις που κλονίζουν την εικόνα μιας επιχείρησης:

Οι επιχειρήσεις εκτίθενται σε φυσικές καταστροφές ή και ατυχήματα, τα οποία είναι από τη φύση τους κρίσιμες καταστάσεις. Μια κρίσιμη κατάσταση είναι εκείνη της προσβολής της εικόνας της επιχείρησης, η οποία θέτει σε κίνδυνο την φήμη της και είναι ικανή να προκαλέσει σοβαρές αρνητικές συνέπειες για την κανονική λειτουργία του οργανισμού.

Χαρακτηριστική περίπτωση προσβολής της εικόνας της επιχείρησης είναι αυτή της εταιρείας Johnson & Johnson. Η εταιρεία αυτή ξεπέρασε την κρίση που δημιουργήθηκε, έπειτα από τα κρούσματα δηλητηριάσεων με χρήση φαρμάκου της εταιρείας, συγκεκριμένα με τις κάψουλες Tylenol, επειδή η ίδια κινήθηκε στρατηγικά και μεθοδικά, χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα αποτελεσματικό σχέδιο δημοσίων σχέσεων.

Η ακεραιότητα και η φήμη συνιστούν πραγματικά προτερήματα για έναν οργανισμό και συχνά αποτελούν την βασική αιτία για τη σύναψη σχέσεων μεταξύ κοινού και οργανισμού. Όταν η φήμη μιας επιχείρησης επισκιάζεται είναι αναμενόμενο να υπάρχει αποστροφή των πελατών της όσον αφορά την επιλογή και το ενδιαφέρον που δείχνουν για το προϊόν και την εταιρεία, αποστροφή που σίγουρα επηρεάζει αυτήν αρνητικά.

Μια κρίση φήμης κλονίζει κυρίως την εμπιστοσύνη των πελατών της επιχείρησης, και το προϊόν που εκείνη παράγει. Για να αποκατασταθεί αυτή η κρίση, χρειάζεται αναμφισβήτητη μεγάλη προσπάθεια εκ μέρους του οργανισμού. Λίγες είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που κατορθώνουν να ξεπεράσουν κρίσεις σχετικά με κάποια δυσφήμιση ή άλλη σοβαρή κατηγορία που ενοχοποιεί τον οργανισμό και επισκιάζει το εταιρικό προφίλ και την εταιρική εικόνα. Οι κρίσεις φήμης όταν πάρουν ανεξέλεγκτες διαστάσεις, απειλούν μια επιχείρηση και σταδιακά την καταστρέφουν αφού η ίδια χάνει το κύρος και τον πρωταγωνιστικό της ρόλο στην σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά.

Σε μια παγκοσμιοποιημένη κοινωνία με κυρίαρχο στοιχείο τον ανταγωνισμό, οι ενέργειες από κάθε μεγάλη, κυρίως, επιχείρηση βρίσκονται σε συνεχή παρακολούθηση τόσο από ανταγωνιστές όσο και από τα Μ.Μ.Ε, που διψούν κυριολεκτικά για την αναζήτηση κρίσιμων κρίσεων. Έτσι, για την επιδίωξη της αύξησης του ποσοστού τηλεθέασης, ακροαματικότητας και αναγνωσιμότητας, τα μέσα ενημέρωσης δημιουργούν πολλές φορές αυτό που ονομάζουμε <<κρίση>>. Σε αυτό βέβαια το ρόλο υποβοηθούν κατά κάποιο τρόπο οι αποδέκτες των μέσων από τη άποψη ότι αποδίδουν κύρος και αξιοπιστία στα μέσα ενημέρωσης, που κατά συντριπτική πλειοψηφία δεν αμφισβητούνται από τους αποδέκτες.(SEEGER, 2003)

Πιο συγκεκριμένα, τα μέσα ενημέρωσης συνιστούν το προνομιακό πεδίο ανάδειξης του ριζικού χαρακτήρα των κοινωνικών εξαρθώσεων. Οι σημαντικοί παράγοντες για την ανάδειξη ενός συμβάντος σε <<κρίσιμο>> είναι οι εξής:

- 1) Όσο πιο ξαφνικό, ασυνήθιστο και μη αναμενόμενο είναι ένα συμβάν, τόσο περισσότερο διαφεύγει των κατασκευών του.
- 2) Όσο πιο αρνητικό είναι κάτι, τόσο περισσότερο ελκύει το ενδιαφέρον των Μ.Μ.Ε.

-Κρίσεις με αίτια τομέα υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι που καθορίζει το επίπεδο παραγωγικότητας και ανάπτυξής της. Λόγω των ομάδων των εργαζομένων και μάλιστα των αποδοτικών εργαζομένων, η επιχείρηση μπορεί να κατορθώσει το βέλτιστο για την υλοποίηση των στόχων της που για τις περισσότερες είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους.

Από την πλευρά όμως, μια επιχείρηση πρέπει να μεριμνά και να φροντίζει ώστε οι συνθήκες του χώρου εργασίας να εξασφαλίζουν σε κάθε επιχειρησιακό μέλος το αίσθημα ασφάλειας και να τους παρέχει την εξασφάλιση της εφαρμογής των κανόνων υγιεινής, μέσα από τη λήψη προστατευτικών μέτρων. Στους πόρους μιας επιχείρησης εντάσσονται και οι ανθρώπινες αξίες, γι' αυτό θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και να μην παραλείπονται από τη βέλτιστη διαχείριση των πόρων και το σχεδιασμό της επιτυχημένης πορείας μιας επιχείρησης.

Ο εργοδότης θα πρέπει να λαμβάνει τα αναγκαία πρακτικά μέτρα για να εξασφαλίζει την ασφάλεια των εργαζομένων και να προστατεύει την υγεία όπως με βάση τους ακόλουθους κανόνες:

1. Αποφυγή των κινδύνων που είναι ήδη γνωστοί σε μια επιχειρησιακή κοινότητα.
2. Εκτίμηση των πιθανών κρίσεων που δεν μπορούν να αποφευχθούν.
3. Καταπολέμηση των κινδύνων και κρίσεων στην πηγή τους: όπως για παράδειγμα η τακτική συντήρηση και επισκευή του συστήματος συναγερμού, ώστε να λειτουργήσει σωστά σε στιγμές εμφάνισης κινδύνου.
4. Για την παραπάνω τήρηση των κανόνων, πρέπει να παρακολουθείται η εξέλιξη της τεχνολογίας, να συνυπολογίζεται δηλαδή η πρόοδος και τα σύγχρονα μέσα παραγωγής.
5. Να αντικαθίσταται το <<επικίνδυνο>> από το <<μη επικίνδυνο>> ή το λιγότερο επικίνδυνο.
6. Να καθιερωθεί η πρόληψη των κινδύνων στην οργάνωση και στις συνθήκες εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι ο εργοδότης θα ενσωματώνει την πρόληψη των κινδύνων στις ενέργειές του και θα δίνει προτεραιότητα στην επιλογή εξοπλισμού ομαδικής προστασίας.
7. Να προσαρμόζει ο εργοδότης την εργασία στον άνθρωπο, το οποίο σημαίνει ότι πρέπει να επιλέγει υλικό ασφαλείας που συμμετέχει ενεργά στην παραγωγικότητα.
8. Να λαμβάνονται αρχικά μέτρα ομαδικής προστασίας και ύστερα μέτρα ατομικής προστασίας. Είναι σημαντικό να επιβάλλεται η χρήση των ατομικών προστατευτικών εξοπλισμών σε επικίνδυνους χώρους εργασίας όπως τα εργοστάσια.

Για παράδειγμα, σε ένα εργοστάσιο οι εργαζόμενοι θα πρέπει να προστατεύονται λόγω χάρη από το θόρυβο ή τα επικίνδυνα αέρια και στη συνέχεια να γίνεται διανομή προστατευτικού εξοπλισμού όπως είναι οι <<ωτοασπίδες>> για τα αυτιά ή ατομικές προσωπίδες με ειδικό φίλτρο.

9. Ο εργοδότης να παρέχει τις κατάλληλες οδηγίες για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων, έτσι ώστε η ενημέρωσή τους να είναι επαρκής. Η ενημέρωση και η εξειδικευμένη πληροφόρηση βοηθά τους εργαζομένους στην αποφυγή ή ελαχιστοποίηση του κινδύνου από το ξέσπασμα μιας κρίσης, όπως οι κρίσεις του τομέα της υγείας και της ασφάλειας.

10. Να ελέγχεται από τον εργοδότη και φυσικά να εξασφαλίζεται εκ μέρους του, ο έλεγχος της εφαρμογής των παραπάνω μέτρων

Για έναν εργοδότη είναι πολύ σημαντικό να εφαρμόζει τους κανόνες από τα παραπάνω μέτρα προστασίας δίχως να επιβαρύνει οικονομικά τους εργαζομένους. Αυτό συνεπάγεται με κάποιο χρηματικό κόστος από την πλευρά της επιχείρησης. Μέσα όμως από την επένδυση για την προνοητικότητα, την πρόληψη και αντιμετώπιση μιας επιχειρησιακής κρίσης, ο εργοδότης αποφεύγει τον κίνδυνο για την

έκθεση σε μια δυσάρεστη και καταστροφική ίσως κατάσταση.
(<http://www.mcmaster.ca/policy/hlthsafe/crisis.htm>)

Ένας ακόμη διαχωρισμός των επιχειρηματικών κρίσεων *ανάλογα με την ύπαρξη προειδοποίησης της κρίσης* είναι ο παρακάτω:

-Άμεσες κρίσεις, οι οποίες εκδηλώνονται χωρίς καμία ή ελάχιστη προειδοποίηση.

-Αναδυόμενες ή υποβόσκουσες κρίσεις, χρειάζονται μακρύ χρονικό διάστημα μέχρι να ξεσπάσουν αλλά δεν μπορούν να γίνουν περαιτέρω προβλέψιμες.

-Συνεχείς κρίσεις ή κρίσεις διάρκειας, διαρκούν για λίγες εβδομάδες, μήνες ή έτη και συνοδεύονται από ανυπόστατες εικασίες ή φήμες.

ΑΙΤΙΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

A. ΣΥΣΤΗΜΑ

Πρόκειται για το διεθνές ή το ίδιο το εσωτερικό πολιτικό σύστημα. Συνήθως στη βιβλιογραφία γίνεται διάκριση μεταξύ σταθερών και ασταθών διεθνών συστημάτων.

Ως σταθερά διεθνή συστήματα θεωρούνται τα πολύπλοκα με ένα περιορισμένο αριθμό παραγόντων ίσης περίπου ισχύος και τα διπολικά συστήματα. Ως διπολικό παράδειγμα αναφέρεται ο ψυχρός πόλεμος μεταξύ Η.Π.Α και Ε.Σ.Σ.Δ.

B. ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Στα πλαίσια του κάθε εσωτερικού ή διεθνούς συστήματος δρουν δυνάμεις οι οποίες χαρακτηρίζονται ανάλογα με τις επιδιώξεις τους σε συντηρητικές και αναθεωρητικές. Η σύγκρουση έγκειται στο γεγονός ότι οι αναθεωρητικές δυνάμεις επιθυμούν να ανατρέψουν τα υπάρχοντα συστήματα με τα οποία είναι ευχαριστημένες οι συντηρητικές δυνάμεις.

Στη βάση αυτού του ανταγωνισμού έχει εκπονηθεί η θεωρία της ισχύος. Το κοντινότερο παράδειγμα αποτελεί η διεθνής συμπεριφορά της Τουρκίας.

Γ. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι κρίσεις συχνά αποτελούν αποτέλεσμα κλιμάκωσης αποφάσεων , πιθανόν λανθασμένων. Εμφανίζεται το φαινόμενο μιας διαρκούς κλιμακωτής αντίδρασης και δράσης. Αυτές οι μεταβλητές μεγεθύνονται λόγω άλλων παραγόντων όπως η κοινή γνώμη ,τα ΜΜΕ, ή το γόητρο μιας χώρας ή μιας κυβέρνησης.

Δ. ΠΑΡΑΝΟΗΣΗ

Σε αυτή την περίπτωση εκτός της δράσης και της αντίδρασης υπάρχει και η παρανόηση όσον αφορά τα κίνητρα του αντίπαλου. Συνήθως υπό κατάσταση κρίσης το ερέθισμα που προέρχεται από ένα εκ των δυο ανταγωνιστών γίνεται πιο αντιληπτό από τον άλλο. Με βάση αυτή την αντίληψη ο δεύτερος εκφράζει τις προθέσεις του και ταυτόχρονα για η αντίδραση εκ μέρους του πρώτου είναι πιο ενισχυμένη σε σχέση με τις προθέσεις του δεύτερου.

Ε. ΑΔΡΑΝΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Μια κρίση η οποία συνήθως εστιάζεται σε πολύ συγκεκριμένα προβλήματα και διαφορές δεν προκύπτει ξαφνικά. Συνήθως τα προβλήματα προϋπάρχουν και είτε έχει υπάρξει αδιαφορία ως όπως αυτά είτε αδράνεια διαχειρίσεις τους. Ένα παράδειγμα αδρανείας διαχείρισης των προβλημάτων ήταν η κινητοποίηση των αγροτών 1996-97.Σημαντικό τμήμα όπως δυσαρέσκειας των αγροτών οφειλόταν στη μείωση των κοινοτικών επιδοτήσεων για τα προϊόντα τους.

Δ. ΠΡΟΚΛΗΣΗ

Η κρίση μπορεί να είναι και αποτέλεσμα ενός σκοπίμως προσκληθέντος γεγονότος. Πρόκειται για σχέσεις μεταξύ φορέων ή καταστάσεις όπου

υπάρχει ήδη ανταγωνισμός και ένταση. Συχνά στη διεθνή σκηνή οι ανταγωνιστές προκαλούν για να εκθέσουν την αντίπαλη επιχείρηση στα μάτια της κοινής γνώμης. (ΚΟΥΣΚΟΥΒΕΛΗΣ,1997)

Ε. ΑΙΤΙΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

Υπάρχουν και οι παρακάτω κατηγορίες αιτιών οι οποίες αναφέρονται στις επιχειρησιακές κρίσεις:

-Οικονομικά αίτια

- α. Άσχημα οικονομικά αποτελέσματα.
- β. Υπερβολικός δανεισμός, μείωση δανειοληπτικής ικανότητας.
- γ. Συσσώρευση χρεών.
- δ. Λανθασμένη πολιτική μισθών και αμοιβών.
- ε. Λανθασμένη τιμολογιακή πολιτική.
- στ. Σπατάλες και υπερβολικές δαπάνες.

-Οργανωτικά αίτια

- α. Κακή οργανωτική δομή.
- β. Υπεράριθμο προσωπικό.
- γ. Χαμηλή ποιότητα στελεχών.
- δ. Κακή διάρθρωση όπως παραγωγικής διαδικασίας.
- ε. Λανθασμένες επενδύσεις, αναδιοργανώσεις(business plans).

-Διοικητικά αίτια

- α. Ανεπαρκές μάνατζμεντ, λανθασμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- β. Θάνατος ή αποχώρηση σημαντικού στελέχους.
- γ. Αντιθέσεις, απεργίες προσωπικού.
- δ. Αντιθέσεις με συνδικαλιστικά όργανα.
- ε. Αντιδικίες με αντιπροσώπους, μετόχους, επενδυτές.
- στ. Κακή εταιρική φήμη.

-Εμπορικά αίτια

- α. Μείωση πελατών, πωλήσεων, παραγγελιών.
- β. Υπερβολική και αιφνίδια αύξηση τιμών πρώτων υλών.
- γ. Κακής ποιότητας ή ελαττωματικά ή επικίνδυνα προϊόντα.
- δ. Καθυστερήσεις στην κάλυψη της ζήτησης.
- ε. Ανεπαρκές δίκτυο διανομών.
- στ. Ανεπαρκής διαφήμιση και έρευνα αγοράς.

-Ανταγωνιστικά αίτια

- α. Ορμητικός ανταγωνισμός.
- β. Δυσφημίσεις και ψευδείς δημοσιεύσεις.
- γ. Παραπλανητικές διαφημίσεις ανταγωνιστών.
- δ. Βιομηχανική κατασκοπεία.
- ε. Προσπάθειες αλλοίωσης μετοχικού κεφαλαίου από ανταγωνιστές.
- στ. Προσπάθειες εξαγοράς ή συγχώνευσης. (FINK STEVEN, 1996)

-Νομικά αίτια

- α. Νομικές, εργατικές, φορολογικές, ασφαλιστικές παραβάσεις.
- β. Διαμάχη και αντιδικίες με ντόπιο πληθυσμό, διάφορες οργανώσεις και οργανωμένα συμφέροντα. (ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ, 1998)

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

Τα χαρακτηριστικά των κρίσεων χωρίζονται σε *εξωτερικά* ή *γενικά* και σε *ενδογενή* ή *ειδικά*.

✓ *Εξωτερικά ή γενικά χαρακτηριστικά των κρίσεων:*

- ❖ Η φύση του ή η αιτιολογία του (φυσικό, κοινωνικό, οικονομικό κ.λ.π)
- ❖ Το μέγεθος του
- ❖ Η ισχύς του
- ❖ Η διάρκεια του
- ❖ Η συχνότητα του
- ❖ Ο τρόπος με τον οποίο εκδηλώνεται
- ❖ Ο τρόπος με τον οποίο εξελίσσεται
- ❖ Οι συνέπειες της εκδήλωσης του (δυσμενείς, ευμενείς, μεγάλες, μικρές) (ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ,1998)

✓ *Ενδογενή ή ειδικά χαρακτηριστικά των κρίσεων*

Τα οποία αναφέρονται κυρίως στη φύση τους, ως κρίσιμες καταστάσεις και αντικανονικότητες, που υπαγορεύουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διαχειριστούν.

Τέτοια χαρακτηριστικά είναι τα παρακάτω:

α. Επικινδυνότητα

Αν και υπάρχει περίπτωση μια κρίση να αποδειχθεί θετική, κάθε κρίση είναι κατά κανόνα επικίνδυνη. Γιατί είναι μια κατάσταση αντικανονικότητας. Μια κατάσταση που προέκυψε από την ανατροπή της ακίνδυνης κανονικότητας και δημιούργησε ένα καινούργιο δυναμικό, ασταθές, ρευστό και δύσκολα ελεγχόμενο καθεστώς, που από τη φύση του περικλείει κινδύνους.

β. Έκτακτη ανάγκη

Έκτακτη ανάγκη σημαίνει μια μη συνηθισμένη ανάγκη που δημιουργεί μια απρόβλεπτη κατάσταση ,επείγουσα και συνήθως επικίνδυνη, που απαιτεί άμεση αντιμετώπιση για να μην επιδεινωθεί και απαιτεί άμεσο και ικανό χειρισμό. Οι έκτακτες ανάγκες είναι απρόβλεπτες, επικίνδυνες και γρήγορα εναλλασσόμενες καταστάσεις που απαιτούν άμεση αντιμετώπιση για να μην επιδεινωθούν. Τα κύρια χαρακτηριστικά των εκτάκτων αναγκών είναι ο *κίνδυνος* και η *ανεπάρκεια του χρόνου*.

γ. Ανάγκη για προσαρμογή

Η ανάγκη για προσαρμογή είναι χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του κάθε ανθρώπου και σημαίνει την ικανότητα προσαρμογής σε καινούργιες καταστάσεις, όπου προσαρμογή σημαίνει γνώση και αντίληψη μιας καινούργιας κατάστασης.

Η προσαρμοστικότητα μετράται με την ταχύτητα προσαρμογής και αυτή η ταχύτητα είναι η διαφορά που χαρακτηρίζει τα άτομα. Όταν υπάρχει χρόνος προσαρμογής και ανάλογη ικανότητα προσαρμογής των ατόμων, δεν υπάρχει πρόβλημα προσαρμοστικότητας.

Ο διαχειριστής μιας κατάστασης δεν μπορεί να τη διαχειριστεί αποτελεσματικά αν υπάρχει δυσκολία προσαρμογής αφού δεν την γνωρίσει καλά και δεν έχει συνηθίσει στις συνθήκες της.

δ. Ανεπάρκεια χρόνου

Ο χρόνος αποτελεί σημαντικότερο παράγων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων καθώς δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να λαμβάνουν αποφάσεις με άνεση ή με δυσκολία κατά περίπτωση. Όταν έχουν στη διάθεση τους όσο χρόνο χρειάζονται, μπορούν να σχεδιάσουν, να οργανώσουν, να καθοδηγήσουν, να ελέγχουν και να διοικήσουν τα άτομα για τα οποία είναι υπεύθυνοι.

Κατά τις περιόδους των κρίσεων ο χρόνος μετατρέπεται σε ιδιαίτερα περιοριστικό και επικίνδυνο παράγοντα διότι οι δυσμενείς επιπτώσεις των κρίσεων δημιουργούνται, αυξάνονται και πολλαπλασιάζονται με την πάροδο του χρόνου και σε κάθε κρίση δημιουργούνται έκτακτες ανάγκες που χρειάζονται άμεση αντιμετώπιση.

ε. Πιέσεις

Κατά την διάρκεια μιας κρίσης ο διαχειριστής υφίσταται πιέσεις, άμεσα ή έμμεσα, έντονα ηπιότερα από εργαζόμενους, προϊστάμενους, κρατικά όργανα, Μ.Μ.Ε, ανταγωνιστές, δανειστές, προμηθευτές, μέτοχους, κοινή γνώμη/ καταναλωτές, έκτακτες ανάγκες που μπορούν να προκύψουν από την κρίση καθώς και από την ίδια του την προσωπικότητα και την ψυχολογία του.

στ. Απροβλεψιμότητα

Κάθε κρίση από τη φύση της δεν μπορεί να προβλεφτεί και δημιουργεί πρωτόγνωρες και απρόβλεπτες καταστάσεις. Μια απρόβλεπτη εξέλιξη ή αποτέλεσμα ή συνέπεια μιας κρίσης μπορεί να είναι πρωτόγνωρη, δηλαδή να τη συναντά ο διαχειριστής για πρώτη φορά οπότε δεν θα έχει ούτε τη γνώση, ούτε την εμπειρία να την αντιμετωπίσει αποτελεσματικά.

ζ. Σύγχυση και πανικός

Γρήγορη εναλλαγή καταστάσεων, έκτακτες ανάγκες, κίνδυνος και φόβος, πιέσεις από παντού, το κυνήγι του χρόνου, αυτά είναι χαρακτηριστικά τα οποία συμβαίνουν σε μια κρίση δημιουργούν, στους εμπλεκόμενους σύγχυση, καταστάσεις πανικού και χαοτικές συμπεριφορές.

η. Μοναδικότητα

Κάθε κρίση αποτελεί ξεχωριστή κατάσταση και δεν μπορεί να συγκριθεί ή να παρομοιαστεί με κάποια άλλη. Η ένταση, ο τρόπος εμφάνισης, τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις την καθιστούν μοναδική.

θ. Πληροφόρηση

Σε μια κατάσταση κρίσης η εισρέουσα πληροφόρηση είναι αποσπασματική, περιορισμένη, ή μπορεί να παρατηρηθεί και η υπερβολική εισροή πληροφοριών. Η συνέπεια είτε από τη μια περίπτωση είτε από την άλλη είναι ότι ο λήπτης της απόφασης δεν έχει σαφή εικόνα της κατάστασης. Επειδή υπάρχει έλλειψη πληροφοριών, έχουν

καταγράφει σημαντικές και μεγάλου κόστους προσπάθειες επαλήθευσης πληροφοριών. Σε σχέση με τις εισερχόμενες πληροφορίες τίθεται θέμα ταχύτητας της πληροφορίας και αντίδρασης. Παρά το γεγονός ότι λόγω της κρίσης υπάρχει μια κινητοποίηση, η επεξεργασία των πληροφοριών, η επαλήθευση της και η λήψη των αποφάσεων καθυστερούν ιδιαίτερα.

ι. Στελέχωση.

Ένα ακόμη στοιχείο το οποίο χαρακτηρίζει την κρίση είναι η έλλειψη στελεχών ή υπεύθυνων. Το γεγονός ότι οι κρίσεις περιέχουν το στοιχείο του απρόβλεπτου σημαίνει ότι μπορεί να προκύψουν οποιαδήποτε στιγμή. Ταυτόχρονα λόγω έλλειψης της οργάνωσης δεν μπορεί να παρατηρηθεί ποιο είναι το αρμόδιο ή τα αρμοδία άτομα που θα διαχειριστούν τη παρούσα κρίση. Έτσι παρατηρείται το φαινόμενο να υπάρχουν συγκρούσεις, απογοήτευση, ασυμφωνίας και ιδιαίτερες εντάσεις μεταξύ των στελεχών.

κ. Κόπωση

Η πνευματική και φυσική κόπωση των μελών των υπεύθυνων που διαχειρίζονται αυτή την κρίση. Αυτό συμβαίνει λόγω του χρονικού διαστήματος που διαρκεί η κρίση, και της ολικής προσπάθειας που χρειάζεται να καταβάλουν τα άτομα.

λ. Επεξεργασία προτάσεων

Ένα άλλο συναφές με το προηγούμενο φαινόμενο είναι η αδυναμία αντίστασης και εξέτασης των υποβαλλόμενων προτάσεων από κάποια μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσης. Είτε λόγω κόπωσης είτε λόγω έλλειψης πληροφοριών και διαύγειας-φαντασίας υπάρχει έλλειψη στρατηγικής και έτσι οποια πρόταση αν γίνει κινδυνεύει να υιοθετηθεί.

μ. Πιθανότητα

Η προσεγγιστική μέθοδος μέτρησης των κρίσεων στηρίζεται στον προσδιορισμό της πιθανότητας να συμβούν.

Πιθανότητα είναι η συχνότητα εμφάνισης του ενδεχομένου κατά την εξέλιξη ενός φαινομένου. Μετριέται από το 0 μέχρι το 1 ή σε ποσοστά επί τοις εκατό. Όταν π.χ. δηλώνεται ότι για να εμφανιστεί ένα ενδεχόμενο (για να συμβεί ένα συγκεκριμένο γεγονός) υπάρχει πιθανότητα 10%, σημαίνει ότι αυτό το γεγονός θα συμβεί 10 φορές τις 100 ή μια φορά τις 10.

Στην περίπτωση του προσδιορισμού της πιθανότητας να συμβεί μια κρίση εξαρτάται από την εκδήλωση του φαινομένου/ γενεσιουργού αιτίου και συγκροτείται από τα δυσμενή αποτελέσματα του φαινομένου. Συντρέχουν δηλαδή δύο προϋποθέσεις για τη δημιουργία της κρίσης.

Άρα πρέπει να προσδιοριστούν οι πιθανότητες και των δύο προϋποθέσεων. Η πιθανότητα της πρώτης προϋπόθεσης (της εκδήλωσης του φαινομένου) υπολογίζεται από την Διοικητική των κρίσεων. Η πιθανότητα της δεύτερης προϋπόθεσης είναι πολλαπλή γιατί υπάρχει η πιθανότητα να συμβεί για κάθε ένα από τα δυσμενή αποτελέσματα του.

Η διαδικασία υπολογισμού των παραπάνω πιθανοτήτων στηρίζονται στις λεγόμενες προειδοποιητικές ενδείξεις της κρίσης. Βάσει των ενδείξεων αυτών υπολογίζονται τόσο η πιθανότητα να εκδηλωθεί το φαινόμενο όσο και οι πιθανότητες των δυσμενών αποτελεσμάτων του, χωριστά για το κάθε ένα. Οι πιθανότητες αυτές ενσωματώνονται στην πρόβλεψη που κάνει ο διαχειριστής της κρίσης βάσει της οποίας λαμβάνονται τα μέτρα αποτροπής, καταστολής και ελέγχου της κρίσης. (ΣΦΙΑΚΙΑΝΑΚΗΣ,1998)

ν. Κόστος

Κάθε πιθανότητα πρέπει να συνδυάζεται με το αντίστοιχο κόστος. Είναι προφανές ότι αν δεν υπάρχει κόστος, οποιουδήποτε είδους, δεν υπάρχει και κρίση.

- *Συνολικό κόστος* μιας κρίσης είναι το άθροισμα όλων των κοστών, όλων των δυσμενών αποτελεσμάτων γενεσιουργού αιτίου της κρίσης. Κάθε κρίση είναι το άθροισμα των δυσμενών αποτελεσμάτων του φαινομένου.

- *Άμεσο κόστος* μιας κρίσης είναι το χρηματικό συνολικό κόστος, τα ποσά δηλαδή που πρέπει να πληρωθούν για να αποκατασταθούν οι ζημιές όλων των δυσμενών αποτελεσμάτων και για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις που δημιούργησε η κρίση στο σύνολό της.

- *Έμμεσο κόστος* είναι το μη χρηματικό συνολικό κόστος που συνεπάγεται η πιθανή μείωση των παραγγελιών, η απώλεια πελατών, η άσχημη φήμη της πληγείσας επιχείρησης, γνώμη του κοινού και γενικά του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος όπως, κ.α.

- *Κρίσιμο κόστος* είναι το κόστος μέχρι το ύψος του οποίου το θύμα μιας κρίσης έχει τη δυνατότητα να καλύψει.

- Κόστος αποτροπής ή κόστος αποτρεπτικών μέτρων είναι το συνολικό κόστος των μέτρων που μπορεί να πάρει ο διαχειριστής μιας κρίσης, για να την αποτρέψει ή για να αποτρέψει μερικά δυσμενή αποτελέσματα του γενεσιουργού αιτίου της κρίσης.

- *Κόστος πρόληψης ή κόστος προληπτικών μέτρων* είναι το συνολικό κόστος των προληπτικών μέτρων που λαμβάνονται εναντίον των κρίσεων πριν αυτές εκδηλωθούν.

- *Κόστος καταστολής ή κόστος κατασταλτικών μέτρων* είναι το συνολικό κόστος όλων των μέτρων που λαμβάνονται για την καταστολή ή μετριασμό των δυσμενών συνεπειών μιας κρίσης.

- *Κόστος αποκατάστασης ή κόστος των μέτρων αποκατάστασης* είναι το κόστος των μέτρων που λαμβάνονται για την αποκατάσταση των ζημιών μιας κρίσης. Συχνά το κόστος αυτό ενσωματώνεται με το κόστος καταστολής. (ΣΦΙΑΚΙΑΝΑΚΗΣ,1998)

ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΜΙΑΣ ΚΡΙΣΗΣ

Οι σύγχρονοι οργανισμοί συχνά αποκαλούνται και ως «οργανικοί» εξαιτίας του γεγονότος ότι δεν λειτουργούν αποκομμένοι από το περιβάλλον τους. Έτσι λοιπόν συχνά οι οργανισμοί αυτοί σαν ζωντανοί που είναι επηρεάζονται από το περιβάλλον τους είτε θετικά είτε αρνητικά. Οι σημερινοί οργανισμοί χαρακτηρίζονται ως επιτυχημένοι όταν καταφέρνουν να προσαρμόζονται και να αναγνωρίζουν σημαντικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες, να αναλύουν και να εκτιμούν την επίδραση τους.

Οι περισσότερες κρίσεις δεν συμβαίνουν ξαφνικά. Τα σημάδια και τα συμπτώματα μπορούν συνήθως να εντοπιστούν κατά την εμφάνιση της. Μια εταιρεία αποφασισμένη να αντιμετωπίσει τα παραπάνω διαπιστώνει ότι η πραγματική πρόκληση δεν είναι να αναγνωρίσει απλά τα συμπτώματα της κρίσης αλλά να τα αναγνωρίσει με έγκαιρο τρόπο. (Darling et al., 1996)

Μία κρίση μπορεί να αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά και διακριτά στάδια. Οι φάσεις είναι:

- α) στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης ή πρόδρομων συμπτωμάτων (prodromal crisis stage),
- β) στάδιο εκδήλωσης-κορύφωσης της κρίσης (acute crisis stage),
- γ) στάδιο επιπτώσεων (chronic crisis stage) και
- δ) στάδιο επίλυσης-ομαλοποίησης (crisis resolution stage). (Fink, 1986)

Αναλυτικότερα: Ο συνήθης κύκλος ζωής μιας κρίσης ακολουθεί τα παρακάτω στάδια :

1. Στάδιο Διαμόρφωσης της κατάστασης ή Πρόδρομων συμπτωμάτων (Prodromal crisis stage).

Αποτελεί το στάδιο της προειδοποίησης (warning stage). Ο όρος «πρόδρομα» είναι ιατρικός και αναφέρεται στην εκ των προτέρων παρατήρηση ή προειδοποίηση. Αυτό το στάδιο μπορεί να χαρακτηριστεί και ως το στάδιο των συμπτωμάτων (symptom stage) ή (precrisis stage) εφόσον υπάρχει κάποιος που θα διαγνώσει την επερχόμενη κρίση. Οι κρίσεις στέλνουν επαναλαμβανόμενες ενδείξεις προειδοποιητικών σημαδιών.

Η διάρκεια του σταδίου αυτού δεν προσδιορίζεται εύκολα. Κάθε φαινόμενο έχει τη δική του πορεία. Υπάρχουν φαινόμενα που δεν έχουν καθόλου προειδοποιητική φάση (εκρήξεις, ατυχήματα και γενικά τα λεγόμενα «ξαφνικά» φαινόμενα). Άλλα φαινόμενα έχουν προειδοποιητική φάση λίγων ωρών και ημερών (ανεμοστρόβιλοι, καταιγίδες, πλημμύρες, ασθένειες κλπ.).

Το στάδιο αυτό τελειώνει με έκδοση εκτίμησης κατάστασης από το Κέντρο Χειρισμού Κρίσεων. Πράξεις, ενέργειες και παραλήψεις, που ενδεχόμενα οδηγούν σε εκδήλωση κρίσης καλούνται Πρόδρομα

συμπτώματα. Κάθε δραστηριότητα έχει τα δικά της πρόδρομα συμπτώματα.

2. Στάδιο εκδήλωσης-κορύφωσης της κρίσης (acute crisis stage).

Η περίοδος κατά την οποία ουσιαστικά εκδηλώνεται και κορυφώνεται μια κρίση. Δεν υπάρχει πισωγύρισμα, το περιστατικό έχει συμβεί. Η ζημιά έχει μόλις συμβεί και εναπόκειται στη διαχείριση του οργανισμού εάν θα τη χειριστεί ή θα τη διατηρήσει. Το καίριο σημείο για τον οργανισμό εάν θα κάνει τη καλύτερη ή τη χειρότερη. Εκτιμάται ότι διαρκεί όσο τα χαρακτηριστικά της κρίσης εκδηλώνονται.

Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να εκδηλωθεί μια κρίση είναι :

- α) Απότομη και ξαφνική στις περιπτώσεις σεισμών.
- β) Προοδευτική εκδήλωση, ύστερα από πολλές ή λίγες προειδοποιητικές ενδείξεις και διαδοχικές μεταβολές, όπως στην περίπτωση των κοινωνικών και οικονομικών φαινομένων.
- γ) Πολύ αργή εκδήλωση και σε μεγάλο χρονικό διάστημα.
- δ) Αφανής ή υποκλινική εκδήλωση. Όταν γίνεται αντιληπτή εκ των υστέρων.

Η διάρκεια της φάσης εκδήλωσης εξαρτάται από τον τρόπο εκδήλωσης του φαινομένου. Για παράδειγμα στην περίπτωση της απότομης και ξαφνικής εκδήλωσης διαρκεί μερικά δευτερόλεπτα ή λίγα λεπτά.

3. Στάδιο των επιπτώσεων (Chronic crisis stage).

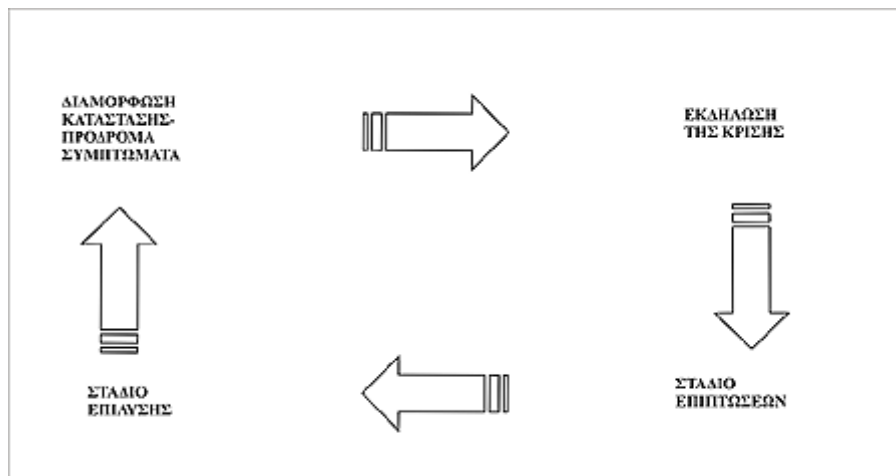
Αποτελεί την περίοδο κατά την οποία η κρίση έχει εδραιωθεί. Χαρακτηριστικά της αποτελούν οι έλεγχοι σε βάθος, οι έρευνες και οι νέες προσπάθειες επανάκαμψης (Stage of recovery, self-analysis, or self doubt). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε, διαπιστώθηκε ότι οι κρίσεις σε μεγάλες εταιρείες χωρίς σχέδιο διαχείρισης κρίσης συνήθως διαρκούσαν δυόμισι φορές περισσότερο από ότι σε αυτές που είχαν καταρτίσει σχέδιο. Η περίοδος κατά την οποία οι επιπτώσεις από την κρίση εκδηλώνονται και οι συνέπειες είναι ορατές.

4. Στάδιο επίλυσης-ομαλοποίησης (crisis resolution stage).

Αυτό είναι το τελευταίο στάδιο, ο στόχος όλων των προσπαθειών των μάντζερ. Υποστηρίζει πως από τη στιγμή που θα διαγνωστούν τα πρώτα σημάδια της κρίσης, ο μάντζερ οφείλει να ανακτήσει σύντομα τον έλεγχο και να αποφασίσει για τον πιο άμεσο και εύστοχο δρόμο για την επίλυση της κρίσης. Στόχος του μάντζερ είναι να φτάσει στο τελικό στάδιο της κρίσης όσο το δυνατόν συντομότερα. Αρχίζει όταν αρχίζουν να αποδίδουν τα μέτρα αντιμετώπισης και αποδυναμωθούν τα αίτια δημιουργίας και ιδιαίτερα οι επιπτώσεις της κρίσης.

Το στάδιο της επίλυσης αποτελεί την τελευταία φάση της κρίσης κατά την οποία το «σύστημα» αρχίζει να ανακτά τους κανονικούς προ-κρίσης ρυθμούς. Είναι επιθυμητό οι μάντζερ να μην επαναλάβουν τα ίδια λάθη και να είναι προετοιμασμένοι για ένα αντίστοιχο περιστατικό στο μέλλον. (Learning Thomas, 2003)

Σχήμα 1



ΣΧΗΜΑ 2



ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Ο επιθυμητός Κύκλος Ζωής μιας Κρίσης παρουσιάζεται στο σχ.2. Κατ' αυτόν από την εμφάνιση των Προδρόμων Συμπτωμάτων, με τις κατάλληλες ενέργειες και τακτικές οδηγούμαστε απ' ευθείας στο στάδιο επίλυσης. (ΠΗΓΗ:ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ,1998)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ(CRISIS MANAGEMENT)**

ΟΡΙΣΜΟΣ

Ως *Διαχείριση ή Χειρισμός κρίσης* [Crisis Management] χαρακτηρίζεται η διαδικασία πρόληψης, περιορισμού ή και επίλυσης-εκτόνωσης κρίσεων.

Διαχείριση Κρίσης καλείται η τεχνική με την οποία επιτυγχάνεται η μείωση του κινδύνου και της ανασφάλειας με σκοπό τον πλήρη έλεγχο της κατάστασης.

Στις διεθνείς κρίσεις, ορίζουμε το σύνολο των μέτρων , τα οποία στοχεύουν στο περιορισμό και ελαχιστοποίηση των δυσμενών συνεπειών, της σύγκρουσης προκλήσεων και της κλιμάκωσης.

Σε *πολιτικοστρατιωτικό επίπεδο* ο χειρισμός κρίσης αναφέρεται σε όλη τη διαδικασία με την οποία οι αντίπαλοι προσβλέπουν να συμφιλιώσουν τους ανταγωνιστικούς τους στόχους. Το πρωτεύον έργο του χειρισμού μιας κρίσης είναι να διαμνηθούν από τη κάθε πλευρά τα συμφέροντα τους και οι απαιτήσεις τους, όσο γίνεται πιο καθαρά, προκειμένου να αποκλεισθούν λανθασμένοι υπολογισμοί και από τις δύο πλευρές. Έτσι ο αντίπαλος, είτε θα αποφύγει τις περαιτέρω προκλήσεις (οπότε τελειώνει η κρίση), είτε θα επιδείξει προθυμία για κλιμάκωση της κατάστασης.

Ο χειρισμός μιας κρίσης δεν πρέπει να εκληφθεί ότι έχει πάντοτε ως επιθυμητό στόχο των δυο πλευρών την αποκλιμάκωση. Πραγματικός στόχος χειρισμού είναι η επιτυχία των στόχων της κάθε πλευράς. Ο χειρισμός μιας κρίσης αποτελεί μια λεπτή διαδικασία που περιλαμβάνει δύσκολες αποφάσεις. Οι αποφάσεις λαμβάνονται υπό συνθήκες πίεσης χρόνου και δυναμικών εξελίξεων, από ανθρώπους που εργάζονται στην ομίχλη των αμφιβολιών. (www.poepls.gr/enimerwsi/egasies/htm)

Σε επιχειρησιακό επίπεδο η διαχείριση κρίσεων ορίζεται ως:

α) τεχνική μετριασμού του κινδύνου και της αβεβαιότητας, κάτι που θα επιτρέψει μεγαλύτερο και καλύτερο έλεγχο του οργανισμού και με αυτόν τον τρόπο δημιουργικότερη άσκηση του ρόλου της διοίκησης.
β) σειρά ενεργειών ή διαδικασιών με σκοπό την αναγνώριση, μελέτη και πρόβλεψη καταστάσεων κρίσης και ενεργοποίηση των κατάλληλων μηχανισμών που θα επιτρέψουν στον οργανισμό να αποτρέψει ή να αντιμετωπίσει την κρίση.

γ) Μίγμα εφαρμοσμένης κοινής λογικής, εμπειρίας που πηγάζει από το προσωπικό επίπεδο του στελέχους και από το περιβάλλον του και του χρόνου που πρέπει να αφιερωθεί στο πρόβλημα, με σκοπό να ληφθούν υπό όψιν όλα τα πιθανά σενάρια και να αναπτυχθούν ευέλικτα σχέδια τα

οποία θα γίνουν κατανοητά και θα ερευνηθούν από τον καθένα που συμμετέχει στην εφαρμογή τους.

δ) Η ικανότητα μιας επιχείρησης να ασχολείται γρήγορα, αποδοτικά και αποτελεσματικά, με απρόοπτες καταστάσεις με σκοπό τον περιορισμό της απειλής για την ανθρώπινη υγεία και ασφάλεια, την απώλεια δημόσιας ή εταιρικής περιουσίας και τις δυσμενείς επιδράσεις στην ομαλή πορεία της επιχείρησης. (HEALTH,2005)

Με βάση τα παραπάνω διαχείριση κρίσεων είναι η ενδεδειγμένη μελέτη και πρόβλεψη των κινδύνων που ενδέχεται να απειλήσουν μια επιχείρηση/ οργανισμό με σκοπό τη μείωση της αβεβαιότητας και τη λήψη όλων των απαιτούμενων μέτρων/ενεργειών/διαδικασιών πριν, κατά την διάρκεια και μετά από την κρίση ώστε είτε να αποφευχθεί, είτε να αντιμετωπιστεί η κρίση με τρόπο που να εξασφαλίζει στους ανθρώπους, το περιβάλλον, στους εργαζομένους και την οικονομική θέση της επιχείρησης.

ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Με τον όρο αρχές νοούνται οι απαιτήσεις οι οποίες, εάν ικανοποιηθούν, είναι πιθανό να διευκολύνουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών στη διάρκεια μιας κρίσης, χωρίς να υπάρξει κλιμάκωση.

Κάθε υπηρεσία, Οργανισμός ή οικονομική μονάδα, όσο μικρές και αν είναι οφείλουν να έχουν ένα αποτελεσματικό Μνημόνιο Διαχείρισης Κρίσεων, το οποίο θα προκαθορίζει συγκεκριμένες μεθοδικές διαδικασίες, ενέργειες και δράσεις για την επίλυση του προβλήματος και την έξοδο από τη κρίση.

Ένα αποτελεσματικό Μνημόνιο Διαχείρισης Κρίσεων:

1. Προκαθορίζει τις σταθερές ενέργειες και αποφάσεις και έτσι αφήνει για τη περίοδο της κρίσης να ασχοληθούν κυρίως, οι εμπλεκόμενοι, με τα ειδικά θέματα και τις επιπτώσεις που δεν είχαν προβλεφθεί (μεταβλητές), καθώς η πίεση χρόνου είναι δεδομένη γι' αυτό περιορίζεται και ο αριθμός των εναλλακτικών επιλογών.
2. Περιλαμβάνει αναλύσεις κρίσεων από τις οποίες εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα, που εφόσον αξιοποιηθούν, βοηθούν στο χειρισμό της τρέχουσας κρίσης. Ο εντοπισμός και η ανάλυση των σφαλμάτων χειρισμού της κρίσης διδάσκουν και μειώνουν σημαντικά τα λάθη σε επόμενες κρίσεις.
3. Περιέχει τα αντικείμενα ανάλυσης του χειρισμού μιας κρίσης, τα οποία ποικίλουν ανάλογα με το «Σύστημα» που έχει εμπλακεί σε κρίση.
4. Καταστρώνει το Σχέδιο ή Πλάνο Χειρισμού Κρίσεων ή Αντιμετώπισης Εκτάκτων Κινδύνων που περιλαμβάνει, κατάλογο με την επισήμανση κινδύνων και την εκτίμηση των πιθανοτήτων να συμβούν, όπως και πιθανών τύπων/ μορφών κρίσεων με τις στρατηγικές αντιμετώπισης της.
(www.poepls.gr/enimerwsi/egasies/htm)

ΚΑΝΟΝΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Μερικοί κανόνες τώρα που θα πρέπει να ακολουθούνται όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει ένα έκτακτο περιστατικό που οδηγεί σε κρίση είναι οι ακόλουθοι:

- Επίγνωση από την επιχείρηση για την σοβαρότητα του γεγονότος που δημιούργησε την κρίση, τις επιπτώσεις της κρίσης στο κοινό και την κατανόηση της δυναμικής που δημιουργεί η συγκινησιακή φόρτιση του κοινού σε σχέση με τα Μ.Μ.Ε. Οι δημοσιογράφοι, σε περιόδους κρίσης

ενδέχεται να καταδείξουν και να αποδώσουν άφοβα ευθύνες για το λόγο ότι θεωρούνται ως φύλακες της εμπιστοσύνης του κοινού.

- Το στέλεχος θα πρέπει να αναγνωρίζει ότι τα σοβαρά έκτακτα ζητήματα ακολουθούν έναν συγκεκριμένο κύκλο ζωής. Γι' αυτό είναι συνήθως αποτελεσματική η κατεύθυνση των αναγκαίων πόρων για τη γρήγορη εξασφάλιση και χρησιμοποίηση πληροφοριών σχετικά με το θέμα που προκύπτει. Οι πληροφορίες αυτές θα αποτελέσουν και τη βάση της επικοινωνιακής πολιτικής που θα υιοθετηθεί για την τελική αντιμετώπισή του.

- Αναγνώριση εκ μέρους της επιχείρησης ότι η κοινή γνώμη δεν μπορεί να αλλάξει σε σύντομο χρονικό διάστημα αφού κάθε άτομο αντιλαμβάνεται την έννοια του κινδύνου διαφορετικά σύμφωνα με τις δικές του εμπειρίες και ερεθίσματα ή μηνύματα που δέχεται μέσα σε μια κοινωνία. Αντίθετα, είναι περισσότερο σκόπιμο η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει την πειθώ για να κερδίσει την εμπιστοσύνη του κοινού σχετικά με την καλύτερη διαχείριση της κρίσης.

- Σημαντικό στοιχείο για τη διαχείριση των κρίσεων αποτελεί η προετοιμασία της επιχείρησης. Όσες περισσότερες πληροφορίες συλλέγει μια επιχείρηση για τα κρούσματα των κρίσεων, η πιθανότητες για την αποτελεσματικότερη διαχείριση και αποφυγή του κινδύνου θα αυξάνεται. Μέσα από τη γνώση μειώνεται η αμφιβολία και η αβεβαιότητα της επιχείρησης για τον τρόπο χειρισμού, για παράδειγμα σε κρίσεις φυσικών καταστροφών.

- Να υπάρχει έλεγχος της πληροφόρησης που σημαίνει ότι ο υπεύθυνος των δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να παρέχει ακριβείς πληροφορίες, γρήγορα και με τρόπο πειστικό. Τα Μ.Μ.Ε εξαιτίας της πίεσης για ερμηνεία σε στιγμές κρίσης, ενδέχεται να παρουσιάσουν μια δική τους ερμηνεία, μια ιστορία διαφορετική που δείχνει μάλιστα ενδιαφέρουσα και ελκυστική για το κοινό. Έτσι, η πειθώ εκ μέρους της επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση προσώπων που αποδέχονται εμπιστοσύνη από τα Μ.Μ.Ε και το κοινό, τους καθοδηγητές κοινής γνώμης (opinion leaders).

- Η επιχείρηση θα πρέπει παρακολουθεί τη ροή των πληροφοριών και τον τρόπο με τον οποίο μεταδίδονται από τα Μ.Μ.Ε. για την αποφυγή λανθασμένων εντυπώσεων στο κοινό. Σε αυτό βέβαια συμβάλλουν η επικοινωνία και οι σχέσεις γενικότερα της επιχείρησης με τα μέσα ενημέρωσης αλλά και με κάθε ξεχωριστή κατηγορία κοινού. (ΠΑΝΥΓΗΡΑΚΗΣ, 2001)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Στην πιο ολοκληρωμένη της μορφή, η διαχείριση των κρίσεων συμπεριλαμβάνει τη διαχείριση όλων των πλευρών των κρίσιμων καταστάσεων που παρουσιάστηκαν πριν την εκδήλωσή τους, κατά τη διάρκειά τους και μετά.

Μια τυπική μορφή διαχείρισης κρίσεων δίνει μια ισχυρή έμφαση στη διαχείριση της αντιμετώπισης και δίνει πολύ μικρή προσοχή στο πριν και το μετά μιας κρίσιμης κατάστασης. Το πραγματικό περιεχόμενο της διαχείρισης κρίσεων στην πράξη, περιλαμβάνει ενέργειες τόσο πριν την εμφάνιση μιας κρίσης, με τη μορφή σε γενικές γραμμές προληπτικών μέτρων, όσο και δραστηριότητες μετά την κρίση, μία εκ των οποίων είναι η διαχείριση της εικόνας του οργανισμού. Αυτό μπορεί να διαπιστωθεί αναλογίζοντας το παράδειγμα ενός σιδηροδρομικού σταθμού όπου η διαχείριση των κρίσεων περιλαμβάνει ενέργειες για την αποφυγή σκουπιδιών και άλλων υλικών όπως σιδηροδρομικές γραμμές, ώστε να αποτραπεί το ενδεχόμενο κάποιας πυρκαγιάς αλλά και ενέργειες μετά το ξέσπασμα της κρίσης όπως είναι η αποκατάσταση των ενδεχόμενων ζημιών και η διαχείριση της εικόνας του οργανισμού.

Οι κατευθυντήριες γραμμές που περιέχει ο τομέας της διαχείρισης κρίσεων είναι οι παρακάτω:

1. Επιδίωξη ανοιχτής επικοινωνίας και διατήρησή της με κάθε εμπλεκόμενο κοινό.
2. Η επικοινωνία της επιχείρησης να υλοποιείται σε σύντομο χρονικό διάστημα ώστε να διατηρείται συνεχώς η άμυνα και η <<αντίδραση>> της επιχείρησης κατά το κρίσιμο γεγονός.
3. Δημιουργία όλων εκείνων των προϋποθέσεων για την ανάπτυξη της επιχειρησιακής ικανότητας να αντεπεξέρχεται η ίδια επιτυχώς σε κάθε μεταβολή των διαθέσιμων πληροφοριών για την κρίσιμη κατάσταση.
4. Στενή παρακολούθηση, εκ μέρους της επιχείρησης, της στάσης και τοποθέτησης των μέσων ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε) και άλλων κατηγοριών κοινού για τον τρόπο αντίδρασης της επιχείρησης κατά το κρίσιμο γεγονός.
5. Πειστικότητα και ακρίβεια στο μήνυμα που διεξάγει η επιχείρηση για κάθε κατηγορία κοινού.
6. Χρησιμοποίηση της ομάδας και των σχεδίων διαχείρισης κρίσεων για τον αποτελεσματικό χειρισμό του κρίσιμου γεγονότος αλλά και η δημιουργία θετικών σχέσεων με το κοινό και η προβολή μιας θετικής εταιρικής εικόνας (image) ώστε να ενισχυθεί το κύρος της και η σχέση της με το κοινό. (HEALTH, 2001)

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής της κρίσης εφαρμόζεται ο ανάλογος τύπος διαχείρισης κρίσεων. Αυτοί οι τύποι χωρίζονται σε προληπτική και αντιδραστική διαχείριση.

❖ Προληπτική

Είναι η διαχείριση που εφαρμόζεται κατά την πρόδρομη φάση. Περιλαμβάνει λήψη προειδοποιητικών μηνυμάτων για την πρόληψη της κρίσης. Έτσι εξασφαλίζει χρόνο, δυνατότητα ανάπτυξης σχεδίων και ευελιξία. Έχει ανασταλτικό χαρακτήρα.

❖ Αντιδραστική

Εφαρμόζεται κατά την οξεία φάση και δεν περιλαμβάνει λήψη προειδοποιητικών μηνυμάτων. Χαρακτηρίζεται από το μεγάλο «κόστος» για την επιχείρηση. Έχει κατασταλτικό χαρακτήρα.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Η διαδικασία ιεράρχησης κρίσεων είναι ιδιαίτερως χρήσιμη διότι αφενός μεν λειτουργεί ως βάση δεδομένων για προϋπάρχουσες κρίσεις, ώστε να μπορούν να αντληθούν πληροφορίες για μελλοντικές κρίσεις και αφετέρου δε λειτουργεί ως crisis management plan.

Η διαδικασία περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

- α) Εντοπισμός του συνόλου των κρίσεων (από εσωτερικό-εξωτερικό περιβάλλον)
- β) Καταγραφή των κρίσεων
- γ) Αξιολόγηση των κρίσεων
- δ) Ιεράρχηση των κρίσεων βάση:
 - Πιθανότητας εμφάνισης
 - Εκτιμώμενων αρνητικών αποτελεσμάτων
 - Τακτική επανάληψης της διαδικασίας

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

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

- α. Η φάση της πρόβλεψης και της σχεδίασης, που περιλαμβάνει τις ενέργειες που γίνονται για να προβλεφθούν οι κρίσεις.
- β. Η φάση της αποτροπής, που περιλαμβάνει την αποτροπή των αποτελεσμάτων του αιτίου της κρίσης.
- γ. Η φάση της επέμβασης. Εδώ πρόκειται για τον σχεδιασμό των μέτρων αντιμετώπισης πριν εκδηλωθεί η κρίση και να εφαρμοστούν όταν εκδηλωθεί.
- δ. Η φάση της ανασυγκρότησης, όπου ελέγχεται η πορεία της κρίσης και επανακάμπτει η επιχείρηση από τις <<πληγές>> .
- ε. Η φάση της έρευνας. Ερευνώνται τα αίτια της κρίσης και αξιολογείται ο τρόπος διαχείρισής τους.

A. ΠΡΟΒΛΕΨΗ

Η ύπαρξη πρόβλεψης στην αντιμετώπιση των κρίσεων αποτελούν τον βασικότερο παράγοντα της αποτελεσματικής διαχείρισής τους.

Η πρόβλεψη μιας κρίσης στηρίζεται:

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

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

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

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

Β. ΑΠΟΤΡΟΠΗ

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

Τα κυριότερα από αυτά τα μέτρα είναι:

- Τα κάθε είδους προληπτικά αντίμετρα κατά των δυσμενών αποτελεσμάτων των αιτίων των κρίσεων.
- Τα κάθε είδους μέτρα ασφαλείας, που προβλέπονται από τα διάφορα σχέδια ασφαλείας (ασφάλεια προσωπικού, ασφάλεια μέσων και εγκαταστάσεων, ασφάλεια τεχνολογίας, ασφάλεια πληροφοριών, ασφάλεια επικοινωνιών κ.λ.π).
- Τα μέτρα πυρασφάλειας και πυροπροστασίας.
- Τα μέτρα έγκαιρης προειδοποίησης, ταχείας προσέλευσης προσωπικού, ετοιμότητας, αυξημένης ετοιμότητας και συναγερμού, που αποσκοπούν στην προετοιμασία του μηχανισμού αντιμετώπισης μιας κρίσης πριν προφθάσει να εκδηλωθεί.
- Τα μέτρα πρόνοιας για κάθε συνέπεια μιας κρίσης που σχεδιάζονται πριν η κρίση εκδηλωθεί και εφαρμόζονται όταν εκδηλωθεί και που δεν είναι μέτρα αντιμετώπισης της κρίσης. Η αντιμετώπιση π.χ., της κρίσης στέγασης που δημιουργεί κάποιος ισχυρός σεισμός γίνεται με τη χορήγηση σκηνών (μέτρο αντιμετώπισης).

Γ. ΕΠΕΜΒΑΣΗ

Η φάση της επέμβασης είναι η πιο δύσκολη φάση της διαχείρισης κρίσης. Κατά τη διάρκειά της, η κρίση λαμβάνει τη χειρότερη μορφή και ο διαχειριστής δέχεται τις μεγαλύτερες εξωγενείς και ενδογενείς πιέσεις.

Αποτελείται από 5 στάδια, κατά τα οποία ο διαχειριστής θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα.

➤ *Στάδιο της αναγνώρισης*, όπου πραγματοποιείται η διάγνωση, των χαρακτηριστικών, του είδους και η συγκέντρωση όσο το δυνατό περισσότερων πληροφοριών για τη κρίση.

➤ *Στάδιο της απομόνωσης κρίσης*, όπου διαχωρίζεται η αρχική/ κύρια κρίση από τις δευτερογενείς. Μπορεί να συνυπάρχουν διαφορετικές κρίσεις που να πληγούν διάφορους τομείς, ώστε να υπάρξει η ανάγκη εφαρμογής διαφορετικών σχεδίων αντιμετώπισης.

➤ *Υπολογισμός του κόστους επέμβασης* σε σύγκριση με τον συνολικό κόστος από τα δυσμενή αποτελέσματα της κρίσης.

➤ *Στάδιο των εκτάκτων αναγκών*, όπου γίνεται η εφαρμογή των προσχεδιασμένων μέτρων αντιμετώπισης των εκτάκτων αναγκών που δημιουργεί η κρίση μόλις εκδηλωθεί. Από τις έκτακτες ανάγκες, αντιμετωπίζονται κατά προτεραιότητα αυτές που αφορούν τα ανθρώπινα θύματα (θάνατος, τραυματισμός, εγκλωβισμοί, αποκλεισμοί) και απαιτούν αντιμετώπιση.

Ακολουθεί η αντιμετώπιση των πιθανών επικινδύνων δευτερογενών κρίσεων (πυρκαγιές – καταρρεύσεις) που μπορούν να δημιουργήσουν νέα ανθρώπινα θύματα και νέες έκτακτες ανάγκες. Ο χρόνος αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα για τη λήψη αποφάσεων.

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

Δ. ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ

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

Ε. ΕΡΕΥΝΑ

Η φάση της έρευνας αρχίζει μετά το τέλος της ανασυγκρότησης. Είναι η φάση του της διαπίστωσης για τα αίτια, τα σφάλματα, τις λανθασμένες διαδικασίες και της επίρριψης ευθυνών. Είναι η φάση της αντιμετώπισης των Μ.Μ.Ε

Υποβάλλονται μηνύσεις, αιτήσεις αποζημίωσης, διεκδικήσεις από τους θιγόμενους και τις οικογένειές τους, τους πιστωτές, τις τράπεζες, τους επενδυτές, τους μετόχους, και κάθε είδους διεκδικητές συμφερόντων. (SEEGER,2003)

ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ (CRISIS MANAGEMENT PLANS)

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

Ένα αποτελεσματικό σχέδιο αντιμετώπισης μιας κρίσης περιλαμβάνει τα εξής σημεία:

- σημαίνει ότι με την εφαρμογή του ελαχιστοποιούνται ή περιορίζονται αρκετά οι ζημιές της κρίσης.

- τα σχέδια είναι οδηγίες για συντονισμένη δράση σε μια κρίση.

- δεν μπορεί να θεωρηθούν από κάποιον ότι είναι άκαμπτοι κανονισμοί ή διαδικασίες, που σχεδιάζονται σε κατάσταση απομόνωσης.

- βοηθούν στην παροχή μιας κοινής και συμφωνημένης άποψης, μέσω της οποίας οι διευθυντές μπορούν να εργαστούν όταν έρχονται αντιμέτωποι με μοναδικές κρίσιμες καταστάσεις.

Το μειονέκτημα που εγκυμονούν τα σχέδια διαχείρισης κρίσεων είναι το ότι έχουν γραφτεί τόσο πολύ επιφανειακά ή είναι τόσο πολύ ξεπερασμένα, που μπορεί η εφαρμογή τους σε στιγμές πραγματικής κρίσης να αποτελεί πηγή κινδύνου. Για να είναι τα σχέδια λειτουργικά, θα πρέπει να επιδέχονται τον υποστηρικτικό ενθουσιασμό από τη διοίκηση της επιχείρησης, να γίνονται κατανοητά από όλα τα μέλη της επιχειρησιακής κοινότητας και να είναι ενεργή η παρουσία της ομάδας διαχείρισης κρίσεων στο επιχειρησιακό περιβάλλον.(ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ,1998)

Ο σχεδιασμός χειρισμού των κρίσεων ασχολείται με τους σκοπούς που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή με το τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση και με τους τρόπους υλοποίησης των σκοπών αυτών, δηλαδή με τον καθορισμό των μέσων με άλλα λόγια. Ο σχεδιασμός δίνει κατευθύνσεις στους διαχειριστές και στους μη διαχειριστές, μειώνει την αλληλοεπικάλυψη, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί πρότυπα που βοηθούν στον έλεγχο. Επιγραμματικά, ο σχεδιασμός συμβάλλει στην αποσαφήνιση της αποστολής του οργανισμού και των σκοπών του, που σημαίνει ότι εκτιμάται τι θα πρέπει να γίνει, στην πρόβλεψη και αφομοίωση των αλλαγών. Άρα συνεπάγεται ότι ο σχεδιασμός δεν είναι στατικός αλλά συνεχώς εξελισσόμενος με τις αλλαγές που προκύπτουν και συμβάλει στην καλύτερη προσαρμογή της επιχείρησης σύμφωνα με τις εκάστοτε αλλαγές.

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

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

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

- Να είναι απλό, κατανοητό, εύκολο στο χειρισμό του και έτσι δομημένο ώστε να εντοπίζεται εύκολα το επιθυμητό κάθε φορά στοιχείο του.
- Να περιορίζεται στα ουσιώδη και να παραλείπει τις επουσιώδεις λεπτομέρειες.
- Να είναι εύκαμπτο. Κάθε κρίση είναι μια ασταθής , ρευστή και δυναμική κατάσταση με γρήγορα εναλλασσόμενες συνθήκες. Ένα σχέδιο θα πρέπει να μπορεί να προσαρμόζεται με την ίδια τουλάχιστον ταχύτητα σε αυτές τις συνθήκες.
- Να είναι συντονισμένο. Δηλαδή οι προβλεπόμενες ενέργειες να είναι αλληλένδετες, παράλληλες και να μην παρουσιάζονται επαναλήψεις και επικαλύψεις.
- Να εξασφαλίζει τη συνεργασία όλων των εμπλεκομένων στην αντιμετώπιση της κρίσης.
- Να αποκεντρώνει τις εξουσίες και τις ευθύνες και να τις κατανέμει σε διαχειριστές, χωρίς να δημιουργεί κίνδυνο απώλειας του ελέγχου από τον κύριο διαχειριστή της κρίσης.
- Να παρέχει στο διαχειριστή της κρίσης τη δυνατότητα συνολικής παρακολούθησης και τη δυνατότητα ελέγχου και συντονισμού όλων των μέτρων.
- Να προβλέπει τη χρησιμοποίηση όλων των προσώπων και των μέσων που είναι διαθέσιμα και μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις να προβλέπει εξωτερική βοήθεια.
- Να συνοδεύεται από ένα καλό σχέδιο για την οριοθέτηση του δικτύου των επικοινωνιών και των τρόπων εύρεσης χρήσιμων πληροφοριών. (ΣΦΙΑΚΙΑΝΑΚΗΣ,1998)

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

α. *περιγραφή της κατάστασης.* Όπως σε κάθε πρόβλημα που χρειάζεται αντιμετώπιση, έτσι και στα πλάνα θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια

λεπτομερής περιγραφή της παρούσας κατάστασης, το είδος, το μέγεθος, η σφοδρότητα, η διάρκεια, η πιθανότητα, ο βαθμός προειδοποίησης, το αίτιο και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της κρίσης, που αναμένεται να εκδηλωθεί.

Η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει ποια πρόσωπα, μέσα και γενικά ποιους πόρους διαθέτει και μπορεί να αντιπαρατάξει για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την κρίση.

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

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

δ. *υποστήριξη*. Στο σημείο αυτό περιγράφεται πως θα υποστηριχθεί η όλη προσπάθεια αντιμετώπισης από τα διάφορα τμήματα του συνόλου και από όλο το προσωπικό, από συνεργάτες, από διάφορους φορείς και από εξωτερικές πηγές. Περιγράφονται οι διάφορες λεπτομέρειες διαχείρισης, οδηγίες διοικητικής μέριμνας, διαδικαστικές λεπτομέρειες και επιβοηθητικές διαδικασίες.

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

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

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

- iv. Ποια θα είναι τα μηνύματα;
- v. Ποια θα είναι η ομάδα δράσης και ποιος ο υπεύθυνος;
- vi. Είναι η ομάδα και ο υπεύθυνος εκπαιδευμένος για τις δηλώσεις ;
- vii. Ποια μέτρα έχουν ληφθεί προληπτικά και ποιες οι γέφυρες επικοινωνίας με το κοινό (προ-κρίσης).
- 6. Πρόβλεψη δυνατότητας επικοινωνίας με όλα τα στελέχη που συμμετέχουν στις ομάδες και όχι μόνο (τηλέφωνα, διευθύνσεις, κ.λ.π)
- 7. Κατάσταση (βάση δεδομένων) με τις πιθανές πηγές πληροφοριών (αρχεία, συνεργαζόμενες υπηρεσίες, ανοικτές πηγές, κ.λ.π).
- 8. Οργανωμένο σύστημα που θα τροφοδοτεί με πληροφορίες την ομάδα διαχείρισης Κρίσεων. (WINTENT,1998)

Τα μέρη από τα οποία αποτελείται ένα τυπικό σχέδιο είναι τα εξής:

- ✓ Το εξώφυλλο/ η αρχική σελίδα, όπου παρουσιάζεται η βασική πληροφόρηση, διασφαλίζει την εμπιστευτικότητα και τον αριθμό των έγγραφων.
- ✓ Η εισαγωγή, όπου εισάγει κάποιον στο πλάνο και τονίζει την σπουδαιότητα των σχεδίων.
- ✓ Η βεβαίωση λήψης, η οποία είναι ένα ξεχωριστό έγγραφο που απαιτεί την υπογραφή των εργαζόμενων, εφόσον διάβασαν και κατάλαβαν το πλάνο.
- ✓ Οι ημερομηνίες εφαρμογής, υποδεικνύει ποτέ θα πραγματοποιηθεί η εφαρμογή/ πρακτική εξάσκηση του πλάνου.
- ✓ Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Αναγνωρίζει τον διαχειριστή σε περίπτωση κρίσης, τα μέλη της ομάδας, τους ρόλους της και πως θα ενεργήσουν.
- ✓ Το φυλλάδιο επαφών, όπου περιλαμβάνονται τηλεφωνα, φαξ, e-mail, διευθύνσεις, όλων των εμπλεκόμενων στο πλάνο καθώς και εξωτερικές υπηρεσίες όπως πυροσβεστική, αστυνομικά τμήματα, νοσοκομεία κ.α
- ✓ Εκτίμηση πιθανών κινδύνων, όπου εκτιμούνται όλοι οι πιθανοί κίνδυνοι που θα μπορούσαν να εξελιχθούν σε κρίσεις, οι τύποι, τα χαρακτηριστικά τους και σε ποιο σημείο του κύκλου τους βρίσκονται.
- ✓ Αναφορά συμβάντων, όπου αναφέρονται τα βασικά στοιχεία των κρίσεων.
- ✓ Συγκέντρωση πληροφοριών, όπου αποκαλύπτονται οι παράμετροι της απόκρυψης πληροφοριών.
- ✓ Φύλλο εργασίας της στρατηγικής της Ο.Δ.Κ, η οποία περιλαμβάνει οδηγίες για την κατασκευή μηνυμάτων όπως, στόχοι, ομάδες κοινού κ.α
- ✓ Δευτερεύοντα φύλλα εργασίας. Περιλαμβάνει λίστα ομάδων και κατηγοριών κοινού που θα πρέπει να προσεγγιστούν.
- ✓ Φύλλο εργασίας του επικοινωνιακού εκπρόσωπου, που προβάλλει τις διαδικασίες, όπως η διαχείριση των Μ.Μ.Ε.

✓ Σχέδιο δράσης, όπου καταγράφει λεπτομερώς πως θα αντιδράσει η επιχείρηση σε περίπτωση απρόοπτου (π.χ καταστροφή εξοπλισμού και εγκαταστάσεων).

✓ Το κέντρο ελέγχου δράσης, ποια θα είναι δηλαδή η τοποθεσία έλεγχου των δραστηριοτήτων.

✓ Αποτίμηση των ενεργειών, κατά πόσο ,δηλαδή, τα αποτελέσματα συμπίπτουν με τις προσδοκώμενες ενέργειες. (COOMBS,1999)

Εν κατακλείδι τα σχέδια αντιμετώπισης προσφέρουν τους εξής ρόλους:

-Την ελαχιστοποίηση των ζημιών μιας κρίσης.

-Την παρεμπόδιση της εκδήλωσης δευτερογενών κρίσεων και παρενέργειας της κύριας κρίσης.

-Τον έλεγχο της κρίσης όταν αυτή εκδηλωθεί.

-Την αποτροπή του αιφνιδιασμού των διαχειριστών κρίσεων και της δημιουργίας συγχυτικών και χαοτικών καταστάσεων ,ιδίως όταν οι κρίσεις είναι απρόοπτες ή αιφνίδιες.

-Την έγκαιρη αντίδραση στη δράση της κρίσης .(ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ,1998)

ΟΜΑΔΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ (CRISIS RESPONSE TEAM)

Η διαχείριση μιας κρίσης απαιτεί συντονισμένη δραστηριότητα από την πλευρά του διευθυντή, δραστηριότητα που ενισχύεται μέσω της ομάδας διαχείρισης κρίσεων.

Ομάδα διαχείρισης της κρίσης ονομάζεται το σύνολο των ατόμων που έχει αναλάβει την αρμοδιότητα της αντιμετώπισης μιας κρίσης όταν αυτή εκδηλωθεί και της εφαρμογής των ανάλογων σχεδίων διαχείρισης κρίσεων. Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων είναι εκείνη που αποφασίζει ποιες ενέργειες θα πρέπει να εφαρμοστούν με βάση τις προτεραιότητες που καταγράφηκαν στο σχέδιο της αντιμετώπισης.
(emergency.gallaudet.edu/Documents/About%20CMT.pdf).

Η *διαδικασία συγκρότησης μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων* σε γενικές γραμμές είναι η ακόλουθη:

α) Αρχικά επιλέγεται ο επικεφαλής της ομάδας που είναι ο λεγόμενος *διαχειριστής κρίσεων*. Οι ικανότητες, τα προσόντα και τα χαρακτηριστικά ενός καλού διαχειριστή κρίσεων θα πρέπει να αποτελούν κριτήρια για την επιλογή του, αν και η πράξη έχει αποδείξει ότι όσες φορές οι επιχειρήσεις δεν κάνουν την σωστή επιλογή. Αυτό μπορεί να διαπιστωθεί κυρίως στον δημόσιο τομέα όπου οι διαχειριστές επιλέγονται με μη αξιοκρατικά κριτήρια αν και στον ιδιωτικό τομέα συχνά η επιλογή γίνεται με συγγενικά και συναισθηματικά κριτήρια.

β) Ακολουθεί η επιλογή των μελών της ομάδας διαχείρισης κρίσεων. Τα άτομα θα πρέπει να έχουν την ικανότητα της ομαδικής συνεργασίας, να είναι πειθαρχικοί, πρόθυμοι και συνεπείς και να εφαρμόζουν τις οδηγίες του διαχειριστή της κρίσης. Ακόμη να έχουν αντοχή και να είναι επαγγελματίες αφού οι κρίσεις δημιουργούν πιεστικές καταστάσεις και για να ξεπεραστούν χρειάζονται πραγματικά ικανούς διαχειριστές.

Τα μέλη που συγκροτούν μια ομάδα διαχείρισης κρίσεων είναι τα ακόλουθα:

- ο αρχηγός της ομάδας ή διαχειριστής κρίσεων και διάφορα άλλα στελέχη όπως οι διευθυντές διευθύνσεων και ανεξάρτητων τμημάτων,
- ο προσωπάρχης και ο διευθυντής ασφαλείας του συνόλου
- ο υπεύθυνος επικοινωνιών και Δημοσίων Σχέσεων
- οι αντιπρόσωποι των συνδικαλιστικών οργάνων των εργαζομένων,
- οι ειδικοί τεχνικοί σύμβουλοι και ο νομικός σύμβουλος του συνόλου,
- οι χειριστές των βασικών δικτύων και των βασικών μέσων του συνόλου.
- το απαραίτητο βοηθητικό προσωπικό, ένας τουλάχιστον γιατρός

Κάθε ομάδα διαχείρισης κρίσης πρέπει να είναι όσο το δυνατό ολιγομελής για να είναι αποτελεσματική. Όσο λιγότερα άτομα περιέχει μια ομάδα διαχείρισης κρίσεων τόσο μεγαλύτερη ευελιξία και καλύτερη επικοινωνία δύναται να επιτευχθεί. Βέβαια η συγκρότηση μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων είναι το αρχικό βήμα στη διαδικασία της

αντιμετώπισης της. Θεωρείται αναγκαία η εκπαίδευση μελών και η ενστέρνιση των ειδικών καθηκόντων και υποχρεώσεων που επιβαρύνουν το κάθε μέλος χωριστά για την επιτυχή διεκπεραίωση του ρόλου της ομάδας.

Οι λειτουργίες μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων είναι οι εξής:

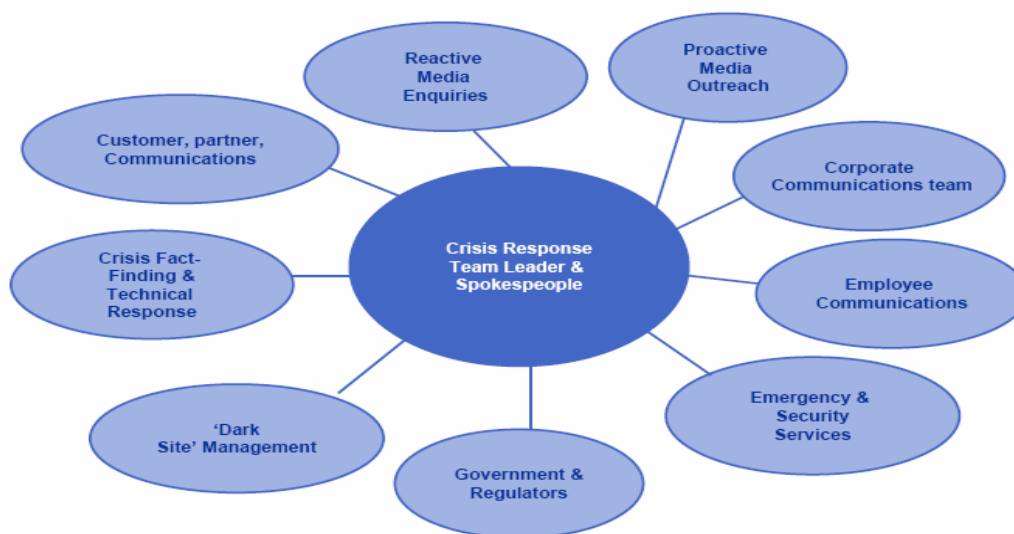
α) η δημιουργία του σχεδίου διαχείρισης των κρίσεων(Crisis Management Plan)

β) η αναπαράσταση και δοκιμή του CMP

γ) η εύρεση εναλλακτικών λύσεων για προβλήματα που δεν καλύπτει εξ ολοκλήρου ή δεν καλύπτει καθόλου το CMP. Βέβαια, κάθε ομάδα διαχείρισης κρίσεων χρειάζεται συνεχής εκπαίδευση. Σε έρευνα που διεξήγαγε το 1992 η Αμερικανική Ένωση Δημοσίων Σχέσεων, αποδείχθηκε ότι το 63% των αμερικανικών γιγαντιαίων επιχειρήσεων που διέθεταν σχέδια διαχείρισης κρίσεων, παρέμεναν ανεφάρμοστα τα δύο τελευταία χρόνια, κατάσταση που αποδείκνυε ταυτόχρονα την αδράνεια των ομάδων διαχείρισης των κρίσεων(COOMBS,1999)

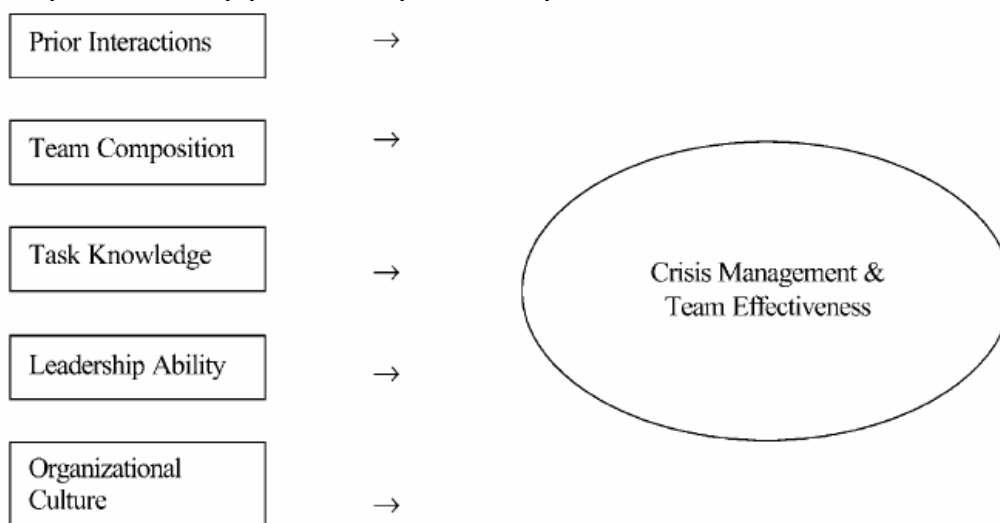
Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει σχεδιαγραμματικά τις σχέσεις της ομάδας διαχείρισης με το άμεσο περιβάλλον δράσης της.

Crisis Response Team



(ΠΗΓΗ: ΒΑΕΥΑΕΡΤ,2005)

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την ομάδα διαχείρισης κρίσεων, τα οποία είναι η ικανότητα ηγεσίας, η σύνθεση της ομάδας, ιεράρχηση αξιών, γνώση του αντικειμένου και οργανωσιακή κουλτούρα.



(ΠΗΓΗ: KING GRANVILLE,2002)

Άλλα όργανα εκτός από την ομάδα διαχείρισης κρίσεων, των οποίων η συγκρότηση είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση των κρίσεων και εφαρμογή των CMP είναι οι εξής:

- Ο Πυρήνας ή Κεντρικό Συμβούλιο Διαχείρισης Κρίσεων (Κ.Σ.Δ.Κ.), το οποίο θα έχει την ευθύνη λήψεως αποφάσεων και πλαισιώνεται από τις επιμέρους Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων. Το Κ.Σ.Δ.Κ. πρέπει να είναι ολιγομελής ομάδα στην οποία συμμετέχουν ο Πολιτικός Αρχηγός ή Γενικός Διευθυντής, κ.λ.π και οι ανώτατοι λειτουργοί/ υπεύθυνοι τμημάτων.
- Ομάδα Εκτάκτων Μελών που θα πλαισιώσουν το Συμβούλιο ανάλογα με την μορφή της κρίσης.
- Αναπληρωτές για τα μέλη των ομάδων και ιδιαίτερα εκείνης των εκτάκτων μελών. Πρέπει να επισημανθεί ότι οι εκτιμήσεις, εισηγήσεις και προτάσεις των μελών της Ομάδας Χειρισμού Κρίσεων, αναμφισβήτητα επηρεάζονται από τα προσωπικά πιστεύω, την προσωπικότητα, τις γνώσεις, τις εμπειρίες και την αντίληψη. Κάθε άτομο έχει δικό του κώδικα συμπεριφοράς. Η κόπωση και το άγχος των μελών της ομάδας, προστίθεται στα προηγούμενα που δρουν αποφασιστικά στο βαθμό αποτελεσματικότητας διαχείρισης της κρίσης.

(www.poepls.gr/enimerwsi/ergasies2/htm)

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Οι εξωτερικοί σύμβουλοι αποτελούν μια αρκετά αποτελεσματική στην αντιμετώπιση των κρίσεων καθώς, αναφερόμαστε σε πεπειραμένους διαχειριστές κρίσεων που έχουν αναλάβει παρόμοιες καταστάσεις, γνωρίζουν τις διαδικασίες και τα χαρακτηριστικά της αγοράς.

Το κύριο πλεονέκτημα είναι ότι αποτελούν μικρότερο κόστος για την επιχείρηση από την συντήρηση ομάδων διαχείρισης καθώς δεν χρειάζεται να δαπανηθούν ποσά για την εκπαίδευση τους σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο.

Όσον αφορά τη διαφορά της ομάδας διαχείρισης κρίσεων από τους συμβούλους επιχειρήσεων, αν και αυτοί διαθέτουν αρκετά προσόντα για τον ρόλο της διαχείρισης κρίσεων, στερούνται από εξειδικευμένη γνώση του συνολικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος, εξωτερικού και εσωτερικού, της κουλτούρας και των γενικών και ειδικών επιχειρησιακών στόχων. Έτσι, είναι δύσκολος ο ρόλος για τους συμβούλους των επιχειρήσεων να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης των επιχειρησιακών αποφάσεων.

Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει το αν θα κριθεί επιτυχημένη η διαχείριση μιας κρίσης και για το αν ο οργανισμός θα επιστρέψει στην προ-κρίσης κατάσταση είναι η κουλτούρα του οργανισμού. Οι ερευνητές έχουν ορίσει σαν κουλτούρα του οργανισμού: αυτό που εκλαμβάνουν οι μετέχοντες σε αυτόν και πως αυτή η διαδικασία δημιουργεί ένα διάγραμμα απόψεων, αξιών και προσδοκιών.

Ο Clappitt με τη σειρά του ορίζει σαν κουλτούρα την υποκείμενη πίστη και δομή αξιών του οργανισμού που κατανέμεται συνολικά στα μέλη του και συμβολικά εκφράζεται με μια ποικιλία προφανών και υπόγειων τρόπων.

Ο Schein αντιλαμβάνεται την κουλτούρα σαν συστατικό αντιλήψεων και ιδεών που κοινώνουν τα μέλη μεταξύ τους.

Ο Ray εκτιμά ότι η διαχείριση κρίσης ξεκινά από την κουλτούρα του οργανισμού. Η παρουσία της αλαζονείας και η έλλειψη κοινής πορείας μπορεί να οδηγήσουν σε κρίση. Για παράδειγμα οι μάνατζερ που πιστεύουν ότι οι οργανισμοί τους είναι πανίσχυροι βρίσκονται απροετοίμαστοι στο ενδεχόμενο μιας μεγάλης κρίσης. Η αλαζονική αυτή στάση έχει το τίμημα της. (KING GRANVILLE,2002)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Οι θεωρητικοί έχουν αποδώσει κατά καιρούς πολλούς ορισμούς για το τι συνιστά ένα γεγονός κρίσης. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι στρατηγικές στη διαχείριση των κρίσεων διαφέρουν από τις συνηθισμένες στρατηγικές άλλων αποφάσεων στα εξής πεδία:

- στην πίεση του χρόνου (time pressures)
- σε θέματα ελέγχου (control issues)
- στα επίπεδα των απειλών (threat-level concerns)
- στο περιορισμένο θέμα της ανταπόκρισης (response-option constraints).

Η διαχείριση κρίσεων είναι κυρίως ένα πρόβλημα στρατηγικής. Η επίλυση της απαιτεί από τους διαχειριστές της να αντιμετωπίσουν τους έξι κύριους παράγοντες ως συστατικό της στρατηγικής τους:

- 1) Διαμόρφωση του στόχου (goal formation), όπου τίθεται ο στόχος που θέλουμε να πετύχουμε που στην προκειμένη περίπτωση είναι η αντιμετώπιση της κρίσης.
- 2) Ανάλυση του περιβάλλοντος (environmental analysis), αναλύεται το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η παρούσα κατάσταση της επιχείρησης, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της (swot analysis).
- 3) Διαμόρφωση στρατηγικής (strategy formulation), επιλέγεται η ανάλογη στρατηγική που θα επιφέρει ευκολότερα τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- 4) Αξιολόγηση της στρατηγικής (strategy evaluation), αξιολογείται η επιλεγόμενη κατάσταση.
- 5) Η διεκπεραίωση της στρατηγικής (strategy implementation), ή αλλιώς εκτέλεση και
- 6) Ο στρατηγικός έλεγχος (strategic control). Ελέγχεται αν τα αποτελέσματα είναι εφάμιλλα των αναμενόμενων.

Όπως και σε ένα business plan το οποίο εξελίσσεται μέσα σε περίοδο ενός ή δύο χρόνων, τα θέματα κρίσεων συχνά απαιτούν άμεση δράση. Αυτά τα περιορισμένα και πιεστικά χρονικά περιθώρια περιορίζουν την αντίδραση των διαχειριστών στους παραπάνω έξι παράγοντες.

Από την άλλη, ο έλεγχος αποτελεί επίκτητο χαρακτηριστικό της κρίσης και το θέμα της ανταπόκρισης. Επιπλέον οι κρίσεις δημιουργούν απειλές που ποικίλουν σε μέγεθος και σκληρότητα. (BURNETT ,1998)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Στρατηγικές που ανάγονται σε επιχειρησιακό επίπεδο είναι οι εξής:

- **Προληπτική στρατηγική**

⇒ *Στρατηγική πρόβλεψης*

Αφορούν προβλέψεις που βασίζονται σε υποθέσεις ότι η επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί και προσαρμοστεί σε νέες καταστάσεις.

⇒ *Στρατηγική εναλλακτικών σχεδίων*

α. Εφαρμόζονται για καταστάσεις διάφορες των αναμενόμενων κρίσεων.

β. Εξασφαλίζουν την επιχείρηση από κρίσεις και της δίνουν τη δυνατότητα άμεσης επίλυσης της.

γ. Δεν αποτρέπουν τις κρίσεις, όμως περιορίζουν τις αρνητικές επιδράσεις και επιταχύνουν την επίλυση.

δ. Απαιτούν, τη σύσταση μιας ομάδας σχεδιασμού, τον καθορισμό του προβλήματος, την ανάπτυξη κατά περίπτωση σχεδίων, τον έλεγχο, αναθεώρηση και αναπροσαρμογή της.

⇒ *Στρατηγική ανάλυσης της κατάστασης*

α. Παρουσιάζει ομοιότητες με τον εναλλακτικό σχεδιασμό

β. Σκοπεύει στη λήψη αποφάσεων σύμφωνα με τις εξελισσόμενες τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

⇒ *Στρατηγική ανάλυσης σεναρίων*

α. Αποτελεί προσπάθειες λεπτομερούς περιγραφής σειράς γεγονότων για την εκτίμηση πιθανών αποτελεσμάτων τρεχουσών επιλογών.

β. Υποθετικές σειρές γεγονότων με σκοπό να ληφθούν υπ' όψιν από τα σημεία λήψης αποφάσεων.

γ. Περιλαμβάνει, ανάπτυξη καταστάσεων και εναλλακτικές λύσεις.

δ. Στάδια:

✓ αναγνώριση συμπτωμάτων

✓ συλλογή στοιχείων

✓ ανάπτυξη στρατηγικών

✓ διατύπωση σεναρίων

⇒ *Στρατηγική σχεδίου βιωσιμότητας της επιχείρησης*

α. Βασίζονται σε πληροφορίες που αναπροσαρμόζονται

β. Δεν μειώνουν τις κρίσεις αλλά περιορίζουν τα αποτελέσματά τους

γ. Περιλαμβάνουν:

✓ Το γενικό σχέδιο βιωσιμότητας της επιχείρησης

✓ Το άμεσα ενημερωμένο προσωπικό

✓ Το «χρονικό ανάκαμψης»

✓ Τη δυνατή παρεχόμενη υποστήριξη από τα λοιπά τμήματα της επιχείρησης

▪ **Αντιδραστική στρατηγική**

⇒ *Στρατηγική επέμβασης*

✓ Επέμβαση στη πρόδρομη φάση για:

• Διατήρηση του ελέγχου

• Άμεση επίλυση της κρίσης

• Μετατροπή της κρίσης σε ευκαιρία

✓ Επέμβαση στην οξεία φάση για αποφυγή κλιμάκωσης της κρίσης

✓ Επιτάχυνση της επίλυσης της κρίσης μέσω:

- ❖ Διάγνωσης της κρίσης
- ❖ Ενεργοποίησης της ΟΔΚ
- ❖ Έγερσης μηχανισμών διαχείρισης κρίσεων
- ❖ Διατήρησης του ελέγχου και της σταθερότητας της κατάστασης
- ❖ Εφαρμογής κάποιου εναλλακτικού σχεδίου τροποποιημένου στις ιδιαιτερότητες μιας συγκεκριμένης κατάστασης
- ❖ Παραδοχής της πραγματικής κατάστασης
- ❖ Ανεύρεσης βέλτιστου τρόπου επίλυσης της κρίσης
- ❖ Ανάληψης άμεσων και αποφασιστικών ενεργειών και ταχεία εταιρική απόκριση
- ❖ Αποτελεσματικής επικοινωνία
- ❖ Παροχής πληροφοριών για μελλοντικές επιδράσεις
- ❖ Ειλικρίνειας της επιχείρησης
- ❖ Δημιουργίας κέντρου για τα ΜΜΕ
- ❖ Επίδειξης της έγνοιας της επιχείρησης

Επιπλέον στρατηγικές που αφορούν συγκράτηση και επίλυση της κρίσης είναι οι παρακάτω:

- Στρατηγική άμυνας

Ξεκινά άμεσα με το ξέσπασμα της κρίσης. Συνοδεύεται από έρευνες για διαλεύκανση της κατάστασης. Απαιτεί υψηλή χρηματοδότηση. (Συγκράτηση)

- Στρατηγική σταθεροποίησης

Προσπάθειες εφησυχασμού της αγοράς και των ομάδων ενδιαφερομένων, και διατήρηση του μεριδίου αγοράς τουλάχιστον στα επίπεδα που διαμορφώθηκε με το ξέσπασμα της κρίσης. Υψηλές ανάγκες για πληροφορίες και διαχείριση της παραπληροφόρησης και διαχείριση φήμης. Υψηλές δαπάνες (Συγκράτηση)

- Στρατηγική επίθεσης

Επανεισαγωγή του προϊόντος ή ανακίνηση λειτουργιών. Ανάκτηση του μεριδίου αγοράς και επαναφορά της απόδοσης. Ενδείκνυται για αναδιοργάνωση και αλλαγές στη κουλτούρα. Πραγματοποίηση απολογισμού (Επίλυση) (WINTENT,1998),(ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ,1998)

Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι παρακάτω στρατηγικές αν και εφαρμόζονται ως τακτικές κυρίως σε πολιτικοστρατιωτικό επίπεδο μπορούν να βρουν εφαρμογή και σε επιχειρησιακό επίπεδο. Θα μπορούσε να ισχύσει κατά τη σύγκρουση 2 ή περισσότερων επιχειρήσεων και ο <<πόλεμος>> μεταξύ τους επιφέρει κρίσεις στον αντίπαλο κυρίως μέσω Μ.Μ.Ε.

Με την έννοια στρατηγική, στη παρούσα περίπτωση, εννοούμε την καλύτερη δυνατή ενέργεια που μπορεί να πραγματοποιήσει ο ένας από τους δύο αντιπάλους σε σχέση με τις ενέργειες του άλλου. Στόχος των στρατηγικών που περιγράφονται, είναι να υποχρεωθεί ο αντίπαλος

σε ενέργειες που θα ενδυναμώσουν τη θέση τους και με τις οποίες σε διαφορετική περίπτωση δεν θα έκανε.

Οι στρατηγικές χειρισμού κρίσεων διακρίνονται σε δύο κύριες κατηγορίες: τις *επιθετικές* και τις *αμυντικές στρατηγικές*. Με τις πρώτες επιδιώκεται η αλλαγή του status quo σε βάρος της κρίσης και με τις όποιες επιχειρείται η παρεμπόδιση της εξέλιξης σε βάρος της επιχείρησης και η αντιστροφή τους.

A. ΕΠΙΘΕΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

1. Στρατηγική Εκβιασμού (Blackmail)

Συνίσταται στο να προβάλλονται απαιτήσεις ικανοποίησης από τον αντίπαλο, οι οποίες συνοδεύονται και με απειλές τιμωρίας στη περίπτωση μη ικανοποίησης τους. Η στρατηγική αυτή επιλέγεται από ισχυρές επιχειρήσεις ή αυτές που επιθυμούν την ανατροπή του status quo.

Η πλευρά που εκβιάζει έχει το πλεονέκτημα να αποφασίζει για τις επόμενες κινήσεις ανάλογα με την στάση του εκβιαζόμενου, αλλά ενέχει τον κίνδυνο δυναμικής αντίδρασής του και κλιμάκωσης της κρίσης. Αυτή η περίπτωση λαμβάνει χώρα όταν υπάρχει σύγκρουση μεταξύ 2 ή περισσότερων επιχειρήσεων και το κύριο μέσο <<μάχης>> είναι τα Μ.Μ.Ε.

2. Στρατηγική περιορισμένης και ανακλήσιμης πρόκλησης (The limited, reversible probe).

Αναλαμβάνεται περιορισμένου χαρακτήρα και αναστρέψιμη ενέργεια, από τη μια πλευρά, με την οποία επιχειρείται μικρή αλλαγή του status quo. Σκοπός της διείσδυσης είναι να δοκιμαστεί ο αντίπαλος για τη στάση που θα τηρήσει, θα αμυνθεί ή θα υποχωρήσει. Παρ' ότι οι προθέσεις του προκαλούντος είναι να αποφύγει την κλιμάκωση, ο κίνδυνος παραμένει λόγω ποικίλων παραμέτρων. Ενδέχεται ο αμυνόμενος, προκειμένου να υπερασπιστεί το status quo και χωρίς προειδοποίηση, να προβεί σε στρατιωτικές ενέργειες. Στη περίπτωση αυτή υπάρχει διαφορετική εξέλιξη από τις προσδοκίες της επιτιθέμενης πλευράς.

Αλλά και η καθυστερημένη αντίδραση του αμυνομένου μπορεί να χειροτερέψει την κατάσταση εάν εκληφθεί ως πρόθεση μη άμυνας, καθώς ενδέχεται να οδηγήσει τον αντίπαλο σε μεγαλύτερη διείσδυση. Στη περίπτωση αυτή ο αμυνόμενος αναλαμβάνει στρατιωτική επιχείρηση ανατροπής της δημιουργηθείσας κατάστασης.

3. Στρατηγική της Ελεγχόμενης Πίεσης (The strategy of controlled pressure)

Με τη στρατηγική αυτή επιδιώκεται φανερά η αλλαγή του status quo σε βάρος του αντιπάλου έστω και αν αυτή έχει δηλώσει ότι θα το υπερασπιστεί. Η πίεση αρχίζει με μικρά βήματα προσδοκώντας την μη αντίδραση της πλευράς, είτε λόγω αδυναμίας είτε λόγω δισταγμού. Οι

πιθανότητες επιτυχίας της στρατηγικής, συνδέονται άμεσα με το συσχετισμό δυνάμεων ενώ η έλλειψη ισορροπίας δυνάμεων ευνοεί αυτόν που προκαλεί. Ο αμυνόμενος υποχρεούται να χαράξει μια γραμμή, πέραν της οποίας δεν είναι διατεθειμένος να υποχωρήσει προκαλούμενος, γιατί διαφορετικά υπονομεύει τη θέση του.

4. Στρατηγική των Τετελεσμένων (The fait accompli strategy)

Επιδιώκεται με γρήγορες και αποφασιστικές ενέργειες η επίτευξη τετελεσμένων εις βάρος του αντιπάλου. Ευνοϊκή συνθήκη για τη στρατηγική αυτή, αποτελεί η ύπαρξη σοβαρών ενδείξεων ότι ο αντίπαλος αφήνει ανοικτό το ενδεχόμενο να μην υπερασπιστεί το status quo. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται όταν έχουν αποτύχει οι προηγούμενες επιθετικές στρατηγικές.

Ο κίνδυνος προέρχεται από το ενδεχόμενο αντίδρασης του αμυνομένου αμέσως μετά τα τετελεσμένα, οπότε η κατάσταση δεν αποκλείεται να γυρίσει σε βάρος του επιτιθεμένου. Στοιχεία άμυνας έναντι μιας τέτοιας στρατηγικής αποτελούν: η οργάνωση πληροφοριών για τα σχέδια του αντιπάλου, η ταχεία και αποτελεσματική ανταπόδοση σε περίπτωση στρατιωτικής ενέργειας, η εκπαίδευση σε ανάλογα σενάρια και η αποφασιστική πολιτική βούληση.

5. Στρατηγική της Φθοράς (The attrition strategy)

Όταν υπάρχει σαφής ασυμμετρία ισχύος μεταξύ των εμπλεκόμενων και η ισχυρότερη επιθυμεί τη διατήρηση του status quo , το οποίο ο σχετικά αδύναμος δεν θέλει αλλά έχει τη βούληση να εμπλακεί υιοθετώντας τη τακτική του ανταρτοπόλεμου ή των τρομοκρατικών επιθέσεων ως στρατηγικών φθοράς. Η ισχυρότερη δύναμη αντιδρά είτε με ανοχή στην αρχή είτε με προοδευτική κλιμάκωση στρατιωτικών επιχειρήσεων εάν δεν αποδώσουν οι απειλές χρησιμοποίησης στρατιωτικής δύναμης.

B. ΑΜΥΝΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

1. Στρατηγική εξαναγκαστικής διπλωματίας ή του Εξαναγκασμού (coercive diplomacy)

Χρησιμοποιεί απειλές χρήσης στρατιωτικών μέσων σε μεγάλη ή μικρή κλίμακα ώστε να πείσει τον αντίπαλο να ανακαλέσει τις όποιες καταπατήσεις και να τον αναγκάσει να σταματήσει τις προκλητικές ενέργειες ή να επιστρέψει κατελημμένα εδάφη.

2. Στρατηγική περιορισμένης κλιμάκωσης (limited escalation)

Είναι απάντηση σε επιθετική στρατηγική του αντιπάλου, ο οποίος επιδιώκει να φέρει σε μειονεκτική θέση τον αμυνόμενο, ο οποίος λογικά αντιδρώντας να ενεργήσει έτσι ώστε να αλλάξει τους κανόνες αντιπαράθεσης.

3. Στρατηγική του ίσου πλήγματος (tit for tat)

Επιλέγεται η πολιτική της υπολογισμένης ανταπόδοσης σε κάθε πρόκληση του αντιπάλου, σε συνδυασμό με διαπραγματευτική εκ μέρους του διάθεση. Οι αντιδράσεις του αμυνομένου τηρούνται στο

επίπεδο με τις ενέργειες του προκαλούντος, εκτός και αν αποδώσουν οπότε πιθανόν να αποφασισθεί η αναβάθμιση της ώστε να υπερβαίνουν την πρόκληση.

4. Στρατηγική Δοκιμής Δυνατοτήτων του αντιπάλου (Test of Capabilities)

Ο αμυνόμενος ελπίζει ότι χρησιμοποιώντας τις δυνατότητες του θα προβληματίσει τον αντίπαλο ώστε να μην προβεί σε υλοποίηση των επιδιώξεων του για αλλαγή του status quo. Ο αμυνόμενος για να αποθαρρύνει τον αντίπαλο διατυπώνει απειλές και αναπτύσσει στρατιωτικές δυνάμεις σε επίκαιρες θέσεις.

5. Στρατηγική Εξοικονόμησης χρόνου (Buying time)

Ο παράγοντας χρόνος είναι πειστικός και σημαντικός στη διαχείριση των κρίσεων. Οι αναλύσεις με άνεση χρόνου είναι κατά τεκμήριο πιο ολοκληρωμένες. Έτσι η στρατηγική αυτή ακολουθείται όταν ο αμυνόμενος θεωρήσει ότι είναι το συμφέρον του η εξοικονόμηση χρόνου προκειμένου να εκμεταλλευτεί τη πιθανότητα μιας αμοιβαία αποδεκτής συμφωνίας μετά από διαπραγματεύσεις. Κρίνεται ως μια επιτυχής διαχείριση κρίσης όταν επιδιώκεται η προστασία των συμφερόντων κάποιου, χωρίς να προκληθούν ανεπιθύμητες κλιμακώσεις. (www.poepls.gr/enimerwsi/ergasies2/htm)

▪ **Στρατηγική ανάλυσης επιπτώσεων**

Το σκεπτικό της στρατηγικής βασίζεται στην συγκέντρωση και ταξινόμηση πληροφοριών μέσω των εργαζομένων της επιχείρησης για το αν τα διάφορα τμήματα λειτουργούν σωστά, αν υπάρχει σωστός προγραμματισμός και προσανατολισμός στο κάθε τμήμα ξεχωριστά αλλά και συνολικά ως επιχείρηση και στη δημιουργία αποτελεσματικών στρατηγικών. Ουσιαστικά αποτελούν μια ανάλυση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της επιχείρησης.

Οι ερωτήσεις κατευθύνονται στους παρακάτω προσανατολισμούς:

- Ποια είναι η παρούσα κατάσταση στους τομείς.
- Ποια είναι τα δυνατά και τα αδύναμα στοιχεία του καθενός.
- Τι θα έπρεπε να βελτιωθεί ή ακόμα και να μετατραπεί.

Συγκεκριμένα ένα δείγμα των ερωτήσεων αποτελούν οι παρακάτω:

- Το μέγεθος (συμπεριλαμβάνοντας τα έσοδα, τον αριθμό των υπαλλήλων, τον αριθμό των πελατών).
- Τον σκοπό ή τις λειτουργίες του τμήματος.
- Άλλο σκοπό ή λειτουργία του τμήματος.
- Σημαντικές διαδικασίες ή εργασίες που έχουν αναλάβει.
- Σημαντικά συστήματα, εξοπλισμός, εγκαταστάσεις, υλικά που χρειάζονται για να ολοκληρωθεί μια σημαντική διαδικασία.
- Εξαρτήσεις που μπορεί να υπάρχουν από τις μονάδες για τη συνέχιση κάποιων λειτουργιών .

- Άλλα τμήματα που εξαρτώνται από τη συγκεκριμένη μονάδα για τα προϊόντα της.
- Μια εκτίμηση για την ελάχιστη αποδεκτή απώλεια (δυσλειτουργία, μη τήρηση των καθηκόντων) για κάθε προσδιορισμένη διαδικασία ή δραστηριότητα.
- Μια εκτίμηση για τη μέγιστη αποδεκτή απώλεια (δυσλειτουργία, μη τήρηση των καθηκόντων) για κάθε προσδιορισμένη διαδικασία ή δραστηριότητα.
- Τις επιπτώσεις πάνω στην κάθε προσδιορισμένη ως σημαντική δραστηριότητα (συμπεριλαμβάνονται η απώλεια ελέγχου, τα πιθανά αποφραγμένα σημεία ή οι δυσχέρειες, τα πιθανά σημεία όπου μπορεί να εμποδιστούν οι δραστηριότητες ή οι διαδικασίες).
- Τις επιπτώσεις στο κόστος από την άποψη της χρηματικής αξίας και των ενεργειών του οργανισμού που είναι έξω από το συγκεκριμένο οργανισμό.

Οι στρατηγικές στα παραπάνω αποτελέσματα των απαντήσεων των ερωτήσεων είναι οι εξής:

- Πιθανή μείωση των δραστηριοτήτων (των δαπανηθέντων πόρων καθώς και του αριθμού των εργαζόμενων).
- Ασφαλιστική κάλυψη, η οποία καθορίζει τους όρους και τους περιορισμούς της κάλυψης.
- Μέτρα για την αντιμετώπιση, τα οποία μπορεί να έχουν ή να μειώνουν τις επιπτώσεις. Υπάρχουσες στρατηγικές για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη, που εμπεριέχουν εσωτερική και εξωτερική βοήθεια από τις ομάδες.
- Στρατηγικές ανάκαμψης, οι οποίες περιλαμβάνουν αύξηση του μεγέθους εγκαταστάσεων, εξοπλισμού, προσωπικού
- Στρατηγικές που μπορεί να εμπεριέχουν εναλλακτικές ενέργειες στις συνηθισμένες μεθόδους για την εκτέλεση κάθε διαδικασίας ή δραστηριότητας. (ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ 1998)

▪ **Στρατηγική επικοινωνίας**

Αποτελεί την κυριότερη στρατηγική, καθώς οι κρίσεις πλήττουν μια επιχείρηση κυρίως μέσα από την εικόνα και την φήμη στην κοινή γνώμη. Έχουμε δηλαδή προσβολή του brand-name.

Όταν αναφερόμαστε στην στρατηγική επικοινωνίας δεν εννοούμε αποκλειστικά την επαφή με τα Μ.Μ.Ε αλλά και τις επαφές με ομάδες κοινού που ενδιαφέρονται να πληροφορηθούν, με αρμόδιες κρατικές αρχές, με τους θιγόμενους από την κρίση, με τις ομάδες πίεσης κ.α.

Αν και η επικοινωνία θα αναλυθεί σε παρακάτω κεφαλαίο εδώ θα αναλυθούν κάποιες στρατηγικές οι οποίες περιλαμβάνονται τις στρατηγικές δράσης απέναντι στην κρίση.

Οι παρακάτω στρατηγικές χωρίζονται ανάλογα με τη θέση που λαμβάνει επίσημα η επιχείρηση.

➤ *ΘΕΣΗ ΔΙΑΨΕΥΣΗΣ*

-Επίθεση στον κατηγορο. Ο διαχειριστής της κρίσης και ο επικοινωνιακός εκπρόσωπος αντιπαραθέτονται στο πρόσωπο ή την ομάδα που υποστηρίζουν την ύπαρξη της κρίσης. Το σχέδιο δράσης μπορεί να περιλαμβάνει και απειλή μέσω βίας όπως δικαστική αγωγή για συκοφαντική δυσφήμιση κατά του κατηγορου.

-Διάψευση. Ο διαχειριστής της κρίσης μπορεί να δηλώσει ότι δεν υφίσταται κάποια κρίση. Το σχέδιο δράσης περιλαμβάνει εξήγηση με αποδεικτικά στοιχεία την διάψευση της ύπαρξης της κρίσης.

-Μεταφορά ευθυνών σε άλλους. Μπορούν να κατηγορηθούν πρόσωπα ή ομάδες τα οποία βρίσκονται εκτός οργανισμού αλλά που θα μεσολαβούσαν κατά την μεταφορά των προϊόντων στον τελικό καταναλωτή.

➤ *ΘΕΣΗ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ*

-Απαλλαγή. Ο διαχειριστής προσπαθεί να μειώσει την ευθύνη της επιχείρησης για την κρίση. Η απάντηση της επιχείρησης θα περιλάμβανε άρνηση σκοπιμότητας με τέτοιο τρόπο ώστε να βλάψει το κοινό ή να ισχυριστεί ότι διέφυγε ο έλεγχος των εξελίξεων για αυτό οδήγησε εκεί η κρίση.

-Δικαιολόγηση. Ο διαχειριστής προσπαθεί να μειώσει την ζημία που προκλήθηκε από την κρίση. Δηλώνει ότι δεν υπάρχουν σοβαρές ζημιές και τραυματισμοί και τα θύματα δεν άξιζαν ότι τους συνέβη.

➤ *ΘΕΣΗ ΕΠΑΝΑΣΥΝΔΕΣΗΣ*

-Αποζημίωση. Η επιχείρηση αποζημιώνει υλικά και χρηματικά τα θύματα της κρίσης.

-Απολογία. Ο διαχειριστής δημόσια δηλώνει ότι ο οργανισμός λαμβάνει τη πλήρη ευθύνη για την κρίση και ζητά συγχώρεση.

➤ *ΘΕΣΗ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ*

-Επανενθύμιση. Οι επικοινωνιακοί εκπρόσωποι επανενθυμίζουν στο κοινό την καλή πρόσφορα της επιχείρησης στον κλάδο και στο κοινωνικό σύνολο.

-Ευχαρίστησης. Η επιχείρηση ευχαριστεί το κοινό για την στήριξη της τόσα χρόνια.

-Δηλώνει η ίδια θύμα της κρίσης.(PEARSON,2007)

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ CRISIS MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Κατά την διοικητική των κρίσεων στην Ελλάδα παρατηρηθήκαν κάποιες διαπιστώσεις οι οποίες είναι οι εξής:

α. Η Διοικητική των κρίσεων από θεωρητικής απόψεως δεν έχει αναπτυχθεί επαρκώς στη χώρα μας, με εξαίρεση τη Διοικητική ορισμένων ειδικών κρίσεων. Ο σχεδιασμός της αντιμετώπισης των κρίσεων ,σε επίπεδο Πολιτείας, έχει αναπτυχθεί αρκετά (από το 1940) ,κυρίως με τη μορφή των Σχεδίων όπως Πολιτικής Σχεδίασης εκτάκτων αναγκών (ΠΣΕΑ).

Στις Ελληνικές επιχειρήσεις και σε άλλα οργανωμένα σύνολα του ιδιωτικού τομέα, οι κρίσεις και η διαχείριση είναι μάλλον άγνωστα θέματα και στην καλύτερη περίπτωση δευτερεύοντα και έχουν παρόμοια αντιμετώπιση.

Τα υπάρχοντα σχέδια Πυρασφαλείας, γενικότερης ασφάλειας, οι ισχύοντες κανονισμοί Υγιεινής και οι ισχύοντες κανονισμοί Υγιεινής και ασφάλειας ή προστασίας και ελέγχου, που επιβάλλονται από διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις ή Κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης και δεν εντάσσονται σε κάποιο καθορισμένο πρόγραμμα προστασίας από τις κρίσεις, δεν λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις.

β. Δεν υπάρχει επαρκής πληροφόρηση για τις κρίσεις, με εξαίρεση την προσπάθεια που καταβάλει ο ΟΑΣΠ για την αντισεισμική ενημέρωση και προστασία. Δεν έχει αναπτυχθεί επαρκώς το πνεύμα της πρόληψης και της πρόνοιας σαν βασικό κώδικα συμπεριφοράς σε όλα τα επίπεδα (ατομικό, οικογενειακό, επιχειρησιακό, κοινωνικό, κρατικό).

γ. Η ανάγκη του σχεδιασμού αντιμετώπισης των κρίσεων έχει γενικά υποτιμηθεί. Και στον ιδιωτικό τομέα δεν πραγματοποιείται, πλην λίγων περιπτώσεων ,σχεδιασμός ενώ, στο Δημόσιο Τομέα τα καταρτισθέντα σχέδια συχνά δε δοκιμάζονται, αναθεωρούνται, δε συμπληρώνονται και με την πάροδο του χρόνου καταλήγουν ανενεργά.

δ. Πολλά άτομα και σύνολα και κυρίως οι εκάστοτε υπεύθυνοι και μη αιρετοί διαχειριστές κρίσεων υποτιμούν τις κρίσεις και δεν εκτιμούν τις αναπόφευκτες και υποχρεωτικές καταστάσεις ή κάνουν το ίδιο γιατί δεν διαθέτουν την απαιτούμενη γνωστική ή εμπειρική υποδομή ή γιατί κατέχονται από διάφορα συμπλέγματα όπως αυτό του πεπρωμένου ή της αναβολής ή από διάφορα άλλα ψυχολογικά συμπληρώματα, ή γιατί κατευθύνονται από αρνητικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

ε. Δεν υπάρχει κατάλληλο προσωπικό διαχείρισης κρίσεων. Οι υπεύθυνοι διαχειριστές κρίσεων προέρχονται από απλά Διοικητικά στελέχη, είναι και ανεπάγγελτοι σε σύγκριση με το είδος των κρίσεων που καλούνται να διαχειριστούν, δεν έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα και ορίζονται περιπτωσιακά με μη αξιοκρατικά κριτήρια ή λάθος θέσης που κατέχουν.

στ. Πολύ συχνά παραβλέπεται ότι οι managers, αποδεδειγμένα άξιος κάτω από κανονικές συνθήκες , δεν είναι υποχρεωτικά άξιος κάτω από συνθήκες όπου επιτυγχάνουν μόνο οι χαρισματικοί διαχειριστές, οι φύσει και όχι ηγήτορες.

ζ. Η διαχείριση από την Πολιτεία των μεγάλων κρίσεων, οι οποίες προκαλούνται από φυσικές ή τεχνολογικές καταστροφές δε θεωρείται κατάλληλη και αποτελεσματική.(ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ,1998)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: **MANAGEMENT ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΤΑ** **ΤΗ ΚΡΙΣΗ**

ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΤΑ ΤΗ ΚΡΙΣΗ

Ως γνωστό μέσω της βιβλιογραφίας η διαδικασία του management αποτελείται από τα εξής στάδια:

-Προγραμματισμός. Όπου θέτονται οι στόχοι της επιχείρησης. Τι θέλει να επιτύχει.

-Οργάνωση. Εδώ οργανώνονται οι διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων που έχουν δοθεί.

-Στελέχωση. Στελεχώνονται οι διαδικασίες με τα ανάλογα άτομα και τους πόρους που θα τους διεκπεραιώσουν.

-Καθοδήγηση. Πραγματοποιείται ο συντονισμός των ενεργειών.

-Έλεγχος. Ελέγχεται αν οι διαδικασίες πραγματοποιούνται όπως είχαν σχεδιαστεί και έχουν καρποφορήσει οι προσπάθειες.

Κατά την κρίση υπάρχει τροποποίηση αυτών των λειτουργιών συγκεκριμένα:

α. Η λειτουργία του Προγραμματισμού/ Σχεδίαση

Η λειτουργία αυτή, για τη Διοικητική των κρίσεων, ενσωματώνεται στο πρόγραμμα προστασίας από τις κρίσεις και κυρίως στα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων τα οποία και περιγράφηκαν λεπτομερώς.

β. Η λειτουργία της οργάνωσης

Η λειτουργία αυτή, που καθορίζει τις θέσεις και τα καθήκοντα όλων των εργαζομένων, τα όρια εξουσίας και ευθύνης, τη λογοδοσία, το πλαίσιο λήψης αποφάσεων και τους τρόπους επικοινωνίας, εκτελείται σε όλα τα σύνολα που έχουν κάποιο οργανωτικό σχήμα, επίσημο ή ανεπίσημο.

Όταν σε ένα σύνολο υπάρχει και εφαρμόζεται κάποιο πρόγραμμα προστασίας από τις κρίσεις τότε προβλέπονται και θέσεις και πρόσωπα με αποστολή τα καθήκοντα διαχειρίσεις κρίσεων.

Επειδή οι κρίσεις είναι σπάνιες και διαρκούν λίγο χρόνο, αντιπροσωπεύουν δηλαδή ένα πολύ μικρό κομμάτι της ζωής του συνόλου, όλα σχεδόν τα σύνολα του ιδιωτικού τομέα ενσωματώνουν τις θέσεις αυτές σε θέσεις του οργανωτικού σχήματος τους και αναθέτουν τα καθήκοντα του διαχειριστή κρίσεων σε κάποιο άλλο στέλεχος. Και αρκετά συχνά το κάνουν την τελευταία στιγμή. Όταν η κρίση είναι προ των πυλών ή έχει ήδη εκδηλωθεί.

Στην πραγματικότητα τα μικρομεσαία σύνολα δεν διαθέτουν προγράμματα ή σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων. Από τα μεγάλα σύνολα

μόνο το 50% από αυτά διαθέτουν, αλλά από πλευράς οργάνωσης της διαχείρισης των κρίσεων, ακολουθούν την παραπάνω τακτική.

γ. Η λειτουργία της στελέχωσης

Σε όποια σύνολα υπάρχει πρόγραμμα προστασίας από τις κρίσεις και κατάρτισης σχεδίων αντιμετώπισης της, προβλέπει η λειτουργία της στελέχωσης να περιλαμβάνει τη μέριμνα για την επιλογή και εκπαίδευση το προσωπικού.

Τα κριτήρια επιλογής του προσωπικού διαχείρισης κρίσεων στηρίζονται στα χαρακτηριστικά του διαχειριστή κρίσεων και των μελών της ομάδας διαχείρισης κρίσεων.

Δυστυχώς, όπως και παραπάνω τονίστηκε, σε επίπεδο Πολιτείας, ή μεγάλων Δημόσιων Οργανισμών και Επιχειρήσεων οι διαχειριστές κρίσεων και τα μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων επιλέγονται με μη αξιοκρατικά κριτήρια ή προέρχονται από διοικητικά στελέχη που και αυτά έχουν επιλεγεί με τον ίδιο τρόπο, με αποτέλεσμα σε περίοδο κρίσεων να αποτυγχάνουν.

Όσον αφορά την αξιοποίηση του προσωπικού αυτού και την εκπαίδευσή του, για να καταστεί ικανό για την εκτέλεση των καθηκόντων αντιμετώπισης κρίσεων, αυτή γίνεται μέσα στα σύνολα ανάλογα με τα μέσα που διαθέτουν και την ανησυχία για το πρόγραμμα προστασίας από τις κρίσεις.

δ. Η λειτουργία της καθοδήγησης (συντονισμού και διεύθυνσης)

Σε περιόδους κρίσεων η λειτουργία αυτή πρέπει να εκτελείται αυτόματα και ενσυνείδητα από όλα τα μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων, χωρίς παρεμβάσεις του διαχειριστή κρίσης. Όλα τα πρόσωπα δηλαδή που εμπλέκονται στη διαχείριση μιας κρίσης πρέπει να ενεργούν μέσα σε ένα πλαίσιο αναμφισβήτητης άσκησης της ηγεσίας από το διαχειριστή, να ακολουθούν τους κανόνες της ομάδας και να επικοινωνούν με ένα προκαθορισμένο τρόπο.

Οι πιθανές αμφιβολίες για την ασκούμενη διαχείριση και τον ηγετικό ρόλο του διαχειριστή, οι επικοινωνιακές εκτροπές, η έλλειψη κινήτρων για την εκτέλεση της επικίνδυνης αποστολής της καταστολής των κρίσεων και η μη τήρηση των κανόνων της συνεργασίας και της ομαδικής πειθαρχίας, δεν επιτρέπονται κατά τη διάρκεια των κρίσεων.

Η ανεπάρκεια του χρόνου, οι ασκούμενες πιέσεις και οι λοιπές ιδιαιτερότητες των κρίσεων, δεν επιτρέπουν την πολυτέλεια του λεπτομερούς συντονισμού και της επιμελημένης διεύθυνσης. Όλοι πρέπει να ενεργούν αυτόματα σύμφωνα με τα σχέδια αντιμετώπισης των κρίσεων, χωρίς παρεκκλίσεις και καθυστερήσεις και χωρίς την επέμβαση του διαχειριστή κρίσεων.

ε. Η λειτουργία του ελέγχου

Κατά τη διάρκεια των κρίσεων δε γίνεται λεπτομερής έλεγχος της λειτουργίας αυτής. Η ταχύτητα εξέλιξης της κρίσης και η ανάγκη της άμεσης αντιμετώπισης των προβλημάτων της, δεν επιτρέπουν στο διαχειριστή της κρίσης στους προϊστάμενους διοικητικούς φορείς να ασκήσουν αποτελεσματικό έλεγχο κατά τη φάση της διαδικασίας αντιμετώπισης των κρίσεων.

Έλεγχος γίνεται και πριν την εκδήλωση των κρίσεων. Ο έλεγχος αναφέρεται στην πληρότητα και λειτουργικότητα των σχεδίων και στην δοκιμή τους. Και είναι πιο αντικειμενικός όταν γίνεται κατά τη δοκιμή και με την μέθοδο της προσομοίωσης. (ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ,1998)

ΣΥΓΧΡΟΝΟ MANAGEMENT

Οι θεωρίες στο σύγχρονο management διαχωρίζουν τις σκέψεις και τις κινήσεις των managers σε 5 κατευθυντήριες γραμμές μέσω των οποίων σκέφτονται και λειτουργούν, αυτές είναι:

- Διαχείριση του Εγώ: η Στοχαστική Σκέψη.
- Διαχείριση του Οργανισμού: η Αναλυτική Σκέψη.
- Διαχείριση του Ευρύτερου Πλαισίου: η Πραγματιστική Σκέψη.
- Διαχείριση των Σχέσεων Συνεργατική Σκέψη.
- Διαχείριση της Αλλαγής: η Κατεύθυνση της Δράσης.

Αυτό που πρέπει να γίνει σαφές είναι ότι ο διαχωρισμός τους δεν στηρίζεται σε επιστημονικά δεδομένα, απλώς έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμος και αποτελεσματικός για τους managers που τον αξιοποιούν. Πρέπει να αντιμετωπίσουν τις πέντε «Κατευθύνσεις της Σκέψης» ως Σχέση Ζωής, ως μία συμπεριφορά που ανοίγει νέους ορίζοντες. Για παράδειγμα, αν δεν εφαρμόσουν τη στοχαστική σκέψη δεν μπορούν να γίνουν δεκτικοί σε νέες ιδέες. Αν μάλιστα απουσιάζει και η πραγματιστική Σκέψη, μπορεί ούτε και να τις προσέξουν. Και φυσικά, δεν μπορούν να εκτιμήσουν τη διέγερση, τις προοπτικές και τις ευκαιρίες της δράσης αν δεν δράσουν.

Στόχος είναι να κατευθύνουν τη σκέψη σε πέντε βασικούς δρόμους. Το αποτέλεσμα δεν θα είναι μόνο η αυξημένη αυτοπεποίθηση αλλά η συνοχή και ο ειρμός της σκέψης τους. Οι πέντε διαφορετικές κατευθύνσεις θα πρέπει να αντιμετωπιστούν ως διαφορετικές προσεγγίσεις.

Διαχείριση του Εγώ: Στοχαστική Σκέψη

Οι Managers που συμμετέχουν σήμερα σε εκπαιδευτικά προγράμματα προσωπικής ανάπτυξης συχνά ανακαλύπτουν ότι το εκπαιδευτικό πλαίσιο θυμίζει κέντρο εκπαίδευσης νεοσυλλέκτων.

Σίγουρα οι Managers δεν έχουν ανάγκη από την ατμόσφαιρα μιας λέσχης της υψηλής κοινωνίας για την προσωπική τους ανάπτυξη αλλά ούτε και την ατμόσφαιρα του κέντρου νεοσυλλέκτων. Αρκεί που ήδη ζουν αυτή την ατμόσφαιρα στη δουλειά τους. Αυτό που απεγνωσμένα χρειάζονται οι managers σήμερα είναι να σκεφτούν να σταματήσουν, να κάνουν ένα βήμα πίσω, να στοχαστούν πάνω στις εμπειρίες τους. Στο βιβλίο του ο Saul Alinsky «Rules for Radicals», κάνει την ενδιαφέρουσα παρατήρηση ότι τα γεγονότα ή τα «συμβάντα» μεταμορφώνονται σε εμπειρίες μόνον αφού αυτός που τα βίωσε τα επεξεργαστεί νοητικά. «Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν συσσωρεύουν εμπειρίες. Περνούν από τη ζωή βιώνοντας μια σειρά συμβάντων τα οποία δεν αφομοιώνονται από το σύστημά τους. Τα συμβάντα

μετατρέπονται σε εμπειρίες όταν αφομοιώνονται, όταν κάποιος τα εξετάζει, τα συσχετίζει με γενικά πρότυπα και τα συνθέτει». Ο στοχασμός καλύπτει το χώρο ανάμεσα στην εμπειρία και στην ερμηνεία, το χώρο όπου ο νους πραγματοποιεί τις συνδέσεις. Φανταστείτε ότι βρίσκεστε σε μία συνάντηση και ξαφνικά κάποιος ξεσπά και αρχίζει να μιλά για τα προσωπικά του προβλήματα. Η πρώτη αντίδραση είναι να αγνοήσετε ή να δώσετε ένα τέλος στο συμβάν. Γιατί όμως να μη χρησιμοποιήσετε το συμβάν για να στοχαστείτε τη δική σας αντίδραση ανεξάρτητα από το τι νιώσατε;

Οι εταιρείες δεν χρειάζονται «ανθρώπους καθρέφτες», ανθρώπους που βλέπουν στα πάντα μόνον αντανάκλασεις των δικών τους συμπεριφορών. Όμως δεν χρειάζονται ούτε «ανθρώπους παράθυρα», που δεν μπορούν να δουν πέρα από την εικόνα που έχουν γύρω τους. Αυτό που χρειάζονται είναι managers που μπορούν να δουν και τις δύο κατευθύνσεις.

Διαχείριση του Οργανισμού: Αναλυτική Σκέψη

Αναλυτική σκέψη, πέρα από την επιφανειακή ανάλυση στο ουσιαστικό νόημα των δομών και των συστημάτων, θα επιτύχει κανείς με το να ξεπεράσει τις συμβατικές προσεγγίσεις ώστε να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί στον οργανισμό.

Ας εξετάσουμε τρία παρεμφερή ζητήματα, ένα απλό, ένα σύνθετο, ένα πολύπλοκο. Η ναυπήγηση ενός σκάφους αναψυχής είναι σχετικά απλό αλλά πρέπει να λυθούν προβλήματα όπως η αναλογία του εκτοπίσματος με το μήκος του σκάφους. Η ναυπήγηση ενός αεροπλανοφόρου είναι πολύ πιο σύνθετη, καθώς πρέπει να αντιμετωπιστούν η λειτουργία και ο συντονισμός κάθε είδους υποσυστημάτων και δικτύων τροφοδοσίας.

Αυτού του είδους οι αποφάσεις απαιτούν να ξεφύγει κανείς από τη συμβατική ανάλυση και τις εύκολες τεχνικές της επεξεργασίας των δεδομένων και να διεισδύσει βαθύτερα στην αναλυτική σκέψη.

Πρέπει να συνυπολογιστούν τα μη μετρήσιμα δεδομένα (soft data), ενώ σημαντικό ρόλο παίζουν οι αξίες που οδηγούν σε συγκεκριμένες επιλογές.

Η ανάλυση εις βάθος δεν στοχεύει στην απλοποίηση των σύνθετων αποφάσεων, αλλά στη διατήρηση της πολυπλοκότητας και ταυτόχρονα στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

Συχνά οι Μάνατζερ καταλήγουν σε προφανείς λύσεις εξαιτίας της συμβατικής αναλυτικής σκέψης: «Το εργοστάσιο πρέπει να κλείσει», ή «πρέπει να επιταχύνουμε την ολοκλήρωση του έργου που έχει καθυστερήσει». Όμως, το ζητούμενο είναι η βαθιά διερεύνηση. Το σημαντικότερο είναι ότι θα αν θα συνειδητοποιήσει κανείς τις προκαταλήψεις που περιορίζουν τη σκέψη του. Μόνο έτσι θα καταστεί

εφικτό να γίνουν τα πράγματα διαφορετικά, να αλλάξουν πορεία, και να επιλυθούν τα προβλήματα.

Μπορεί να αναρωτηθείτε: Μιλάμε για ανάλυση ή για στοχασμό; Η απάντηση είναι απλή: μιλάμε για στοχαστική ανάλυση. Το πρόβλημα για πολλούς Manager, και τις σχολές που τους εκπαιδεύουν, δεν είναι η έλλειψη της ανάλυσης αλλά η υπερβολική ανάλυση ή τουλάχιστον η υπερβολική δόση συμβατικής ανάλυσης.

Διαχείριση του Ευρύτερου Πλαισίου: Πραγματιστική Σκέψη

Ζούμε σε έναν κόσμο που από απόσπαση μοιάζει ομοιογενής και ενιαίος. Η «Παγκοσμιοποίηση» τείνει σε αυτή την οπτική, προϋποθέτοντας και ενθαρρύνοντας ομοιογενείς συμπεριφορές.

Μία προσεκτικότερη ματιά αποκαλύπτει μια αρκετά διαφορετική εικόνα. Όχι μόνον ο κόσμος δεν είναι ομοιογενής, αλλά αποτελείται από κάθε λογής διαφορετικούς κόσμους. Δεν θα έπρεπε λοιπόν να ενθαρρύνονται οι managers να γνωρίσουν τους κόσμους, να αποκτήσουν περισσότερες εμπειρίες; Με άλλα λόγια, δεν θα έπρεπε να γνωρίσουν και άλλους κόσμους, άλλες συνθήκες, συνήθειες, κουλτούρες ώστε να κατανοήσουν και να γνωρίσουν καλύτερα το δικό τους.

Η πραγματιστική σκέψη δεν απαιτεί παγκόσμια κάλυψη και η παγκόσμια κάλυψη δεν οδηγεί στην πραγματιστική σκέψη.

Ένα παράδειγμα είναι η Shell. Φυσικά η Shell έχει μακρόχρονη διεθνή παρουσία, όμως εξαιτίας των κοινωνικών πιέσεων και του γεγονότος πως η κεντρική της διοίκηση συνδυάζει δύο διαφορετικές κουλτούρες (Ολλανδική και Βρετανική), η εταιρεία κατορθώνει να προσαρμόζει και να ενσωματώνει κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά τις θυγατρικές της σε όλο τον κόσμο.

Διαχείριση των Σχέσεων: Συνεργατική Σκέψη

Είναι περιττό να σχολιαστεί ότι αυτή η μορφή αναφέρεται στις σχέσεις προϊσταμένων με υφισταμένους. Εξαιτίας της οικονομικής θεωρίας, αντιμετωπίζουν τους ανθρώπους ως ανεξάρτητες μονάδες, αποσπασίμους «ανθρώπινους πόρους», που μπορούν να μετακινηθούν οπουδήποτε, να συνδυάζονται ή να «πериκόπτονται». Αυτό δεν είναι συνεργατική σκέψη.

Μία πραγματικά συνεργατική σκέψη δεν αφορά τόσο τη διαχείριση ανθρώπων όσο τη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων μεταξύ των μελών μιας ομάδας, μεταξύ τμημάτων, ή μεταξύ συμμάχων. Με άλλα λόγια, η πραγματικά συνεργατική σκέψη απαιτεί να ξεχάσουμε το δημοφιλές «ηρωικό» στυλ διοίκησης και να κινηθούμε σε ένα περισσότερο «συμμετοχικό» στυλ.

Οι μάνατζερ που ακολουθούν το συμμετοχικό στυλ διοίκησης ακούν περισσότερο και μιλούν λιγότερο. Προτιμούν να βγαίνουν από

τα γραφεία τους για να δουν και να νιώσουν παρά να απομονώνονται για να αποφασίσουν. Καλλιεργούν τη συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων. Ασκούν λιγότερο έλεγχο επιτρέποντας τους να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο της δουλειάς τους.

Αν το μότο του ηρωικού μάνατζερ είναι «Εγώ κρίνω, όπως εκτελείτε», τότε το μότο του συνεργατικού μάνατζερ είναι «Ονειρευόμαστε ώστε να ενεργούμε». Θα μπορούσαμε να ονομάσουμε αυτό το στυλ management «Διακριτική Διοίκηση»

Όταν ο John Kotter ρωτήθηκε αν οι απόφοιτοι του Harvard Business School της τάξης του 1974, των οποίων την καριέρα παρακολούθησε στο βιβλίο του «The New Rules», ήταν ομαδικοί παίκτες, απάντησε: «Πιστεύω ότι αυτοί οι άνθρωποι θέλουν να δημιουργήσουν μια ομάδα και να την οδηγήσουν σε κάποιου είδους θρίαμβο όχι να είναι μέλη μιας ομάδας που θα ηγείται κάποιους άλλους». Όμως αυτή δεν είναι η συνεργατική σκέψη. Ορισμένες φορές είναι απαραίτητο η ομάδα να έχει έναν ηγέτη που να επιβάλλεται αν και όχι τόσο συχνά όσο νομίζουν οι περισσότεροι.

Διαχείριση της Αλλαγής: Κατεύθυνση της Δράσης.

Φανταστείτε κάποια εταιρεία σαν άμαξα που τη σέρνουν άγρια άλογα. Τα άλογα αυτά αντιπροσωπεύουν τα συναισθήματα, τις προσδοκίες και τα κίνητρα όλων των ανθρώπων της εταιρείας. Το να κρατηθεί σταθερή η πορεία της άμαξας απαιτεί την ίδια δεξιότητα που απαιτείται και για να αλλάξει κατεύθυνση.

Φιλόσοφοι από τον Πλάτωνα μέχρι τον Ινδό Βιβεκενάντα έχουν χρησιμοποιήσει τη συγκεκριμένη παρομοίωση για να περιγράψουν την ανάγκη χαλιναγώγησης της συναισθηματικής ενέργειας, ανάγκη που βρίσκει εφαρμογή και στο management. Η δράση, ιδιαίτερα στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα, δεν έχει να κάνει με το μαστίγωμα των αλόγων σε μια ξέφρενη κούρσα που θα κάνει την άμαξα να τρέχει ανεξέλεγκτα. Αντίθετα, αφορά την ικανότητα αντίληψης του εδάφους και των δυνατοτήτων της ομάδας στο συγκεκριμένο έδαφος, και κατά συνέπεια στη χάραξη και διατήρηση της πορείας.

Η δράση, και ιδιαίτερα η αλλαγή, δεν χρειάζονται συστάσεις. Σήμερα όλοι κατανοούν αυτές τις δύο έννοιες και το πόσο απαραίτητες είναι. Αυτό όμως είναι και το πρόβλημα. Σήμερα δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη δράση όχι στο βάρος του στοχασμού.

(ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΥΧΟΣ 22, ΣΕΛ. 84-93)

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων είναι η γενική λειτουργία του management που χαρακτηρίζει τις ειδικές λειτουργίες του (Σχεδίαση/προγραμματισμός, Οργάνωση, Στελέχωση, Καθοδήγηση/συντονισμός, Έλεγχος).

Κατά τις περιόδους κρίσεων αυτή η λειτουργία γίνεται τόσο κρίσιμη και τόσο αποφασιστική ώστε να μπορεί να ειπωθεί ότι η καλή διαχείριση μιας κρίσης εξασφαλίζεται με την σωστή λήψη αποφάσεων κατά τη διάρκειά της από τους εμπλεκόμενους φορείς που λαμβάνουν αποφάσεις.

Σε γενικές γραμμές *οι θεωρίες της λήψης αποφάσεων* χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

✓ Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι *λογικές θεωρίες*, αυτές που προϋποθέτουν ότι ο λήπτης της απόφασης είναι λογικός. Αυτές μπορούν να διακριθούν σε καθαρά ορθολογικές και σε εκείνες που ερμηνεύουν τη λήψη αποφάσεων πάντα με βάση τη λογική, η οποία όμως δεν είναι η συμβατική λογική.

- Στις καθαρά ορθολογικές κατατάσσονται:

i. το κλασικό μοντέλο που ερμηνεύει τη λήψη των αποφάσεων ως μία ορθολογική διαδικασία,

ii. η θεωρία παιγνίων, που εξετάζει τη λήψη των αποφάσεων μέσω της σχηματοποίησης των επιδιώξεων δύο ορθολογικών παραγόντων και επιλογής των αποφάσεων από τον καθένα σε συνδυασμό με τις πιθανολογούμενες επιλογές του άλλου .

-Στις θεωρίες μη συμβατικής λογικής εντάσσονται:

i. οι γραφειοκρατικές θεωρίες για τη λήψη των αποφάσεων.

ii. οι θεωρίες που αμφισβητούν το ορθολογικό της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων και προτείνουν ερμηνείες που διέπονται από διαφορετικές λογικές.

iii. το οργανισμικό μοντέλο, που ερμηνεύει τις αποφάσεις στη βάση της εμπλοκής των οργανισμών στην κυβερνητική διαδικασία και του τρόπου λειτουργίας της.

iv. τα μικτά μοντέλα, συνδυασμοί δηλαδή διαφόρων θεωριών οι οποίοι έχουν επιχειρηθεί από επιστήμονες με στόχο την καλύτερη ερμηνεία καταστάσεων λήψης αποφάσεων και διαχείρισης κρίσης.

✓ Στην δεύτερη κατηγορία, ανήκουν οι θεωρίες που δεν θέτουν την λογική ως την προϋπόθεση ή ως το μέσο για τη λήψη των αποφάσεων.

Σε αυτήν κατατάσσονται:

i. οι ψυχολογικές θεωρίες που ασχολούνται με τα κίνητρα, τα χαρακτηριστικά ή τον ψυχολογικό κόσμο των ληπτών των αποφάσεων.

ii. οι θεωρίες σχετικά με την παρανόηση ή την σύγχυση που διακατέχει τον λήπτη της απόφασης.

iii. οι θεωρίες σχετικά με την ομαδική σκέψη που εμφανίζεται.

iv. η ερμηνεία που δίνεται για τη λήψη των αποφάσεων από επιστήμονες του πρόσφατου επιστημονικού κλάδου της κυβερνητικής.
(ΚΟΥΣΚΟΥΒΕΛΗΣ,1997)

✓ Θεωρία του διλήμματος του φυλακισμένου

Η θεωρία βασίζεται στο γεγονός ότι οι managers τείνουν να λαμβάνουν αποφάσεις όπως οι φυλακισμένοι οι οποίοι αναζητούν την αθωότητα τους και διακατέχονται από διλήμματα.

Ο καθένας μπορεί να περιμένει ότι θα υποστεί μια καταδίκη σε φυλάκιση μιας συγκεκριμένης διάρκειας A_2 . Εάν ομολογήσει μόνο ο ένας, αυτός που δεν θα του ομολογήσει ενδέχεται να υποστεί μία μεγαλύτερη ποινή φυλάκισης, διάρκειας A_4 . Όσο οι προβλέψεις για αυτές τις καταδίκες είναι τέτοιες, ώστε $A_3 < A_1 < A_2 < A_4$, δεν φαίνεται πιθανό να ριψοκινδυνέψει κάποιος από τους φυλακισμένους να παραμείνει σιωπηλός.

Συνεπώς, είναι πιθανόν να καταλήξουν να ομολογήσουν και οι δύο, ένα αποτέλεσμα που καταλήγει σε μία περίοδο φυλάκισης A_2 για καθέναν από αυτούς, η οποία είναι μεγαλύτερη από την περίοδο A_1 , που θα υφίστατο ο καθένας, εάν συνεργάζονταν και αρνούνταν και οι δύο να ομολογήσουν.

Οι καταστάσεις αυτού του γενικού τύπου έχουν μελετηθεί εκτενώς. Οι μελέτες συμπεριλαμβάνουν δύο είδη αναζήτησης. Στο πρώτο είδος, ο μελετητής της ορθολογικής λήψης αποφάσεων, που βασίζεται στην εφαρμογή κανόνων, προσπάθησαν από μία τυπική ανάλυση της κατάστασης να προβλέψουν τι θα κάνουν οι δύο φυλακισμένοι, επιβάλλοντας διάφορες υποθέσεις προκειμένου να γενικεύσουν την πρόβλεψη. Στο δεύτερο είδος αναζήτησης, οι μελετητές της λήψης αποφάσεων προσπάθησαν να παρατηρήσουν τι είδους συμπεριφορά εμφανίζεται στην πραγματικότητα, όταν δύο άνθρωποι έρχονται αντιμέτωποι με μία απόφαση του τύπου του διλήμματος του φυλακισμένου. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και σε δυο συνεργάτες.

Κατά αυτή την άποψη, οι συνεργάτες λαμβάνουν ατομικές αποφάσεις αξιολογώντας τις ενδεχόμενες συνέπειες από την άποψη των δικών τους ατομικών προτιμήσεων. Η επιπλοκή έγκειται στο ότι, εφόσον κάθε συνεργάτης αποφασίζει ανεξάρτητα και ταυτόχρονα, λαμβάνοντας υπόψη την κατάσταση που αντιμετωπίζει ο ίδιος, κανείς από τους δύο δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τη συμπεριφορά του άλλου ως χαρακτηριζόμενη από μία κατανομή σταθερών πιθανοτήτων.

Ο πλέον συνήθης κανόνας λήψης αποφάσεων ήταν αυτός που συνεπαγόταν στην εξέταση του χειρότερου αποτελέσματος κάθε ενδεχόμενης ενέργειας η οποία θα μπορούσε να προκύψει από την ενεργεία του άλλου (τη μέγιστη απώλεια). Ο κανόνας λήψης αποφάσεων είχε στόχο την επιλογή της ενέργειας εκείνης για την οποία το χειρότερο δυνατό αποτέλεσμα ήταν το καλύτερο (δηλαδή, η ελαχιστοποίηση της μέγιστης απώλειας).

Στην κλασική περίπτωση του διλήμματος του φυλακισμένου, εάν κάθε φυλακισμένος επιλέξει την ενέργεια εκείνη για την οποία το

χειρότερο δυνατό αποτέλεσμα είναι το καλύτερο, ο καθένας από τους δύο θα ομολογήσει.

Το δίλημμα του φυλακισμένου μπορεί όμως να εξεταστεί από την άποψη των συνεργασιών των ληπτών αποφάσεων βάσει κανόνων. Όταν δύο άτομα τίθενται σε μία κατάσταση, στην οποία καθένας πρέπει να επιλέξει μία ενέργεια που επηρεάζει τα αποτελέσματα και για τις δύο πλευρές, υπάρχουν κοινωνικά καθοριζόμενοι κανόνες κατάλληλης συμπεριφοράς. Με αυτή την άποψη, η ορθολογική δράση είναι από τους πολλούς ενδεχόμενους κανόνες που μπορούν να ανακληθούν, ανακαλώντας ίσως μία ταυτότητα του «παίκτη παιγνίων» ή του «ανταγωνιστικά δρώντος».

(ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΥΧΟΣ 40, ΣΕΛ 106-108)

ΣΤΑΔΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων, ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

- Προσδιορισμός του προβλήματος
 - Ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων
 - Ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων (μειονεκτήματα, πλεονεκτήματα, δυσκολίες και περιορισμοί)
 - Επιλογή της πιο καλής εναλλακτικής λύσης (κρίση και λήψη απόφασης).
 - Υλοποίηση της απόφασης, εφαρμογή της λύσης, έλεγχος.
- (ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ, 1998)

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Η λήψη αποφάσεων, σύμφωνα με την παραπάνω διαδικασία, γίνεται ανάλογα με τον βαθμό πληροφόρησης των συνθηκών κάτω από τις οποίες διαμορφώνεται μια κατάσταση (πρόβλημα), για την οποία πρέπει να ληφθεί μια απόφαση. Οι κυριότερες τεχνικές είναι:

α. Τεχνικές λήψης αποφάσεων σε συνθήκες βεβαιότητας

Συνθήκες βεβαιότητας επικρατούν όταν οι εναλλακτικές λύσεις και όλα τα αποτελέσματα της κάθε μιας είναι γνωστά. Γνωστές είναι και οι πιθανότητες να συμβεί το κάθε αποτέλεσμα.

β. Τεχνικές λήψης αποφάσεων σε συνθήκες πιθανότητας ή υπολογισμού κινδύνου

Τέτοιες συνθήκες επικρατούν όταν οι εναλλακτικές λύσεις είναι γνωστές αλλά τα αποτελέσματα της κάθε μιας είναι πιθανά και πιθανολογούνται, δηλαδή η πιθανότητα να συμβούν εκτιμάται από το λήπτη της απόφασης και ανάλογα με την ακρίβεια της εκτίμησης προσδιορίζεται και η ορθότητα της απόφασης (ύπαρξη κινδύνου).

Η εκτίμηση της πιθανότητας στην περίπτωση αυτή στηρίζεται σε γνωστά και αντικειμενικά γεγονότα και γι' αυτό ονομάζεται αντικειμενική.

γ. Τεχνικές λήψης αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας

Συνθήκες αβεβαιότητας επικρατούν όταν ούτε τα αποτελέσματα διάφορων εναλλακτικών λύσεων, ούτε οι πιθανότητες να συμβούν είναι γνωστά.

Τότε οι πιθανότητες εκτιμώνται με υποκειμενικά κριτήρια (διαίσθηση, κρίση, πείρα) και η εκτίμηση αυτή ονομάζεται υποκειμενική.

Είναι προφανές ότι όσο αυξάνει η αβεβαιότητα, τόσο αυξάνει και η πιθανότητα αποτυχίας στη λήψη αποφάσεων.

δ. Τεχνικές λήψης αποφάσεων σε συνθήκες ανταγωνισμού

Συνθήκες ανταγωνισμού επικρατούν όταν οι εναλλακτικές λύσεις είναι γνωστές αλλά τα αποτελέσματα της κάθε μιας εξαρτώνται από τη συμπεριφορά του ανταγωνιστή.

ε. Συνθήκες πλήρους άγνοιας

Τέτοιες συνθήκες επικρατούν όταν και οι εναλλακτικές λύσεις είναι άγνωστες και τα αποτελέσματά της είναι άγνωστα. Κάτω από αυτές τις συνθήκες δεν πρέπει να λαμβάνετε καμία απόφαση.

Οι συνθήκες βεβαιότητας και πλήρους άγνοιας είναι τα δύο αντίθετα άκρα της αβεβαιότητας.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ

1. Ο παράγοντας χρόνος

Κάθε λήπτης αποφάσεων όταν λαμβάνει μια απόφαση, μέσα στην απόφαση αυτή εμπεριέχεται και ο χρόνος υλοποίησής της.

Ο καθορισμός του χρόνου αυτού εξαρτάται από τη φύση του προβλήματος για το οποίο λήφθηκε μια απόφαση και από το βαθμό αναγκαιότητας της απαιτούμενης λύσης του.

Όταν το πρόβλημα είναι μια επικίνδυνη έκτακτη ανάγκη πρέπει να λυθεί άμεσα. Η υλοποίηση της απόφασης της λύσης του πρέπει να συμπίπτει με τη λήψη της απόφασης.

2. Ο παράγοντας του κινδύνου

Η λήψη αποφάσεων εμπεριέχει πάντα κάποιο κίνδυνο, εκτός και αν λαμβάνεται κάτω από συνθήκες βεβαιότητας.

Κάθε απόφαση δεν είναι πάντοτε η καλύτερη (από απόψεις αποτελέσματος), ούτε η ορθότερη (από απόψεως αιτιολογίας).

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ

Τα σημεία-κλειδιά, που επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε περίοδο κρίσης είναι τα εξής:

I. Ο ελάχιστος χρόνος που έχει στη διάθεσή του ο διαχειριστής μιας κρίσης για να λάβει αποφάσεις, τον αναγκάζουν να παίρνει αποφάσεις «πεδίου», οι οποίες αφορούν μόνο την εξέλιξη της κρίσης.

Δευτερεύουσες αποφάσεις ή αποφάσεις ρουτίνας παίρνονται από τους βοηθούς του, σύμφωνα με το υπάρχον σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων. Και όσο λεπτομερέστερο είναι το σχέδιο αυτό, τόσο καλύτερα αντιμετωπίζονται οι προβλεφθείσες καταστάσεις και ο διαχειριστής της κρίσης έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει τις μη προβλεφθείσες, απρόσμενες και πρωτόγνωρες καταστάσεις και τα σοβαρά προβλήματα που παρουσιάζονται .

II. Οι αποφάσεις κατά τη διάρκεια των κρίσεων παίρνονται την κατάλληλη στιγμή και εμφανίζονται δισταγμοί, αμφιταλαντεύσεις, υπαναχωρήσεις και κωλυσιεργίες . Διορθωτικές αποφάσεις είναι δυνατό να παίρνονται αν είναι απόλυτα αναγκαίες και αν το επιτρέπει ο χρόνος.

Κατά τη διάρκεια των εκτάκτων αναγκών χρειάζονται αποφάσεις του ενός δέκατου του δευτερολέπτου και κατά την υπόλοιπη διάρκεια των κρίσεων, χρειάζονται αποφάσεις των μερικών δευτερολέπτων.

III. Μια απόφαση δεν είναι πάντα σωστή. Μπροστά όμως στην πιθανότητα να μην είναι σωστή δε δικαιολογείται η μη λήψη της. Ο διαχειριστής πρέπει να παίρνει αποφάσεις και να αναλαμβάνει την ευθύνη της. Όταν αποφεύγει να το κάνει ή δεν μπορεί να το κάνει κάτω από την πίεση υποκειμενικών ή αντικειμενικών παραγόντων, τότε

πρέπει να ζητά βοήθεια από τα μέλη της ομάδας του ή από εξωτερικούς ειδικούς συμβούλους ή να απομακρύνεται από τη θέση του.

IV. Ο επαγγελματισμός του διαχειριστή της κρίσης, που προσδιορίζεται από τις γνώσεις, τις εμπειρίες του και την εκπαίδευσή του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κάτω από συνθήκες κρίσης (εκπαίδευση με τη μέθοδο της προσομοίωσης), τον βοηθά να παίρνει, σωστά, σημαντικές αποφάσεις.

Διαχειριστές χωρίς τον ειδικό επαγγελματισμό που χρειάζεται για τη διαχείριση των κρίσεων, αποτυγχάνουν, έστω και αν κάτω από κανονικές συνθήκες είναι άριστοι Managers.

V. Το ψυχικό σθένος του διαχειριστή της κρίσης και τα άλλα ψυχοδυναμικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του (αντοχή, θέληση, προσαρμοστικότητα κ.λ.π.) είναι βασικοί παράγοντες στη λήψη αποφάσεων.

Κάτω από συνθήκες κρίσης οι πιέσεις του χρόνου και των διαφόρων ομάδων πίεσης είναι τόσο μεγάλες που οδηγούν το διαχειριστή στα όρια της πλήρους σύγχυσης ή του πανικού και μόνο το ψυχικό του σθένος εξασφαλίζει τη συναισθηματική του ισορροπία.

VI. Η καταλληλότερη διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια των κρίσεων είναι η κλασική διαδικασία με τα γνωστά στάδια και τις γνωστές τακτικές. Αυτή η διαδικασία ακολουθείται όταν ο διαχειριστής βρίσκεται στην κατάσταση της αυξημένης εγρήγορσης, όπου τα επίπεδα του άγχους είναι αυτά που αντιστοιχούν στην καλύτερη απόδοση. Όταν βρίσκεται σε ενδιάμεσες καταστάσεις και ενεργεί με βραδύτητα ή με υπερβολική ταχύτητα (υπερδιέγερση), τότε είναι σίγουρο ότι θα είναι αναποτελεσματικός.

VII. Μεγάλο ρόλο στη λήψη αποφάσεων παίζει η υπάρχουσα πληροφόρηση, τόσο αυτή που έχει καταγραφεί στο σχέδιο αντιμετώπισης, όσο και η τρέχουσα που εξασφαλίζεται από το σχέδιο επικοινωνιών.

Έχει υπολογιστεί ότι κατά τη διάρκεια των κρίσεων υπάρχει η μισή πληροφόρηση από αυτή που υπάρχει κάτω από κανονικές συνθήκες. Για αυτό και η ταχύτητα λήψης και αξιολόγησης των πληροφοριών, δηλαδή η ταχύτητα της επικοινωνίας κατά τις κρίσεις, πρέπει να είναι μεγάλη.

Οι φύσει ηγήτορες που κατέχουν και την τέχνη του management είναι οι καλύτεροι διαχειριστές κρίσεων και οι καλύτεροι λήπτες αποφάσεων. Τα ηγετικά προσόντα είναι απαραίτητα κάτω από τις επικίνδυνες, κρίσιμες και δύσκολες συνθήκες των κρίσεων, που διευκολύνουν τις διοικητικές παρεκτροπές, την απειθαρχία και τις ασυνέπειες, που ο κοινός manager δεν μπορεί να αποτρέψει. (ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ, 1998)

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Όπως έχει ήδη διαπιστωθεί από τις παραπάνω αναλύσεις ο διαχειριστής της κρίσης μιας επιχείρησης θεωρείται το πλέον αρμόδιο άτομο το οποίο θα βγάλει την επιχείρηση από τη δύσκολη κατάσταση.

Θα είναι το άτομο το οποίο θα αναλάβει το συντονισμό της δράσης, της στρατηγικής αντίδρασης κατά την κρίση, το άτομο που θα αναλάβει υπεύθυνα τις ευθύνες σε περίπτωση αποτυχίας αλλά και τα εύσημα της επιτυχίας.

Παραπάνω αναλυθήκαν οι θεωρίες λήψης απόφασης αλλά και οι λειτουργίες του management κατά τη κρίση. Ποια χαρακτηριστικά θα πρέπει να διαθέτει ένας manager για να θεωρείτε ιδανικός διαχειριστής;

Από τη γενική θεωρία του management είναι γνωστό ότι δεν υπάρχει εικόνα του αποτελεσματικού manager. Αν και υπάρχουν θεωρίες για τον αποτελεσματικό manager στην πραγματικότητα δεν υπάρχει σχέση μεταξύ επιτυχίας ενός Manager και των χαρακτηριστικών του. Οι managers που διαθέτουν άριστα χαρακτηριστικά δεν είναι υποχρεωτικά και επιτυχημένοι και υπάρχει περίπτωση να συμβαίνει και το αντίθετο.

Οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά με τα οποία θα μπορούσε κατά προσέγγιση να προσδιοριστεί μια εικόνα ενός αποτελεσματικού διαχειριστή αποτελούνται από γνώσεις, δεξιότητες και από τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας.

α. Γνώσεις

Γνώσεις είναι όσα μαθαίνει κάποιος με την εκπαίδευση, την πείρα και την έρευνα. Οι γνώσεις που πρέπει να έχει ένας manager διακρίνονται σε:

ι. Διοικητικές γνώσεις

Είναι οι γνώσεις των εννοιών, των αρχών, των θεωριών, των τεχνικών και των λειτουργιών της Διοικητικής. Ειδικότερα οι γνώσεις που πρέπει να έχει κάθε διευθυντής/ διοικητής / ηγέτης / διαχειριστής, για να διοικήσει το σύνολο του οποίου είναι ο επικεφαλής πρέπει να καλύπτουν τις λειτουργίες του management και της σύγχρονης οικονομικής θεωρίας.

ii. Επαγγελματικές γνώσεις

Οι ειδικές γνώσεις που αφορούν κάθε επάγγελμα και κάθε ειδικότητα χωριστά, τα εξειδικευμένα θεωρητικά επαγγελματικά προσόντα.

Ο Διευθυντής προσωπικού π.χ. πρέπει να έχει ειδικές γνώσεις για το management του προσωπικού. Ο Διευθυντής οικονομικών υπηρεσιών πρέπει να έχει ειδικές γνώσεις χρηματαγοράς, προϋπολογισμού, επενδύσεων, τραπεζικών και φορολογικών διαδικασιών κλπ.

Όπως ο διαχειριστής κρίσεων πρέπει να έχει ειδικές γνώσεις για τα φαινόμενα που προκαλούν τις κρίσεις και για τις ίδιες τις κρίσεις.

iii. Περιβαλλοντικές γνώσεις

Κάθε manager πρέπει να έχει όπως απαραίτητες περιβαλλοντικές γνώσεις και για το εσωτερικό και για το εξωτερικό του περιβάλλον, αφού τα περιβάλλοντα αυτά επηρεάζουν, άμεσα ή έμμεσα, αρνητικά ή θετικά και λίγο ή πολύ, τις ενέργειες.

β. Δεξιότητες

Δεξιότητα ή επιδεξιότητα, είναι η επιτηδειότητα που έχει κάποιος σε κάτι ή για κάτι . Οι επιθυμητές δεξιότητες για ένα manager διακρίνονται σε:

ι. Σφαιρικές δεξιότητες

Σφαιρικές ή αντιληπτικές ή νοητικές ή συνολικής θεώρησης δεξιότητες, είναι οι δεξιότητες που προσδιορίζουν την ικανότητα ενός manager να αντιλαμβάνεται το σύνολο του οποίου ηγείται σαν ολότητα από αλληλοεπιδρώντα μέρη και σαν μέρος μιας ευρύτερης ολότητας παρομοίων συνόλων, να κατανοεί όπως σχέσεις αιτίων – αιτιατών.

ii. Ανθρώπινες δεξιότητες

Είναι οι δεξιότητες που προσδιορίζουν την ικανότητα ενός manager να χειρίζεται τον ανθρώπινο παράγοντα. Δηλαδή την ικανότητα να είναι συνεργάσιμος, να επηρεάζει τη συμπεριφορά και τη στάση των εργαζομένων, να επικοινωνεί, να αναπτύσσει σχέσεις, να δίδει λύσεις σε περιπτώσεις συγκρούσεων και αντιθέσεων και να ηγείται.

iii Τεχνικές δεξιότητες

Είναι οι δεξιότητες που προσδιορίζουν την ικανότητα του Manager να εφαρμόζει με επιτυχία τη γνώση στην πράξη και να αναπτύσσει τεχνικές μεθόδους και διαδικασίες.

γ. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

Κάθε άνθρωπος έχει ξεχωριστά στοιχεία προσωπικότητας τα οποία ποικίλουν και διαφέρουν από άνθρωπο σε άνθρωπο. Στοιχεία όπως αποφασιστικότητα, δημιουργικότητα, οργανωτικότητα αποτελούν ενδεικτικά στοιχεία προσωπικότητας που θα πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός διαχειριστής.

Κάθε διαχειριστής κρίσεων πρέπει να διαθέτει τις ικανότητες και τα προσόντα ενός καλού manager όπως αναφέρθηκαν παραπάνω και μάλιστα σε μεγαλύτερο βαθμό. Ο διαχειριστής κρίσεων πρέπει να είναι ο καλύτερος manager.

Κάθε διαχειριστής κρίσεων πρέπει να είναι ηγέτης, να διαθέτει δηλαδή τα έμφυτα ηγετικά προσόντα. Πρέπει να είναι ικανός να διαχειρίζεται τις ιδιαιτερότητες των κρίσεων, να προσαρμόζεται στις συνθήκες και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τους.

Σύμφωνα με τη θεωρία διάκρισης των στελεχών ανάλογα με τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τα προβλήματα του ο καλός διαχειριστής κρίσεων πρέπει να ανήκει στην κατηγορία των στελεχών, που αναζητούν τα προβλήματα. (ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ,1998)

Οι managers δηλαδή που εμφανίζουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Αναζητούν και προσδιορίζουν τα προβλήματα πριν εμφανιστούν.
- Σχεδιάζουν την αντιμετώπιση όλων των ενδεχομένων.
- Αντιμετωπίζουν τις αλλαγές και προσπαθούν να τις προβλέπουν.
- Αντιμετωπίζουν τα μικρά προβλήματα πριν γίνουν μεγάλα.
- Παίρνουν αποφάσεις σε συνθήκες αβεβαιότητας και κινδύνου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: CRISIS MARKETING

ΟΡΙΣΜΟΣ-ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Το marketing ως λειτουργία και δραστηριότητα αποτελεί ένα από τα κυριότερα εργαλεία επιβίωσης και ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Αν και αποτελεί ξεχωριστή λειτουργία από το management είναι αλληλοεξαρτώμενα και η εναρμόνιση τους είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωση μιας επιχείρησης. Ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσεων εφόσον συντελείτε μεταβολή στην στρατηγική, στους στόχους και τον γενικό προσανατολισμό, θα μεταβληθεί και η στρατηγική ΜΡΚ. Είτε λειτουργώντας ως ασπίδα θωράκισης της εικόνας της επιχείρησης, είτε θα αποτελέσει τον κινητήριο μοχλό να ανατροφοδοτηθεί η προώθηση των προϊόντων στον τελικό τους προορισμό, στο καταναλωτικό κοινό.

Ως ΜΡΚ ορίζεται η διαδικασία δημιουργίας-διαμόρφωσης του προϊόντος ή υπηρεσίας, η οποία εκπληρώνει τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Όμως με βάση τα 4P επεκτείνεται η διαδικασία στην συσκευασία και διαμόρφωση του προϊόντος ή υπηρεσίας, στην τιμολόγηση του, την προώθηση και την διανομή του.

Όπως γίνεται αντιληπτό το ΜΡΚ δεν είναι μια απλή λειτουργία που αφορά αποκλειστικά τα παραγόμενα αγαθά αλλά εξολοκλήρου την εικόνα της επιχείρησης. Μέσω των δημοσιών σχέσεων και ευρύτερα της διαδικασίας της επικοινωνίας παρουσιάζεται το brand-name στην κοινή γνώμη.

Για αυτήν ακριβώς την ιδιότητα του το ΜΡΚ αποτελεί την αιχμή του δόρατος για την επιχείρηση, σε περίπτωση κρίσης. Η επικοινωνία της επιχείρησης και το σχέδιο αντιμετώπισης θα πρέπει να εναρμονίζονται με βάση τα πλανά ΜΡΚ που έχουν τεθεί από το τμήμα ΜΡΚ.

Εφόσον κάποιο φυσικό ή νομικό πρόσωπο θέλει να πλήξει την επιχείρηση, θα προσπαθήσει να δώσει στο γεγονός μεγάλες διαστάσεις και να εκθέσει την επιχείρηση. Ως εκ τούτου η επιχείρηση θα πρέπει να είναι προετοιμασμένη με ένα μεσοπρόθεσμο πλάνο δημοσιών σχέσεων αλλά και ενός εκτάκτου, ευέλικτου πλάνου να αντιμετωπίσει κάθε ενδεχόμενο.

Το ΜΡΚ σε περιόδους κρίσεων πρέπει να φέρει την επιχείρηση σε σημείο ικανό να αντιμετωπίσει τον κίνδυνο και να εκμεταλλευτεί τις νέες ευκαιρίες. Αν οι στρατηγικές ΜΡΚ δεν προσαρμοστούν στις αλλαγές, οι επιφορτισμένοι με τη διαχείριση των κρίσεων, δεν θα καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στις νέες εξελίξεις.

ΤΕΧΝΙΚΕΣ MARKETING ΚΑΤΑ ΤΗ ΚΡΙΣΗ

Μπορεί να πάρει χρόνια και αρκετές φορές δεκαετίες για να κερδιθεί μια θετική φήμη μέσω σκληρής εργασίας, εξυπηρέτησης πελατών, ποιότητας προϊόντος και δημιουργίας αναγνωρισμένου και ισχυρού brand. Όμως μπορεί να διαρκέσει μονό λίγα λεπτά κακοδιαχείρισης για να διαλυθούν όλα. Κρίση θεωρείται κάθε γεγονός ή ενεργεία που θα έχει αντίκτυπο στην εικόνα και στην ομαλή ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν:

Προβλήματα με τους εργαζομένους (μείωση απόδοσης), οικονομικά αποτελέσματα κάτω από τους επιθυμητούς στόχους, παράβαση νομοθεσίας, παράπονα πελατείας, τρομοκρατικές ενέργειες, ελαττώματα προϊόντων, δυσλειτουργία λογισμικού, ατυχήματα στον εργασιακό χώρο, ξαφνικός θάνατος στελέχους, έλλειψη ενός μεγάλου πελάτη, κυβερνητικοί νομοί, χτυπήματα και σύγκρουση με άλλη επιχείρηση.

Τα προτεινόμενα 7 βήματα που θα πρέπει να κάνει μια επιχείρηση για να αντιμετωπίσει την κρίση είναι τα εξής:

1. Αναγνωρίστε και εκτιμήστε τις αδυναμίες της εταιρείας. Ποιο περιέχει το μεγαλύτερο ρίσκο για την επιχείρηση.
2. Εμποδίστε τις αδυναμίες να εξελιχθούν σε κρίσεις.
3. Σχεδιάστε για αναπόφευκτες κρίσεις. Τι θα χρειαστεί για να αντιμετωπιστεί η κρίση και ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν. Γνωρίζουν οι υπεύθυνοι χειρισμού και επικοινωνίας τους ρόλους τους.
4. Αναγνωρίστε ποτέ επέρχεται η κρίση και λάβετε τα βασικά βήματα για να την χειριστείτε. Ποια είναι τα πρώτα και κρισιμότερα βήματα που πρέπει να λάβετε.
5. Επικοινωνήστε όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα. Ποιος θα επικοινωνήσει με τους εργαζομένους, πελάτες, προμηθευτές, τα Μ.Μ.Ε όταν εμφανιστεί η κρίση. Ποιος θα είναι υπεύθυνος για αυτά. Ποιος θα είναι ο εκπρόσωπος τύπου, ποια μηνύματα-κλειδιά θα περάσουν στον κοινό.
6. Επιμεληθείτε τα αποτελέσματα των ενεργειών, εκτιμήστε την επιτυχία κατά τη διάρκεια και κάντε διορθώσεις όπου είναι αναγκαίο. Θα χρειαστεί να διορθωθεί η στρατηγική επικοινωνίας, για να διασφαλιστεί ότι τα μηνύματα λαμβάνονται επιτυχώς.
7. Συντάξτε δραστηριότητες δημοσιών σχέσεων για να κερδιθεί η κοινή γνώμη και να ενισχυθεί η επιτυχία της επιχείρησης.

Ο Silver προτείνει τις ακόλουθες ενέργειες, με τις οποίες μια εταιρία θα επιβιώσει από μια κρίση:

- Να προβλέψουν τις επιπτώσεις της κρίσης
- Να διαλέξουν τους σωστούς συμμάχους
- Να δημιουργήσουν πραγματική ρευστότητα

- Να κερδίσουν χρόνο
- Να περικόψουν τα έξοδα
- Να μάθουν πώς να αγωνίζονται όταν ο κλοιός σφίγγει γύρω τους
- Να δημιουργήσουν ένα σχέδιο επαναπροσανατολισμού των προσπαθειών προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης της εταιρίας
- Να επεξεργαστούν το σχέδιό τους (MARKONI ,1994)

Οι ειδικοί του MPK σε ώρα κρίσης συμφωνούν ότι η κατάλληλη αντίδραση στην κρίση έχει τρία σκέλη:

1. Να υπολογιστεί ο αντίκτυπος της κρίσης
2. Να γίνει ψύχραιμη ανάλυση της κατάστασης
3. Να αρχίσουμε να επινοούμε λύσεις.

Περαιτέρω ενέργειες αντίδρασης είναι:

1. Να κοινοποιήσουμε το πρόβλημα
2. Να ερευνήσουμε και να ανακοινώσουμε την έκταση του προβλήματος
3. Να ορίσουμε έναν μόνο εκπρόσωπο που θα αντιπροσωπεύει την εταιρεία
4. Να παρουσιάσουμε και να διατηρήσουμε τη θέση της εταιρίας όσον αφορά το πρόβλημα. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν το προϊόν ή την υπηρεσία: Η ιστορία της εταιρίας, του οργανισμού, του προϊόντος ή της υπηρεσίας
5. Η υπόληψη της εταιρίας, όπως διαμορφώθηκε μέσα στην ιστορία της, όπως και το χρονικό του χειρισμού των προβλημάτων στο παρελθόν.
6. Η άποψη του κοινού (υπέρ ή κατά)
7. Ο ανταγωνισμός
8. Η φήμη που έχουμε αποκτήσει στον κόσμο, σε σύγκριση με την κάλυψη των μέσων ενημέρωσης και τα δικά όπως έντυπα πωλήσεων
9. Η πολιτική όσον αφορά την ικανοποίηση του πελάτη

Δέκα βήματα για αποτελεσματική διοίκηση και MPK σε περίοδο κρίσης αποτελούν τα παρακάτω:

1. Επιλέγουμε έναν εκπρόσωπο.

Ο σύμβουλος δημοσίων σχέσεων, της εταιρίας ή εξωτερικός συνεργάτης, είναι ο πιο έμπειρος για να αναλάβει. Ο ειδικός των δημοσίων σχέσεων ξέρει τι χρειάζονται τα μέσα ενημέρωσης για να καλύψουν την ιστορία, ποιες είναι οι απαραίτητες πληροφορίες που θα εξυπηρετήσουν τα ενδιαφέροντα της εταιρίας και θα κρατήσουν την κρίση υπό έλεγχο.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του εκπροσώπου είναι ότι εμποδίζει τα στελέχη και τους εργαζόμενους να αντιπαράθενται μεταξύ τους και να διαδίδουν φήμες που μπορεί να μη συμφέρουν την εταιρία ή να μη βοηθούν την προσπάθειά της για κοινοποίηση των απόψεων. ο εκπρόσωπος πρέπει να οργανώνει και να χειρίζεται τη ροή των πληροφοριών. Εκθέσεις της κατάστασης και επεξηγηματικές

πληροφορίες, όπως φυλλάδια και υπομνήματα για όλο το προσωπικό της εταιρίας.

2. Δεν υπερβαίνουμε την αξιοπιστία μας

Αυτό περιλαμβάνει την δήλωση της επιχείρησης, για το περιεχόμενο της κρίσης. Υπέρβαλλες και υπερεκτίμηση των δυνατοτήτων μας, με σκοπό την κάλυψη της κατάστασης απαγορεύονται κατηγορηματικά.

3. Κοινοποιούμε πρώτοι το πρόβλημα .

Η δημόσια κοινοποίηση του προβλήματος πριν το κάνει κάποιος άλλος, είναι το πρώτο και σημαντικότερο βήμα για τον έλεγχο της κατάστασης.

Θα πρέπει επακολουθήσει μια πλήρης δήλωση, ανάλυση ή αναφορά, που θα ικανοποιήσει τις αρχικές απαιτήσεις για δημόσια και νόμιμη πληροφόρηση.

4. Γνωστοποίηση των ενεργειών

5. Προβλεψη της χειρότερης δυνατής εξέλιξης

6. Γνωστοποίηση της κατάστασης στον τύπο μέσω του εκπροσώπου

Στην ανάκτηση της εμπιστοσύνης, οι προτάσεις περιλαμβάνουν σημειώματα και γράμματα, τηλεφωνήματα και αποστολή άρθρων, ερευνών και μελετών.

7. Δεν αφήνουμε τον εκπρόσωπό να λάβει ακραίες πρωτοβουλίες

Ο εκπρόσωπος της εταιρίας θα έπρεπε να είναι κάποιος που είναι ταυτισμένος με την εταιρία (ο πρόεδρος ή ο υπεύθυνος των δημοσίων σχέσεων). Αν προσλάβουμε κάποιο γνωστό αλλά προφανώς άσχετο άτομο, απλά υποδηλώνουμε ότι έχουμε προσλάβει έναν εκπρόσωπο, πράγμα που θα αυξήσει ή θα δημιουργήσει αμφιβολίες για την αθωότητά μας.

8. Βρισκόμαστε πάντα σε καλή κατάσταση πριν από την κρίση

Να βρισκόμαστε πάντα σε καλή κατάσταση πριν από την κρίση. Ο Howard Hughes και αρκετά άλλα δημόσια πρόσωπα συμπεραίνεται ότι πλήρωναν υπεύθυνους δημοσίων σχέσεων για να κρατούν τα ονόματά τους μακριά από τον Τύπο.

9. Δεχόμαστε τη συμβουλή επαγγελματιών

Οι άνθρωποι της διαφήμισης, των δημοσίων σχέσεων και του marketing συχνά πιστεύουν ότι μπορούν να χειριστούν το πρόβλημά όσον αφορά τα μέσα ενημέρωσης ή το κοινό.

10. Γραφουμε τη δική μας ιστορία

Η γραπτή τοποθέτηση πάνω στη δική μας εκδοχή της ιστορίας είναι μια επανάληψη προηγούμενων συμβουλών για το χτίσιμο της εμπιστοσύνης.

Η *κυριότερη στρατηγική ΜΡΚ* σε περίοδο κρίσης θεωρείται το *ΜΡΚ σχέσεων (relationship marketing)*. Αν διατηρεί μια επιχείρηση ένα καλό κοινωνικό προφίλ, σεβόμενη το κοινό και ενισχύοντας πνευματικά και χρηματικά την κοινωνία θα καταφέρει να αντιμετωπίσει ευκολότερα

επερχόμενες κρίσεις. Για αυτό το λόγο παρατηρείται το τελευταίο διάστημα ραγδαία ανάπτυξη του ορού της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν:

-Η αλυσίδα McDonald's, η οποία είχε κατηγορηθεί για πολλούς παραλογισμούς, όπως η ύπαρξη σκουληκιών στα χάμπουργκερ. Η εταιρία, μέσα από τη διαφήμιση και αποτελεσματικές προσπάθειες δημοσίων σχέσεων, επισήμανε ότι η ποιότητα των προϊόντων της, τα πρόνοια και η εκπαίδευση που παρείχε πραγματικά καθιέρωσαν τα πρότυπα στη βιομηχανία. Η γρήγορη αντίδραση και μια εξαιρετική υπόληψη αποστόμωσαν τις φήμες και τις διαμαρτυρίες και πέτυχαν ακόμη μεγαλύτερη αποδοχή από το κοινό.

-Το Ινστιτούτο καπνού, η ένωση των βιομηχανιών καπνού, δημοσίευσε διαφημιστικά σε μεγάλες εφημερίδες των Η.Π.Α. όπως η New York Times και η USA Today, με την επικεφαλίδα «Τι κάνει η βιομηχανία καπνών για να αποθαρρύνει το κάπνισμα;» Το διαφημιστικό απαντούσε στην ερώτηση. Το Ινστιτούτο ανακοίνωσε ότι οι δεκατρείς εταιρίες-μέλη του είχαν συμφωνήσει να μην προσφέρουν δείγματα των προϊόντων τους σε δημόσιους δρόμους και τα πεζοδρόμια και να μην πληρώνουν για διαφήμιση των προϊόντων τους σε προβολές ταινιών. Αυτή η ανακοίνωση προκάλεσε επιθέσεις από αντικαπνιστικές ομάδες και νομικούς ως χειρονομία δημοσίων σχέσεων.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΟ MARKETING

Πριν την κρίση:

-*Να γνωρίζουμε όσο περισσότερα μπορούμε για την εταιρία, τα προϊόντα, την αγορά και τον ανταγωνισμό, βασιζόμενοι σε απόψεις και σε πρωτογενείς και δευτερογενείς έρευνες .*

-*Να δημιουργήσουμε μια δεξαμενή καλής θέλησης.*

-*Μαθαίνουμε όσο περισσότερα μπορούμε για τις μεθόδους που θα βοηθήσουν, να ανεβάσουμε την αξία μας στα μάτια των πελατών μας.*

-*Να αποδείξουμε την αξία μας.*

Αποφεύγουμε να ισχυριζόμαστε ότι είμαστε οι μεγαλύτεροι και οι καλύτεροι. Πρέπει να δείξουμε και να μιλήσουμε για τα πλεονεκτήματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας μας μέσω της διαφήμισης και της προσωπικής επικοινωνίας. Ο κόσμος θέλει να ξέρει τι του προσφέρουμε.

-*Να επικοινωνούμε με τους ανθρώπους.*

Δεν έχει σημασία πόσο μεγάλη ή μικρή είναι η επιχείρησή που εκπροσωπούμε, οι πελάτες θα προσέξουν και θα εκτιμήσουν το ότι τους θυμηθήκαμε προσωπικά. Τα φυλλάδια που θα στείλουμε με το ταχυδρομείο καθώς και ένα προσωπικό σημείωμα με το όνομά μας στους πελάτες, τους ανθρώπους των μέσων ενημέρωσης ή τους συνεργάτες θα διαβαστεί και είναι κάτι που θα το θυμούνται.

-*Δεχόμαστε και ανταποδίδουμε τα τηλεφωνήματα.*

Αν οι άνθρωποι πρόκειται να μας αναθέσουν δουλειές, αξίζουν μέχρι κάποιο σημείο την προσοχή μας. Ακόμη κι αν κάποιος βοηθός μας αναλάβει την επικοινωνία, πρέπει να θυμηθούμε ότι οι άνθρωποι δεν θα ξεχάσουν πώς τους μεταχειριστήκαμε και θα μιλήσουν και γι' αυτό.

-*Να ανταποκρινόμαστε υπεύθυνα στις έρευνες, τα παράπονα και τα σχόλια.*

-*Να είμαστε καλοί ακροατές.*

Πρέπει να ακούμε αυτά που έχουν να πουν οι πελάτες μας, το προσωπικό μας, οι υπεύθυνοι που ελέγχουν και οι υπεύθυνοι των μέσων ενημέρωσης που ασχολούνται με την επιχείρησή μας.

Ένα από τα καλύτερα δείγματα καλής θέλησης είναι να δείχνουμε στους ανθρώπους ότι τους ακούμε. Δεν ξεχνάμε τη διαφορά ανάμεσα στο ακούω και στο περιμένω να μιλήσω.

-*Επικοινωνούμε.*

Αν έχουμε διαφημιστικά πωλήσεων, φυλλάδια ή αναφορές, τα χρησιμοποιούμε. Αν δεν έχουμε, κόβουμε άρθρα ή στήλες εφημερίδων και περιοδικών και τα στέλνουμε σε ανθρώπους που θα ωφεληθούν από το υλικό και από το ενδιαφέρον μας.

-*Δεν υποθέτουμε ότι δεν υπάρχει πρόβλημα απλά επειδή δεν έχουμε ακούσει κάτι τέτοιο. Κάνουμε τακτικά ελέγχους τηλεφωνικά ή γραπτά.*

Πρέπει να θυμόμαστε πάντα ότι ο πελάτης μας είναι ο πιθανός πελάτης κάποιου άλλου.

-Δείχνουμε εμπιστοσύνη και γνώση.

Οι περισσότεροι άνθρωποι που εμπνέουν εμπιστοσύνη, δείχνουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους με το να είναι καλά πληροφορημένοι και να μοιράζονται τις γνώσεις.

Η αλαζονεία στις επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα επικίνδυνη καθώς σε μια κρίση είναι θανάσιμη. Πρέπει να είμαστε ήρεμοι, φυσικοί και να έχουμε αυτοπεποίθηση.

-Χρησιμοποιούμε τη κοινωνική εταιρική ευθύνη.

Πρέπει να είμαστε σωστοί πολίτες. Χρηματοδοτούμε τοπικές ομάδες (σπορ, τεχνών, νεολαίας) και ταυτιζόμαστε με ένα γνωστό σκοπό που θα τονίσει την παρουσία μας και θα δείξει στους πελάτες την καλή θέληση.

-Να είμαστε ειλικρινείς. Αν ο μόνος λόγος που ταυτιζόμαστε μ' ένα σκοπό είναι οι δημόσιες σχέσεις, θα φανεί καθαρά ότι η συμμετοχή τους είναι καιροσκοπική.

-Να σκεφτόμαστε θετικά. Να τοποθετούμαστε θετικά.

Να περιμένουμε ότι θα πάμε καλά.

Να γίνουμε γνωστοί για το καλό όπως όνομα.

-Αυξάνουμε την ενημέρωση και φροντίζουμε να έχουμε ένα όνομα που ο κόσμος αναγνωρίζει και εκτιμά.

Ισχυροποιούμε το brand name ώστε οι δεσμοί του κοινού με το προϊόν να είναι άρρηκτοι. Σε περιπτώσεις κρίσης, ένα καλό όνομα στο οποίο μπορούμε να βασιστούμε είναι πολύτιμο.

-Χτίζουμε την εμπιστοσύνη στο προϊόν.

Μπορεί να στοιχίζει φτηνότερα να είμαστε κάποιοι απ' τους πολλούς, αλλά το κοινό θέλει ένα όνομα που να εμπιστεύεται .

-Να είμαστε τίμιοι. Δεν υπερβαίνουμε την αξιοπιστία μας στα διαφημιστικά ή στους ισχυρισμούς μας.

-Να διαφημιστούμε.

Αν και η διαφήμιση κοστίζει ακριβά, είναι αναμφίβολο το «κόστος της δουλειάς» και το «τίμημα της επιτυχίας». Η διαφήμιση έχει αποτελέσματα και η πολύ καλή διαφήμιση έχει καλύτερα αποτελέσματα. Βοηθάμε τον κόσμο να καταλάβει ποιο είμαστε και τι αντιπροσωπεύουμε σ' ένα χώρο που ελέγχουμε ολοκληρωτικά.

-Χρησιμοποιούμε αποτελεσματικά τις δημόσιες σχέσεις.

Κοινοποιούμε αυτά που κάνουμε με ανακοινώσεις στον Τύπο, υπογεγραμμένα άρθρα, διαφημιστικά φυλλάδια ή κατά τη διάρκεια γευμάτων που παραθέτουμε ή συσκέψεων στρογγυλής τραπέζης και επιχορηγούμε γεγονότα που θα βοηθήσουν να γίνουμε περισσότερο γνωστοί και θα βελτιώσουν την εικόνα που έχει για μας το κοινό.

-Πρωθούμε την εταιρία ή το προϊόν.

Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης:

-Καθορίζουμε έναν εκπρόσωπο.

Δεν μπερδεύουμε το πρόβλημα και την πελατεία αναθέτοντας το ρόλο του εκπροσώπου στον πρόεδρο της εταιρίας, σε δικηγόρο, στον επικεφαλής των δημοσίων σχέσεων ή σε κάποια διασημότητα. Καθορίζουμε έναν εκπρόσωπο που θα προωθεί τις θέσεις μας και θα φροντίζει την ενημέρωση του κοινού.

-Δεν αφήνουμε τον εκπρόσωπό να επισκιάσει το μήνυμά μας.

Όσες φορές μια εταιρία χρησιμοποιεί κάποια διασημότητα σαν εκπρόσωπο, αποπροσανατολίζει τον κόσμο. Το «δυναμικό όνομα» πρέπει να υποστηρίζει το μήνυμά , όχι να το επισκιάζει.

-Λέμε πρώτοι την εκδοχή μας.

Ο πρωταρχικός κανόνας της διευθέτησης μιας κρίσης (με το «να είμαστε τίμιοι») είναι να είμαστε πρώτοι. Γνωστοποιούμε την εκδοχή μας πριν το κάνει κάποιος άλλος, ίσως τα μέσα ενημέρωσης ή κάποιος επικριτής. Αν κινηθούμε πρώτοι, έχουμε την ευκαιρία να καθορίσουμε τον τόνο της κάλυψης και να επιδείξουμε την ειλικρίνεια και την ευθύτητά μας.

1. *Να είμαστε προετοιμασμένοι.* Να έχουμε έτοιμες δηλώσεις , κατά προτίμηση γραπτά δελτία τύπου, και να προβλέπουμε τη χειρότερη δυνατή εκδοχή. Να ελπίζουμε ότι δεν θα συμβεί, αλλά να είμαστε προετοιμασμένοι.

2. *Ποτέ δεν δηλώνουμε κάτι «ανεπίσημα».* Ο όρος "off the record» είναι σπουδαίος, αλλά έχει την τάση να βάζει τον κόσμο σε μπελάδες. Αν δεν θέλουμε να αποδοθούν σε κάποια σχόλια, μην τα κάνουμε.

-Φροντίζουμε να προωθήσουμε το προϊόν ή την εταιρία μας

1. Χρησιμοποιούμε τις πηγές μας για να προσφέρουμε σύντομα στατιστικά δεδομένα. Δίνοντας όσο περισσότερες θετικές πληροφορίες, μπορεί κρίση να μην μειώνεται, απλά βοηθάμε όλο τον κόσμο να μάθει για μας. Πρέπει να πούμε πόσο καιρό είμαστε στο κλάδο, το ιστορικό μας, το πελατολόγιο μας, τα βραβεία που κερδίσαμε, τις θέσεις εργασίας που δημιουργήσαμε κ.λ.π.

2. Αναφέρουμε τη συμμετοχή μας σε καλούς σκοπούς, στον επιχειρηματικό χώρο, στην κοινότητά. Κάνουμε αναλήψεις από «τη δεξαμενή καλής θέλησης» που έχουμε δημιουργήσει, τονίζοντας τη κοινωνική ευθύνη της εταιρείας που προκαλεί θετικά συναισθήματα.

-Ενημερώνουμε τους δικούς μας ανθρώπους.

1.Δεν αφήνουμε τους υπαλλήλους να γνωρίζουν μόνο ό,τι διαβάζουν στις εφημερίδες. Η ικανότητα αντίδρασης σε μια καταστροφή και η συνέχιση της λειτουργίας της επιχείρησης μπορεί να εξαρτηθεί από την υποστήριξη και τη συμπαράσταση των εργαζομένων.

Είτε το είδος της κρίσης είναι μια φυσική καταστροφή, ένα σκάνδαλο είτε μια χρεοκοπία, η ικανότητα να επιβιώσουμε και να

αναλάβουμε βασίζεται κατά μεγάλο μέρος στα μέλη της ομάδας μας και στην ικανότητά να χειριστούν την κατάσταση.

2. Κάνουμε τους υπαλλήλους μας να αισθανθούν μέλη της ομάδας μας. Τους ενημερώνουμε για ό,τι συμβαίνει, αλλά τους ζητάμε να μην το κοινοποιήσουν. Ενώ οι δικηγόροι προτιμούν να μειώνουν τον αντίκτυπο μιας κρίσης κρατώντας την κρυφή, να ξέρουμε ότι δεν μπορούμε να απαιτούμε πίστη και υποστήριξη από τους ανθρώπους μας όταν τους φέρνουμε στη δύσκολη θέση να μην γνωρίζουν τη θέση μας.

Τα αντικρουόμενα ή με ελλιπή πληροφόρηση σχόλια, παρόλο που μπορεί να είναι καλοπροαίρετα, μπορεί να βλάψουν σοβαρά τις προσπάθειές μας.

Μετά την κρίση:

Επαναλαμβάνουμε όλα τα βήματα που σημειώθηκαν για την φάση «πριν την κρίση».

1. *Γνωρίζοντας την αγορά μας, από ποιους αποτελείται και ποιες είναι οι απαιτήσεις μας, θα βρισκόμαστε σε θέση ισχύος πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μία κρίση.* Η δύναμή μας προέρχεται από τις γνώσεις μας και η γνώση είναι δύναμη.

2. *Η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις και ένα πλήρες πρόγραμμα επικοινωνιών πρέπει να αποτελούν μέρος οποιουδήποτε επιχειρηματικού προγράμματος μεγάλου ή μικρού.* Τέτοια προγράμματα καθορίζουν το τι σκέφτεται ο κόσμος και πώς το σκέφτεται.

3. *Να σκεφτόμαστε θετικά.* Να προσδοκούμε την επιτυχία.

4. *Να έχουμε αίσθηση του χιούμορ.*

5. *Να είμαστε τίμιοι.* (MARKONIE,1994)

MARKETING PLANS KATA TH KΡΙΣΗ

Όπως έχει ήδη επισημανθεί η κατάρτιση των πλάνων του ΜΡΚ αποτελεί το κρισιμότερο σημείο της διαδικασίας του ΜΡΚ.

Ένα πλάνο αποτελείται από τα ακόλουθα μέρη:

1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Όπου, αναφέρονται οι στόχοι και οδηγίες για την κατανόηση του πλάνου. Σε περίοδο κρίσης η κατάρτιση του νέου πλάνου θα αναφέρει χαρακτηριστικά, τους νέους στόχους καθώς και την κατάσταση που επέφερε ή θα επιφέρει η κρίση.

2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Παρέχει πληροφορίες για την αγορά, την κατάσταση του προϊόντος, μερίδια αγοράς, στοιχεία των ανταγωνιστών και γενικά τα μικροοικονομικά και μακροοικονομικά στοιχεία του περιβάλλοντος.

3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Προσδιορίζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης, οι κίνδυνοι αλλά και οι αναδυόμενες ευκαιρίες. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω μια κρίση θα μπορούσε χαρακτηριστικά να εξελιχθεί σε ευκαιρία, οι marketers θα πρέπει να υπολογίσουν και ενδεχομένως να προβλέψουν ή και να τροποποιήσουν ένα πλάνο σε μια τέτοια πιθανή περίπτωση.

4. ΣΤΟΧΟΙ.

-Οικονομικοί(π.χ η ποσοστιαία αύξηση των κερδών)

-Marketing (π.χ η αύξηση των πωλήσεων ή του μεριδίου αγοράς)

5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΜΡΚ

Σε αυτό το στάδιο εφόσον έχουν αναλυθεί όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη νέα κατάσταση, λαμβάνονται υπόψη όλες οι εναλλακτικές επιλογές και επιλέγεται η καταλληλότερη. Παρακάτω γίνεται ανάλυση των στρατηγικών ΜΡΚ.

6. ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΜΡΚ

Σε αυτό το σημείο αναλύεται κάθε στοιχείο της στρατηγικής.

Τι ακριβώς πρέπει να γίνει, ποτέ πρέπει να γίνει, ποιος θα το πραγματοποιήσει, ποιο θα είναι το κόστος.

Σε περίοδο κρίσης θα πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα ίδια ερωτήματα. Π.χ σε μια ενδεχόμενη κρίση λόγω ελαττωματικών προϊόντων, θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση άμεσα, μέσω των καναλιών επικοινωνίας –διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, δημοσιότητα-δημιουργώντας δηλαδή ένα πλέγμα επικοινωνίας με το κοινό, προσδιορίζοντας τον υπεύθυνο που θα συντονίζει τις ενέργειες και το κόστος(budget) του όλου εγχειρήματος.

7. ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

Εδώ καταρτίζεται ο προϋπολογισμός-το κόστος που αναφέρθηκε παραπάνω.

8. ΕΛΕΓΧΟΣ

Προσδιορίζονται οι μέθοδοι ελέγχου για την υλοποίηση του πλάνου.(ΤΗΛΙΚΙΔΟΥ-ΔΕΛΗΣΤΑΥΡΟΥ,2000)

ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ (POSITIONING)

Όπως είναι γνωστό η τοποθέτηση ενός προϊόντος ή μιας εταιρείας είναι πως, με ποιο τρόπο είναι τοποθετημένο το προϊόν ή το όνομα μιας επιχείρησης στο μυαλό των καταναλωτών. Βασική προτεραιότητα κάθε Marketer είναι να δημιουργήσει την καλύτερη δυνατή τοποθέτηση μέσω ενός ισχυρού brand(σε αυτή μπορεί να συμβάλει η μορφή του πολυαισθητικού brand και το νευρομαρκετινγκ που θα αναλυθούν αργότερα).

Σε περίοδο κρίσης το positioning προσβάλλεται συνεχώς από τους επικριτές της επιχείρησης και επιχειρείται μια συνεχή προσβολή της τοποθέτησης.

Ανάλογα με τη κρίση και τον αντίκτυπο που θα προκαλέσει αυτή, θα πρέπει να επιλεγεί αν θα υποστηριχθεί η ίδια τοποθέτηση μέσω των καναλιών επικοινωνίας υποστηρίζοντας αυτή τη θέση ή θα υπάρξει επαναπροσδιορισμός της τοποθέτησης.

Για παράδειγμα οι βιομηχανίες καπνού είναι τοποθετημένες στο κοινό ανάλογα με την γεύση, την ποιότητα, την τιμή, το στυλ κ.α, αυτές δέχονται επίθεση από τους διάφορους φορείς υγείας ως πηγές πρόκλησης καρκίνου. Με αυτές τις επιθέσεις δεν διαφοροποιούν την τοποθέτηση απλά προσπαθούν να δημιουργήσουν μια πιο ευαίσθητοποιημένη εικόνα στο ευρύ κοινό. (MARCONI,1994)

ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΚΡΙΣΗ

Η διαφήμιση είναι εξ ορισμού ο πληρωμένος χώρος των μηνυμάτων. Είτε το μέσον είναι η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, τα περιοδικά, οι εφημερίδες είτε οι τοιχοκολλημένες διαφημίσεις, τα φέιγ-βολάν, τα πόστερ, οι μαγνητοταινίες, τα μηνύματα πάνω σε αυτοκίνητα, τα πανό που είναι δεμένα πίσω από αεροπλάνα, οι επιδείξεις στα σημεία πώλησης, οι επιχειρήσεις αγοράζουν χώρο και χρόνο στα μέσα.

Η καλή διαφήμιση κερδίζει την προσοχή, είναι αποτελεσματική και δεν ξεχνιέται. Μια αποτελεσματική καμπάνια ενέχει υψηλό κόστος. Η καλή διαφήμιση χρειάζεται δημιουργικότητα από την ιδέα έως την παραγωγή.

Οι ισχυρότερους παράγοντες υπέρ της διαφήμισης:

- Διαλέγουμε το μέσο όπου θα εμφανιστεί το μήνυμά.
- Ελέγχουμε το περιεχόμενο του μηνύματός.
- Έχουμε ολοκληρωτική ελευθερία επιλογής οποιουδήποτε μέσου θελήσουμε να χρησιμοποιήσουμε στη δημιουργία της διαφήμισης. Μπορούμε να εμφανίζουμε τα διαφημιστικά μηνύματα όσο συχνά επιθυμούμε.
- Ελέγχουμε όχι μόνο τα μέσα, αλλά και την ημέρα και την ώρα εμφάνισης του μηνύματος.

Ένας από τους καθοριστικότερους παράγοντες επιτυχίας του διαφημιστικού μηνύματος είναι η πίστη στη διαφήμιση, στη δύναμη της επιρροής και στην αποτελεσματικότητά της στη μεταφορά του μηνύματός στις μάζες.

Όλα αυτά βρίσκουν τη μεγαλύτερη εφαρμογή στην περίπτωση διαμόρφωσης της αντίδρασης σε μια κατάσταση κρίσης. Μια διαφημιστική εκστρατεία διευθέτησης μιας κρίσης μπορεί να είναι δυναμική, εύστοχη, αποτελεσματική, άμεση και ευαίσθητη. Μπορεί επίσης, αν δεν έχει γίνει ο σωστός χειρισμός, να απορριφθεί ως προσπάθεια εκμετάλλευσης και ελιγμού και να περιπλέξει την καταστροφή.

Θα πρέπει να σχεδιαστούν αποτελεσματικές καμπάνιες οι οποίες θα τονίσουν το κύρος της επιχείρησης, να υπενθυμίσουν την κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη με απώτερο στόχο την ενίσχυση του brand της επιχείρησης. (MARCONI,1994)

ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

Οι Δημόσιες Σχέσεις είναι επικοινωνία και πληροφόρηση, που με την χρήση διαφόρων μέσων προσπαθούν να επηρεάσουν την κοινή γνώμη(public opinion).

Μια άλλη λειτουργία τους είναι ο προγραμματισμός διαχείρισης κρίσεων επωνυμίας (brand) πριν αυτές συμβούν ή πως θα τις διαχειριστούν, όταν συμβούν, με προσεκτικό και άμεσο τρόπο.

Υπάρχουν πάρα πολλοί ορισμοί των Δημοσίων Σχέσεων που έχουν διατυπωθεί επίσημα από πολλούς αξιόπιστους οργανισμούς και εταιρείες Δημοσίων Σχέσεων, παγκοσμίως.

Η Ελληνική Εταιρεία Δημοσίων Σχέσεων τις ορίζει ως: την επιτελική λειτουργία της διοικητικής δημοσίου ή ιδιωτικού οργανισμού, που ερευνά τις τάσεις του κοινού απέναντί της, ώστε με κατάλληλη συμπεριφορά να δημιουργήσει ευνοϊκή στάση και να πετύχει σταθερή συνεργασία των κοινωνικών ομάδων προς όφελος της δραστηριότητας των δεδομένων του οργανισμού ή της επιχείρησης. (ΠΑΝΥΓΗΡΑΚΗΣ,2001)

Θα μπορούσαμε να διατυπώσουμε ότι οι Δημόσιες Σχέσεις αποβλέπουν στην δημιουργία ευνοϊκής εικόνας προς το κοινό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα είναι οι καταναλωτές του προϊόντος της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης(M.M.E).

Η συμβολή του ρόλου των δημοσίων σχέσεων για το χειρισμό των κρίσεων μπορεί να περιγράψει συνοπτικά με το ακρώνυμο ROPE, όπου:

R=Research(έρευνα)

O=Objectives(στόχοι)

P=Programming(προγραμματισμός)

E=Evaluation(αξιολόγηση)

Όσο αφορά την Έρευνα, αυτή προσλαμβάνει τρεις μορφές:

-την έρευνα της επιχείρησης (client research), την ανάλυση των προβλημάτων που δημιουργεί η κρίση,

-την εξεύρεση τρόπων μετατροπής της κρίσης σε ευκαιρία για την επιχειρησιακή εικόνα(opportunity or problem research)

-και τρίτον την έρευνα κοινού(audience research).

Σε επίπεδο client research, ο υπεύθυνος των δημοσίων σχέσεων εστιάζεται στον σχεδιασμό και τη δημιουργία πιθανών αρνητικών σεναρίων και καταπιάνεται με την ανάλυσή τους ενώ θέτει μια σειρά σημαντικών ερωτηματικών για την επιχείρηση όπως: τι ενδέχεται να δημιουργήσει πρόβλημα, ποια είναι τα ευαίσθητα και αδύνατα σημεία του οργανισμού από τα οποία μπορεί να προκύψουν κρίσεις.

Με τον τρόπο αυτό, ο υπεύθυνος των δημοσίων σχέσεων αναζητεί τρόπους για την αποφυγή ή την ελαχιστοποίηση των κινδύνων από όπως οποιούς προκύπτουν οι επιχειρησιακές κρίσεις.

Στο δεύτερο είδος της έρευνας οι επαγγελματίες δημοσίων σχέσεων επιδιώκουν να προβλέψουν στις αρνητικές συνέπειες που εγκυμονεί ένα πρόβλημα αλλά και την εξεύρεση τρόπων για την θετική αξιοποίηση των προβλημάτων για την συνολική επιχειρησιακή εικόνα.

Στην τρίτη και τελευταία μορφή έρευνας, η συνεισφορά των δημοσίων σχέσεων αναφέρεται στη δημιουργία ειδικών καταλόγων με την καταγραφή του εσωτερικού και εξωτερικού κοινού της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό παρέχεται στην επιχείρηση εξοικονόμηση χρόνου π.χ όταν ξεσπάσει μια κρίση ο υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων θα γνωρίζει ήδη πιο επιχειρησιακό στέλεχος θα είναι πιο χρήσιμο για άμεση επικοινωνία.

Σχετικά με την δεύτερη λειτουργία, την εγκαθίδρυση των στόχων (objectives), είναι εύλογο ότι από την στιγμή που δεν έχει εμφανιστεί μια κρίση να μην είναι συγκεκριμενοποιημένοι. Παρόλαυτά, υπάρχουν κάποιες γενικές κατευθυντήριες γραμμές που βοηθούν στην εγκαθίδρυση των στόχων από το σημείο που θα ξεσπάσει μια επιχειρησιακή κρίση.

Αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Η παροχή ακριβής και πληροφόρησης σε όλες τις κατηγορίες κοινού, εσωτερικού (internal) και εξωτερικού (external).
- Εκδήλωση του επιχειρησιακού ενδιαφέροντος για τα θύματα της κρίσης.
- Η δημιουργία και η διατήρηση θετικής εικόνας (image) της επιχείρησης με το κοινό και τα είδη του.(HENDRIX ,2004)

Τα κατευθυντήρια αυτά σημεία βοηθούν τον επαγγελματία να οργανωθεί περισσότερο και να καθορίσει συγκεκριμένες ενέργειες για το επόμενο στάδιο που ακολουθεί, τον προγραμματισμό.

Ο προγραμματισμός(programming) για τις δημόσιες σχέσεις εκτάκτων αναγκών εστιάζεται:

- α) στην δημιουργία ενός επιτελείου με επαγγελματίες δημοσίων σχέσεων για το χειρισμό εκτάκτων αναγκών.
- β) στην εγκαθίδρυση του κέντρου παροχής πληροφοριών για τα μέσα ενημέρωσης (M.M.E).

Στο τελευταίο επίπεδο την αξιολόγηση(evaluation), γίνεται μια περίληψη από τα προηγούμενα στάδια η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει μια εκτίμηση της κάλυψης της κρίσης από τα M.M.E, την καταγραφή των ενδεχόμενων προβλημάτων και παραπόνων από κάποια κατηγορία κοινού σχετικά με την αντιμετώπιση της επιχείρησης, αξιολόγηση της επίτευξης της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας και μια γενική αποτίμηση της ζημίας που ενδεχομένως να υπέστη η εικόνα της επιχείρησης. (HENDRIX ,2004)

Επίσης οι δημόσιες σχέσεις περιλαμβάνουν ακόμη το πρακτορείο τύπου, την δημοσιότητα τις σχέσεις με τους μέτοχους και τις σχέσεις με την κυβέρνηση.

-*Δημοσιότητα* είναι δωρεάν προβολή της επιχείρησης, η οποία αυτή μορφή επικοινωνίας είναι θετική. Η δημοσιότητα συνήθως λαμβάνει τη μορφή των ανακοινώσεων σε ειδησεογραφικά δελτία, σε φυλλάδια ή ακόμη ανακοινώσεων.

-*Οι αρμοδιότητες του πρακτορείου Τύπου* έγκειται στη συνεργασία με τα Μ.Μ.Ε ώστε να προβάλει, να παρουσιάσει και να λανσάρει το προϊόν ή το μήνυμα του πελάτη με τον πιο ευνοϊκό τρόπο, προσφέροντας ταυτόχρονα παρασκηνιακές πληροφορίες, μηνύματα και έρευνες από δικές του πηγές.

Στο δημόσιο το πρόσωπο που ασχολείται μ' αυτά μπορεί να αποκαλείται Γραμματέας Τύπου ή Υπεύθυνος για τη Δημόσια Πληροφόρηση. Αυτό είναι το πρόσωπο που προωθεί και κανονίζει συνεντεύξεις και δρα σαν επίσημος εκπρόσωπος, φροντίζει το τύπο της συνέντευξης ή της παρουσίασης που θα κάνει και τα συγκεκριμένα σημεία που πρέπει να τονίσει, να αποφύγει ή να χειριστεί με προσοχή.

-*Οι σχέσεις με τους μετόχους* συνίστανται στην παραγωγή και κυκλοφορία ετήσιων και άλλων ενδιάμεσων αναφορών, οικονομικών δεδομένων, μελετών ώστε οι μέτοχοι να είναι πλήρως ενημερωμένοι κατά τη λήψη κρίσιμων οικονομικών αποφάσεων.

Αυτό το υλικό ταχυδρομείται στους μετόχους και επενδυτές και διανέμεται κατά τις συναντήσεις και παρουσιάσεις. Προσφέρεται επίσης σε οικονομικούς συντάκτες και αρθρογράφους, οικονομικούς αναλυτές, χρηματιστές και σε εκπροσώπους επενδύσεων μέσω του ταχυδρομείου, σε μορφή slides, βίντεο, σχεδιαγραμμάτων κ.λ.π. ώστε να δημιουργήσουν το μέγιστο επιθυμητό ενδιαφέρον.

Ο λόγος της κοινοποίησης στους φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι για να προστατευτούν από τις ενέργειες των αναλυτών και των συντακτών οι οποίοι ξέρουν ποιες ερωτήσεις να κάνουν και τι να ψάξουν και αυτοί, ώστε να προκαλέσουν πίεση σε μια επιχείρηση.

-*Οι σχέσεις με την κυβέρνηση.* Η αποστολή των δημοσίων σχέσεων στον τομέα αυτό είναι να προσπαθούν να επηρεάσουν τους αξιωματούχους της κυβέρνησης που θα ψηφίσουν νόμους ή κανονισμούς, που θα επιτρέψουν ή θα εμποδίσουν τις κινήσεις της επιχείρησης.

Οι περισσότερες μεγάλες εταιρίες δημοσίων σχέσεων έχουν γραφεία σε όλες τις μεγάλες πόλεις, μέσω των οποίων οι πελάτες προσλαμβάνουν επαγγελματίες για να υποστηρίξουν την υπόθεσή τους.

Όπως και οι υπεύθυνοι για τον έλεγχο του πανικού, έτσι και οι μεσάζοντες είναι μια ομάδα που αντιμετωπίζεται με καχυποψία από τον κόσμο.

Συχνά, η διοίκηση μιας εταιρίας επιλέγει τις δημόσιες σχέσεις έναντι της διαφήμισης, βασισμένη μόνο στον παράγοντα κόστος. Ακόμα

και οι πιο δυναμικές διαφημίσεις δεν έχουν καθόλου δύναμη παρά μόνο αν τις δει ο κόσμος κι αυτό σημαίνει καμπάνια υψηλού κόστους.

Οι δημόσιες σχέσεις, είναι φτηνή επίδειξη. Ο υπεύθυνος των δημοσίων σχέσεων παίρνει μια αμοιβή, συνήθως ένα πολύ μικρό μέρος του συνηθισμένου κόστους μιας τυπωμένης ή τηλεοπτικής διαφήμισης. (MARCONI,1994)

ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η προώθηση πωλήσεων θεωρούνται οι ενέργειες μιας επιχείρησης να προωθήσουν και να προβάλουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στον καταναλωτή στο σημείο αγοράς του.

Η προώθηση πωλήσεων που είναι μια ακόμη πλευρά του συνδυασμού marketing/ διαφήμισης. Η προώθηση, όταν επρόκειτο για «προώθηση πωλήσεων», σήμαινε να τοποθετήσουμε το λογότυπό σε διάφορα σημεία, συνήθως δωρεάν και πολλές φορές ακόμη και με τη δυνατότητα κέρδους – σε μπλουζάκια, μπρελόκ, σε κούπες του καφέ και σε σακούλες.

Τέτοιες κινήσεις δεν επιφέρουν καμία αλλαγή στον τομέα της προώθησης. Όμως, όταν ο στόχος είναι να κερδίσει την εμπιστοσύνη του καταναλωτή, η προώθηση πωλήσεων παίρνει τη μορφή της δωρεάν δοκιμής, εγγύησης επιστροφής χρημάτων, παροχή μακροχρόνιου σέρβις, δικαιώματος για δωρεάν συναλλαγές, δωρεάν παραδόσεων κατ' οίκον, παροχής πίστωσης χωρίς έξτρα χρέωση, εκπτώσεων, ανταλλαγών και γίνεται πολύ αποτελεσματική.

Σε περίπτωση κρίσης, πολλές από αυτές τις μεθόδους μπορεί να βοηθήσουν πολύ στα πλαίσια της εκστρατείας για να ξανακερδίσουμε την εμπιστοσύνη του κοινού. Η προώθηση μπορεί να αποτελέσει μια οικονομική προσθήκη σε μια διαφημιστική εκστρατεία. Για τις λιγότερο γνωστές εταιρίες θεωρείται μικρής αποτελεσματικότητας σαν κεντρικός ή πρωταρχικός άξονας του marketing. Έτσι λοιπόν, για να μεγιστοποιήσουμε την αποτελεσματικότητα ενός σχεδίου marketing χωρίς ιδιαίτερα μεγάλο κόστος, η αποτελεσματικότερη επιλογή είναι η διαφήμιση και οι δημόσιες σχέσεις.

Η επιλογή εξαρτάται από τους στόχους του σχεδίου marketing. Η διαφήμιση προσφέρει τεράστιο αντίκτυπο και αμεσότητα. Οι δημόσιες σχέσεις προσφέρουν την αξιοπιστία των ειδήσεων ή των κύριων άρθρων των εφημερίδων, αλλά θυσιάζεται ο έλεγχος της διατύπωσης, του χρόνου και, κυρίως, του περιεχομένου. Οι στόχοι του σχεδίου marketing θα καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό τη στρατηγική και τις τακτικές. (MARCONI, 1994)

TO BRAND ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

Στην σύγχρονη εποχή το brand αποτελεί ταυτόσημη έννοια με το εκάστοτε προϊόν. Οι επιχειρήσεις δαπανούν αρκετό χρόνο και χρήμα για να δημιουργήσουν ένα ισχυρό brand name και μια καταναλωτική πιστή απέναντι του (brand loyalty). Σε περιόδους κρίσεων το πρώτο που θα πληγεί θα είναι το brand.

Η παρακάτω ανάλυση στοχεύει στο να προτείνει την δημιουργία τέτοιας μορφής brand, το οποίο δεν θα επηρεάζεται από τις διαφορές κρίσεις καθώς η πιστή του κοινού σε αυτό θα είναι ισχυρότατη.

Η νέα μορφή branding, η οποία θα στοχεύετε από την κάθε επιχείρηση διότι θα επιφέρει τη μεγαλύτερη σύνδεση κοινού-ονόματος, θα είναι το *πολυαισθητικό brand ή αλλιώς το brand των αισθήσεων* το οποίο αντικαθιστά την αναγνωσιμότητα με την προτίμηση. Η επίτευξη αυτής της μορφής θα πραγματοποιηθεί με τις τεχνικές του νεύροmarketing το οποίο θα αναλυθεί παρακάτω.

Οι Marketers προσπαθούν συνεχώς μέσω διαφορών τεχνικών να συνδέσουν συναισθηματικά τα προϊόντα με τους καταναλωτές, προσδίδοντας μια μορφή πίστης όμοια με τη μορφή θρησκείας.

Λαμβάνοντας αυτή τη μορφή το brand θα δημιουργήσει τέτοιους δεσμούς που ακόμα και η δημιουργία μιας κρίσης θα ξεπεραστεί χωρίς ιδιαίτερος δυσμενείς επιπτώσεις, καθόσον η πιστή στο προϊόν/ εταιρεία θα είναι υπερβολικά μεγάλη.

(www.allbusiness.com/management/change-management/238011-1.html)

Πλέον τα brands, τα οποία αντιστοιχούν σε εταιρείες, προϊόντα, αθλητικές ομάδες, μουσικά συγκροτήματα για τους περισσότερους ανθρώπους συνδέονται σε βαθμό εξάρτησης και αποδίδουν παρόμοιο βαθμό πίστης και εμπιστοσύνης ακόμη και με αυτόν της θρησκείας.

Μπορεί βέβαια εκ πρώτης όψεως ο συνδυασμός θρησκείας και branding να ακούγεται, αν μη τι άλλο, περίεργος, αλλά με μια πιο ενδελεχή διερεύνηση διαπιστώνουμε ότι η σχέση είναι πολύ στενότερη από ότι θα μπορούσε κανείς να φανταστεί.

(ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΥΧΟΣ 47, ΣΕΛ. 76-79)

Είναι κοινό αποδεκτό με την άποψη ότι η εποχή που ζούμε χαρακτηρίζεται από την αβεβαιότητα. Πόλεμοι, οικονομικές προκλήσεις, ραγδαία αύξηση του πληθυσμού, , λιγότερες δουλειές, περιβαλλοντικές καταστροφές μειωμένα εισοδήματα, κρίση αξιών που αγγίζουν και την οικογένεια, όλα αυτά δημιουργούν ένα κλίμα για το οποίο δηλώνει την ανάγκη για σταθερότητα στον άνθρωπο. Αυτή την σταθερότητα, οι περισσότεροι άνθρωποι την αναζητούν σε αξίες όπως η θρησκεία, η οποία κατά κύριο λόγο παρουσιάζει μια ασφάλεια, καθοδηγεί και υπόσχεται τη διαιώνιση.

Η λειτουργία βεβαία και ο σκοπός του branding είναι εκ φύσεως διαφορετικός, αλλά μέσα ακριβώς από τη διαφορετικότητα το branding μπορεί να αντλήσει συναισθήματα από τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν μια

θρησκεία και που είναι αυτά στα οποία οφείλει την τεράστια απήχηση στα βάθη των αιώνων. Το branding συνεχώς επιδιώκει την επίτευξη της αυθεντικότητας και την εγκαθίδρυση συναισθηματικής σχέσης με τους ανθρώπους που να βασίζεται στην πίστη και την εμπιστοσύνη.

Οπότε τι απαιτείται από ένα brand για να αποκτήσει ένα συναισθηματικό σύνδεσμο με όπως καταναλωτές, σ οποίος να μοιάζει έστω και στο ελάχιστο με αυτό της θρησκείας;

Ο γκουρού του πολυαισθητικού branding, Martin Lindstrom, θεωρεί ότι το πρώτο βήμα είναι η εξέταση των παραγόντων τους οποίους οφείλει η θρησκεία την τεράστια επιτυχία στη δημιουργία ισχυρού συναισθηματικού συνδέσμου με τους πιστούς.

Οι παράγοντες αυτοί, οι οποίοι είναι κοινοί σχεδόν σε όλες τις θρησκείες, περιορίζονται σε δέκα ευρύτερες κατηγορίες, γνωστές ως «οι δέκα νόμοι του παλαιαισθητικού Branding». Αυτά τα δέκα θεμελιώδη στοιχεία μπορούν να αποτελέσουν μια σπουδαία πηγή έμπνευσης για τη θεωρία και πρακτική του branding:

1. Μια μοναδική αίσθηση του ανήκω
2. Ο ξεκάθαρος στόχος και σκοπός
3. Άντληση δύναμης από τον ανταγωνισμό
4. Αυθεντικότητα
5. Συνέπεια
6. Τελειότητα
7. Αίσθηση ελκυστικότητας
8. Τελετουργίες
9. Συμβολισμός
10. Μυστήριο

(ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΥΧΟΣ 53, ΣΕΛ. 75-77)

Ένας επιπλέον πολύ σημαντικός παράγοντας είναι ότι οι άνθρωποι έχουν αναπτύξει εξαιρετικές ικανότητες στην κατανόηση των brands καθώς και στη πρόβλεψη της επιρροής τους τόσο σε σωματικό όσο και σε συναισθηματικό επίπεδο. Αυτή η πολύ σημαντική εξέλιξη σηματοδοτεί και την αλλαγή στο τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τον όρο «καταναλωτική πίστη».

Ο Roberts (2004), αναπτύσσοντας τη θεωρία του για τα σημάδια αγάπης (lovemarks), πιστεύει ότι η αγάπη είναι το σημείο-κλειδί ανατρέποντας παλιές θεωρίες που τοποθετούσαν την «εμπιστοσύνη» στο επίκεντρο της «καταναλωτικής πίστης».

Η ανθρώπινη συμπεριφορά επηρεάζεται σημαντικά από τα συναισθήματα και όχι μόνο από τη λογική. Οι καταναλωτές είναι συχνά πολύ συναισθηματικοί και διαισθητικοί στη συμπεριφορά τους, λειτουργώντας μέσω των κέντρων συναισθημάτων του εγκεφάλου και ανεξάρτητοι από τον έλεγχο της συνείδησης. Αν η βάση της καταναλωτικής συμπεριφοράς είναι το συναίσθημα, τότε στα ίδια θεμέλια βρίσκεται η σχέση brand και καταναλωτή. Βέβαια, από τη στιγμή που η βασική λειτουργία του εγκεφάλου είναι να προβλέπει

και αυτό με λίγα λόγια σημαίνει ότι η εγκεφαλική βασίζεται στον έλεγχο και στην ισορροπία μεταξύ λειτουργιών.

Η ουσία αυτής της μορφής βρίσκεται στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνεί ο σύγχρονος άνθρωπος. Εφόσον έχει αναπτύξει τις βασικές ανθρώπινες ιδιότητες, η επίτευξη μιας πολυαισθητικής προσωπικότητας (όραση, ακοή, αφή, γεύση, όσφρηση) θα επιταχύνει την συναισθηματική σύνδεση.

Σκεφτείτε ότι το 80% των καταναλωτών πιστεύει ότι η μυρωδιά το αυτοκινήτου κατά την αγορά παίζει χαρακτηριστικό ρολό, όπως και ο ήχος ενός κινητού σε σχέση με την όψη και τα χαρακτηριστικά.

Είναι λογικό ότι η πολυαισθητικότητα δεν αφορά χαρακτηριστικά αποκλειστικά του προϊόντος αλλά επιπρόσθετα στοιχεία. Ένα ισχυρό brand θα πρέπει να συνδέει τα λογικά επιχειρήματα από τα οφέλη με τους συναισθηματικούς δεσμούς.

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν στη διαδικασία δημιουργίας συναισθηματικής εμπλοκής και πρόκλησης ενδιαφέροντος σε *οκτώ γενικές αρχές*:

1. Να ορίζετε το βαθμό εξάρτησης του brand από το σύνολο των αισθήσεων, είτε άμεσα είτε έμμεσα.

2. Να γίνεται η χρήση των μέσων επικοινωνίας με μη συμβατικούς τρόπους.

3. Να διασυνδέονται το μήνυμα και η ιστορία που θέλει να πει το brand με τα μέσα που επιλέγουμε.

4. Να χρησιμοποιείτε την έλλειψη του υψηλού διαφημιστικού κεφαλαίου προς όφελος της δημιουργικότητας.

5. Να συνδυάζετε συνηθισμένα πράγματα με ασυνήθιστους τρόπους και να ερευνήστε και παραδείγματα από άλλους κλάδους για έμπνευση.

6. Το μήνυμά σας να περιέχει ευρύ πνεύμα και έξυπνο χιούμορ.

7. Να είστε αυθεντικοί.

8. Να φέρεστε τολμηρά και να μη διστάζετε να πρωτοτυπείτε. Οι παραδόσεις είναι ανθρώπινα δημιουργήματα άυλης μορφής και όχι de facto κληρονομήματα που οφείλουμε να ακολουθήσουμε τυφλά χωρίς να τα προσαρμόσουμε στην εποχή μας.

Τελειώνω αυτή την ανάλυση με τα λόγια του Marc Gobe διευθύνων συμβούλου της Desgrippes Gobe ο οποίος αναφέρει για το branding των αισθήσεων: <<για την κατανόηση των συναισθημάτων που σχετίζονται τα brands απαιτείται η δημιουργία μιας πιστής ή η επινόηση κάποιου περιβάλλοντος που οι άνθρωποι δεν το γνωρίζουν ακόμη αλλά θα τρελαθούν όταν το ανακαλύψουν>>. (ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΥΧΟΣ 47)

ΤΑ 4 Α ΜΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Υπάρχουν τέσσερα πιθανά λάθη που είναι καθοριστικής σημασίας στην αντιμετώπιση μιας οικονομικής ύφεσης και στην πορεία των brands.

1. Αναμονή για τις «καλύτερες μέρες»

Είναι σίγουρο ότι μπορούμε να αντιμετωπίσουμε την οικονομική ύφεση όχι με παθητικότητα αλλά ως μια πιθανότητα ανάπτυξης της εταιρείας μέσα από αλλαγή των μέχρι σήμερα «κατεστημένων» για τα προϊόντα και τα brands.

Η ιστορική πορεία σε παρόμοιες περιόδους έχει αποδείξει τέτοιες δυνατότητες από τη δημιουργία του πρώτου συνθετικού απορρυπαντικού και την είσοδο της πρώτης ραδιοφωνικής σαπουνόπερας τη δεκαετία του '30 μέχρι τους προσωπικούς υπολογιστές και το MTV στα '80 και το πιο πρόσφατο I rod. Επομένως δεν ωφελεί να περιμένουμε το τέλος της ύφεσης και τις καλύτερες μέρες αλλά πρέπει να προχωράμε σε άμεσες πράξεις καθόλη τη διάρκεια της ύφεσης.

2. Ασαφής Προσφορά

Πολύ συχνά βλέπουμε εταιρείες που στην πράξη πέφτουν σε δύο παγίδες: είτε δίνουν προτεραιότητα μόνο στους υπάρχοντες πελάτες τους είτε προσπαθούν να απευθυνθούν σε όλους.

Τα αποτελέσματα είναι ποικίλα και σίγουρα καθόλου θετικά: τα περιθώρια ανάπτυξης περιορίζονται, τα προσφερόμενα προϊόντα και brands γίνονται συμβατικά, το marketing είναι πολύ ακριβό και η επικοινωνία άσκοπη (μπορεί και παράλογη) ενώ η εταιρεία καταλήγει να πελαγοδρομεί χωρίς στόχους /προτεραιότητες και να είναι απόλυτα ευάλωτη στην οικονομική ύφεση. Είναι σημαντικό γενικά να έχουμε ξεκάθαρη και συγκεκριμένη στόχευση κάτι που γίνεται καθοριστικό.

Για ποιους; Πότε; Πως;. Απλά, πολύ βασικά σχεδόν αυτονόητα ερωτήματα, που συνήθως δεν μπορούμε να απαντήσουμε ξεκάθαρα και συγκεκριμένα για τα brands. Επομένως με πραγματική στόχευση των κοινών που μπορούν να φέρουν ανάπτυξη και κερδοφορία στα brands αλλά και που μπορούν να επηρεάσουν περισσότερο τις υπόλοιπες ομάδες κοινού.

3. Απόρριψη της Αλλαγής! Η οικονομική κρίση και ύφεση είναι απόλυτα συνδυσασμένη με αλλαγές των κοινωνικών trends και της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Είναι αναγκαίο να μπορούμε να παρακολουθούμε, να καταλαβαίνουμε, να ερμηνεύουμε, να βιώνουμε και τελικά να προσαρμόζουμε τα προσφερόμενα προϊόντα και την εταιρεία όπως σε αυτές τις αλλαγές. Η δυναμική των αλλαγών σε περιόδους κρίσεων είναι ραγδαία. Επομένως η άρνηση της επίδρασης των αλλαγών στα brands και

την πορεία τους μπορεί να οδηγήσει σε κρίσιμα λάθη που δύσκολα διορθώνονται στο μέλλον.

4.Αδυναμία για Επενδύσεις ή «Cut Costs to Save More»

Μοιάζει λογικό σε περιόδους κρίσης να περιορίζονται ή ακόμα και να εξαφανίζονται οι κάθε μορφής επενδύσεις. Στην ακραία τους μορφή, όταν ουσιαστικά μιλάμε για εκφραζόμενη αδυναμία επένδυσης μπορεί να φέρει ακόμα και συνήθη αποτελέσματα, δηλαδή μείωση των κερδών και πτωτική πορεία στα αποτελέσματα των εταιρειών.

Το σημαντικό είναι η εταιρεία να μπορεί να επενδύει σε παράγοντες που οδηγούν σε επιλογή και προτίμηση των brands στην πράξη. με επακόλουθη την αύξηση μεριδίου, που τελικά είναι η μόνη σίγουρη οικονομική ανάπτυξη.

Επομένως σε περιόδους κρίσης είναι απαραίτητο εφόσον ξέρουμε σε ποιους καταναλωτές στοχεύουμε, με ποιες δυνάμεις μπορούμε να τους κατακτήσουμε να θέτουμε προτεραιότητες και να μην αφήνουμε να επηρεάζονται όλα τα «touch points» της εταιρείας (από την προϊοντική ανάπτυξη και τα νέα λανσαρίσματα μέχρι τη στρατηγική marketing και την οργανωτική δομή). (MARKETING WEEK,ΤΕΥΧΟΣ 1228,ΣΕΛ.28)

ΝΕΥΡΟΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

<<Στοχεύστε στους νευρώνες των πελατών σας, κοστίζουν εκατομμύρια>>

Το νευρομάρκετινγκ είναι ένας νέος κλάδος του marketing, ο οποίος χρησιμοποιεί ιατρικές τεχνολογίες, όπως τη Functional Magnetic Resonance Imaging (fMRI Λειτουργική Μαγνητική Τομογραφία) για τη μελέτη των αντιδράσεων που προκαλούν στον εγκέφαλο τα διάφορα ερεθίσματα του μάρκετινγκ, κυρίως για να μάθουμε για ποιο λόγο οι καταναλωτές παίρνουν συγκεκριμένες αποφάσεις και ποιο σημείο του εγκεφάλου ευθύνεται για αυτή την απόφαση.

Ουσιαστικά, με τη χρήση αυτής της μεθόδου μπορούμε να δούμε και να κατανοήσουμε σε ποια ερεθίσματα αντιδρά ο καταναλωτής, είτε πρόκειται για το χρώμα συσκευασίας, τον ήχο που κάνει το κουτί όταν το περιεργάζεται ο καταναλωτής, το περιεχόμενο του διαφημιστικού υλικού, μέχρι και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο εγκέφαλος όταν παίρνουμε οικονομικές αποφάσεις.

Αναπτύσσεται, λοιπόν μια τεχνική ανάγνωσης της ανθρώπινης σκέψης με τη διάγνωση εγκεφαλικών κυμάτων τα οποία αποκαλύπτουν με ακρίβεια την αντίδραση ενός ατόμου απέναντι σε ένα προϊόν.

Η χρήση του neuromarketing ως μέθοδο ερευνάς έρχεται σε συνδυασμό με το πολυαισθητικό branding που αναλύθηκε παραπάνω και θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμο σε περιόδους προ κρίσεων, καθώς δημιουργούν καταναλωτικούς δεσμούς.

Οι ρίζες του neuromarketing βρίσκονται μια δεκαετία πίσω, όταν ο Dr Antonio Damasio διατύπωσε την άποψη ότι οι άνθρωποι δεν χρησιμοποιούν μόνο το λογικό μέρος του εγκεφάλου για τη λήψη αποφάσεων, αλλά μεγάλη μερίδα του λέοντος λαμβάνει και το συναισθηματικό μέρος.

Ο καταναλωτής στην προσπάθειά του να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, με βάση το δεδομένο εισόδημα που διαθέτει, βομβαρδίζεται με χιλιάδες διαφημιστικά μηνύματα. Ποιο είναι όμως το μήνυμα που θα αποτυπωθεί περισσότερο μέσα του και θα έχει καταληκτική επίδραση πάνω του; Η προσοχή των ερευνητών και των marketers μετατοπίζεται στη μελέτη των αντιδράσεων που γίνονται στο μυαλό του καταναλωτή επειδή το 95% των εγκεφαλικών διεργασιών συμβαίνει υποσυνείδητα.

Πιο συγκεκριμένα έχει υπολογιστεί πως ο μέσος Ευρωπαίος πολίτης μέχρι να φτάσει στην ηλικία των 65 ετών θα έχει δει περισσότερες από 2.000.000 τηλεοπτικές διαφημίσεις, ενώ ταυτόχρονα θα έχει εκτεθεί σε περίπου 136.692.500 διαφημιστικά μηνύματα κάθε μορφής.

Όλα τα παραπάνω διαφημιστικά μηνύματα, στόχο έχουν να αποσπάσουν την προσοχή (Attention) του καταναλωτή, να τραβήξουν

το ενδιαφέρον του, (Interest), να ξυπνήσουν επιθυμίες (Desire) και να προκαλέσουν δράση (Action). Το ερώτημα που γεννάται είναι γιατί κάποια μηνύματα τα καταφέρνουν και κάποια όχι; Γιατί κάποιοι καταναλωτές επηρεάζονται από κάποιο τηλεοπτικό σποτ ενώ μένουν αδιάφοροι σε κάποιο άλλο;

Αυτή τη βιολογική απόδειξη στην προτίμηση τους και στην τελική επιλογή των προϊόντων, αναζητούν οι ερευνητές προσπαθώντας να σπάσουν τον κωδικό και να διεισδύσουν στον τρόπο σκέψης των καταναλωτών.

Οι άνθρωποι του μάρκετινγκ προσπαθούν να αποκωδικοποιήσουν το φυσιολογικό υπόβαθρο της συμπεριφοράς, επιστρατεύοντας νέες τεχνολογικές μεθόδους όπως ο λειτουργικός μαγνητικός συντονισμός [Functional Magnetic Resonance Imaging (fMRI)],χάρη στην οποία βοηθήθηκαν πολλοί γιατροί και κατάφεραν να κατανοήσουν τη φύση ασθενειών που μέχρι πρότινος ήταν αδύνατον να προσεγγίσουν. Ο λειτουργικός μαγνητικός συντονισμός (fMRI), σημειώνει μεγάλη επιτυχία διότι παρέχει έναν τεράστιο αριθμό «φωτογραφιών» σε συνέχεια, ώστε να είμαστε σε θέση να παρακολουθούμε πώς αναπτύσσεται η δραστηριότητα του εγκεφάλου .

Οι επιστημονικές τεχνικές για την εξερεύνηση του εγκεφάλου είναι η μαγνητοεγκεφαλογραφία, ηλεκτροεγκεφαλογράφημα, τομογραφία εκπομπής ποζιτρονίων κ.ά.

Οι μελέτες και οι προσεγγίσεις τέτοιων ζητημάτων, στόχο έχουν τη δημιουργία στοχευμένων διαφημιστικών μηνυμάτων με άμεση αποτελεσματικότητα στην τελική απόφαση του καταναλωτή. Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο επιτυχημένο είναι ένα διαφημιστικό μήνυμα , τόσες λιγότερες φορές πρέπει να μεταδοθεί , άρα η επιχείρηση εξοικονομεί χρήματα, με τα οποία μπορεί να ανατροφοδοτήσει όλες τις λειτουργίες της. (ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ,ΤΕΥΧ.47,ΣΕΛ.62-69)

COSTUMER RELATIONSHIP MARKETING (CRM)

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω πολύ καλή στρατηγική προ κρίσης αλλά και κατά την κρίση αποτελεί το λεγόμενο CRM. Ο λόγος έγκειται στο γεγονός ότι με την ανάπτυξη σχέσεων με την πελατεία και κατ' επέκταση με το σύνολο του κοινού διατηρούμε το brand και την καλή εταιρική φήμη.

Η επιχείρηση οφείλει να δημιουργήσει νέα, γρήγορα και αποδοτικά κανάλια διανομής, να συγκεντρώσει τεράστιες ποσότητες πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες και να συνδυάσει όλα τα παραπάνω, έτσι ώστε να αποκτήσει μοναδική «πελατειακή» εμπειρία και γνώση. Στο σύνθετο αυτό έργο οι συντελεστές είναι πολλοί.

Για να ανέβει μια «πελατοκεντρική παράσταση» απαιτείται η συμβολή διάφορων «συντελεστών», από το χώρο της πληροφορικής μέχρι και αυτόν των εταιρειών συμβούλων. Η επιλογή αξιόπιστων συνεργατών και συνοδοιπόρων είναι απόφαση-κλειδί, όσον αφορά στην επιτυχία όπως CRM έργου. Αν, όμως, όλα στηθούν, λειτουργήσουν και χρησιμοποιηθούν όπως πρέπει, τα οφέλη είναι πολλά και σημαντικά.

Πρώτα και πάνω από όλα η πελατοκεντρική επιχείρηση γνωρίζει το προφίλ, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών της. Τα CRM συστήματα, που συχνά συνδυάζονται με εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου, τεχνικές data warehousing, data mining και call centers δίνουν στους οργανισμούς τη δυνατότητα να γνωρίζουν σχεδόν τα πάντα γύρω από τους πελάτες τους, όπως το ιστορικό των αγορών τους, τις προτιμήσεις τους, τα παράπονά τους και εν κατακλείδι τις ανάγκες τους.

Η σωστή χρήση αυτών των πληροφοριών βοηθά την επιχείρηση να διατηρήσει τους πελάτες της, να βελτιώσει τις τεχνικές προσέγγισής, να υιοθετήσει σύγχρονες μεθόδους marketing και πώλησης, όπως το cross selling, «I προς I» κ.λπ., να βελτιώσει τα προϊόντα της, να αυτοματοποιήσει πλήθος λειτουργικών διαδικασιών, μειώνοντας σημαντικά κόσθη, με αποτέλεσμα να αυξήσει την κερδοφορία της.

Βασικά, το CRM περνά από τέσσερα «κύματα» και επηρεάζει κυρίως τους τομείς του marketing, της πώλησης (sales) και των υπηρεσιών/εξυπηρέτησης (services).

Αρχικά, η εταιρεία πρέπει να προχωρήσει σε μια κατηγοριοποίηση των πελατών και να αποκτήσει όσο το δυνατό μεγαλύτερη και βαθύτερη γνώση της αγοράς όπως και του εαυτού της.

Ακολουθεί η διαδικασία του προγραμματισμού, ώστε να προσδιορίσει πλήρως ποιο κανάλι διανομής θα χρησιμοποιήσει, σε ποιο καταναλωτικό κοινό θα επικεντρώσει τις προσπάθειές του κ.λ.π.

Οι βασικοί άξονες υλοποίησης του CRM

Η διαχείριση των πελατών με βάση το CRM «χωρίζεται» σε δύο βασικούς άξονες: το Analytical CRM και το Operational CRM.

Στο πρώτο βασικό μέλημα στόχος είναι η συγκέντρωση όσο το δυνατό περισσότερης γνώσης για τους πελάτες της επιχείρησης.

Με το Analytical CRM η εταιρεία προσφέρει στα στελέχη, όλη την πληροφόρηση που οφείλουν να έχουν για να προσεγγίσουν τον πελάτη.

Το Operational CRM αφορά στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, που οφείλει, χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα του Analytical CRM, να διακατέχεται από πελατοκεντρική άποψη, φιλοσοφία και κουλτούρα.

(ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΥΧ.18, ΣΕΛ.88-89)

ΤΟ INTERNET ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ

Το Internet είναι ένα επικρατέστερο μέσο επικοινωνιών του 21^{ου} αιώνα και ένα επικοινωνιακό εργαλείο που παρέχει την ευκαιρία σε άτομα των δημοσίων σχέσεων να επικοινωνούν είτε με όλα τα ακροατήρια του διαδικτύου ή με ένα μεμονωμένο άτομο.

Όμως, οι χρήστες του κυβερνοχώρου μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους για προϊόντα και υπηρεσίες οποιαδήποτε στιγμή θελήσουν με απλό και εύχρηστο τρόπο.

Η πρόκληση του Internet για τους διαχειριστές των κρίσεων είναι η ανακάλυψη της θέσης συγκεκριμένων ακροατηρίων και η αναγνώριση τρόπων επικοινωνίας με αυτά απευθείας στον κυβερνοχώρο.

Το διαδίκτυο μαζί με τα άλλα είδη της τεχνολογίας δηλαδή το fax και τους δορυφόρους, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίον γίνεται η επικοινωνία σε περίπτωση μιας κρίσης ή καταστροφής.

Η δυνατότητα για μια παγκόσμια κάλυψη που παρέχουν τα μέσα συμβάλλει στη γρήγορη ανταλλαγή των πληροφοριών δηλαδή της επικοινωνιακής διαδικασίας.

Σε στιγμές κρίσεων, το διαδίκτυο αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τον υπεύθυνο επικοινωνίας, εργαλείο για επικοινωνία τόσο με το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό κοινό σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο και μάλιστα εύκολα, γρήγορα και με χαμηλό για την επιχείρηση κόστος.

Το βασικό μειονέκτημα του διαδικτύου, έγκειται στην δυνατότητα που παρέχει το μέσο για την δημιουργία μιας πλασματικής κρίσης. Για παράδειγμα η διάδοση των παραπόνων ενός απογοητευμένου για μια επιχείρηση πελάτη ή υπαλλήλου στο Internet, εύκολα μετατρέπεται σε κρίση για την εικόνα της επιχείρησης. Οι αρνητικές φήμες που κυκλοφορούν στο διαδίκτυο για μια επιχείρηση, είναι ικανές να προξενήσουν μεγάλη ζημιά ως προς την αξιοπιστία της επιχείρησης έναντι του κοινού της.

Μια σημαντική δραστηριότητα του υπεύθυνου των δημοσίων σχέσεων είναι εκείνη του ελέγχου της εταιρικής φήμης στο διαδίκτυο.

Ο τρόπος διαχείρισης των αρνητικών διαδόσεων είναι ο εντοπισμός των αρνητικών για την επιχείρηση αναφορών, η δημιουργία τρόπων αμφίδρομης επικοινωνίας για τις απαντήσεις σε ερωτήματα σχετικά με την αρνητική δημοσίευση και η διαρκή προσέγγιση του κοινού που έχει κλονίσει κάποια αρνητική δημοσιότητα.

(www.hillandknowlton.ca/crisis/crisis_internet2000.htm)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Επικοινωνία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα πρόσωπο εκφράζει και μεταβιβάζει σε ένα ή πολλά πρόσωπα, προϊόντα της νοημοσύνης του και το δεύτερο πρόσωπο (ή πρόσωπα), τα δέχεται, τα καταλαβαίνει με την ίδια σημασία, και απαντά στο πρώτο πρόσωπο, είναι δηλαδή, η διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών, απόψεων, ιδεών και κάθε είδους μηνυμάτων, μέσω ενός κοινού συστήματος συμβόλων, σε προσωπικό ή οργανωσιακό επίπεδο, όπου η διανοητική συνεργασία αποτελεί τη βάση της κοινωνικότητας.

Από το πρίσμα της διοικητικής των κρίσεων επικοινωνία είναι η ροή των πληροφοριών μέσα από τα κανάλια της οργάνωσης και συγκεκριμένα η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ του ασκούντος τη διοίκηση και των υφισταμένων του, μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων, μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του συνόλου μεταξύ των εργαζομένων.(ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ,1998)

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα κυριότερα στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας αποτελούν τα παρακάτω:

- 1)ο πομπός-αποστολέας του μηνύματος
- 2)ο δεκτής του μηνύματος
- 3)το μέσο μετάδοσης του μηνύματος-το κανάλι επικοινωνίας
- 4)το μήνυμα της επικοινωνίας
- 5)η ανατροφοδότηση(απάντηση από τον δεκτή πίσω στον αποστολέα)

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- 1)Η συνενωτική λειτουργία κατά την οποία πομποί και δέκτες συνενώνονται για να μην υπάρχουν εντάσεις, συγκρούσεις ρόλων και δυσαρμονίες.
- 2)Η λειτουργία της υποκίνησης κατά την οποία οι δέκτες υποκινούνται να κάνουν κάτι.
- 3)Η λειτουργία της πληροφόρησης κατά την οποία παρέχονται πληροφορίες για λήψη αποφάσεων και για την άσκηση όπως Διοίκησης, και
- 4)Η λειτουργία του ελέγχου κατά την οποία γίνεται έλεγχος των λειτουργιών του συνόλου. (ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ,1998)

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

A. Οι <<θόρυβοι>>

-Ο σημασιολογικός θόρυβος που σημαίνει ότι ο πομπός και ο δέκτης αποδίδουν διαφορετική σημασία στα σύμβολα και δεν καταλαβαίνουν ο ένας τον άλλο.

-Ο θόρυβος της μετάδοσης που είναι δυνατό να είναι η παραμόρφωση του μηνύματος κατά τη διαβίβασή του.

B. Τα εμπόδια

-Τα φυσιολογικά εμπόδια όπως η ακοή, η όραση, η ηλικία, το φύλλο κ.λ.π.

-Τα ψυχολογικά εμπόδια όπως η αδιαφορία, το άγχος, τα συναισθήματα, η στάση κ.λ.π.

-Τα περιβαλλοντικά εμπόδια όπως ο χώρος, το περιβάλλον, τα μέσα κ.λ.π.

Γ. Διάφοροι άλλοι παράγοντες

-Το μειωμένο κύρος του πομπού

-Η ασάφεια των μηνυμάτων.

-Η ακατάλληλη γλώσσα (τεχνική, επιστημονική, με εντυπωσιακό λεξιλόγιο και γενικά με μη κοινή και για τον αποστολέα και για το δέκτη, γλώσσα).

-Οι ψίθυροι, οι σκόπιμες διαδόσεις, οι ανακριβείς πληροφορίες.

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

-Ανάλογα με το σκοπό (επικοινωνία πληροφόρησης, ενημέρωσης, παρακίνησης, πάθους, εντολών, αποφάσεων, εισηγήσεων, αιτήσεων κλπ.).

-Ανάλογα με τη μορφή πομπού και δέκτη (διαπροσωπική, ομαδική, απρόσωπη, επιχειρησιακή, κλπ.).

-Ανάλογα με τη μορφή των συμβόλων (προφορική λεκτική ή μη λεκτική, γραπτή, ηλεκτρονική, τηλετυπική, διαγραμματική κλπ.).

-Ανάλογα με τη φορά της επικοινωνίας (μονόδρομη, αμφίδρομη).

-Ανάλογα με τη θέση του πομπού και του δέκτη στην ιεραρχική κλίμακα (κάθετη, οριζόντια, διαγώνια-αφορούν τις επιχειρησιακές επικοινωνίες).

-Ανάλογα με τη μορφή της επικοινωνίας.

- Συνομιλία (προσωπική, τηλεφωνική, συνέντευξη, διάσκεψη κλπ.).

- Αλληλογραφία (κοινή, επείγουσα, ηλεκτρονική, ταχυδρομική).

- Εκπομπή (ραδιοφωνική, τηλεοπτική). – Δημοσίευση (βιβλία, τύπος).

-Ανάλογα με το μέσο (κανάλι) μετάδοσης των συμβόλων.

- Προφορική, λεκτική (ήχος) ή μη λεκτική (όραση).

- Γραπτή, τηλεφωνική, ηλεκτρονική.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ

Όπως έχει διαπιστωθεί με την ανάλυση και την διαχείριση των κρίσεων κατά την παρούσα ερευνά, η εμφάνιση μιας κρίσης προκαλεί δραματικές αλλαγές σε όλους τις επιχειρησιακούς τομείς, αναγκάζοντας την προκειμένη επιχείρηση να πραγματοποιήσει σημαντικές μεταβολές. Αυτό το γεγονός δεν θα μπορούσε να μην επηρεάσει και την διαδικασία της επικοινωνίας.

Έτσι θεωρείται αναγκαίο για τα στελέχη του ΜΡΚ και των δημοσιών σχέσεων να προσαρμόσουν κάτω από τις συνθήκες που δημιουργούν οι κρίσεις, την διαδικασία της επικοινωνίας, για να είναι αποτελεσματική. Πρέπει δηλαδή η επικοινωνία να παρακολουθεί τις εξελίξεις των κρίσεων, που χαρακτηρίζονται από τη δημιουργία εκτάκτων αναγκών και καταστάσεως αντικανονικότητας.

Ο βασικότερος και κυριότερος παράγοντας του διαχειριστή της κρίσης και των στελεχών του ΜΡΚ αποτελεί ο χρόνος. Κάθε καθυστέρηση σημαίνει ότι η κρίση γίνεται επικίνδυνη, γιατί κάθε χρονίζουσα κρίση παίρνει μεγαλύτερες διαστάσεις, δημιουργεί περισσότερα δυσμενή αποτελέσματα και ενδεχομένως προκαλεί δευτερογενείς κρίσεις. Για αυτό το λόγο θα πρέπει η ταχύτητα των επιθυμητών εξερχομένων πληροφοριών από την επιχείρηση θα είναι μεγαλύτερη από την ταχύτητα εξέλιξης των γεγονότων. Κάθε πληροφορία πρέπει να μεταβιβάζεται άμεσα στο διαχειριστή της κρίσης, ο οποίος πρέπει να την αξιολογεί άμεσα και να παίρνει άμεσες αποφάσεις που πρέπει να μεταβιβάζονται άμεσα στα εκτελεστικά όργανα που με τη σειρά τους πρέπει άμεσα να ανατροφοδοτούν το κύκλωμα της επικοινωνίας.

Ένας ακόμη παράγοντας αποτελεί η μεγάλη αύξηση του όγκου των πληροφοριών που πρέπει να ανταλλάξουν. Και αυτή η αύξηση δεν οφείλεται μόνο στην κρίση και τις ανάγκες που δημιουργεί αλλά και σε εξωτερικούς παράγοντες όπως οι αντιδράσεις των πληττώμενων από την κρίση και του περιβάλλοντός. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η διόγκωση των γεγονότων από τα Μ.Μ.Ε. Και αν η κρίση είναι μεγάλη και πλήττει μεγάλα κοινωνικά σύνολα, το φαινόμενο της αύξησης του όγκου των μεταβιβαζόμενων πληροφοριών παίρνει εκρηκτικές διαστάσεις, δημιουργώντας επικοινωνιακή ανεπάρκεια και το επικοινωνιακό χάος που παρατηρείται συχνά κατά τη διάρκεια των κρίσεων που εκτρέφουν την παραπληροφόρηση και τη μετάδοση ψευδών ή ανακριβών πληροφοριών. (SEEGER,2003)

Ο διαχειριστής της κρίσης και οι υπεύθυνοι της επικοινωνίας πρέπει να λαμβάνουν αναγκαία μέτρα τα οποία ενσωματώνονται στο σχέδιο επικοινωνιών και είναι κυρίως μέτρα εξασφάλισης και

οριοθέτησης επικοινωνίας. Τα μετρά αυτά αποτελούν περιορισμούς που μειώνουν το επικοινωνιακό φορτίο και εξασφαλίζουν την επικοινωνιακή επάρκεια.

Τέτοιοι περιορισμοί είναι:

- Ο περιορισμός των προσώπων που χρησιμοποιούν τα δίκτυα.
- Ο περιορισμός του χρόνου χρήσης των δικτύων.
- Ο φραγμός στην πρόσβαση στα δίκτυα, ξένων προσώπων.
- Ο καθορισμός του προσωπικού επικοινωνιών και των καθηκόντων τους, υπό την έννοια ότι στη διαδικασία της επικοινωνίας .
- Ο περιορισμός των προσώπων με τα οποία επικοινωνεί το προσωπικό επικοινωνιών.
- Ο περιορισμός των θεμάτων και των πληροφοριών που μεταδίδονται.
- Οι χρονικές λεπτομέρειες των επικοινωνιών. (ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ,1998)

Τα κύρια μέρη της επικοινωνίας κατά τη κρίση

A. Ο πομπός

Μέσω της βιβλιογραφίας περί επιχειρησιακών επικοινωνιών είναι γνωστό ότι πρέπει να υπάρχει ένας πομπός που θα μεταδώσει κάποιο μήνυμα στον δεκτή. Στην περίπτωση των κρίσεων υπάρχουν δύο πομποί που εκπέμπουν μηνύματα, ο *διαχειριστής της κρίσης* και ο *υπεύθυνος Επικοινωνιών ή Εκπρόσωπος Τύπου ή Υπεύθυνος Ενημέρωσης*.

Ο πρώτος είναι αυτός ο οποίος μεταδίδει εντολές, οδηγίες, αποφάσεις και υποδείξεις εφαρμογής των μέτρων αντιμετώπισης των κρίσεων. Είναι το κεντρικό πρόσωπο στο δίκτυο επικοινωνιών και σε συνεργασία με το Κέντρο Επικοινωνιών δέχεται τις πληροφορίες που αφορούν τις κρίσεις, εντολές των προϊσταμένων, τις γνώμες των συμβούλων, τις προτάσεις των υφισταμένων και αφού τις επεξεργαστεί και τις αξιολογήσει, αποφασίζει να προχωρήσει σε σχετικές εντολές.

Ο πομπός είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον, αλλά όχι και για το εξωτερικό. Όταν υπάρχουν θεαματικές κρίσεις και πλήττουν μεγάλα κοινωνικά φαινόμενα (φυσικές καταστροφές, τεχνολογικές καταστροφές, μεγάλα, ιδίως αεροπορικά, ατυχήματα, μεγάλα σκάνδαλα, εκτεταμένη μόλυνση του περιβάλλοντος), τότε υπάρχει επιτακτική ανάγκη να οριστεί και κάποιος δεύτερος πομπός με μεγαλύτερη εξουσία και πιο συγκεντρωτικές αρμοδιότητες.

Έτσι ορίζεται ο δεύτερος πομπός, ένα διοικητικό ή τεχνοκρατικό στέλεχος στο μοντέλο της επικοινωνίας ο οποίος «εκπέμπει» πληροφορίες που αφορούν την κρίση προς τους ενδιαφερομένους του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ο πομπός αυτός θα αναλάβει εξολοκλήρου την επικοινωνιακή διαδικασία, θα εκφράζει την επίσημη θέση της επιχείρησης και θα δίνει έγκυρες απαντήσεις.

Θεωρείται δεδομένο ότι ο υπεύθυνος επικοινωνιών συνεργάζεται στενά με το διαχειριστή κρίσεων και έχει σαν πρωταρχικό καθήκον του

να τον προφυλάξει από εξωτερικές επεμβάσεις, για να μπορεί να ασχολείται ο διαχειριστής με τη διαχείριση των κρίσεων.

Β. Ο Δέκτης

Οι δέκτες στη διαδικασία της επικοινωνίας κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, διακρίνονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς δέκτες.

-Εσωτερικοί δέκτες είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι που εσωτερικού περιβάλλοντος που δέχονται τα μηνύματα και εμπλέκονται άμεσα στη διαχείριση της κρίσης.

-Εξωτερικοί δέκτες είναι οι με οποιονδήποτε τρόπο ενδιαφερόμενοι, θιγόμενοι ή εμπλεκόμενοι με την κρίση του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίοι δέχονται τα μηνύματα του υπευθύνου επικοινωνιών.

Γ. Το μέσο (κανάλι) μετάδοσης των πληροφοριών

Στο σύγχρονο κόσμο της επικοινωνίας οι πομποί χρησιμοποιούν ένα φάσμα πολυμέσων με σκοπό την όσο το δυνατόν ταχύτερη μετάδοση των μηνυμάτων.

Τα μέσα αυτά είναι τα παρακάτω:

- Το τηλέφωνο (σταθερό, κινητό, ραδιοτηλέφωνο, εικονοτηλέφωνο)
- Οι τηλετυπικές μηχανές (Fax, τηλέτυπα,)
- Ο ασύρματος
- Η τηλεόραση
- Το ραδιόφωνο.
- Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές (e-mail, internet)
- Οι επικοινωνιακοί δορυφόροι
- Τα εικονοσκόπια (video – μαγνητοσκοπήσεις)
- Το ταχυδρομείο (επιστολές κοινές, επείγουσες, με courier)
- Ο γραπτός λόγος (έντυπα, εφημερίδες, βιβλία)
- Ο προφορικός λόγος-προσωπική επαφή

Δ. Το μήνυμα

Τα μηνύματα έχουν ιδιαίτερη σημασία και χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή, γιατί είναι δυνατό να παραμορφωθούν, να διαστρεβλωθούν και να παρερμηνευτούν από τους επικοινωνιακούς θορύβους και τα επικοινωνιακά εμπόδια. Είναι αυτά που θα βγάλουν την επιχείρηση μέσα από μια κρίση ή που θα την εισάγουν σε ένα κυκλώνα εξελίξεων με καταστρεπτικές για αυτήν διαστάσεις.

Ο καθορισμός του όγκου, της ποιότητας και της διαχείρισης των μηνυμάτων είναι αρμοδιότητα των πομπών, που αναλαμβάνουν και τη σχετική ευθύνη.

Ε. Η ανατροφοδότηση

Η ανατροφοδότηση κατά την διάρκεια των κρίσεων είναι το σημείο όπου γίνεται αντιληπτή η πορεία της κρίσης και ο αντίκτυπος των ενεργειών της επιχείρησης στο κοινό.

Ο διαχειριστής της κρίσης πληροφορείται για την εξέλιξη της κρίσης, τις παρενέργειές της και τη δημιουργία πιθανών δευτερογενών κρίσεων, καθώς και τα αποτελέσματα των μέτρων αντιμετώπισης, την

απόδοση του σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων, την αποτελεσματικότητα του σχεδίου επικοινωνιών, τις ανάγκες που απαιτούν πρόσθετα μέτρα και μόνο με την ανατροφοδότηση αποκτά τον έλεγχο και το συντονισμό όλων των ενεργειών της προσπάθειας του χειρισμού της κρίσης.

Όσον αφορά τον υπεύθυνο επικοινωνιών, πρέπει να δέχεται αμέσως τη γνώμη των εξωτερικών δεκτών και να την εκφράζει.
(ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ,1998),(ALBRECHT,1996)

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ

Η διαχείριση της εικόνας είναι μια σειρά δραστηριοτήτων, που γίνονται με σκοπό να δημιουργηθεί μια σωστή εικόνα για έναν οργανισμό.

Εκτός από την δραστηριότητα αυτή, η διαχείριση της εικόνας ασχολείται με τη διαμόρφωση της αντίληψης που θα έχουν οι άνθρωποι για την οργανωτική διαχείριση και τις επιχειρησιακές λειτουργίες. Η διαμόρφωση επηρεασμού των αντιλήψεων, από πηγές που συμπεριλαμβάνουν τα προϊόντα των Μ.Μ.Ε και τις ομάδες πίεσης.

Οι εξωτερικές δημόσιες σχέσεις καλύπτουν οποιαδήποτε δραστηριότητα που επηρεάζει την εικόνα του οργανισμού όπως είναι οι διαφημιστικές καμπάνιες, σχέσεις με το κοινό και διαπραγματεύσεις για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τα παράπονα.

Κατά την εμφάνιση κρίσης, οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να εντείνουν την προσοχή που δίνουν στη διαχείριση της εικόνας, αφού αυτή αποκτά έντονο ενδιαφέρον από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης(Μ.Μ.Ε). Κατά συνέπεια, οι συνεντεύξεις και τα οπτικοακουστικά υλικά, που χρησιμοποιούνται από τα Μ.Μ.Ε, μορφοποιούν τον τρόπο με τον οποίο το ευρύ κοινό αντιλαμβάνεται την κρίση, τις επιπτώσεις και την αντιμετώπιση του οργανισμού.

Για την αποφυγή της διαμόρφωσης αρνητικών απόψεων και αρνητικού κλίματος που θα διαταράξει τις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και κοινού και θα μειωθεί η υπόληψη της, καλούνται οι υπεύθυνοι των δημοσίων σχέσεων να περάσουν την κατάλληλη εικόνα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Πότε όμως η διαχείριση της εικόνας του οργανισμού θεωρείται ότι είναι πετυχημένη ;

Η απάντηση δεν είναι εύκολη αφού μια καλή εικόνα <<χτίζεται>> σταδιακά και είναι αποτέλεσμα μακροπρόθεσμης προσπάθειας. Σε γενικές γραμμές η συνέπεια στη στάση και στις ενέργειες της επιχείρησης, το συνεχές ενδιαφέρον, η ειλικρίνεια του οργανισμού στο κοινό και η διατήρηση της εικόνας σε περιόδους πριν, κατά τη διάρκεια και μετά το ξέσπασμα μιας κρίσης, είναι που ευνοεί την ίδια την επιχείρηση και δημιουργεί τους κατάλληλους όρους για μια σωστή εικόνα στο κοινό.

Σε περιόδους κρίσεων, όταν η επιχείρηση κάνει αισθητή την προσπάθεια της για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής διαχείρισης της άσχημης κατάστασης, εδραιώνεται μια θετική εικόνα σε διάφορες κατηγορίες κοινού όπως αυτή των Μ.Μ.Ε.

Είναι αρκετές οι περιπτώσεις που η προβαλλόμενη εικόνα του οργανισμού σε στιγμές κρίσεων, επεκτείνεται θετικά στα <<μάτια>> του κοινού.

Όταν η φαρμακευτική εταιρεία Tylenol (η περίπτωση της εταιρείας αναλύεται στο παράρτημα) ανταποκρίθηκε στον πανικό που δημιουργήθηκε λόγω δηλητηρίασης(1982), η διοίκηση της εταιρείας, κινήθηκε άμεσα για να προστατεύσει την εικόνα της επιχείρησης στο κοινό. Αυτό το κατάφερε αυξάνοντας την ανθεκτικότητα του προϊόντος και έπειτα εισάγοντας την συμπαγή κάψουλα, η οποία ονομάστηκε Caplet. Η προσπάθειά ήταν τόσο πετυχημένη που άλλαξε την γενική εικόνα του οργανισμού, που μέσα σε ένα χρόνο άλλαξε την εικόνα της και από μια απλή εταιρεία μετατράπηκε σε πρωταθλήτρια της προστασίας των καταναλωτών. (HEALTH,2005)

Όμως, όταν ένας οργανισμός είχε κακή εικόνα πριν την παρουσία μιας κρίσης τότε πολλά άτομα θα αντιμετωπίσουν με υποψία μια ξαφνική μετατροπή του. Ενδέχεται να υποψιαστούν ότι η εικόνα που υπήρχε πριν την κρίση, είναι πιο κοντά στην αληθινή εικόνα του οργανισμού και αυτή η υποψία είναι πολύ πιθανό να καταστρέψει οποιαδήποτε προσπάθεια διαχείρισης της εικόνας και της κρίσης του οργανισμού.

Οι υπεύθυνοι των δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να διεξάγουν έρευνα για την εξακρίβωση της εικόνας του οργανισμού από τις διάφορες κατηγορίες κοινού. Σε περιπτώσεις που αυτή η εικόνα εμφανίζεται αρνητική θα πρέπει να εργάζονται για την βελτίωση της.

Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, είναι πολύ σημαντικό ο οργανισμός να έχει συνέπεια ως προς τις ενέργειες και τις δηλώσεις του. Οι ασυνέπειες μεταξύ της στάσης και των ενεργειών, πριν και κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, οδηγούν σε αρνητικές εικόνες, οι οποίες δημιουργούνται ταχύτατα όταν οι υπεύθυνοι των δημοσίων σχέσεων δώσουν προτεραιότητα και ιδιαίτερη προσοχή στις διάφορες υλικές ζημίες που προκλήθηκαν και λιγότερη σημασία στους ανθρώπους που έχουν πληγεί από την κρίση.

Επίσης μια αρνητική εικόνα μπορεί να δημιουργηθεί όταν οι δραστηριότητες, υποσχέσεις, δηλώσεις και γενικότερα το έντονο ενδιαφέρον που εκδήλωνε η επιχείρηση κατά τη διάρκεια τις κρίσης, παύουν να έχουν ισχύ μετά το τέρμα της κρίσης.

Άρα, είναι πολύ σημαντικό η γενικότερη στάση της επιχείρησης απέναντι στο κρίσιμο γεγονός να είναι ίδια ακόμη και όταν η κρίση έχει αντιμετωπιστεί επιτυχώς από την επιχείρηση και αποτελεί παρελθόν για αυτήν. (HEALTH,2005)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΚΡΙΣΗ

Οι managers έχοντας προνοήσει την αντιμετώπιση των δύσκολων καταστάσεων που επιφέρει μια κρίση δημιουργούν σχέδια και στρατηγικές διαχείρισης της εικόνας της επιχείρησης. Για να καταφέρουν, όμως να προσδιορίσουν και να εφαρμόσουν τις στρατηγικές πρέπει να καλύπτουν κάποιες προϋποθέσεις. Αυτές είναι:

1) Η ύπαρξη του καταλλήλου διαθέσιμου προσωπικού

Η ύπαρξη ειδικών, εκπροσώπων επικοινωνίας και γενικά ατόμων ικανών να αντιμετωπίσουν τον επικοινωνιακό πόλεμο, δίνει τη δυνατότητα να ακουστούν οι απόψεις της επιχείρησης.

2)Μορφοποίηση των επαφών με συγκεκριμένες δηλώσεις.

Κατά τη διάρκεια των ερευνών θα έρθει η επιχείρηση σε επαφή με κρατικά και μη όργανα, με δημοσιογράφους κ.α δημιουργώντας ένα πλέγμα επαφών και συζητήσεων. Οι επίσημες δηλώσεις και δημοσιεύσεις όμως θα πρέπει να συνάδουν με τις απαντήσεις των ερωτήσεων των ερευνητών χωρίς να υπάρξει κάποια απόκλιση.

3)Εντιμότητα και ειλικρίνεια, ειδικά στις δηλώσεις

4)Συνεπεία στις στάσεις, συμπεριφορές και ενέργειες.

5)Η συμμετοχή όσων προκαλούν αναστάτωση.

Αυτή η προϋπόθεση ισχύει ιδιαίτερα στις ομάδες πίεσης, στους θιγομένους από τη κρίση και τα Μ.Μ.Ε. Καθώς αυτές οι ομάδες ατόμων είναι η πηγή υποκίνησης της αντίδρασης και δίνουν διαστάσεις στην κρίση. Με το να συμπεριληφθούν στην ερευνά και αποκάλυψη των στοιχείων είναι μια μορφή απολογίας και εκτόνωσης της κατάστασης.(ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ,1998)

Ο προσδιορισμός της στρατηγικής για την διαχείριση της εικόνας αποτελείται από πέντε στάδια.

1)Προσδιορισμός του προβλήματος

2)Λύση του προβλήματος

3) Να δοθεί νέα μορφή στην έκβαση.

Αυτό σημαίνει ότι μια ενδεχομένη κρίση ή απειλή να μεταμορφωθεί σε σημαντική ευκαιρία αξιοποιώντας τη σωστά και εκμεταλλευόμενη τις κατάλληλες συνθήκες.

4)Να δοθεί έμφαση στα θετικά στοιχεία της κατάστασης.

Το στάδιο αυτό αποτελεί συνέχεια του προηγούμενου. Έτσι αναλύοντας τα στοιχεία της κρίσης και διαπιστώνοντας πιθανές ευκαιρίες, μεταμορφώνεται σε αναδυόμενη ευκαιρία. Η πιθανότερη είναι η ευρεία προβολή της εταιρείας στο κοινό.

5)Η πληροφόρηση των σχετιζόμενων με την επιχείρηση.

Αυτοί αποτελούνται από τους μετόχους, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, τους προμηθευτές τις κρατικές αρχές και κάθε φυσικό ή νομικό

πρόσωπο δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου που ενδιαφέρεται να πληροφορηθεί. Αυτό καλύπτει τις ενέργειες της επιχείρησης ότι δεν έχει να κρύψει και να αποσιωπήσει οτιδήποτε. (WILCOX,1998)

ΟΜΑΔΕΣ ΠΙΕΣΗΣ

Οι ομάδες πίεσης είναι κοινωνικές ομάδες οι οποίες είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοποιημένες για διαφορά κοινωνικά, πολιτικά και περιβαλλοντικά θέματα και δραστηριοποιούνται ενεργά στην υποστήριξη των θέσεων τους πάνω σε αυτά τα θέματα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας ομάδας αποτελεί η Greenpeace, η οποία δραστηριοποιείται σε διαφορά περιβαλλοντικά θέματα. (ΜΠΑΛΤΑΣ,2001)

Κατά την διάρκεια μιας κρίσης η οποία θα έχει κοινωνικό-περιβαλλοντικό αντίκτυπο η επιχείρηση θα συναντήσει την σθεναρή αντίσταση τέτοιων ομάδων π.χ κατά τη διάρκεια ναυαγίου ενός δεξαμενόπλοιου(χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του ΕΧΧΟΝ VALDEZ).

Οι ομάδες πίεσης έχουν τέσσερις ιδιότητες, οι οποίες τις καθιστούν δύσκολες στην αντιμετώπιση:

1. Είναι συναισθηματικά δεσμευμένοι με τους σκοπούς της ομάδας. Αυτό σημαίνει ότι θα επιδείξουν δημόσια το ζήλο της «αποστολής» τους.
 2. Παρουσιάζουν απλές λύσεις, οι οποίες φαίνονται ελκυστικές εξαιτίας της φαινομενικής ευκολίας στην εφαρμογή τους.
 3. Επικεντρώνονται μόνο σε ένα θέμα τη φορά. Από την άλλη πλευρά τα μέλη του οργανισμού που έχουν διάφορους διοικητικούς και οικονομικούς στόχους, πρέπει να επικεντρώνονται, όχι μόνο στα θέματα που προκύπτουν από τις δραστηριότητες της ομάδας πίεσης, αλλά και στους υπόλοιπους στόχους και δραστηριότητες όπως το μερίδιο αγοράς, η διακύμανση των πωλήσεων, η μόχλευση των αποθεμάτων, το κέρδος για τους μετόχους κ.α
 4. Παρουσιάζουν τους ίδιους, ως μια μικρή ομάδα από έντιμα άτομα, τα οποία επιτίθενται σε μεγάλες τεχνοκρατικές εταιρείες με απρόσωπη διοίκηση. Προσδίδοντας συναισθηματική φόρτιση στην κοινή γνώμη.
- Γενικά οι δραστηριότητες αυτών των ομάδων συμπεριλαμβάνονται στις παρακάτω ενέργειες:

- Παροχή πληροφοριών, ιδιαίτερα στα Μ.Μ.Ε
- Προκλητικές ενέργειες σε δικαστήρια.
- Πορείες που προσελκύουν την προσοχή
- Πρόκληση σκόπιμων περιστατικών, που έχουν σχέση με παρεμπόδιση ή ακόμη και βίαιη διαμαρτυρία και τρομοκρατικές ενέργειες
- Καταναλωτικά μποϊκοτάζ (ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ,1998)

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ Μ.Μ.Ε

<<Δεν είναι αναγκαίο να αποδείξεις μια ιστορία στο κοινό με αδιάσειστα στοιχεία για να πουλήσει, αρκεί μόνο να την αναφέρεις.>>

Rockefeller

Η διαχείριση των Μ.Μ.Ε είναι ένα βασικότατο στοιχείο για την επιτυχημένη αντιμετώπιση των κρίσεων. Η αποτελεσματική διαχείριση των Μ.Μ.Ε μπορεί να οδηγήσει τόσο το προσωπικό των Μ.Μ.Ε όσο και το κοινό να είναι λιγότερο αρνητικοί και επικριτικοί με τα λάθη και τις αποτυχίες, που μπορεί να ανακύψουν κατά τη διαχείριση των κρίσεων.

Διαχείριση των Μ.Μ.Ε σημαίνει ότι οι υπεύθυνοι των δημοσίων σχέσεων είναι δεκτικοί για επικοινωνία και συνεργασία με τα μέσα ενημέρωσης, παρέχοντας σε αυτά το πληροφοριακό υλικό που χρειάζεται για να ικανοποιηθούν οι γενικές ανάγκες καθώς και να αποτραπεί η δημιουργία μιας αρνητικής εικόνας στις διάφορες κατηγορίες κοινού.

Τα μέσα ενημέρωσης φέρνουν το κοινό σε επαφή με έναν κόσμο πέρα από την αντίληψη του και είναι σε θέση να διαμορφώνουν τις πεποιθήσεις του ιδιαίτερα όσον αφορά σε θέματα και γεγονότα με τα οποία έχει ελάχιστη και άμεση επαφή. Η επίδραση που ασκούν στους αποδέκτες είναι τεράστια και για αυτό χρειάζεται μεγάλη κατανόηση του ρόλου των Μ.Μ.Ε από τον υπεύθυνο των δημοσίων σχέσεων. Τα Μ.Μ.Ε δηλαδή <<πουλούν>> πληροφόρηση που συλλέγεται και συσκευάζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να ερεθίζουν το κοινό να ξοδεύει χρήματα ή χρόνο είτε για να διαβάσει ή για να ακούσει είτε για να παρακολουθήσει.

Κατανοώντας το ρόλο που διαδραματίζουν τα Μ.Μ.Ε, ο υπεύθυνος της επικοινωνίας θα πρέπει να χειριστεί αποτελεσματικά τον καταιγισμό των μέσων σε στιγμές κρίσης, τα οποία αναζητούν αν όχι τις ακριβείς πληροφορίες σίγουρα μια ιστορία για να την κάλυψη του ειδησεογραφικού χρόνου. Κλειδί της επιτυχίας για μια αποτελεσματική διαχείριση των Μ.Μ.Ε αποτελεί η προετοιμασία.

Μερικοί τρόποι για την προετοιμασία των υπευθύνων της επικοινωνίας στην πρόκληση των μέσων μαζικής ενημέρωσης, είναι οι ακόλουθοι:

- Αναγνώριση των συμβάντων που μπορούν να γίνουν λάθος και να οδηγήσουν σε σοβαρά ορατά προβλήματα.
- Αναγνώριση των πιθανών αδυναμιών σε όλους τους τομείς της επιχείρησης.
- Ιεράρχηση των προτεραιοτήτων που να βασίζονται στα αδύνατα σημεία, ιδιαίτερα αυτά τα οποία είναι τα πλέον επείγοντα και πιθανώς να δημιουργήσουν προβλήματα.
- Προετοιμασία ερωτήσεων, απαντήσεων και λύσεων για κάθε μια πιθανή κρίση και για κάθε σενάριο εξέλιξής της.

- Εστίαση και ιδιαίτερη προσοχή των δύο πιο σημαντικών δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια των πρώτων ωρών παρουσίασης της συγκεκριμένης κρίσης.
- Ανάπτυξη στρατηγικής για την ανάπτυξη κινήσεων αντεπίθεσης(άμυνας) και όχι μόνο συγκάλυψης της. (FINK,1996)

ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ Μ.Μ.Ε

1. Εκδήλωση ενδιαφέροντος για επικοινωνία με τα Μ.Μ.Ε :

Η επιχείρηση που είναι στο επίκεντρο μιας κρίσης δεν θα πρέπει να δείξει ότι αδιαφορεί, ότι είναι αντιφατική ή ανίκανη στην παροχή πληροφοριών. Κάτι τέτοιο θα επηρεάσει αρνητικά και σε μεγάλο βαθμό το κύρος και τη γενικότερη επιχειρησιακή της εικόνα.

Μια σημαντική αρχή που θα πρέπει να εφαρμόζει ο υπεύθυνος των δημοσίων σχέσεων, είναι ότι όταν έρθει κάτι το απρόσμενο να υπάρχει δυνατότητα παροχής ακριβών πληροφοριών, γρήγορα και με τρόπο πειστικό. Η επικοινωνία του υπεύθυνου των δημοσίων σχέσεων με τα μέσα ενημέρωσης μπορεί να πραγματοποιηθεί πέρα από την συμμετοχή στις συνηθισμένες συνεντεύξεις τύπου, με προσωπικές εμφανίσεις στα μέσα ενημέρωσης και με τη διοργάνωση συνεντεύξεων τύπου σε περιπτώσεις βέβαια που μια επιχειρησιακή κρίση μπορεί να αποτελέσει θέμα δημοσίου ενδιαφέροντος

2.Μορφοποίηση και εξαρχής προετοιμασία των απαντήσεων που θα δοθούν στις συνεντεύξεις:

Οι υπεύθυνοι επικοινωνίας θα πρέπει να γνωρίζουν το περιεχόμενο της συνέντευξης και να είναι προετοιμασμένοι να την κατευθύνουν σε εκείνα τα σημεία που θέλουν να θίξουν. Αυτό μπορούν να το καταφέρουν με το να επαναλάβουν την ερώτηση με διαφορετικό τρόπο. Για παράδειγμα, μια κατεύθυνση ερώτησης μπορεί να γίνει με τη χρήση κατάλληλων διατυπώσεων όπως <<Νομίζω ότι αυτό που προσπαθείτε να με ρωτήσετε είναι το...>> ή με την σύνδεση μιας αδύναμης απάντησης με αντίστοιχη δυνατή σαν το ακόλουθο <<Ενώ χρειάζομαι περισσότερες πληροφορίες για να απαντήσω πλήρως σε αυτή την ερώτηση, μπορώ να όπως πω τι ακριβώς κάνει η επιχείρηση αυτή τη στιγμή>>.

Σε μια συνέντευξη, ο υπεύθυνος θα πρέπει να έχει την ικανότητα να φαίνεται ειλικρινής και τίμιος και να ασχολείται με συγκεκριμένα γεγονότα και όχι υποθέσεις, να είναι πειστικός απέναντι στα μέσα και το κοινό. Θα πρέπει να αποφεύγουν τον υπερβολικό συναισθηματισμό και να δείχνουν μια εικόνα ψύχραιμου και απρόσβλητου ατόμου από τα κρίσιμα γεγονότα.

3.Διαμόρφωση καλής στάσης απέναντι στα Μ.Μ.Ε και το κοινό:

Στη διαμόρφωση της στάσης, συμβάλλει η υιοθέτηση μιας προσέγγισης που εκφράζει προθυμία για βοήθεια εκ μέρους της επιχείρησης και η αποτροπή δημιουργίας εχθρικών αντιδράσεων και συγκρούσεων με τα Μ.Μ.Ε.

Μερικοί κανόνες που ευνοούν τη στάση αυτή είναι:

1) *Αποφυγή απόκρυψης στοιχείων στους δημοσιογράφους*

Ο υπεύθυνος των δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να αναζητά τρόπους αντιμετώπισης και να προσπαθεί να αναδιαμορφώσει την ερώτηση ή να γεφυρώσει με ασφαλέστερες περιοχές για συζήτηση.

2)Αποφυγή κάθε παρερμηνείας και διαστρέβλωσης.

Ο υπεύθυνος για την αποφυγή λαθών που θα οδηγήσουν στην δυσχέρεια της εικόνας της επιχείρησης, οφείλει να δημοσιοποιεί τα γεγονότα που έχουν ξεκαθαριστεί από τον διαχειριστή της κρίσης ότι μπορούν να ανακοινωθούν στο κοινό.

Στην αποφυγή δημιουργίας μιας δυσμενής εικόνας, συμβάλλει και η αποφυγή των υποθέσεων για το λόγο ότι οποιαδήποτε άμεση απάντηση η οποία είναι υποθετική, είναι πιθανόν να δημιουργήσει προβλήματα. Για αυτό, όταν ζητείται από έναν υπεύθυνο να υποθέσει εναλλακτικά σενάρια ή δραστηριότητες, θα πρέπει να αρνείται να δώσει μια υποθετική απάντηση και να προσπαθεί να κάνει κατανοητό ότι είναι αρνητική κάθε υπόθεση και εικασία.

3)Αποφυγή κατηγοριών. Οι κατηγορίες προκαλούν συνήθως εχθρικές αντιδράσεις και οδηγούν σε συγκρούσεις που δυσχεραίνουν την αντιμετώπιση όπως κρίσης. Να αποφεύγεται όπως οποιαδήποτε κατηγορία για προκατάληψη ή προσωπική σύγκρουση με συγκεκριμένους δημοσιογράφους αφού με τον τρόπο αυτό θα δημιουργηθεί αρνητικό αντίκτυπο όπως την εικόνα του οργανισμού και κατά συνέπεια όπως το κοινό όπως.

4)Για την βελτίωση της επικοινωνιακής πολιτικής, ο υπεύθυνος των δημοσίων σχέσεων οφείλει να είναι προσβάσιμος, να δείχνει το απαραίτητο ενδιαφέρον για αυτό που έχει συμβεί, παρουσιάζοντας τα γεγονότα πάντα με την ίδια άποψη και χωρίς αντιφάσεις.

5)Αποφύγετε όπως συγκρούσεις με τα ΜΜΕ.

Οι υπεύθυνοι θα πρέπει να είναι συνεργάσιμοι και να μην έρχονται αντιμέτωποι με τα Μ.Μ.Ε και να ασχολούνται διαρκώς με τη διαχείριση των μέσων ενημέρωσης, ακόμα και μετά το τέλος μιας κρίσης. Με την τήρηση των παραπάνω σημείων, η επικοινωνία και η διαχείριση των Μ.Μ.Ε θα είναι προς την σωστή κατεύθυνση. (SEEGER,2003)

ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

✓ **Δελτία τύπου:**

Είναι ο απλούστερος και λιγότερο ακριβός τρόπος για να προσεγγίσει ο υπεύθυνος των δημοσίων σχέσεων τα μέσα ενημέρωσης. Τα δελτία τύπου χρησιμοποιούνται για να μεταδώσουν ειδήσεις καθημερινότητας και να παρέχουν συνεχή πληροφόρηση. Τα δελτία τύπου ή δημοσιότητας μπορούν να λάβουν διαφορετικές μορφές, οι οποίες εξαρτώνται από το κοινό και το μέσο στο οποίο απευθύνονται.

Από την σκοπιά των Μ.Μ.Ε, τα δελτία τύπου έχουν μειωμένη αξία γιατί όλοι λαμβάνουν όμοια πληροφόρηση, η οποία είναι περιορισμένη και αδιάφορη στην παρουσίαση. (ΞΥΓΓΗ,2000)

Παρόλα αυτά, ο υπεύθυνος επικοινωνίας μπορεί να μορφοποιήσει τα δελτία τύπου με τέτοιο τρόπο ώστε να έχουν μεγαλύτερη αξιοπιστία και ενδιαφέρον στους δημοσιογράφους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί όταν στα δελτία τύπου παρέχονται πληροφορίες για το ιστορικό της κρίσης, τα οποία μπορούν να περιγράψουν πραγματικές λεπτομέρειες για τον οργανισμό όπως είναι η οργανωτική δομή, οι εκθέσεις ασφαλείας και λειτουργικά χαρακτηριστικά.

Ένα άλλο ενδιαφέρον υλικό είναι το πρόγραμμα που χρησιμοποιείται για την διαχείριση μιας κρίσης και τους τρόπους επικοινωνίας όπου το κοινό μπορεί να αποκτήσει περισσότερη ενημέρωση. Γενικά, ένα δελτίο τύπου δημιουργείται από μια επιχείρηση για να παρέχει ενημέρωση στο κοινό σχετικά με την κρίση και τους τρόπους αντιμετώπισής τους από την ίδια την επιχείρηση, την οριοθέτηση δηλαδή των στόχων που η επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετήσει για την οριστική αντιμετώπιση της κρίσιμης κατάστασης.

✓ **Προφορική επικοινωνία με τα Μ.Μ.Ε:**

Ο δεύτερος άμεσος τρόπος επικοινωνίας με τα μέσα ενημέρωσης είναι η συζήτηση, η οποία μπορεί να πάρει τη μορφή συνομιλίας(απευθείας ή τηλεφωνικής), συνάντησης ή συνέντευξης.

Ανεξάρτητα από το αν οι επαφές είναι επίσημες ή ανεπίσημες, ο υπεύθυνος επικοινωνίας θα πρέπει να αντιμετωπίζει με ψυχραιμία και ηρεμία .

Στην προφορική επικοινωνία, διακρίνουμε δύο είδη συνέντευξης με τα μέσα ενημέρωσης:

- 1)όταν ο υπεύθυνος επικοινωνίας δίνει συνέντευξη
- 2)όταν ο υπεύθυνος επικοινωνίας συμβουλεύει κάποιον άλλον για την στάση που θα πρέπει να κρατήσει όταν δίνει συνέντευξη

Στη πρώτη περίπτωση διακρίνουμε δύο είδη:

- τις απροετοίμαστες συνεντεύξεις ή συνεντεύξεις ενέδρας
- τις προκαθορισμένες συνεντεύξεις, η οποία αναφέρεται στις συνεντεύξεις τύπου.

-Απροετοίμαστες συνεντεύξεις ή συνεντεύξεις ενέδρας

Εξαιτίας της δυνατότητας μεταφοράς των ηλεκτρονικών εξοπλισμών των ΜΜΕ, οι δημοσιογράφοι εμφανίζονται πολύ γρήγορα στην περιοχή της κρίσης. Αυτό σημαίνει ότι το προσωπικό του οργανισμού μπορεί να έρθει αντιμέτωπο με τους δημοσιογράφους, οι οποίοι περιμένουν μόλις βγει έξω από την περιοχή ή μόλις βρεθεί σε μια μη ελεγχόμενη ζώνη.

Οι δημοσιογράφοι χρησιμοποιούν ιδιαίτερα αυτή τη μέθοδο διότι:

- ✓ Εμφανίζονται ενεργά ότι «κυνηγούν» την ιστορία.
- ✓ Η αλληλεπίδραση μεταξύ του δημοσιογράφου και του ατόμου δημιουργεί ένα πολύ ρεαλιστικό περιεχόμενο για τις ιστορίες, που θέλουν να γράψουν οι δημοσιογράφοι.
- ✓ Μπορούν να εξασφαλίσουν μια αποκλειστική δήλωση, έναντι άλλων δημοσιογραφικών ομάδων ή αντιπροσώπων.

Οι συνεντεύξεις που γίνονται στο δρόμο ή οι απροετοίμαστες ερωτήσεις μπορεί να προκαλέσουν απρόσεκτες απαντήσεις, καθώς έχει υπολογιστεί και δοκιμαστεί λιγότερο ο σχολιασμός, απ' ό,τι συμβαίνει στις συνεντεύξεις τύπου.

Αν δεν υπάρχει η ανάλογη εκπαίδευση για την παραπάνω αντιμετώπιση, τότε πρέπει να αρθούμε να μιλήσουμε. Αν είναι απαραίτητο, βρίσκουμε εναλλακτικούς δρόμους ή αναζητούμε ένα προστατευτικό παραπέτασμα, που θα το φτιάξουν άλλα άτομα ή βοηθοί όπως.

Όταν οι δημοσιογράφοι πλησιάσουν, μπορούμε να αποφύγουμε τη συνέντευξη με μια διαδικασία τριών σταδίων.

Το πρώτο στάδιο είναι το να κάνουμε μια δήλωση, που δείχνει προθυμία να απαντήσουμε αλλά μια ευλογοφανή ανικανότητα να το κάνετε (όχι αρκετά στοιχεία, νομικά κωλύματα από τις αρχές): «Θα ήθελα πραγματικά να συζητήσω μαζί όπως τα όσα συνέβησαν σήμερα. Εντούτοις, σ' αυτό το σημείο που βρισκόμαστε, πρέπει να είμαστε περισσότερο σίγουροι για τα γεγονότα και είμαστε ενήμεροι για τις ενέργειες που απαιτούνται από την πλευρά μας». Αν αυτή η δήλωση γίνει σωστά, μπορεί να εμποδίσει τις αναφορές, που θα υπονοούν ότι η επιχείρηση δεν ήταν πρόθυμη να δηλώσει στα ΜΜΕ.

Το δεύτερο στάδιο επιχειρείται, όταν υπάρχουν επαναληπτικές ερωτήσεις για τεχνικά θέματα και γίνεται για να αντικατοπτρίσει το ενδιαφέρον, τόσο το δικό μας όσο και του οργανισμού, για τους θιγόμενους από την κρίση: «Ξανά, θα ήθελα να συζητήσω μαζί σας τις αιτίες που οδήγησαν σ' αυτήν την κρίσιμη κατάσταση. Σ' αυτό το στάδιο όπως, με ενδιαφέρουν πολύ περισσότερο οι άνθρωποι που επλήγησαν από αυτήν την κρίση και το να κάνουμε κάτι για να όπως βοηθήσουμε».

Μετά τις επίμονες ερωτήσεις μπορούμε να αναζητήσουμε τρόπους για να αποκλείσουμε τον δημοσιογράφο και να κάνουμε μια τρίτη δήλωση. Αυτή η δήλωση δίνει μια βοηθητική κατεύθυνση της σχέσης με τα ΜΜΕ: «Αυτό είναι πραγματικά ένα θέμα το οποίο χρειάζεται πολύ

περισσότερη προσοχή απ' ό,τι μπορούμε να σας δώσουμε εδώ». Αυτή η δήλωση δίνει σπουδαιότητα στην ερώτηση και εξοστρακίζει μια απάντηση, λέγοντας ότι η ερώτηση είναι πολύ σημαντική για μια στιγμιαία απάντηση.

Κάποιες λύσεις για να αποφευχθούν οι πιεστικές ερωτήσεις απαντήσεις των δημοσιογράφων είναι:

- Υιοθετούμε τη γλώσσα του σώματος, που θα είναι κατάλληλη για τις ερωτήσεις και την κατάσταση.
- Διατηρούμε την φωνή όπως πιο αργή και πιο σιγανή από το κανονικό.
- Δείχνουμε ότι σκεφτόμαστε την ερώτηση (αυτό όπως δίνει περισσότερο χρόνο ώστε να σκεφτούμε την απάντηση).
- Μοιράζουμε το χρόνο μεταξύ της κάμερας (το πραγματικό κοινό) και του δημοσιογράφου, όσο το δυνατόν περισσότερο, για να φανούμε περισσότερο φυσικοί.
- Κάνουμε μια σωστή αναδιατύπωση των ερωτήσεων, ως μια φανερή προσπάθεια να βοηθήσετε το δημοσιογράφο.
- Όταν κρίνουμε ότι είναι σωστό, καθυστερούμε την απάντηση, για να απαντήσουμε όσο το δυνατόν πιο ορθά. Σε όλες τις περιπτώσεις αυτό φαίνεται ότι είναι σεβασμός προς την ερώτηση.

Αποχωρούμε, αφού έχουμε απαντήσει σε αρκετές ερωτήσεις.
(HEALTH, 2005)

✓ **Οι προκαθορισμένες συνεντεύξεις**

Οι προκαθορισμένες συνεντεύξεις παραχωρούνται σε άτομα σε συγκεκριμένες εκπομπές (πρωινές εκπομπές, συζητήσεων ή τρεχόντων θεμάτων). Τα ΜΜΕ θα προσπαθήσουν να αποκτήσουν μια φυσική απάντηση, η οποία θα δημιουργεί ενδιαφέρον. Συχνά τα άτομα, που θα δώσουν συνέντευξη, ειδοποιούνταν αρκετές φορές πριν τη συνέντευξη κι έτσι έχουν αρκετό χρόνο για να προετοιμάσουν τις απαντήσεις τους.

Η κύρια συμβουλή για τις προκαθορισμένες συνεντεύξεις (και για οποιαδήποτε συνέντευξη) είναι να γνωρίζει το άτομο το περιεχόμενο και να είναι προετοιμασμένο, ώστε να κατευθύνει τη συνέντευξη στα θέματα, που εκείνο επιθυμεί. Αυτό μπορεί να γίνει με την αναδιατύπωση των ερωτήσεων («Νομίζω ότι αυτό που προσπαθείτε να με ρωτήσετε είναι το...»).

Εναλλακτικά, κάποιος μπορεί να γεφυρώσει μια αδύναμη απάντηση σε μια δυνατή απάντηση («Ενώ χρειάζομαι περισσότερες πληροφορίες για να όπως απαντήσω πλήρως, μπορώ να όπως επισημάνω, ότι αυτό που κάνουμε αυτήν τη στιγμή είναι...»).

Γενικά πάντως, τα άτομα που θα παρουσιαστούν σε προκαθορισμένες συνεντεύξεις, πρέπει να προετοιμαστούν σε πιθανές ερωτήσεις. Θα πρέπει να έχουν κάποια ισχυρά και συγκεκριμένα σημεία να θίξουν.(HEALTH, 2005)

✓ **Συνεντεύξεις τύπου**

Ενώ οι συνεντεύξεις τύπου είναι το πιο σημαντικό μέσο για να καλύψουμε τις βασικές ανάγκες των δημοσιογράφων και των διαχειριστών των κρίσεων, η έμφαση που δίνεται από τα Μ.Μ.Ε στη ζωντανή κάλυψη των κρίσιμων καταστάσεων, σημαίνει ότι οι ζωντανές συνεντεύξεις στην περιοχή των κρίσεων, είναι πολύ πιθανόν να υπάρξουν, πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε ανακοίνωση στα Μ.Μ.Ε. Άρα οι διευθυντές πρέπει να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό είναι προετοιμασμένο για όλα αυτά τα είδη των συνεντεύξεων.

Οι συνεντεύξεις τύπου, παρέχουν πληροφορίες, πρόσβαση στο ειδικό και ανώτερο διαχειριστικό προσωπικό και είναι πηγή μιας πρώτης και εν εξελίξει πληροφόρησης, η οποία δεν δίνει κανένα ιδιαίτερο πλεονέκτημα σε κάποιο από τα Μ.Μ.Ε.

Από την άποψη των οργανισμών και των διαχειριστών των κρίσεων, οι συνεντεύξεις τύπου δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να κερδίσουν μια σειρά από θετικούς παράγοντες υπέρ όπως.

Αυτοί οι παράγοντες συμπεριλαμβάνουν την ευκαιρία για:

- Να περιγράψουν περιεκτικά τι έχει συμβεί (τη δική τους ιστορία για την κρίση).
- Να εξηγήσουν πώς έγινε η διαχείριση της κατάστασης, πώς τη διαχειρίζονται τώρα και τι πρόκειται να κάνουν στο μέλλον.
- Να έχουν εκείνοι το προβάδισμα για τον προσδιορισμό και την ερμηνεία της κρίσιμης κατάστασης .
- Να φανούν ως άνθρωποι με αισθήματα, οι οποίοι προβληματίζονται για τα άτομα, που επηρεάστηκαν δυσμενώς από την κρίσιμη κατάσταση.

Αυτές οι ευκαιρίες αυξάνουν τις πιθανότητες της επιτυχίας και να τα δούνε όλα αυτά από το πρίσμα της διαχείρισης της κρίσης και της οργάνωσης. Αυτό θα συμβεί αν η ανακοίνωση χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία στα μάτια των εκπροσώπων των ΜΜΕ, που θα παρακολουθήσουν. Με μια προσεκτική προετοιμασία, οι διαχειριστές των κρίσεων μπορούν να ελέγξουν τις κύριες πηγές των πληροφοριών, κι έτσι να καθορίσουν πόσες βασικές πληροφορίες θα παραχωρήσουν.

Οι διαχειριστές των κρίσεων δεν μπορούν να ελέγξουν τις ανεπίσημες πληροφορίες, που προέρχονται από πρώην υπαλλήλους, από τις ομάδες πίεσης, καθώς και άλλους υποτιθεμένους γνωστές της κατάστασης, οι οποίοι έχουν αποχωρήσει από την περιοχή.

Κατά συνέπεια, οι συνεντεύξεις τύπου, πρέπει να δημιουργήσουν έναν όγκο πληροφοριών και ρεπορτάζ, που θα μειώνουν τον αντίκτυπο από οποιαδήποτε μη επίσημη κάλυψη. Οι συνεντεύξεις το επιτυγχάνουν αυτό μετατρέποντας σε κύριες πηγές πληροφοριών τα άτομα, που

χειρίζονται και διευθύνουν την κρίσιμη κατάσταση και την ανάκαμψή τους. (SEEGER,2003)

✓ **Αποτελεσματικές συνεντεύξεις τύπου**

Η αποτελεσματικότητα των συνεντεύξεων τύπου εξαρτάται από την προετοιμασία, την εκπαίδευση και την εξάσκηση εκείνων που θα παρουσιάσουν τις πληροφορίες κατά την διάρκεια μιας ανακοίνωσης. Η επιτυχία μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί από την προσπάθεια που καταβάλλεται σε τέσσερα κύρια σημεία:

-στις εγκαταστάσεις

-στη στρατηγική της διαδικασίας

-τη στρατηγική της παρουσίασης και το επίπεδο των ικανοτήτων των ατόμων, που θα παρουσιάσουν τις πληροφορίες.

Οι βασικές προϋποθέσεις είναι:

- Το μέγεθος της αίθουσας να είναι ευρύχωρο, για να εξυπηρετήσει τον αριθμό των δημοσιογράφων και των παρουσιαστών.
- Να υπάρχει ικανοποιητικός φωτισμός και κλιματισμός
- να υπάρχει κατάλληλος εξοπλισμός για την υποστήριξη της παρουσίασης.

Συμβουλές για αποτελεσματικές παρουσιάσεις και συνεντεύξεις τύπου

Ο ακόλουθος κατάλογος περιλαμβάνει κάποια επιπλέον σημεία, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν, ώστε να κάνουμε πιο αποτελεσματικές παρουσιάσεις και συνεντεύξεις τύπου.

- Να γίνουμε η πηγή αντί να γίνουμε το αντικείμενο.
- Μην παίρνουμε προσωπικά τις ερωτήσεις των δημοσιογράφων.
- Να πούμε τις προτάσεις με ζωηρή φωνή.
- Να παρακολουθήσουμε τις αναφορές των δημοσιογράφων.
- Αν κάνουμε παραπάνω από μια συνέντευξη, να διατηρήσουμε την ιστορία σύγχρονη αλλά και συνεχή, να ξαναπούμε την ιστορία όσο συχνά χρειάζεται και να επικεντρωθούμε στο να παρουσιάσουμε την εικόνα του προσεκτικού ελέγχου.
- Να αντιμετωπίσουμε τα γεγονότα. (SEEGER,2003)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: **ΔΙΕΘΝΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ 2008**

ΓΕΝΙΚΑ-ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Στις αρχές του 2008, η Δρ. Έλενα Καλοτύχου, από το Cass Business School, περιέγραψε μια πιστωτική κρίση ως αποτέλεσμα του ξέφρενου δανεισμού από τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς σε συνδυασμό με την αυξανόμενη τάση των επιτοκίων. Οι παρατηρήσεις της αντικατόπτριζαν την πραγματικότητα και το τι έμελλε να συμβεί.

Η οικονομική ιστορία και η χρηματοοικονομική γνώση πρέπει να παραμείνουν οι βασικές πηγές εκμάθησης, ώστε να προσεγγίζουμε και να μοντελοποιούμε τις χρηματοπιστωτικές αγορές.

Η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 είναι μια παγκόσμια κατάσταση απειλούμενης οικονομικής ύφεσης στον ευρύτερο χρηματοπιστωτικό και τραπεζικό τομέα με γενεσιουργό χώρα τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής.

Η κρίση αυτή έρχεται 78 χρόνια μετά την τελευταία μεγάλη κρίση του 1929 αλλά και παλαιότερες πετρελαικές κρίσεις. Προέκυψε μετά το ξέσπασμα των προβλημάτων στην αγορά στεγαστικών δανείων χαμηλής εξασφάλισης και την αλόγιστη χρήση δομημένων επενδυτικών προϊόντων που εξαρτώνται άμεσα από τη δυνατότητα αποπληρωμής των δανείων από τα οποία παράγονταν.

Η προσπάθεια απομάκρυνσης του πιστωτικού και επιτοκιακού κινδύνου από τις τράπεζες, η μετατροπή στάσιμων κεφαλαίων σε εμπορεύσιμους τίτλους και η μετακίνηση των σύνθετων επενδυτικών τίτλων σε καταστάσεις ειδικών οντοτήτων, προκάλεσαν ένα «ντόμινο» αλυσιδωτών αντιδράσεων στον αμερικανικό και ευρωπαϊκό τραπεζικό και κτηματομεσιτικό τομέα.

Οι τράπεζες, βάσει της παραδοσιακής λειτουργίας τους ως διαμεσολαβητές μεταξύ των θετικών και των αρνητικών αποταμιευτών, εκτείθενται στον πιστωτικό κίνδυνο και στον κίνδυνο των επιτοκίων. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην ασυμμετρία της πληροφόρησης που επικρατεί στις αγορές χρήματος, καθώς στην κεφαλαιαγορά έχουν πρόσβαση κυρίως πλούσιες σε κεφάλαια εταιρίες.

Η χρονική υστέρηση που παρατηρήθηκε μεταξύ της εισροής χρημάτων από τις καταθέσεις και την εκροή χρημάτων κατά τις χορηγήσεις δανείων, οι οποίες χρηματοδοτούνται από όπως καταθέσεις, είναι η αιτία της έκθεσης στον πιστωτικό και επιτοκιακό κίνδυνο.

Η τεχνική της τιτλοποίησης παρουσίαζε μεγάλο ενδιαφέρον, καθώς περιόριζε τον πιστωτικό κίνδυνο στα τραπεζικά χαρτοφυλάκια και

συχνά αναφερόταν ως η δεύτερη πιο αποτελεσματική πρακτική μετά τη δημιουργία των narrow banks.

Η πρακτική δε, ήταν συμβατή και με τους κανόνες κεφαλαιακής επάρκειας, παράλληλα με τη μετατροπή παγωμένων κεφαλαίων (δάνεια) σε λειτουργικά εργαλεία (τίτλους). Η αύξηση της ρευστότητας στα τραπεζικά χαρτοφυλάκια και η εξάλειψη του ετεροχρονισμού ανάμεσα σε απαιτήσεις και υποχρεώσεις ήταν ορισμένα από τα πλεονεκτήματα που παρείχε το εργαλείο της τιτλοποίησης. Οι απαιτήσεις σε ABSs από θεσμικούς επενδυτές που επιζητούσαν υψηλότερες αποδόσεις από τα ομόλογα του δημοσίου και κάποια εταιρικά ομόλογα ήταν αυξημένες, ενώ τα πλεονεκτήματα από τη διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου ήταν άμεσα ορατά.

Ένα δεύτερο κύμα τιτλοποιήσεων παρουσιάστηκε με τη δημιουργία των δομημένων επενδυτικών εργαλείων (Structured Credit Instruments). Τα πιο χαρακτηριστικά δομημένα προϊόντα ήταν οι *Τίτλοι Εγγυημένων Δανειακών Υποχρεώσεων* (Collateralized Debt Obligations, CDOs). Επάνω σε αυτούς τους τίτλους, παρήχθησαν και τα CDOs δεύτερης γενιάς, τα λεγόμενα CDOs-Square. Η εταιρική οντότητα εμφάνιζε στο παθητικό τις υποχρεώσεις από τίτλους CDOs (δηλαδή καταβολή τοκομεριδίων και της αξίας κατά τη λήξη) και στο ενεργητικό τις απαιτήσεις σε δάνεια τιτλοποιήσιμα. Συνεπώς, με την είσπραξη των δόσεων, μπορούσε εν συνεχεία να πληρώνει τις υποχρεώσεις στους ομολογιούχους.

Στην αμερικανική αγορά, στα πλαίσια πολιτικών επιλογών και της οικοδομικής φιλοσοφίας των ΗΠΑ, αναπτύχθηκε πολύ μια ιδιαίτερη κατηγορία στεγαστικών δανείων, τα λεγόμενα Δάνεια Χαμηλής Εξασφάλισης (Sub-Prime Loans). Πρόκειται ουσιαστικά για δάνεια που χορηγούνταν χωρίς εγγύηση σε οικογένειες με ιδιαίτερα χαμηλή πιστοληπτική ικανότητα, σε πολλές περιπτώσεις μη ευκατάστατες. Τα δάνεια αυτά δίνονταν με ευκολία και ανέρχονταν στο 13% της συνολικής στεγαστικής πίστης των ΗΠΑ.

Τα προβλήματα που προέκυψαν από τη χορήγηση αυτών των δανείων οφείλονται στην καταστρατήγηση του βασικού κανόνα της τραπεζικής πίστης: την αναγκαιότητα διεξαγωγής της δέουσας πιστοληπτικής αξιολόγησης των δανειοληπτών ώστε να διαφοροποιηθούν οι επιτοκιακές χρεώσεις, ανάλογα με τον κίνδυνο.

Όταν τα επιτόκια άρχιζαν να ανεβαίνουν, πολλοί δανειολήπτες αδυνατούσαν να ανταποκριθούν στις συμβατικές τους υποχρεώσεις, ακόμη και πριν τη μεταβολή τους.

Οι τράπεζες που διέθεταν τίτλους σε Conduits και SVIs χρειάζονταν άμεσα ρευστότητα ώστε να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους με εγγυήσεις, που είχαν δώσει για να μεταφέρουν τα δάνεια στον ισολογισμό τους, κάτι που δημιουργούσε αναπροσαρμογές και δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας. Όσες δε διέθεταν τέτοιους τίτλους,

αντιμετώπιζαν με διστακτικότητα το ενδεχόμενο δανεισμού μιας τράπεζας στη διατραπεζική αγορά, εξαιτίας της έλλειψης διαφάνειας από την έκθεση στον κίνδυνο ρευστότητας. Απόρροια του τελευταίου ήταν και η απότομη αύξηση των επιτοκίων στην «αφερέγγυα» πλέον διατραπεζική αγορά. Τα ιδρύματα που εξαρτώνταν από την αγορά μακροπρόθεσμων χρηματοδοτήσεων υπέστησαν και τις μεγαλύτερες απώλειες.

Οι κεντρικές τράπεζες των κρατών επενέβησαν συγχρονισμένα με σκοπό να εξασφαλίσουν ρευστότητα με εγγυήσεις και περιόρισαν την αστάθεια στα επιτόκια της βραχυπρόθεσμης αγοράς.

ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Α' εξάμηνο του 2007

Στις αρχές του 2007 επικρατούσε έντονη φημολογία γύρω από τη στεγαστική αγορά των ΗΠΑ που παρουσίαζε σημάδια κόπωσης. Αναλυτές εξέφραζαν έντονη ανησυχία για μια επερχόμενη κρίση.

Παράλληλα η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα προέβαινε διαρκώς σε σταδιακές αυξήσεις του ευρωεπιτοκίου ώστε να αντιμετωπίσει τις πληθωριστικές πιέσεις που ταλάνιζαν την ευρωπαϊκή οικονομία.

Έντονα πλήττονταν οι δανειολήπτες, ενώ παράγοντες στην τραπεζική αγορά συνιστούσαν στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να είναι πιο φειδωλά στη χορήγηση δανείων. Την ίδια στιγμή το δολάριο εξακολουθούσε να υποχωρεί έναντι του ευρώ. Επιχειρήσεις μετέφεραν τα εργοστάσιά τους στην Αμερική και η ανεργία στην Ευρώπη αυξανόταν, ενώ πλήττονταν παράλληλα και οι εξαγωγές. Στην Ελλάδα δημιουργήθηκε τεράστιο απόθεμα νεόδμητων κατοικιών, οι οποίες γίνονταν δυσπρόσιτες λόγω, των υψηλών επιτοκίων στα στεγαστικά δάνεια, τη στιγμή που έρευνες έδειχναν στροφή των καταναλωτών σε μικρότερα και μεταχειρισμένα διαμερίσματα.

Καλοκαίρι του 2007

Κατά το καλοκαίρι του 2007, πολλοί επίσημοι παράγοντες της αμερικανικής οικονομίας προσπαθούσαν να καθησυχάσουν τους επενδυτές, οι οποίοι είχαν στη κατοχή τους CDOs που βασίζονταν σε sup-prime στεγαστικά δάνεια.

Τα Rating Agenies (CRAs) υποβάθμισαν τα CDOs που βασίζονταν σε subprimes και επλήγη η αυτοπεποίθηση της αγοράς για την ασφάλεια στη στεγαστική πίστη.

Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα αυξάνει το ευρωεπιτόκιο στο 4,25% μπροστά στις πληθωριστικές πιέσεις, αλλά αναθεωρεί σχέδια περαιτέρω αυξήσεων μετά το ξέσπασμα της κρίσης.

Επενδυτές των ABCPs (Asset Backed Commercial Papers) άρχισαν να χάνουν την εμπιστοσύνη τους και η ζήτηση για τα συγκεκριμένα χρεόγραφα έπεφτε, ένα φαινόμενο που χαρακτηρίστηκε ως «flight to quality» (στροφή προς την ποιότητα).

Τράπεζες που είχαν υιοθετήσει τα conduits και SVIs (κερδοσκοπικά προγράμματα που επωφελούνται από τη διαφορά μεταξύ βραχυπρόθεσμων επιτοκίων δανεισμού και μακροπρόθεσμες επιστροφές από δομημένα επενδυτικά προϊόντα) αναγκάστηκαν να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους απέναντι στις εγγυήσεις ρευστοποίησης σε αρκετές μάλιστα περιπτώσεις ο βαθμός της πραγματικής έκθεσης στο ρίσκο ήταν τελείως απρόσμενος, ένα φαινόμενο που απεκλήθη *disaster myopia* (μυωπία απέναντι στην καταστροφή).

Η εμπιστοσύνη στη διατραπεζική αγορά κλονίστηκε λόγω της έκθεσης στον κίνδυνο ρευστότητας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των διατραπεζικών επιτοκίων.

Σεπτέμβριος του 2007

Το Σεπτέμβριο του 2007, δύο γερμανικές τράπεζες, η Sachsen Landesbank και η IKB ανακοίνωσαν ότι υπέστησαν ουσιαστικές απώλειες από την κατοχή των conduits. Η βρετανική Northern Rock βίωσε τη μεγαλύτερη ζημία (bank run) των τελευταίων δεκαετιών σε μια χώρα που φημίζεται για τα μεγάλα εγγυημένα χρηματικά αποθέματα.

Β' εξάμηνο του 2007

Κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2007, οι κεντρικές τράπεζες μεσολάβησαν συγχρονισμένα για την τόνωση της χρηματοπιστωτικής αγοράς με «ενέσεις ρευστότητας» και σταθεροποίησαν τις διακυμάνσεις στα βραχυπρόθεσμα επιτόκια. Ορισμένες κεντρικές τράπεζες, όπως η Fed, μείωσαν ακόμη και το βασικό επιτόκιο χρηματοδότησης, ενώ άλλες, όπως η ECB, παρακολουθώντας τις εξελίξεις δεν προέβησαν στις προγραμματισμένες αυξήσεις.

Παράλληλα, επλήγη η εμπιστοσύνη στα rating agencies ως προς την ικανότητά τους να βαθμολογήσουν τα δομημένα προϊόντα (crisis of confidence).

Στην Ελλάδα προέκυψαν απαξιωμένα δομημένα ομόλογα 700 εκατομμυρίων ευρώ στα οποία βασίστηκε η χρηματοδότηση των ασφαλιστικών ταμείων, ένα περιστατικό που χαρακτηρίστηκε από τα ΜΜΕ ως «Σκάνδαλο των Δομημένων Ομολόγων».

Τα στεγαστικά δάνεια των ΗΠΑ έγιναν δυσπρόσιτα, ενώ κρατικοποιήθηκε η Northern Rock από τη βρετανική κυβέρνηση.

Επιπλέον, παρατηρήθηκαν παρενέργειες ως προς τη δυσπιστία στις διατραπεζικές αγορές και στην Ελλάδα μειώθηκαν οι ρυθμοί, με τις τράπεζες να προτείνουν ευέλικτα τραπεζικά προϊόντα ή δάνεια σταθερού επιτοκίου αντί των δανείων με κυμαινόμενο επιτόκιο. (<http://www.naftemporiki.gr/news/static/08/12/05/1601203.htm>)

Παράγοντες της κτηματομεσιτικής αγοράς έκαναν εκκλήσεις για νομοθετική ρύθμιση με σκοπό τον περιορισμό των εκτελούμενων οικοδομικών αδειών, εφόσον δεν είχε πουληθεί πρώτα ένα συγκεκριμένο ποσοστό των ολοκληρωθέντων κατασκευών.

Σεπτέμβριος του 2008

Ανακοίνωση πτώχευσης της Lehman Brothers στη Νέα Υόρκη. Μετά την πώληση της Bear Stearns σε εξευτελιστική τιμή στην J.P. Morgan το Μάρτιο του 2008, η διεθνής αγορά έδειχνε να έχει μπει στη δίνη της οικονομικής κρίσης.

Το Σεπτέμβριο του 2008, η αμερικανική κεντρική τράπεζα προσέφερε έκτακτη οικονομική ενίσχυση 85 δισεκατομμυρίων δολαρίων στην ασφαλιστική εταιρεία AIG, προκειμένου να αποτρέψει την κατάρρευσή της. Ο αμερικανικός κολοσσός Lehman Brothers κήρυξε πτώχευση, προκαλώντας αναστάτωση στην κυβέρνηση των ΗΠΑ.

Παρά το γεγονός πως οι ελληνικές τράπεζες δεν πρόλαβαν να επενδύσουν ιδιαίτερα σε τέτοια ριψοκίνδυνα προϊόντα, γνωστοποιήθηκαν ιδιωτικές επενδυτικές απώλειες. Τον ίδιο μήνα, η Merrill Lynch εξαγοράστηκε από την Bank of America. Ο πρόεδρος Τζορτζ Μπους πρότεινε την άμεση ενίσχυση της ρευστότητας των τραπεζών για τη διάσωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος, πριν πληγεί περαιτέρω η οικονομία της χώρας, ενώ παράλληλα, εξαγοράζονται, οι Fannie Mae και Freddie Mac.

Ο απρόσμενος κρατισμός των ΗΠΑ εξέπληξε αρχικά ευχάριστα τα χρηματιστήρια, ενώ αντιδράσεις διατυπώνονταν από τους αμερικανούς πολίτες για το φορολογικό βάρος που προέβλεπε το σχέδιο Πόλσον. Την άποψη αυτή συμμερίστηκε και το Κογκρέσο, καταψηφίζοντας το σχέδιο κρατικής ενίσχυσης του χρηματοπιστωτικού συστήματος για αγορά των λεγόμενων «τοξικών ομολόγων» με δημόσιο χρήμα. Τα χρηματιστήρια αντικατόπησαν την απαισιοδοξία της αγοράς, σημειώνοντας οι δείκτες σημαντική πτώση.

Ο πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης Νικολά Σαρκοζι προανήγγειλε σχέδιο αντιμετώπισης του προβλήματος στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η κρίση μετά το πέρασμα του Ατλαντικού, πλησίασε όλο και νοτιότερα την Ευρώπη, καθώς μετά την κρατικοποίηση της Bradford and Bingley από τη βρετανική κυβέρνηση, πραγματοποιήθηκε μερική κρατικοποίηση του ευρωπαϊκού κολοσσού Fortis από το Βέλγιο, το Λουξεμβούργο και την Ολλανδία.

(<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12334&subid=2&tag=9464&pubid=3371114>)

Οκτώβριος 2008

Καθώς η κρίση έκανε ιδιαίτερα αισθητή την εμφάνιση της, οι κυβερνήσεις άρχισαν να σχεδιάζουν τη λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση της κρίσης.

Νέα βελτιωμένη πρόταση ψηφίστηκε στην αμερικανική Γερουσία. Παρά ταύτα, ακόμη και τα ίδια τα μέλη δεν μπορούν να εγγυηθούν με βεβαιότητα την επιτυχία ενός τέτοιου σχεδίου, ενώ παράγοντες της αγοράς μιλούν για επερχόμενη ύφεση που μπορεί να διαρκέσει μέχρι και 5 χρόνια. Ο πρόεδρος της ΕΚΤ, Ζαν Κλόντ Τρισέ δηλώνει πως η οικονομική κρίση των ΗΠΑ θα επιβραδύνει τους ρυθμούς ανάπτυξης στην Ευρωζώνη, ενώ σε διάσκεψη κορυφής υπό τον Νικολά Σαρκοζι διατυπώνεται η βούληση να σταθεροποιηθεί ή ακόμα και να πέσει το επιτόκιο της ΕΚΤ μετά την υποχώρηση της τιμής του πετρελαίου και των πληθωριστικών πιέσεων, δηλαδή κάτω από το 4,25%.

Πριν τη σύνοδο κορυφής της Ε.Ε., η Ιρλανδία υπόσχεται πλήρη κρατική εγγύηση των τραπεζικών καταθέσεων των πολιτών της, ενέργεια στην οποία προχωρά και ο υπουργός Οικονομίας και Οικονομικών της Ελλάδος, ο οποίος διαβεβαιώνει, μεταξύ άλλων μέτρων για την τραπεζική αγορά και την κρατική εγγύηση των καταθετικών λογαριασμών μέχρι 20.000 με 30.000 ευρώ, μετά από σχετικό διάγγελμα του Έλληνα πρωθυπουργού.

Η Γερμανίδα καγκελάρια Άγκελα Μέρκελ προτείνει την αντιμετώπιση του προβλήματος σε κάθε χώρα σε εθνικό πλαίσιο, ανάλογα με τις ευθύνες της, αντί για τη σύσταση πανευρωπαϊκού σχεδίου, την ίδια στιγμή που στην αντίπερα όχθη του Ατλαντικού, υπερψηφίζεται η βελτιωμένη πρόταση του Πόλσον για οικονομική ενίσχυση του χρηματοπιστωτικού συστήματος στη Βουλή των Αντιπροσώπων.

Στη σύνοδο κορυφής της Ε.Ε. είναι διάχυτη η νευρικότητα για το μονομερές των δηλώσεων Ιρλανδίας και Ελλάδος ως προς την κρατική εγγύηση των καταθέσεων, τη στιγμή που δε φημίζονται για τα μεγάλα εγγυημένα χρηματικά αποθέματα. Το Υπουργείο Οικονομικών παραδέχεται πως η δήλωση είχε περισσότερο πολιτική διάσταση.

Την ίδια στιγμή, γίνεται αισθητό το κόστος της διατραπεζικής αγοράς στην Ελλάδα, με αύξηση 0,5% στα επιχειρηματικά και 1% στα στεγαστικά δάνεια, ακόμη και σε εκείνα με σταθερό επιτόκιο.

Η στεγαστική αγορά στην Ελλάδα παγώνει και υπολογίζονται γύρω όπως 200.000 απούλητα ακίνητα, μεταξύ των οποίων και πολλά νεόδμητα και οι κατασκευαστές προχωρούν σε προσφορές και μεγάλη υποχώρηση τιμών.

(<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12930&subid=2&tag=9464&pubid=2877105>)

Ο πρόεδρος του ΕΒΕΑ διατυπώνει την άποψη πως η κρίση δεν οφείλεται αποκλειστικά στα δάνεια χαμηλής εξασφάλισης, αλλά γενικότερα στον τρόπο διακυβέρνησης των επιχειρήσεων και του τραπεζικού κλάδου, αλλά και στην ίδια την πολιτική διακυβέρνηση όπως αμερικανικής πολιτείας των τελευταίων 15 ετών.

Λίγες ώρες μετά τη λήξη της ευρωπαϊκής συνόδου κορυφής η Hygro Real Estate, η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα στεγαστικών δανείων της ευρωπαϊκής οικονομίας, ανακοινώνει ότι το σχέδιο διάσωσης τους, ύψους 35 δις. ευρώ κατέρρευσε, μετά την αποκάλυψη νέων ελλειμμάτων.

Πέντε ευρωπαϊκές χώρες αντιμετωπίζουν μεγάλα προβλήματα προσπαθώντας να σώσουν τις μεγάλες ευρωπαϊκές τράπεζες, η Γερμανία, το Βέλγιο, το Λουξεμβούργο, η Ιταλία και η Ισλανδία. Στην Ιταλία κινδυνεύει η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα της χώρας, η Unicredit, ενώ το άλλοτε εύρωστο κράτος της Ισλανδίας κινδυνεύει με πτώχευση, λόγω της μεγάλης έκθεσης στα τοξικά ομόλογα.

Τα χρέη των ισλανδικών τραπεζών υπολογίζονται στα 138,34 δις. δολάρια, σε σύγκριση με τα 19,37 δις. δολάρια στα οποία ανέρχεται το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν. Το νόμισμα της χώρας υποτιμάται και οι πληθωριστικές πιέσεις εντείνονται και η κυβέρνηση διαπραγματεύεται τη δανειοδότησή από τη Ρωσία.

Οι αναλυτές καταλήγουν στο συμπέρασμα πως η ΕΚΤ θα προβεί σε μείωση επιτοκίων. Η άποψη αυτή ενισχύεται και από τη μείωση του επιτοκίου στην Αυστραλία -1%. Μετά την τροπή που πήραν τα πράγματα, η κα. Μέρκελ αναλαμβάνει την εγγύηση όλων των τραπεζικών καταθέσεων των πολιτών από το γερμανικό κράτος, κόστος που ανέρχεται στα 500 δις. ευρώ, κίνηση στην οποία προχωράει και η Δανία. Αρχίζει πλέον να αναθεωρείται η κατεύθυνση της Ε.Ε. υπέρ του καθολικού σχεδίου αντιμετώπισης του προβλήματος προτού πάρει μεγαλύτερες διαστάσεις. Από την Ιταλία προτείνεται η δημιουργία ενός ευρωκοινοτικού εγγυητικού ταμείου που θα συγκεντρώνει το 3% του ΑΕΠ. Παράλληλα, συζητάτε η χαλάρωση των δημοσιονομικών κριτηρίων στην ευρωζώνη.

Στις 7 Οκτωβρίου, το Ecofin έθεσε ως ελάχιστο όριο εγγύησης όπως 50.000 ευρώ ανά καταθετικό λογαριασμό. Μετά τη λήξη της συνόδου στο Λουξεμβούργο, ο Έλληνας υπουργός οικονομικών εγγυήθηκε καταθέσεις 100.000 ευρώ.

Στις 8 Οκτωβρίου ανακοινώνεται μείωση του ευρωεπιτοκίου στο 3,75%, μεταβολή του επιτοκίου δανεισμού στην Αγγλία στο 4,5%

Ο Νικολά Σαρκοζι επιβεβαιώνει τη συγκρότηση ευρωκοινοτικού σχεδίου δράσης, την ίδια στιγμή που παγώνει η αγορά στην αυτοκινητοβιομηχανία της Γερμανίας και γίνονται μαζικές απολύσεις στη Σουηδία. Ο γενικός δείκτης στο ΧΑ πέφτει στις 2.512,01 μονάδες, σημειώνοντας απώλειες 4,31%, ενώ η Βρετανία τονώνει τις τράπεζές με οικονομική ενίσχυση 50 δισεκατομμυρίων λιρών. Η κρίση αντικατοπτρίζεται και τους δείκτες της Ευρασίας.

Παρά την εφαρμογή του σχεδίου Πόλσον στην Αμερική, οι ανακατατάξεις στον τραπεζικό τομέα συνεχίστηκαν καθώς και η κατακόρυφη πτώση των χρηματιστηριακών δεικτών. Στην Ε.Ε. κατετέθησαν τρεις προτάσεις.

(<http://investor.capitalblogs.gr/showArticle.asp?id=2826&blid=53>)

Στις 13 Οκτωβρίου κατέθεσε σχέδιο καταιγιστικών κρατικοποιήσεων των μισών βρετανικών τραπεζών, εκμεταλλευόμενος τα μεγάλα κεφαλαιακά αποθέματα της χώρας του. Η κίνηση αυτή γέμισε με αισιοδοξία την Ευρώπη, με τις χώρες να εξευρίσκουν τεράστιους κεφαλαιακούς πόρους, για την εγγύηση των αποθεμάτων και την αισιοδοξία των Ευρωπαίων επενδυτών να αναπτρώνεται. Αυτά τα απρόσμενα κεφαλαιακά αποθέματα προκάλεσαν την εύλογη απορία της ευρωπαϊκής κοινής γνώμης, καθώς πολλοί συνδύασαν το γεγονός αυτό με τις υποσχέσεις του κ. Σαρκοζι.

Παράλληλα, κατετέθησαν προτάσεις για περαιτέρω μείωση των επιτοκίων δανεισμού, κάτι που αναμένουν οι αναλυτές να γίνει αισθητό και στην Ελλάδα, ενώ πολλές ευρωπαϊκές χώρες συνδυάζουν το μέτρο με επιδόματα στους μισθούς για την τόνωση της αγοράς που έχει παγώσει. Οι ΗΠΑ προσανατολίζονται σε μια λύση παρόμοια με αυτή του Βρετανού πρωθυπουργού, την ίδια στιγμή που στην Αυστραλία άρχισαν να δημιουργούνται οικισμοί από τροχόσπιτα.

Τα μέτρα αντιμετώπισης οιωνοί προβλημάτων στην Ελλάδα εστιάζονται στη διασφάλιση της κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών, με τη χορήγηση 28 δις. ευρώ, εκ των οποίων τα 8 δις. σε μορφή κρατικών ομολόγων, ενώ ορίζεται ως κεφαλαιακή βάση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων ποσό μέχρι 5 δις. ευρώ.

Ο κ. Προβόπουλος σε ανοιχτή συνέντευξη εξέφρασε την εκτίμησή του πως το πρόβλημα ορισμένων τραπεζών θα αφορά το δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας λόγω των απωλειών στο χρηματιστήριο.

Στην ίδια συγκέντρωση, ο κ. Αλογοσκούφης δήλωσε πως θα πρέπει να επαναπροσδιορισθούν οι αμοιβές των μεγάλων στελεχών και πως δε θα πρέπει να ξεπερνούν τις αμοιβές του διοικητή της τράπεζας της Ελλάδος, μια συζήτηση που έχει ανοίξει στην Ευρώπη τα τελευταία δύο χρόνια. Οι πρώτες ανακατατάξεις στην τραπεζική αγορά γίνονται αισθητές με τη συγχώνευση της Proton Bank με την Πειραιώς.

Παρά την πτώση των επιτοκίων στη διατραπεζική αγορά από τη δράση της ΕΚΤ, οι ελληνικές τράπεζες αυξάνουν ισόποσα τα περιθώρια κέρδους στα επιτόκιά τους, με αποτέλεσμα να μη γίνεται αντιληπτή η ελάφρυνση στους πελάτες.

(<http://www.dw3d.de/dw/article/0,,3707460,00.html>)

Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Το μεγαλύτερο χτύπημα από την κρίση εδέχθη η Ισλανδία, με μεγάλη έκθεση των τραπεζών στα τοξικά ομόλογα. Παρά τα μεγάλα χρηματικά αποθέματα της η Βρετανία, ακολούθησε το αμερικανικό μοντέλο και ήταν από τις πρώτες χώρες που επλήγησαν από την κρίση.

Πολλές τράπεζες κρατικοποιήθηκαν και άλλες συγχωνευθήκαν. Η Γαλλία ομοίως είχε υιοθετήσει τέτοια προϊόντα, ενώ ανακατατάξεις παρατηρήθηκαν σε Βέλγιο, Ιταλία, Λουξεμβούργο και Ολλανδία. Οι ελληνικές τράπεζες δηλώνουν πως δεν είχαν προλάβει να επενδύσουν ιδιαίτερα σε CDOs, είτε επειδή δε γνωστοποιήθηκε κατοχή Conduits ή SIVs εκ μέρους τους, είτε επειδή μετακύλησαν τα υψηλά διατραπεζικά επιτόκια στα παραδοσιακά προϊόντα τους.

Οικονομικοί αναλυτές ερμηνεύουν πάντως κάποιες κινήσεις ως προάγγελο ανακατατάξεων και εκμετάλλευσης ευκαιριών στον τραπεζικό κλάδο της ελληνικής ή και στις ευρωπαϊκής αγοράς. Σε ραδιοφωνική συνέντευξή του, ο διοικητής όπως Τράπεζας όπως Ελλάδος κ. Γ. Προβόπουλος επιβεβαίωσε τη συντηρητικότητα των ελληνικών τραπεζών και προειδοποίησε ακόμα και με εισαγγελική εντολή απέναντι σε όσους συντηρούσαν τη φημολογία για τον κίνδυνο απώλειας καταθετικών αποθεμάτων από ιδιωτικούς λογαριασμούς για λόγους ανταγωνισμού. Παράλληλα, στην Ευρώπη παρατηρείται τεράστια ζήτηση στην αγορά χρηματοκιβωτίων και μετακίνηση των καταθέσεων σε ράβδους ή νομίσματα χρυσού.

Τα οικονομικά ιδρύματα που επηρεάστηκαν περισσότερο από την κρίση αφορούσαν εκμετάλλευση ακινήτων (real estate), χωρίς να απουσιάζουν προβλήματα σε τραπεζικές ή ασφαλιστικές υπηρεσίες. Τα πραγματικά προβλήματα της κρίσης διαφάνηκαν στην ελληνική οικονομία, με την άνοδο των επιτοκίων και το συντηρητισμό του χρηματοπιστωτικού συστήματος να πλήττει δανειολήπτες, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών και λοιπές πτυχές της αγοράς, με άμεσο αντίκτυπο στην οικονομία. (<http://www.in.gr/news/article.asp?lngEntityID=938320>)

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Χαρακτηριστικά της γενικευμένης κατάστασης είναι ο κίνδυνος κατάρρευσης τραπεζών από φημολογία, πώληση άλλων σε ιδιαίτερα χαμηλό τίμημα και άσκηση νομισματικής πολιτικής από τις Κεντρικές Τράπεζες με σκοπό τη διάσωση του χρηματοοικονομικού συστήματος και όχι για τη διασφάλιση των τιμών, όπως παραδοσιακά οφείλουν να πράττουν. Ζημιωμένα βγήκαν τα συστήματα που εκτέθηκαν στα ομόλογα, συστήματα που στρέφονται πλέον προς ένα νέο κρατικό παρεμβατισμό, παράλληλα με την κατάρτιση σχεδίων επίλυσης της κρίσης προτού επεκταθεί στην ευρύτερη οικονομία των κρατών που επλήγησαν. (ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ, ΤΕΥΧΟΣ 1070, ΣΕΛ 18-19)

Επίσης θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε τα χαρακτηριστικά της κρίσης ως εξής:

- Ξεκίνησε με το σπάσιμο της φούσκας ακινήτων (καλοκαίρι 2006) που οδήγησε σε μεγάλο ρυθμό χρεοκοπιών στεγαστικών δανείων κυμαινόμενου επιτοκίου (ARM) και μεταφέρθηκε στην αγορά των στεγαστικών δανείων μειωμένης εξασφάλισης "subprime" mortgage debt"
- Στις ΗΠΑ: Η αγορά στεγαστικών δανείων ανέρχεται σε \$12 τρις.
- Τον Αύγουστο 2008: 9.2% των δανείων βρισκόταν σε καθυστέρηση πληρωμών ή σε διαδικασία πλειστηριασμού.
- Κατά την διάρκεια του 2007, 1.3 εκατ. ακίνητα ήταν σε διαδικασία πλειστηριασμού, 79% αύξηση έναντι του 2006
- 936.439 οικίες πάρθηκαν από τους ιδιοκτήτες τους μέσω πλειστηριασμού την περίοδο Αύγουστος-Νοέμβριος 2008.
- Από 1/1/2008 μέχρι 15/11/2008 οι μετοχές εισηγμένων εταιρειών στα χρηματιστήρια των ΗΠΑ έχουν μειωθεί κατά \$ 8 τρις από \$ 20 τρις σε \$ 12 τρις (40%).
- Μείωση 22% σε μια εβδομάδα (6-10/10/2008) στο NYSE, μεγαλύτερη εβδομαδιαία μείωση σε 118 χρόνια.
(MANAGER, ΤΕΥΧΟΣ 30, ΣΕΛ. 64-69)

ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

- Χαρακτηρίζεται ως η χειρότερη διεθνής κρίση στο παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα μετά το Μεγάλο Κραχ του 1929 στις ΗΠΑ.
- Ορατή: Σεπτέμβριος 2008. Κατάρρευση, συγχωνεύσεις, κρατικοποιήσεις χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων μεγάλου μεγέθους και μακράς ιστορίας (Lehman Brothers, Wachovia Bank, Merrill Lynch, Bear Sterns, Fannie Mae, Freddie Mac).
- Σημάδια της επερχόμενης κρίσης υπήρχαν από το 2006, όπως αναφέρθηκε. (ΚΕΡΔΟΣ, ΑΡ. ΦΥΛ. 7030, ΣΕΛ. 11)

ΑΙΤΙΑ

1. Αλόγιστη χρήση τιτλοποίησης στεγαστικών δανείων (Securitization).
2. Υπερβολική χρήση Δανειακών Κεφαλαίων (Leverage).
Ο δείκτης Δανειακών προς Ιδία Κεφάλαια από 9:1 σε τραπεζικά ιδρύματα έφθασε σε 19:1 ακόμη και 30:1 σε ενδιάμεσα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, εκθέτοντας τα τελευταία σε υπερβολικό χρηματοδοτικό κίνδυνο (Financial Leverage Risk).
3. Πλημμελής διαβάθμιση πιστοληπτικού κινδύνου (Bond Ratings).
Οι επενδυτικές τράπεζες που εξέδωσαν τα εταιρικά ομόλογα κατόρθωσαν να πείσουν τις εταιρείες διαβάθμισης (Bond Rating agencies) να βαθμολογήσουν πολύ υψηλά τα ομόλογα που είχαν ως αντίκρισμα τα τιτλοποιημένα δάνεια μειωμένης εξασφάλισης.
4. Αμοιβές στελεχών στον χρηματοπιστωτικό τομέα (Bonus)
Το 2006, τα "Golden Boys" της Wall Street πήραν \$23.9 δις υπό μορφή ετήσιας επιβράβευσης (Bonus). Ανάλογες υπερβολές σημειώθηκαν και στην Ευρώπη.
Η δομή των (υπερ)αμοιβών των στελεχών έδινε ιδιαίτερη σημασία σε βραχυπρόθεσμη κερδοφορία σε βάρος της μακροπρόθεσμης εταιρικής κερδοφορίας. Όμως, τα στελέχη ελάμβαναν υπόψη μόνο τους βραχυπρόθεσμους κινδύνους αδιαφορώντας για τις μακροχρόνιες επιπτώσεις στην εταιρεία.
5. Κίνητρα για αλόγιστη χορήγηση στεγαστικών δανείων, ανεξάρτητα από τον πιστοληπτικό κίνδυνο των δανειοληπτών (NINJA Δάνεια: No-Income, No-Job, No-Assets).
6. Στεγαστικά δάνεια για αγορά κατοικίας χωρίς συμμετοχή δανειολήπτη, (ΚΕΦΑΛΑΙΟ, ΤΕΥΧΟΣ 222, ΣΕΛ 54-60)

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

- Έλλειψη εμπιστοσύνης ανάμεσα σε ενδιαφερόμενα μέρη στο χρηματοπιστωτικό σύστημα. (ΗΜΕΡΗΣΙΑ, ΑΡ. ΦΥΛΟΥ 18274, ΣΕΛ. 7)
Ήδη από την έρευνα που ακολουθεί, θα διαπιστωθεί ότι το καταναλωτικό κοινό έχει χάσει την εμπιστοσύνη του στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.
- Διακοπή των διατραπεζικών δανείων. Τόσο οι εγκρίσεις όσο και οι εκταμιεύσεις έχουν συρρικνωθεί σημαντικά από ορισμένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα πιέζοντας την αγορά. Τόσο σε επαγγελματικά όσο και σε στεγαστικά δάνεια υπάρχει μεγάλη μείωση χορήγησης δανείων. (Ο ΚΟΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΗ, ΑΡ. ΦΥΛΟΥ 311, ΣΕΛ. 21)
- Κρίση ρευστότητας, καθώς μέσω της μη χορήγησης επαγγελματικών και καταναλωτικών δανείων, θα τεθεί πρόβλημα ρευστότητας στην αγορά και την κατανάλωση.
- Δυσκολία παροχής δανείων.
- Αύξηση επιτοκίων, βραχυπρόθεσμα μείωση επενδυτικής δραστηριότητας και περιορισμός καταναλωτικής πίστης.
- Μείωση παραγωγής / μείωση κατανάλωσης / μείωση εθνικού εισοδήματος.
- Μείωση του εμπορικού ισοζυγίου (-30.056 σε σχέση με το 2007) (ΚΕΡΔΟΣ, ΑΡ. ΦΥΛ. 7030, ΣΕΛ. 11)
Μείωση των χρηματιστηριακών δεικτών
- Αυξημένη αποστροφή κινδύνου (High Risk Aversion): Οι επενδυτές απομακρύνονται παροδικά από το Χρηματιστήριο και από εταιρικά ομόλογα. Τα Hedge Funds απομακρύνονται από περιφερειακές αγορές.
- Δραματική πτώση της τιμής του πετρελαίου και, συνεπώς, μείωση του κόστους παραγωγής.
- Πτώση του πληθωρισμού και, συνεπώς, σε επόμενη φάση τη δημιουργία ζήτησης.
- Πτώση των τιμών των πρώτων υλών και συνεπακόλουθη μείωση του κόστους και του πληθωρισμού. Πτώση στις τιμές των ακινήτων και άρα ευκαιρίες για αγορές.
- Πτώση των τιμών των μετοχών και άρα ευκαιρία για τοποθέτηση σε μετοχές εταιρειών με παρόν και μέλλον που διαπραγματεύονται σε χαμηλά επίπεδα.
(ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΥΧΟΣ 56, ΣΕΛ. 71-72)

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Ως βασική επίπτωση της παγκόσμιας κρίσης έχουμε την επιβράδυνση ή μείωση του ΑΕΠ. Αυτό είναι αποτέλεσμα πολλών παραμέτρων τα οποία θεωρούνται τα εξής:

-Με την αύξηση του κόστους του χρήματος στην Ευρωπαϊκή Διατραπεζική Αγορά τίθενται σε ύφεση οι επενδύσεις. Ιδιαίτερα ο κλάδος των κατασκευών, όπου ο όγκος των οικοδομών που κατασκευάστηκε το α' 7μηνο του 2008 ήταν κατά -15,2 σε σχέση με το 2007 και αναμένεται ακόμα μεγαλύτερη μείωση το 2009.

(ΚΕΡΔΟΣ, ΑΡ.ΦΥΛΛΟΥ 7038,ΣΕΛ. 7)

-Ο περιορισμός της ρευστότητας στο χρηματοπιστωτικό σύστημα (έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των τραπεζών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό) οδηγεί σε μείωση παροχής των δάνειων.

-Η αύξηση των επιτοκίων των καταθέσεων έχει ως αποτέλεσμα την κερδοφορία των τραπεζών.

-Αύξηση έκδοσης εταιρικών ομολόγων.

-Αύξηση κρατικών ομολόγων.

-Περιορισμός καταναλωτικής πίστης οδηγεί σε μείωση της κατανάλωσης.

-Περιορισμός στεγαστικής πίστης οδηγεί σε μείωση των επενδύσεων.

-Περιορισμός επιχειρηματικής πίστης οδηγεί σε ύφεση του εμπορίου. (Ο ΚΟΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΗ,ΑΡ.ΦΥΛΛΟΥ 311,ΣΕΛ.21)

-Διόγκωση του ελλείμματος του ισοζυγίου εμπορευμάτων(αύξηση κατά 17,2% σε σχέση με το 2007) που επιδρά αρνητικά στην αύξηση του ελλείμματος τρεχουσών συναλλαγών.(ΚΕΡΔΟΣ,ΑΡ.ΦΥΛΛΟΥ 7033,ΣΕΛ.11)

Αύξηση της ανεργίας, λόγω των απολύσεων του τελευταίου τρίμηνου του 2008.Συμφωνα με ερευνά του ΕΒΕΑ το 38,2% των επιχειρήσεων καταφεύγει σε απολύσεις λόγω μείωσης των πωλήσεων και μείωσης του λειτουργικού του κόστους. (ΕΞΠΡΕΣ, ΑΡ.ΦΥΛΛΟΥ 13678,ΣΕΛ..3-4)

Ως δευτερεύουσες αρνητικές επιπτώσεις:

-Μείωση εξαγωγών

-Μείωση τουρισμού. Ήδη υπήρξε κάμψη 8,5% τον Οκτώβριο του 2008 και στο δεκάμηνο του 2008 κάμψη της τάξης του 3,5%.(Ο ΚΟΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΗ.ΑΡ.ΦΥΛΛΟΥ 313,ΣΕΛ.9)

-Μείωση Διεθνούς Εμπορίου /Μείωση δραστηριοτήτων του Ναυτιλιακού τομέα. Ήδη εκφραστήκαν σημαντικοί φόβοι ότι θα χαθούν 3.000 θέσεις εργασίας στα καραβιά και 5.000 στη ναυπηγοεπισκευή.

(Ο ΚΟΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΗ.ΑΡ.ΦΥΛΛΟΥ 313,ΣΕΛ.7)

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Σε διάφορα συνέδρια που έλαβαν χώρα στην Ελλάδα κατά το πρώτο εξάμηνο του 2008, έπειτα από μία πρώτη αξιολόγηση της κρίσης και των αιτιών της, κατετέθησαν προτάσεις για τη διαχείριση του προβλήματος.

Συγκεκριμένα, επισημάνθηκε η ανάγκη χάραξης κοινής νομισματικής πολιτικής σε διεθνές επίπεδο, με σκοπό την προώθηση της χρηματοοικονομικής σταθερότητας. Η δυσκολία στο εγχείρημα έγκειται στο συντονισμό συγχρονισμένης διεξαγωγής μεσοπρόθεσμης νομισματικής πολιτικής για την προστασία όπως σταθερότητας των τιμών, καθώς και άλλων στόχων.

Παράλληλα, τονίστηκε η ανάγκη διεθνούς συντονισμού του χρηματοοικονομικού συστήματος. Η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των αρχών που εποπτεύουν το χρηματοοικονομικό τομέα κρίθηκε σκόπιμη για τον έλεγχο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και ατομικών ενεργειών.

Ρυθμίσεις του Μοντέλου των CDOs

Μετά τον εντοπισμό των αδυναμιών του μοντέλου παραγωγής και διανομής δανείων, προτάθηκαν συγκεκριμένες ρυθμίσεις. Οι προτάσεις αφορούν τη διερεύνηση κανονισμών που θα εφαρμόζονται στην αρχική παραγωγή των δανειακών εγγυήσεων και στον τρόπο διάθεσης όπως στεγαστικής πίστης. Η αγορά χρήζει μεγαλύτερης διαφάνειας, όσον αφορά την ασφάλιση σε υποκείμενα περιουσιακά στοιχεία (π.χ. υποθήκη), την ενσωμάτωση των χαρακτηριστικών του κινδύνου στα CDOs και τη συγκέντρωση τακτικών στατιστικών στοιχείων της πιστωτικής αγοράς και της ποιότητας των περιουσιακών στοιχείων.

Επιπλέον, προτείνεται η καθιέρωση συγκεκριμένων κανονισμών αξιολόγησης των CDOs, επαναπροσδιορισμός του ρόλου των CRAs, εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης κινδύνου από τους θεσμικούς επενδυτές και εξέταση της οργάνωσης των μη ρυθμισμένων χρηματοπιστωτικών αγορών. Το νέο μοντέλο θα πρέπει να υιοθετήσει κινητήρια μέτρα και να ενσωματώσει στα ΔΛΠ τον τρόπο ρύθμισης των βραχυπρόθεσμων επιτοκίων των δανείων.

Οι εναλλακτικές που μπορούσαν να ακολουθήσουν οι τράπεζες για την απομάκρυνση του πιστωτικού κινδύνου ήταν οι εξής:

1) *Αποσύνδεση των δύο λειτουργιών των τραπεζών* (δημιουργία narrow banks):

Με αυτή τη διαδικασία η επιχείρηση που λάμβανε ρευστό από το κοινό, ήταν διαφορετική από την τράπεζα που χορηγούσε τα δάνεια, αντλώντας χρήματα από την κεφαλαιαγορά. Πρόκειται για μία σπάνια περίπτωση, καθώς παραδοσιακά οι τράπεζες είχαν ενσωματώσει και τις δύο αυτές λειτουργίες στην πρακτική τους. Στην Ελλάδα υπήρχαν

παλαιότερα τέτοια παραδείγματα όπως οι επενδυτικές αναπτυξιακές τράπεζες που εξέδιδαν ομόλογα (π.χ. ομόλογα ETBA).

2) *Οι καταθέσεις να μην είναι ορατές στο ευρύ κοινό.*

3) *Σύνολο ενεργειών για να μετριάσουν τον κίνδυνο και άσκηση εποπτείας όσον αφορά την κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών, κανόνες διαφοροποίησης χαρτοφυλακίου κ.α.*

Επιπλέον, πρότειναν και άσκηση προληπτικής εποπτείας.

4) *Η τεχνική της τιτλοποίησης.* Σύμφωνα με αυτό το χρηματοοικονομικό εργαλείο, μια τράπεζα ή άλλο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα (originator) μεταβίβαζε μια ομάδα (pool) ομοειδών δανείων σε μία εταιρία ειδικού σκοπού (Special Purpose Vehicle, SPV).

Η SPV ελάμβανε χρηματοδότηση από την έκδοση χρεογράφων που βασίζονταν στα δάνεια (Asset Backed Securities, ABSs). Η αξία αυτών των χρεογράφων αποτιμόταν κυρίως από τα πρακτορεία πιστοληπτικής βαθμολόγησης (Credit Rating Agencies, CRAs). Η πληρωμή των τοκομεριδίων στους επενδυτές εξαρτιόταν άμεσα από τη συμπεριφορά των δανειοληπτών, χωρίς ωστόσο να έρθουν αυτές οι δύο ομάδες επαφή. Οι τίτλοι ABSs συχνά διανέμονταν από επενδυτικές τράπεζες σε θεσμικούς επενδυτές. Παρόλα αυτά, δεν υπήρχε ακόμη οργανωμένη δευτερογενής αγορά για τις συναλλαγές των ABSs.

(ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΧΟΣ 55, ΣΕΛ.104-106)

Ρυθμίσεις στις Ειδικές Επενδυτικές Εταιρίες

Όσον αφορά τις Ειδικές Επενδυτικές Εταιρίες, προτείνεται μεγαλύτερη διαφάνεια στις επενδύσεις των τραπεζών σε Conduits και SIVs, διαφάνεια στα χαρακτηριστικά του κινδύνου των ABCPs και ένα νέο διεθνές πλαίσιο επίβλεψης της διαχείρισης της ρευστότητας (liquidity management) των τραπεζών.

Επιπλέον, οι κανόνες διαχείρισης κινδύνου των τραπεζών θα πρέπει να εφαρμόζονται στις επενδύσεις σε CDOs και στη διακράτηση τίτλων σε Conduits και SIVs. Το πλαίσιο κεφαλαιακής επάρκειας ορίζει επακριβώς του τρεις πυλώνες του:

1) την εμφάνιση των δραστηριοτήτων εκτός ισολογισμού στις καταστάσεις της τράπεζας

2) εφαρμογή των κανόνων τιτλοποίησης

3) κεφαλαιακά αποθέματα για τα ρευστοποιήσιμα στοιχεία που διακρατώνται στο χαρτοφυλάκιο

Λοιπές Ρυθμίσεις

Στο σχέδιο προτάθηκε επίσης η καταλληλότερη διανομή των ευθυνών μεταξύ των κεντρικών τραπεζών (εκείνων που δεν έχουν εποπτικό ρόλο), των θησαυροφυλακίων (treasuries) και των εποπτικών αρχών στην αντιμετώπιση των τραπεζικών κρίσεων.

Ο τομέας ευθύνης των εποπτικών αρχών εστιάζεται στην αναδιοργάνωση των εταιριών και στους κανόνες ρευστοποίησής ανάλογα με την εθνική νομοθεσία. Η δράση των κεντρικών τραπεζών συνίσταται στη λειτουργία ως έσχατος δανειστής, βάσει των πληροφοριών που θα παρέχουν οι εποπτικές αρχές για τη φερεγγυότητα των τραπεζών. Τα θησαυροφυλάκια θα περιορίζονται στη χορήγηση κρατικών κονδυλίων («the bail-out plan») σε περιπτώσεις τραπεζών που θεωρούνται πολύ σημαντικές για τη λειτουργία της οικονομίας ώστε να αφευθούν στη μοίρα τους («too big to be left to fail»).

Παράλληλα, προτάθηκαν πιθανά σχέδια κρατικών εγγυήσεων των καταθέσεων, που τελικά εφαρμόστηκαν μετά την κρίση του Σεπτεμβρίου του 2008, καθώς και σχέδια αναχαίτισης φαινόμενων ουρών «ιντερνετικού πανικού». Το σχέδιο καταλήγει σε μια ισορροπία ανάμεσα στην ελεύθερη πρωτοβουλία της αγοράς και στοχευμένων εποπτικών και παρεμβατικών δράσεων, όπως αποφυγή περιπτώσεων υπέρ-παρεμβατισμού που θα αυξάνουν ακόμη περισσότερο το κόστος της διατραπεζικής αγοράς.

Τα ισχυρά κράτη προχώρησαν σε κάποια μετρά χορηγήσεων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, με σκοπό την τόνωση της ρευστότητας στην αγορά, καθώς και σε πιστώσεις εμβασμάτων σε επιχειρήσεις οι οποίες είχαν πληγεί από την κρίση και απειλούσαν με πτώχευση ιδιαίτερα στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας (FORD,GM,CHRYSLER).

Στην Αμερική σχεδιάστηκε μέτρο χορήγησης 350δισ. δολ. στον τραπεζικό σύστημα και στην ΟΝΕ προταθήκαν από οικονομολόγους μια σειρά μέτρων με στόχο την αντιμετώπιση της κρίσης στην Ευρωζώνη, τα οποία είναι τα παρακάτω:

- ✓ Αύξηση των κοινωνικών δαπανών κατά 1δισ.ευρ. για ενίσχυση των χαμηλόμισθων, των χαμηλοσυνταξιούχων και των ανέργων, που πλήττονται κυρίως από την κρίση.
- ✓ Αύξηση των δαπανών του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων κατά 1,5δισ.ευρ. Η επιβάρυνση του ελλείμματος θα είναι 800εκ. ευρ. Δεδομένου ότι θα αυξηθούν οι εισροές στην Ευρώπη κατά 700εκ.ευρ.
- ✓ Μείωση των φορών κατά 700εκ.ευρ.στα χαμηλά εισοδήματα και όπως επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό πρέπει να ανακληθεί η κατάργηση του αφορολογήτου ορίου για τους αυτοαπασχολούμενους.
- ✓ Αναπροσαρμογή του σχεδίου για όπως τράπεζες ώστε να εξασφαλίσουν συνθήκες διαφάνειας και λογοδοσίας καθώς και επαρκή επίπεδα δανειοδότησης των εγχωρίων επιχειρήσεων και των νοικοκυριών.
- ✓ Καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και της αγοράς που καταπνιγούν την επιχειρηματικότητα.
- ✓ Θεσμικός εκσυγχρονισμός του συστήματος εποπτείας των αγορών. (ΗΜΕΡΗΣΙΑ,ΑΡ.ΦΥΛΛΟΥ 18283,ΣΕΛ.8-9)

ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Με στόχο να περιορίσει τις επιπτώσεις της κρίσης και να βρει η αγορά τους κανονικούς ρυθμούς λειτουργίας, αποφάσισε η κυβέρνηση την εφαρμογή μιας σέρας μέτρων.

Είχε λάβει ιδιαίτερη δημοσιότητα το βασικό μέτρο, της χορήγησης 28δισ. στις ελληνικές τράπεζες. Το μέτρο αυτό στόχευε στην στήριξη των καταθετών και των δανειοληπτών χωρίς να επιβαρύνει υπέρμετρα τους φορολογουμένους.

Οι άξονες και στόχοι του πακέτου των μέτρων είναι καταρχάς, η διασφάλιση ικανοποιητικών συνθηκών ρευστότητας, κάτι που αποτελεί τη βάση για την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των τραπεζών.

Ο δεύτερος στόχος είναι η εγγύηση των καταθέσεων και η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των πολιτών.

Τρίτος στόχος είναι η ενίσχυση της κεφαλαιακής επάρκειας και η υποστήριξη της εξυγίανσης του ενεργητικού και των χαρτοφυλακίων των τραπεζών.

Επίσης επιδιώκεται η εξομάλυνση των συνθηκών χρηματοδότησης της οικονομίας, βασική προϋπόθεση αντιμετώπισης των συνεπειών της κρίσης. Τα μέτρα μέσω των οποίων θα επιχειρηθεί η αντιμετώπιση της κρίσης κατανέμονται παρακάτω:

- 1) Η χορήγηση 28 δισ. στις ελληνικές τράπεζες, τα οποία θα κατανεμηθούν ανάλογα με το κύκλο εργασιών τους.
- 2) Η δυνατότητα που θα δοθεί στις τράπεζες να ανταλλάξουν ζημιογόνα ή υψηλού κινδύνου στοιχεία από το ενεργητικό τους με κρατικά ομόλογα.
- 3) Η αγορά από το κράτος προνομιούχων μετοχών μέχρι το ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου. Με τον τρόπο αυτό οι τράπεζες θα αποκτήσουν πρόσθετα κεφαλαία, χωρίς τη συμμετοχή του κράτους στο management των τραπεζών.
- 4) Η δυνατότητα από τις τράπεζες να εκδίδουν χρεόγραφα διάρκειας 3-5 ετών με εγγυητή του ελληνικού δημοσίου, στο οποίο θα καταβάλουν μια προμήθεια για ασφάλεια.
- 5) Η ελαχιστοποίηση ορισμένων λογιστικών κανόνων με δυνατότητες αποτίμησης στοιχείων ενεργητικού όχι με τιμές αγοράς αλλά με τιμές κτήσεως. (ΚΕΡΔΟΣ, ΑΡ. ΦΥΛΛΟΥ 7025, ΣΕΛ. 7)
- 6) Η λήψη απόκων δανείων σε μικρές επιχειρήσεις έως 350.000ευρω. Το παρόν μέτρο αφορά περίπου 875.000 επιχειρήσεις, των οποίων οι προϋποθέσεις είναι να απασχολούν μέχρι 50 εργαζομένους και έχουν ετήσιο τζίρο έως 10εκ.ευρω. (ΕΞΠΡΕΣ, ΑΡ. ΦΥΛΛΟΥ 13696, ΣΕΛ 3)

Βεβαία, τα παρεχόμενα αυτά μέτρα γνώρισαν ιδιαίτερη κριτική από την αντιπολίτευση, κοινωνικούς και επιχειρηματικούς φορείς, συνδικάτα ακόμα και από τους ίδιους τους τραπεζίτες.

Υπήρχε δηλαδή μια προσβολή της εικόνας των μέτρων και της διαχείρισης της κρίσης από τη κυβέρνηση, λαμβάνοντας η ίδια το ρόλο του διαχειριστή όχι της κρίσης αλλά της εικόνας της. Υπήρχε ο πόλεμος εντυπώσεων μέσω των ΜΜΕ, τα οποία όπως ήταν φυσικό εκμεταλλεύτηκαν τη κρίση για να αυξήσουν την ακροαματικότητα τους, χωρίς να επικεντρώνονται στην ουσία του προβλήματος.



ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Είναι γνωστό στους κόλπους της οικονομικής επιστήμης ότι η καταναλωτική συμπεριφορά και κατά συνέπεια η κατανάλωση και η ζήτηση είναι ο κινητήριος μοχλός μιας αγοράς και ο παράγοντας που καθορίζει τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων.

Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την καταναλωτική συμπεριφορά, επηρεάζουν τους καταναλωτές κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και συμβάλουν καθοριστικά στην επιλογή της Χ μάρκας;

Κατά τη διάρκεια των κρίσεων παρατηρείται μια δίχως προηγούμενο αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Παρατηρείται μείωση των δαπανών για αγορές, έλλειψη εμπιστοσύνης στα brand και στους θεσμούς της αγοράς και μια γενική μεταβολή των προτιμήσεων. Οι παράγοντες που οδηγούν σε αυτή τη συμπεριφορά ποικίλουν και θα αναλυθούν παρακάτω.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Η καταναλωτική συμπεριφορά επηρεάζεται από τέσσερις κύριες ομάδες παραγόντων:

-*Πολιτιστικοί παράγοντες*, οι οποίοι περιλαμβάνουν:

- Κουλτούρα και υποκουλτούρα

-*Κοινωνικοί παράγοντες*:

- Κοινωνική τάξη
- Κοινωνικούς ρόλους
- Ομάδες αναφοράς
- Καθοδηγητές κοινής γνώμης

-*Δημογραφικοί παράγοντες*:

- Ηλικία και φάση του κύκλου ζωής
- Εκπαιδευτικό επίπεδο
- Επάγγελμα
- Οικονομική κατάσταση

-*Ψυχολογικοί παράγοντες*:

- Προσωπικότητα
- Αυτό-εντύπωση
- Τρόπος ζώνης
- Παρακίνηση
- Αντίληψη
- Μάθηση
- Πιστεύω

Παρακάτω αναλύονται οι κυριότεροι παράγοντες επηρεασμού της καταναλωτικής συμπεριφοράς.

Κουλτούρα

Θεωρούνται τα κοινά χαρακτηριστικά, έθιμα, συμπεριφορές που συνδέουν τα μέλη μιας ομάδας, μιας χώρας και γενικά οποιοδήποτε σύνολο. Μέσω της κοινής κουλτούρας τα άτομα αυτά συμπεριφέρονται μέσω των χαρακτηριστικών της κουλτούρας και δεν ξεφεύγουν μέσα από αυτό το πλαίσιο.

Υποκουλτούρα

Είναι η κοινή συμπεριφορά υποομάδων μέσα στο σύνολο μιας ομάδας οι οποίες συνδέονται μέσω κάποιων κοινών χαρακτηριστικών.

Κοινωνικοί ρόλοι

Παράλληλα, το κάθε άτομο καλείται να διαδραματίσει διάφορους ρόλους μέσα στην κοινωνία. Για παράδειγμα, ο παντρεμένος άνδρας με παιδιά, παίζει το ρόλο του συζύγου, του πατέρα, του γιου, του προϊσταμένου ή/και υφισταμένου.

Ομάδες αναφοράς (reference groups)

Επιπλέον, θα πρέπει να τονίσουμε ότι η συμπεριφοράς του καταναλωτή είναι δυνατόν να επηρεάζεται από τις λεγόμενες ομάδες αναφοράς. Οι ομάδες αναφοράς μπορεί να είναι μικρές ή μεγάλες σε μέγεθος, τυπικές ή άτυπες.

Αυτές οι ομάδες λειτουργούν ως σημείο αναφοράς για το άτομο, είτε ακολουθώντας παρόμοια συμπεριφορά, είτε όχι (αρνητικές ομάδες αναφοράς).

Η οικογένεια και γενικά τα συγγενικά πρόσωπα, οι γνωστοί/φίλοι, οι γείτονες, οι συνάδελφοι με τους οποίους το άτομο έρχεται σε συνεχή, σχεδόν καθημερινή επαφή, αποτελούν τις κυριότερες ομάδες αναφοράς. Υπάρχουν και οι δευτερεύουσες ομάδες αναφοράς, όπως θρησκευτικές και επαγγελματικές ομάδες, οι οποίες έχουν πιο επίσημη μορφή και με τις οποίες το άτομο δεν βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία και αλληλεπίδραση.

Καθοδηγητές γνώμης (opinion leaders)

Τέλος, στους κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του καταναλωτή ανήκουν και οι καθοδηγητές γνώμης,

Πρόκειται για άτομα τα οποία αποτελούν πηγή άντλησης πληροφοριών για προϊόντα και μάρκες, και παράλληλα επηρεάζουν τις αποφάσεις του καταναλωτή. Ο επηρεασμός είναι αποτέλεσμα της διαπροσωπικής επικοινωνίας μεταξύ τους.

Οι καθοδηγητές γνώμης ανήκουν συνήθως στην ίδιο κοινωνική τάξη με τα άτομα που επηρεάζουν, διαθέτουν

μεγαλύτερη γνώση και εμπειρία σε σχέση με το προϊόν και τις επιμέρους μάρκες και είναι κατά κανόνα καινοτόμοι, δηλαδή είναι μεταξύ των πρώτων που υιοθετούν ένα νέο προϊόν.

Η διερεύνηση ύπαρξης και ο σαφής προσδιορισμός των καθοδηγητών γνώμης για ένα προϊόν αποτελούν βασικό μέλημα του υπεύθυνου μάρκετινγκ. Οι επιχειρήσεις συχνά προσφέρουν στους καθοδηγητές γνώμης τα προϊόντα τους για να τα χρησιμοποιήσουν ή και να τα διαφημίσουν, σε μία προσπάθεια να επηρεάσουν θετικά τους ακολουθητές γνώμης.

Ηλικία και φάση του κύκλου ζωής της οικογένειας

Ένας από τους βασικότερους δημογραφικούς παράγοντες επηρεασμού της συμπεριφοράς του καταναλωτή είναι η ηλικία του και η φάση του κύκλου ζωής της οικογένειας. Αναμφισβήτητα, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προτιμά ο καταναλωτής στην παιδική του ηλικία διαφέρουν σημαντικά από αυτά που επιθυμεί μεγαλώνοντας, μπαίνοντας στην εφηβεία, κατά την ενηλικίωση, τη συμβίωση με ένα άλλο άτομο και την απόκτηση παιδιών.

Εκπαιδευτικό επίπεδο – Επάγγελμα – Οικονομική κατάσταση

Το εκπαιδευτικό επίπεδο αναφέρεται μεταξύ των δημογραφικών παραγόντων που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται ένας καταναλωτής. Βέβαια, σε πολλές περιπτώσεις το εκπαιδευτικό επίπεδο συνδέεται με το επάγγελμα και κατ'επέκταση με την οικονομική κατάσταση.

Προσωπικότητα

Η έννοια αυτή αφορά το σύνολο των εσωτερικών χαρακτηριστικών του ατόμου, που προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιδρά.

Μεταξύ άλλων περιλαμβάνει την αυτοπεποίθηση, τη κοινωνικότητα, τον αυτοέλεγχο, τη προσαρμοστικότητα.

Η ανάλυση της προσωπικότητας των καταναλωτών μπορεί να βοηθήσει τον marketer να τις εντάξει σε επιμέρους ομάδες και να συνδέσει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας με συγκεκριμένες καταναλωτικές συμπεριφορές (π.χ., συνήθειες αγοράς προϊόντων, συχνότητα κατανάλωσης προϊόντων / χρήσης υπηρεσιών).

Αυτόεντύπωση (self-concept)

Η έννοια αυτή αναφέρεται στην εικόνα ή αντίληψη που κάθε άτομο έχει για τον εαυτό του σε ότι αφορά την εξωτερική του εμφάνιση, όπως διανοητικές του ικανότητες, το χαρακτήρα και γενικό οπωσδήποτε αφορά το άτομο ως κοινωνικό ον.

Η σημασία όπως αυτοεντύπωσης για την κατανόηση της συμπεριφοράς του ατόμου ως καταναλωτή είναι ιδιαίτερα μεγάλη και πηγάζει από την άποψη ότι το άτομο θα καταναλώσει εκείνα τα προϊόντα που πιστεύει πως θα τονίσουν το ποιος θεωρεί ότι είναι. ή το ποιος θα ήθελε να είναι, ή ακόμα το ποιος θα ήθελε να νομίζουν οι άλλοι ότι είναι.

Τρόπος ζωής (lifestyle)

Ο τελευταίος, αλλά εξίσου σημαντικός προσωπικός παράγοντας που επηρεάζει τη συμπεριφορά του καταναλωτή είναι ο τρόπος ζωής του. Είναι δυνατόν δύο άτομα να έχουν την ίδια κουλτούρα, υποκουλτούρα, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαιδευτικό επίπεδο, επάγγελμα και εισόδημα, αλλά παρόλα αυτά ο τρόπος ζωής τους να είναι τελείως διαφορετικός.

Προκειμένου να αντιληφθούμε τα κίνητρα των καταναλωτών, δεν αρκεί να παρατηρούμε τη συμπεριφορά τους. Χρειάζεται να μετρήσουμε τα κίνητρα και τη σπουδαιότητά τους στηριζόμενοι σε ποιοτικές έρευνες με τη βοήθεια ειδικά εκπαιδευμένων ψυχολόγων.

Παρακίνηση

Ο καταναλωτής παρακινείται για δράση από μία σειρά κινήτρων. Το ενδιαφέρον από πλευράς μάρκετινγκ είναι να προσδιοριστούν τα κίνητρα που ωθούν τον καταναλωτή στην επιλογή και αγορά συγκεκριμένων προϊόντων/υπηρεσιών. Με άλλα λόγια, η παρακίνηση έχει αξία να μελετηθεί στα πλαίσια του marketing για τον προσδιορισμό του γιατί ο καταναλωτής συμπεριφέρεται κατά έναν ορισμένο τρόπο.

Η θεωρία της παρακίνησης του Sigmund Freud. Κατά τον Freud, το μυαλό του ατόμου διαιρείται θεωρητικά σε τρία επιμέρους τμήματα το id, το ego και το superego. Αυτά τα τμήματα βρίσκονται σε συνεχή διαμάχη μεταξύ τους. Βέβαια, αυτή η διαμάχη δεν είναι αντιληπτή από τα άτομα, αλλά εξελίσσεται στο επίπεδο του ασυνειδήτου.

Πιο συγκεκριμένα, το id αποτελεί το σύνολο των ενστίκτων του ατόμου τα οποία κυριαρχούνται από την αρχή της ικανοποίησης (pleasure principle), ανεξάρτητα από το κόστος. Με άλλα λόγια, απαιτούν άμεση ικανοποίηση, ανεξάρτητα από τις συνθήκες και το πιθανά ανεπιθύμητα αποτελέσματα που μπορεί να τη συνοδεύουν. Λειτουργούν στο επίπεδο του ασυνειδήτου.

Το ego είναι αυτό που κάνει το άτομο να συνειδητοποιεί ότι η άμεση ικανοποίηση των ενστίκτων του μπορεί να μην είναι εφικτή. Το ego κυριαρχείται από την αρχή της πραγματικότητας. Στην ουσία, το ego καταστέλλει τα ένστικτα μέχρι να δημιουργηθούν οι αποδεκτές

συνθήκες ικανοποίησής του. Προκειμένου να καταστείλει τα ένστικτα, το ego χρησιμοποιεί συγκεκριμένους μηχανισμούς άμυνας (π.χ., δεν μπορώ να αποκτήσω ένα πολύ ακριβό αυτοκίνητο γιατί δεν έχω τα χρήματα, δεν το κλέβω-καταστολή ενστίκτου, αλλά αγοράζω ένα αυτοκίνητο με παρόμοιο design σε τιμή που μπορώ να πληρώσω). Ένα μέρος του λειτουργεί σε επίπεδο ασυνειδήτου, και ένα άλλο μέρος σε επίπεδο συνειδητού.

Το superego είναι το ακριβώς αντίθετο του id: από τη μία πλευρά χρησιμοποιεί τις ενοχές και τις αυτοκατηγορίες προκειμένου να καταστείλει τα «ανεπίτρεπτα» ένστικτα του ατόμου, και από την άλλη επιβραβεύει την καλή συμπεριφορά του ατόμου προκαλώντας του αισθήματα υπερηφάνειας. Αποτελείται από τη συνείδηση και το ιδεατό εγώ.

Η θεωρία των αναγκών του Abraham Maslow

Ο Maslow αναφέρει ότι οι ανάγκες που παροτρύνουν τον καταναλωτή σε δράση χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες: φυσιολογικές, ασφαλείας, κοινωνικές, αυτοεκτίμησης, αυτοπραγμάτωσης.

Σύμφωνα με τον Maslow, το άτομο προσπαθεί καταρχάς να ικανοποιήσει τις φυσιολογικές του ανάγκες (πείνας, δίψας, στέγασης). Μόλις οι ανάγκες αυτές ικανοποιηθούν, δεν αποτελούν πλέον κίνητρο για δράση και το άτομο επιδιώκει την ικανοποίηση της αμέσως επόμενης κατηγορίας αναγκών, δηλαδή, των αναγκών ασφαλείας.

Η θεωρία του Maslow έχει δεχθεί έντονες επικρίσεις ως προς τη χρησιμότητα της στη μελέτη και κατανόηση της συμπεριφοράς του καταναλωτή.

Αναμφίβολα, ένα σημείο κριτικής αποτελεί το γεγονός ότι η αρχή της πλήρους ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών, προκειμένου το άτομο να προχωρήσει στην ικανοποίηση μιας άλλης ομάδας αναγκών, δεν ισχύει πάντοτε. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να νιώθει την ανάγκη να έχει ένα δικό του σπίτι (φυσιολογική ανάγκη στέγασης) και παράλληλα να επιζητά την κοινωνική καταξίωση μέσα από την εργασία του (κοινωνική ανάγκη).

Θα λέγαμε, πάντως, ότι η αξία της θεωρίας του Maslow βρίσκεται στην κατηγοριοποίηση και ιεράρχηση των αναγκών του ατόμου. Έργο του υπεύθυνου μάρκετινγκ είναι να απαντήσει στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Σε ποιο βαθμό οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται διαδοχικά;
- Με ποιον τρόπο ικανοποιούνται;
- Σε ποιο βαθμό ικανοποιούνται;
- Σε ποιο βαθμό μία μάρκα προϊόντος /υπηρεσίας ικανοποιεί περισσότερες από μία κατηγορίες αναγκών του καταναλωτή;

Αντίληψη

Αντίληψη είναι η διαδικασία με την οποία αν το άτομο επιλεγεί, οργανώνει και ερμηνεύει εισροές πληροφοριών με σκοπό να δημιουργήσει μια λογική εικόνα για τον κόσμο.

Τα άτομα αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα και γενικά τον κόσμο με διαφορετικό τρόπο. Επομένως, ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρεται ο καταναλωτής επηρεάζεται από τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται και αξιολογεί τα διάφορα ερεθίσματα που δέχεται.

ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ

Όπως έχει αναλυθεί η καταναλωτική συμπεριφορά επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες οι οποίοι την καθορίζουν απόλυτα.

Κατά τη διάρκεια των κρίσεων παρατηρείται μια αλλαγή της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Η στροφή στις μάρκες, η μείωση των δαπανών για κατανάλωση, η επιλογή φθηνότερων προϊόντων καθώς και των υποκατάστατων. Παρατηρείται ένας γενικός πανικός δίχως προηγούμενο.

Για παράδειγμα στην Αμερική τον Οκτώβριο του 2008 πολλοί αγόρασαν μαζικές ποσότητες προϊόντων με το φόβο μην ανεβούν ανεξέλεγκτα οι τιμές λόγω του αύξησης του πληθωρισμού. Ακόμη υπήρξε ένα σημαντικό ρεύμα πώλησης ιδιόκτητων κατοικιών λόγω μείωσης της αντικειμενικής αξίας των ακινήτων με το φόβο να μην χαθεί εντελώς η αξία τους. Ποιοι όμως είναι οι λόγοι που οδηγούν τον καταναλωτή σε αυτή την αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς;

Οι κυριότεροι από τους λόγους που οδηγούν σε αυτή την αλλαγή είναι οι παρακάτω:

A. Παρακίνηση. Κατά την κρίση παρατηρείται χαρακτηριστικά ο υποβιβασμός των κινήτρων παρακίνησης για αγορά. Το κλίμα φόβου για ανατροπή της ειδυλλιακής, ενήμερης οικονομίας η οποία πλήττεται και μπορεί να αλλάξει τις συνθήκες διαβίωσης δημιουργούν ανασφάλεια στο καταναλωτικό κοινό ως προς τις αγορές του, έχοντας ως σκοπό να διαθέτουν ένα χρηματικό απόθεμα σε περίπτωση που προκληθούν τα χειρίστα.

Όπως αναλύθηκε παραπάνω η θεωρία του Freud για το id, το ego και το superego, ενώ σε κανονικές περιόδους παρατηρείται μια ισορροπία στον καταμερισμό των τριών μερών, σε περιόδους κρίσεων παρατηρείται μια συνεχής στροφή του ανθρωπίνου εγκεφάλου στο superego.

Το ανθρώπινο υποσυνείδητο καταβάλλεται συνεχώς από καταστολές, από ενοχές και αμφισβητήσεις όσον αφορά τις προτιμήσεις λόγω βεβαίως της γενικότερης ανασφάλειας και ανησυχίας που επικρατεί. Προσπαθεί να δικαιολογήσει τον εαυτό του και τις επιλογές του.

Επίσης με βάση τη θεωρία των αναγκών του Maslow και την ιεράρχηση της ικανοποίησης των αναγκών, κατά τη κρίση, υπάρχει φόβος για την μη ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών ασφαλείας. Έτσι ως αποτέλεσμα υπάρχει η διατάραξη της πυραμίδας των αναγκών στη βάση τους. Επόμενο είναι οι επόμενες ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, αυτοεκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης οι οποίες αποτελούν προϊόν της καταναλωτικής και υλιστικής κοινωνίας να μην ικανοποιούνται ή να ικανοποιούνται στο ελάχιστο.

Η θεωρία αυτή μπορεί να στηριχθεί στο γεγονός ότι πριν από 3 δεκαετίες όπου τα brands ήταν ακόμη μια ανεφάρμοστη ιδέα, η λιτότητα και η επιθυμία κάλυψης των βασικών αναγκών αποτελούσε την χαρακτηριστική ιδιότητα του κοινού. Τα τελευταία 20 χρόνια πραγματοποιείται ο καταϊγισμός της προώθησης των brands και η αποδοχή τους, λόγω της επιθυμίας των ανθρώπων για κοινωνική αποδοχή-καταξίωση και προσαρμογή στα σύγχρονα life style.

Β. Αντίληψη

Κατά τη διάρκεια των κρίσεων υπάρχει μια <<προσβολή>> της ανθρώπινης αντίληψης. Η συνεχής απορρόφηση των εισερχομένων πληροφοριών οι οποίες εμπεριέχουν ανησυχία, άγχος, φόβο και γενικά αρνητικά συναισθήματα από τα κανάλια μαζικής επικοινωνίας Μ.Μ.Ε αλλά και μέσω της στόμα με στόμα επικοινωνίας επηρεάζει αρνητικά την καταναλωτική αντίληψη.

Γ. Καθοδηγητές κοινής γνώμης και ομάδες αναφοράς

Όπως αναφέρθηκε αυτοί οι δυο παράγοντες επηρεάζουν καθοριστικά την καταναλωτική συμπεριφορά. Σε περιόδους κρίσεων παίζουν σημαντικότατο ρολό καθώς με την αρνητική στάση τους απέναντι στην κατανάλωση οδηγούν στην δημιουργία αμφιβολιών.

Για παράδειγμα σκεφτείτε ο πρόεδρος ο ΓΕΣΕΕ ή ο πρόεδρος της ένωσης καταναλωτών να συμβούλευε συνεχώς τους καταναλωτές να μειώσουν τις δαπάνες τους λόγω κάποιας κρίσης, πιθανόν να λειτουργούσε ως κατασταλτική δύναμη στους καταναλωτές.

Δ. Μ.Μ.Ε

Τα Μ.Μ.Ε αποτελούν το μέσο πληροφόρησης και ενημέρωσης, το μέσο με το οποίο μπορούν να οδηγηθούν οι μάζες προς μια ορισμένη κατεύθυνση. Κατά τις κρίσεις όπως ήδη σχολιάστηκε σε παραπάνω κεφαλαίο τα Μ.Μ.Ε βρίσκουν πρόσφορο έδαφος να αυξήσουν τις ακροαματικότητες τους δίνοντας τεράστιες διαστάσεις στα γεγονότα. Προσδίδοντας το αίσθημα του φόβου και της ανησυχίας, καταστείλουν σημαντικά την ώθηση της καταναλωτικής ζήτησης.

Ε. Άγχος/ Φόβος/ Ανησυχία

Θεωρούνται ως τα κύρια συναισθήματα τα οποία κατά τις κρίσεις είναι ταυτόσημες έννοιες και αποτελούν τις κατασταλτικές δυνάμεις.

Άγχος είναι μια συναισθηματική κατάσταση φόβου και ανησυχίας που προέρχεται από αναμονή πιθανών επικινδύνων καταστάσεων ή από υπερένταση.

Το άγχος έχει τις διαβαθμίσεις από την απλή ανησυχία μέχρι τον έντονο φόβο που οδηγεί μέχρι και στα όρια του πανικού και

χαρακτηρίζεται από ένα αίσθημα αβεβαιότητας, εγκατάλειψης, ελπίδας και απελπισίας μαζί, υπερβολικής εγρήγορσης και μπορεί να εκδηλωθεί με χαρακτηριστικές σωματικές αλλαγές όπως εφίδρωση, σφίξιμο στο λαιμό, με δυσκολίες στην αναπνοή, με διαταραχές του καρδιακού παλμού, με πονοκεφάλους και ημικρανίες, με αύξηση όπως πίεσης του αίματος με πεπτικά προβλήματα και με συναισθηματικές διαταραχές.

Τα αίτια των παραπάνω συναισθημάτων θα μπορούσαν να οριστούν ως εξής:

1) Τα δυσμενή αποτελέσματα των κρίσεων, δηλαδή τα πραγματικά γεγονότα που προκαλούν ανθρώπινα θύματα, απώλειες περιουσιών, μικρές ή μεγάλες ζημιές, λειτουργικές διαταραχές και επικίνδυνες παρενέργειες.

2) Η δημιουργία, πιθανώς, απρόσμενων, απρόβλεπτων και πρωτόγνωρων καταστάσεων που είναι πιο πιεστικές από τις αναμενόμενες και συνήθεις καταστάσεις τις οποίες δημιουργεί μια κρίση.

3) Η ικανότητα προσαρμογής ή το λεγόμενο σύνδρομο προσαρμογής που επιτρέπει σε ένα άτομο να προσαρμοστεί σε μια κατάσταση, να την αντιληφθεί, να την αποδεχτεί. (ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ,1998)

Z. Νευροοικονομική θεωρία

Με βάση τη θεωρία του καθηγητή Κοεν του πανεπιστημίου της Μινεσότα, αναπτύχθηκε μια νέα εξήγηση για τη καταναλωτική συμπεριφορά. Μετά από έρευνα που πραγματοποίησε στην συμπεριφορά δυο ανθρώπων και μελετώντας τους νευρώνες του εγκεφάλου τους, κατέληξε στη διαπίστωση ότι σε κάθε διαδικασία λήψης απόφασης κέρδους, ενεργοποιούνταν οι νευρωνικές συνδέσεις στο μετωπιαίο λοβό του εγκεφάλου. Ταυτόχρονα κάνοντας λήψη αίματος από τους ίδιους, διαπιστώσαν ότι έκριναν μια ουσία την οξυτοκίνη, η οποία είναι υπεύθυνη για τα συναισθήματα της ασφαλείας, της στοργής και της τρυφερότητας. Όσο περισσότερο υπήρχε ο φόβος της μη λήψης της απόφασης που θα αποφέρει κέρδος, τόσο υψηλότερη ήταν η έγκριση της ουσίας και τόσο δυνατότερο ήταν το αίσθημα της ανασφάλειας. (FOCUS, ΤΕΥΧΟΣ 106, ΣΕΛ.22-24)

Άρα εύλογα μπορεί να αναλογιστεί κανείς ότι αυτή η ουσία είναι ιδιαίτερα αυξημένη στους καταναλωτές κατά τις κρίσεις και ευθύνεται κατά ένα μέρος για τη μεταβολή της καταναλωτικής συμπεριφοράς.

ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΚΡΙΣΗ ΤΟΥ 2008

Σχετική έρευνα που πραγματοποιήθηκε κατά τον Οκτώβριο του 2008 (1-17) με δείγμα 1000 ατόμων ανδρών-γυναικών πανελλαδικά μέσω τηλεφωνικής συνέντευξης από την Paltos Analysis και δημοσιεύτηκε στο περιοδικό Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα (τεύχος Νοεμβρίου) οδήγησε στα παρακάτω συμπεράσματα.

Η έρευνα αφορούσε τη καταναλωτική στάση, σκέψη και συμπεριφορά λόγω της διερχομένης οικονομικής κρίσης. Η ερευνά καθώς και τα συμπεράσματα παρατίθενται παρακάτω.

Εξέλιξη της οικονομικής κατάστασης: των Ελληνικών νοικοκυριών το 2008

1) Τον τελευταίο χρόνο (2008) η οικονομική κατάσταση στην οικογένειά σας:



Χειροτέρεψε ■ Ούτε βελτιώθηκε/ούτε χειροτέρεψε ■ Βελτιώθηκε ■

	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
Χειροτέρεψε	47%	54%
Ούτε βελτιώθηκε/ Ούτε χειροτέρεψε	43%	40%
Βελτιώθηκε	10%	6%

Σαφής είναι η εικόνα επιδείνωσης της οικονομικής κατάστασης των νοικοκυριών στη χώρα μας κατά το 2008. Το 52% των ερωτώμενων θεωρεί ότι η οικονομική κατάσταση της οικογένειάς του επιδεινώθηκε μέσα το τρέχον έτος έναντι μόλις 7% που θεωρεί ότι τα οικονομικά του οικογένειάς του βελτιώθηκαν. Το 41% των ερωτηθέντων εκτιμά ότι η οικονομική κατάσταση της οικογένειάς του παρέμεινε στάσιμη εντός το 2008, δηλαδή ούτε βελτιώθηκε αλλά ούτε και επιδεινώθηκε.

Κι εδώ η διαφορά μεταξύ των εκτιμήσεων ανδρών και γυναικών υπάρχει, αν και λιγότερο αισθητή.

Το 54% των γυναικών εκτιμά ότι η οικονομική κατάσταση της οικογένειας επιδεινώθηκε ενώ εκτιμά ότι βελτιώθηκε μόλις το 6%.

Αντίστοιχα η εκτίμηση των ανδρών περί χειροτέρευσης της οικονομικής κατάστασης της οικογένειας συγκεντρώνει το 47%, έναντι 10% που εκτιμούν ότι η οικονομική τους κατάσταση βελτιώθηκε. Το 43% των ανδρών και το 40% των γυναικών θεωρούν ότι η οικονομική κατάσταση της οικογένειάς τους εντός του 2008 ούτε επιδεινώθηκε ούτε βελτιώθηκε.

2) Επίδραση χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης στα Ελληνικά νοικοκυριά



Πολύ ■ Αρκετά ■ Μέτρια ■ Λίγο ■ Καθόλου ■

Σημαντική επίδραση στα οικονομικά των νοικοκυριών καταγράφεται ήδη με βάση τις απαντήσεις των ερωτώμενων στην έρευνα.

Συγκεκριμένα, πάνω από τους μισούς (59%) αναφέρουν ότι τα οικονομικά του νοικοκυριού έχουν επηρεαστεί «Πολύ» (36%) ή «Αρκετά» (23%), ενώ στον αντίποδα μόνο 1 στα 4 νοικοκυριά δεν έχει βιώσει κάποια επίδραση στα οικονομικά του («Καθόλου», 14%) ή έχουν δει μικρή επίδραση («Λίγο 11%) στον οικογενειακό προϋπολογισμό.

Εντυπωσιακή διαφορά ωστόσο καταγράφεται στις απαντήσεις που δίνουν άντρες και γυναίκες.

Για άλλη μια φορά αναδεικνύεται ο κυρίαρχος ρόλος των γυναικών στην διαχείριση των οικονομικών του νοικοκυριού.

Το ποσοστό των γυναικών που θεωρεί ότι η χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση επηρέασε «Πολύ» ή «Αρκετά» τα οικονομικά του νοικοκυριού εκτοξεύεται αθροιστικά στο 67% ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στους άνδρες είναι 48%.

Οι γυναίκες ως διαχειρίστριες του οικογενειακού προϋπολογισμού, αντιλαμβάνονται και καταγράφουν εντονότερα τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης και τις πιέσεις που αυτή ασκεί στο οικογενειακό πορτοφόλι.

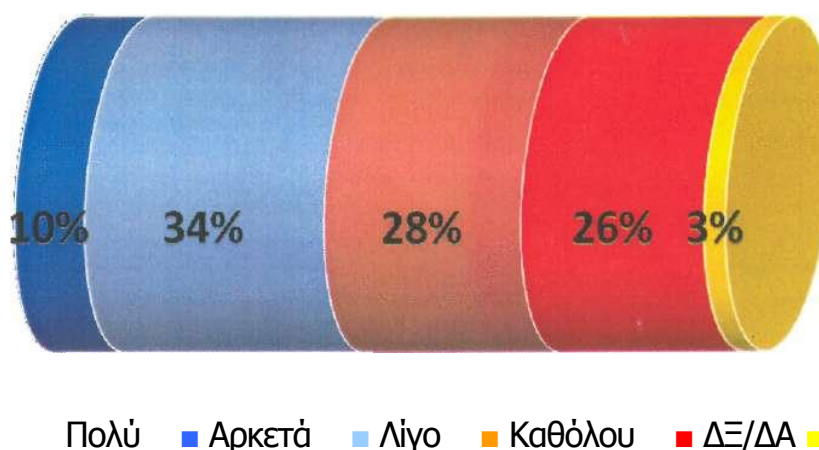
3) Επίδραση της οικονομικής κρίσης στην προσωπική και οικογενειακή ζωή των Ελλήνων

Με ποιους τρόπους έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση την προσωπική και οικογενειακή σας ζωή;

Περίπου 1 στους 2 ερωτώμενους (52%) δηλώνει ότι η οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση δεν έχει επηρεάσει την προσωπική και οικογενειακή του ζωή. Ωστόσο για το άλλο μισό (47%) η κρίση έχει επηρεάσει ήδη τον οικογενειακό και προσωπικό βίο, καθώς το 29% δηλώνει ότι ήδη έχει προκληθεί ένταση και εκνευρισμός όπως διαπροσωπικές σχέσεις του ενώ ένα 18% δηλώνει ότι έχει ήδη καταγράψει συνέπειες στην προσωπική και οικογενειακή του ζωή.

Συγκεκριμένα, οι πιο «δημοφιλείς απαντήσεις είναι «Στερήσεις και υποβάθμιση ποιότητας ζωής» με 8%, «Άγχος και ανασφάλεια» με 7% και «Ψυχολογικά προβλήματα» με 1%.

4) Βαθμός εμπιστοσύνης των Ελλήνων στις Ελληνικές Τράπεζες



Αποκαλυπτικές είναι οι απαντήσεις των Ελλήνων για την σχέση τους με τους τράπεζες. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων σε ποσοστό 54% εμπιστεύεται, κατά δήλωσή του, «Λίγο» (28%) ή «Καθόλου» (26%) τις Ελληνικές Τράπεζες. Μόλις 1 στους 10 (10%) Έλληνες εμπιστεύεται «Πολύ» τις Ελληνικές τράπεζες ενώ το 34% όπως εμπιστεύεται «Αρκετά».

Η δυσπιστία (το ποσοστό δηλαδή εκείνων που εμπιστεύονται «Λίγο» ή «Καθόλου» τις ελληνικές τράπεζες) εμφανίζεται πιο έντονη μεταξύ των γυναικών (57%), τα άτομα ηλικίας 45 – 54 ετών (57%), οι απόφοιτοι Λυκείου (61%) και οι φοιτητές/ σπουδαστές (63%).

5) Απόψεις για τις εγγυήσεις των καταθέσεων από την Ελληνική Κυβέρνηση

Θεωρείτε ότι οι εγγυήσεις της Ελληνικής κυβέρνησης για τις καταθέσεις είναι επαρκείς;

Οι εγγυήσεις που ανακοίνωσε η Ελληνική Κυβέρνηση για τις ιδιωτικές καταθέσεις δεν φαίνεται να πείθουν και να ικανοποιούν τους Έλληνες.

Πάνω από τους μισούς των ερωτηθέντων (56,7%) δεν θεωρεί επαρκείς τις εγγυήσεις που παρέχει η Κυβέρνηση για τις καταθέσεις στις ελληνικές τράπεζες, έναντι του (37%) που δηλώνει ικανοποιημένο από τις σχετικές ρυθμίσεις, ενώ το (7%) δεν διατυπώνει άποψη για το θέμα αυτό.

Κι εδώ οι άνδρες εμφανίζονται να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις εγγυήσεις της κυβέρνησης για τις καταθέσεις (45%) έναντι μόλις (29%) των γυναικών που θεωρεί επαρκείς τις εγγυήσεις.

Σημαντική είναι η διαφοροποίηση που παρατηρείται στις απαντήσεις και με βάση την ηλικιακή ομάδα των ερωτώμενων:

Πιο επιφυλακτικοί οι νέοι ηλικίας 18 – 24 ετών (80% Όχι, 15% Ναι) ενώ στον αντίποδα οι ηλικιωμένοι 65 ετών και άνω εμφανίζονται με τα μεγαλύτερα ποσοστά αποδοχής των κυβερνητικών εγγυήσεων (48% Όπως, 45% Ναι). Το μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποίησης από τις εγγυήσεις για τις καταθέσεις εμφανίζεται σε συνταξιούχους (45%) και επιχειρηματίες/έμπορους (42%), ενώ το χαμηλότερο εμφανίζουν φοιτητές/σπουδαστές (17%) και άνεργοι (18%).

6) Λήψη μέτρων από τα Ελληνικά νοικοκυριά ενόψει της οικονομικής κρίσης

1 στα 3 νοικοκυριά (35%) έχει ήδη προβεί σε περιορισμούς στην κατανάλωση και στις δαπάνες. Το εντυπωσιακό αυτό δεδομένο προκαλεί έκπληξη καθώς η κρίση δεν έχει εκδηλωθεί ακόμα με ιδιαίτερο έντονο τρόπο στη χώρα μας, ωστόσο οι καταναλωτές ήδη δείχνουν να αντιδρούν στο ενδεχόμενο μιας επιδείνωσης της οικονομικής κατάστασης, με αποτέλεσμα να περιορίζουν τα έξοδά τους προκειμένου να ανταπεξέλθουν.

Το (13%) έχει ήδη προβεί σε μείωση ή και διακοπή της χρήσης πιστωτικών καρτών, ενώ 1 στους 20 (5%) μετέφερε καταθέσεις από μια τράπεζα σε κάποια άλλη, κάτι που επιβεβαιώνει τη σχετική φημολογία που αναπτύχθηκε το τελευταίο χρονικό διάστημα.

Επίσης, το (5%) των ερωτηθέντων ανέβαλε τη λήψη καταναλωτικού δανείου ή την έκδοση πιστωτικής κάρτας ενώ το (4%) μετέφερε κάποιο υπόλοιπο δανείου ή κάρτας από μία τράπεζα σε κάποια άλλη.

Εντυπωσιακό είναι το στοιχείο ότι το (4%) των ερωτηθέντων απέσυραν ήδη καταθέσεις από τις τράπεζες και τις διατηρούν στο σπίτι τους.

Τέλος το (2%) των ερωτηθέντων ανέβαλαν την λήψη στεγαστικού δανείου φοβούμενοι την εξέλιξη της χρηματοπιστωτικής κρίσης και την ενδεχόμενη αύξηση των επιτοκίων χορηγήσεων, ενώ το (1%) μετέφερε ήδη το δάνειό του από μία τράπεζα σε κάποια άλλη.

7) Επιπλέον μέτρα για την αντιμετώπιση με οικονομικής κρίσης

9 όπως 10 Έλληνες θεωρούν ότι η κυβέρνηση πρέπει να λάβει επιπλέον μέτρα για τον έλεγχο της ακρίβειας στην αγορά μέσω εντατικότερων ελέγχων και την ενίσχυση των μισθών και των συντάξεων, ενώ δημοφιλής εμφανίζεται και η εφαρμογή πλαφόν στην τιμή ειδών πρώτης ανάγκης. Το 78% ζητάει επιπλέον εγγυήσεις για τα δάνεια των δανειοληπτών ενώ το 77% ζητάει ανάκληση των φορολογικών μέτρων που έχουν ανακοινωθεί. Στον αντίποδα, μόλις το 35% ζητάει επιπλέον οικονομική στήριξη των τραπεζών, θεωρώντας ότι κάτι τέτοιο δεν θα επηρεάσει άμεσα τα οικονομικά της οικογένειας του.

8) Απόψεις για την εξέλιξη της οικονομικής κρίσης το 2009

Απαισιοδοξία επικρατεί στους Έλληνες για την εξέλιξη της οικονομικής και χρηματοπιστωτικής κρίσης στο μέλλον και συγκεκριμένα εντός του 2009.

Έτσι, 1 στους 2 (51%) θεωρεί ότι η κρίση θα συνεχιστεί και το 2009 και μάλιστα με μεγαλύτερη ένταση, ενώ το (24% περίπου 1 όπως 4) θεωρεί ότι η κρίση θα συνεχιστεί και το 2009 με την ίδια ένταση.

Αισιόδοχοι είναι μόλις το (20%) των ερωτώμενων (περίπου 1 όπως 5) καθώς αυτοί πιστεύουν ότι η κρίση είναι παροδικό φαινόμενο και θα ξεπεραστεί σύντομα, ενώ το 2009 θα φέρει βελτίωση.

Πλέον απαισιόδοξη κατηγορία ,αναδεικνύεται η ηλικιακή ομάδα 45 – 54 ετών, κατεξοχήν επαγγελματική δυναμική ομάδα του πληθυσμού, η οποία καταγράφει ποσοστό (63%) σε αυτόν το δείκτη απαισιόδοξιας, θεωρώντας ότι η κρίση θα συνεχιστεί με μεγαλύτερη ένταση το 2009. Πιο απαισιόδοχοι εμφανίζονται οι ελεύθεροι επαγγελματίες (58%), οι γυναίκες (52%) και οι απόφοιτοι Γυμνασίου (56%).

Στον αντίποδα πλέον αισιόδοχοι (θεωρούν δηλαδή ότι η κρίση θα ξεπεραστεί σύντομα και το 2009 θα υπάρξει βελτίωση) αναδεικνύονται οι άνδρες (22%), τα άτομα ηλικίας 65 ετών και άνω (26%), οι πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ (22%) και οι συνταξιούχοι (24%).

Με βάση την παραπάνω έρευνα μπορούμε να διαπιστώσουμε την μεταβολή της καταναλωτικής συμπεριφοράς κατά τη κρίση.

Όπως διαπιστώθηκε παραπάνω οι ελεύθεροι επαγγελματίες και οι νεαρές ηλικίες έχουν περιορίσει περισσότερο τις δαπάνες τους σε σχέση με την κατηγορία 45-60 οι οποίοι έχουν ένα σταθερό ανώτερο εισόδημα και πιο ισχυρή προσωπικότητα. Οι παράγοντες του μορφωτικού, ηλικιακού και βιοτικού επιπέδου καθώς και οι κοινωνικοί ρόλοι και το life style καθόρισαν χαρακτηριστικά τις επιλογές των ερωτηθέντων.

Αξιοσημείωτο είναι ότι οι γυναίκες χαρακτηρίζονται από ένα περισσότερο αυξημένο συναίσθημα καταστολής και περιορισμού των δαπανών, για λόγους ασφαλείας.

Με βάση τη θεωρία της νευροοικονομίας για τη καταναλωτική συμπεριφορά αυτό σημαίνει περισσότερη έκκριση οξυτοκίνης (στις γυναίκες κατά τη λήψη των αποφάσεων).

Η ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟ MARKETING

1. Πολιτικό-νομικό

Η κρίση επέτρεψε τη μεγαλύτερη κρατική οικονομική παρέμβαση στην ιστορία. Οδήγησε σε τέλμα τον ακραίο φιλελευθερισμό, την απληστία, τα λόμπι, τις ανέλεγκτες αγορές, τις ανισότητες, την έλλειψη κανόνων διαφάνειας και ελέγχων. Εμφανίστηκε η αναποτελεσματικότητα όλων των κυβερνητικών στελεχών και η ηθική τους αδυναμία.

2. Οικονομικό περιβάλλον

Οι οικονομικές επιπτώσεις έχουν αναλυθεί παραπάνω. Περαιτέρω παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει ακριβής εκτίμηση για τον αριθμό της ανεργίας τη διετία 2009-2010, όλες οι προβλέψεις συμφωνούν για σημαντική αύξηση των ανέργων.

Όσο αφορά τη κατανάλωση, οι λιανικές πωλήσεις σημειώνουν τους τελευταίους μήνες τη μεγαλύτερη πτώση από το 2005.

Χαρακτηριστικά αναφέρονται τα παρακάτω:

- εμφανίζεται μια σημαντική επιβράδυνση της κατανάλωσης μέσω πιστωτικών καρτών.

- οι επενδυτές της ευρωζώνης θεωρούν πλέον τα ελληνικά κρατικά χρεόγραφα περισσότερο ριψοκίνδυνα σε σύγκριση με το γερμανικό κρατικό χρέος.

- μειώνεται σταδιακά ο βαθμός φερεγγυότητας των επιχειρήσεων.

3. Κοινωνικό περιβάλλον

Είναι σημαντικό να μην αγνοήσουμε τα ποιοτικά μεγέθη που είναι συνδεδεμένα με την κρίση, τα οποία αναφέρονται στην αύξηση της διαφθοράς, την έλλειψη περιβαλλοντικών, κοινωνικών και ατομικών αξιών, την αύξηση της αίσθησης της απομόνωσης ιδιαίτερα στους νέους ανθρώπους και στους ηλικιωμένους.

(ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΥΧΟΣ 56, ΣΕΛ. 60-62)

Όπως γίνεται εύλογα αντιληπτό, το marketing έχει υποστεί κρίση μέσω της διανομμένης κατάστασης και ίσως θα χρειαστεί ένας επαναπροσδιορισμός και αναθεώρηση από τα στελέχη. Να μεταβεί σε μια κατάσταση ολιστικής ικανοποίησης του πελάτη μέσω μιας ολοκληρωμένης αλυσίδας επαφών και αλληλεπιδράσεων όπως θα αναλυθεί παρακάτω.

ΑΞΙΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Όπως σε κάθε κρίση, έτσι και στην παρούσα οικονομική κρίση οφείλουμε να αντιληφθούμε και να αξιοποιήσουμε τα θετικά στοιχεία που θα ανακύψουν και να τα μετατρέψουμε σε επιχειρηματικές ευκαιρίες μέσα από διαρκή αναστοχασμό και επαγρύπνηση αναφορικά με το νέο τοπίο που θα διαμορφωθεί στην αγορά. Και αυτό το τελευταίο αποτελεί μια αίσθηση αισιοδοξίας στην αδικαιολόγητη πολλές φορές φοβική μιζέρια που χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά της ελληνικής κοινωνίας.

- Έντονος σκεπτικισμός και επαναπροσδιορισμός του παραγωγικού, βιομηχανικού μοντέλου εργασίας με αξιοποίηση και στήριξη των παραγωγικών κλάδων της οικονομίας και ταυτόχρονη αποδυνάμωση του χρηματοοικονομικού μοντέλου συνεχών ροών μέσα από αμφίβολες και υψηλού κινδύνου επενδύσεις, που αναπόφευκτα συνέτειναν στη δημιουργία αυτής της κρίσης.
- Αποκατάσταση μεσοπρόθεσμα του ευνοϊκού περιβάλλοντος πραγματικής ανάπτυξης και απασχόλησης με απομάκρυνση του επικίνδυνου φαινομένου του στασιμοληθωρισμού, εξαιτίας της πτώσης των επιτοκίων και των τιμών πώλησης αγαθών και υπηρεσιών.
- Ορθολογικοποίηση και εξισορρόπηση τιμών συγκεκριμένων κλάδων σε σχέση με τις ανάγκες κάλυψης της πραγματικής ζήτησης, π.χ., κλάδος real estate, κατασκευών κ.α.
- Αξιοποίηση νέων ευκαιριών και επανατοποθετήσεις χαρτοφυλακίων μετοχών σε νέα σταθερά προϊόντα με μεσομακροπρόθεσμες αποδόσεις.
- Μείωση των τιμών του πετρελαίου και περαιτέρω μειώσεις σε διάφορα προϊόντα, παράγωγα του πετρελαίου σε αγορές που λειτουργεί σωστά ο ανταγωνισμός, με τελικό όφελος για τον καταναλωτή.
- Νέες εξαγορές, νέες συγχωνεύσεις εταιρειών διαφόρων επιχειρηματικών κλάδων καθώς και του τραπεζικού κλάδου σε αριθμητική αναλογία με τις γεωγραφικές και πληθυσμιακές ανάγκες κάλυψης ανά την επικράτεια.
- Ανακατανομή γεωπολιτικής ισχύος στο διεθνές περιβάλλον με είσοδο και δυναμική εμφάνιση νέων αναδυόμενων χωρών, π.χ. Κίνας, Ινδίας, που θα συμμετάσχουν δυναμικά

στην παραγωγή και την κατανομή του παγκόσμιου πλούτου.

- Έννοιες, όπως εταιρική κοινωνική ευθύνη, κοινωνική υπευθυνότητα, οικολογική ευαισθησία, πράσινη οικονομία κ.ά., θα αποκτήσουν στο εξής ιδιαίτερη σημασία και στη συνείδηση όλων. Στη δίνη λοιπόν της κρίσης δημιουργούνται ευκαιρίες προς αξιοποίηση σε ένα νέο περιβάλλον που θα αποκτήσει την ισορροπία μεταξύ χρηματιστηριακής και πραγματικής οικονομίας και θα δημιουργήσει πλούτο από την παραγωγική εργασία και τις μεγάλες επενδύσεις του ιδιωτικού και δημόσιου κεφαλαίου. (ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ MARKETING, ΤΕΥΧΟΣ 56, ΣΕΛ. 64-65)

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Επειδή δεν μπορούν να δοθούν μαγικές λύσεις στην τρέχουσα οικονομική συγκυρία καθώς βρισκόμαστε στη διάρκεια εξέλιξης της κρίσης και τα περιθώρια των ελιγμών είναι σχετικά μικρά προτείνονται κάποια μετρά με προκαθορισμένο ορίζοντα 2ετίας ώστε να αποφευχθούν μόνιμες στρεβλώσεις.

Από τη πλευρά του κράτους

- Μείωση των φορολογικών συντελεστών ,κάτι που θα επιδρούσε άμεσα στην αύξηση της ζήτησης, ώστε να μειωθεί το έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών και να τονωθεί η αγορά. Η μείωση θα πρέπει να είναι ανάλογη των αναγκών.
- Αύξηση των δημοσίων δαπανών για έργα υποδομής και προστασίας του περιβάλλοντος. Διαφαίνεται η ευκαιρία για προώθηση του οικολογικού (green) marketing, τόσο από τους κρατικούς φορείς όσο και από τις επιχειρήσεις. Με την τόνωση του τομέα των κατασκευών θα υπάρξει ανάκαμψη της αγοράς, του real estate με τα αναδυόμενα εξ αυτής θετικά αποτελέσματα.
Στην Θεσσαλονίκη για παράδειγμα, θα αποτελούσε σημείο δραστηριοποίησης, η εκκίνηση της κατασκευής της υποθαλάσσιας αρτηρίας, της οποίας η εφαρμογή, αν και εγκρίθηκε καθυστερεί.
- Περαιτέρω επέκταση του προγράμματος κοινωνικής προστασίας για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης από τις ευπαθείς ομάδες με αυξήσεις των βασικών συντάξεων, επίδομα κοινωνικής αλληλεγγύης, επίδομα θέρμανσης, επιμήκυνση της χρονικής διάρκειας των επιδομάτων ανεργίας.
- Αξιοποίηση του προγράμματος χορήγησης δανείων στις Μ.Μ.Ε μέσω της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων.
- Συνεχής προβολή και προώθηση κλίματος εφησυχασμού, μέσω διαφημίσεων στο πλαίσιο της κοινωνικής ευθύνης, ώστε να επιτύχουν το βασικότερο, την αλλαγή της ψυχολογίας του κοινού, ώστε να βρει τους κανονικούς ρυθμούς η αγορά.

Από τη πλευρά των επιχειρήσεων

- Εφαρμογή δραστικού, επιθετικού marketing, ώστε να συνεχίσει να έχει τη προτίμηση του καταναλωτικού κοινού και να συνεχίσει τις εύρυθμες λειτουργίες των συναλλαγών της η υιοθετούμενη επιχείρηση. Αυτό σημαίνει δραστήριο πρόγραμμα προώθησης, διαφήμισης και δημοσίων σχέσεων.
- Έμφαση στο συμμετοχικό συλ διοίκησης, καθώς οι οργανισμοί χρειάζονται αυτή τη στιγμή τον ανθρώπινο παράγοντα όσο οποιαδήποτε άλλη στιγμή, είναι αυτός που θα στηρίξει την επιχείρηση.

- Προσπάθεια μείωσης του λειτουργικού κόστους μέσω οικονομιών κλίμακας.
- Έμφαση στην καινοτομία, στην ερευνά και στην διοίκηση ποιότητας καθώς είναι αυτά που θα διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό.
- Σχεδιασμός και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος δημοσιών σχέσεων ώστε να ξεχωρίσει η οποία επιχείρηση, και να βγει κερδισμένη από τη κρίση ως αλώβητη από αυτή.
- Θα πρέπει να εκμεταλλευτούν σε περίπτωση δανεισμού το ταμείο εγγυοδοσίας το οποίο δίνει τη δυνατότητα δανεισμού με επιδότηση του κόστους δανεισμού με ταυτόχρονη εγγυοδοσία.
- Στα πλαίσια των οικονομιών κλίμακας, να συνάψουν συμβάσεις εκμίσθωσης(leasing και factoring) αντί για τη αγορά παγίων.
- Θα πρέπει να δημιουργούν στα εμπορεύματα τιμές μετροιτής επί πιστώσει.
- Θα πρέπει όσοι διαθέτουν επαγγελματικό δάνειο, να αυξήσουν τα όρια του ή να τα κρατήσουν στο ίδιο επίπεδο.
- Θα πρέπει να αποφύγουν τα stock εμπορεύματα. Ιδιαίτερη προσοχή στον δείκτη λειτουργικής μόχλευσης.
- Θα πρέπει να επισυνάπτονται ασφάλισης πιστώσεων σε περιπτώσεις επισφαλειών ή καθυστερήσεων πληρωμών.

Παρακάτω παρουσιάζεται ολοκληρωμένη πρόταση στρατηγικού marketing που θα μπορούσε να εφαρμοστεί κατά τη κρίση.

ΠΡΟΤΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MARKETING ΓΙΑ ΤΗ ΚΡΙΣΗ

Τα σημάδια ότι η διεθνής οικονομία εισέρχεται σε περίοδο ύφεσης, μαζί της και η ελληνική, πληθαίνουν ολοένα και περισσότερο. Ως επακόλουθο του γεγονότος, αλλά και του τρόπου με τον οποίον προβάλλεται, πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ακόμα και μεγάλες σε αρκετές περιπτώσεις, αναρωτιούνται πώς θα διαχειριστούν τη νέα κατάσταση και ποιες θα είναι οι περιπτώσεις που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν.

Θα πρέπει να καθοριστούν συγκεκριμένες στρατηγικές MRK ρυθμιστικές προτάσεις στο πλαίσιο ενός ευρύτερου πλάνου διαχείρισης κρίσεων για την αντιμετώπιση της κρίσης.

Σε μελέτες που πραγματοποιηθήκαν για τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων από διάφορους κλάδους πριν, κατά και μετά την ύφεση ανέδειξαν κάποια ευρήματα τα οποία είναι:

Μετά το πέρας της οικονομικής ύφεσης οι επιχειρήσεις εκείνες με τις σοβαρότερες απώλειες σε μερίδια αγοράς και ισχύος στην αγορά ήταν συνήθως η μία ή οι δύο μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου βάσει των αντίστοιχων μεγεθών πριν από την έναρξη της ύφεσης. Οι επιχειρήσεις αυτές μείωσαν δραματικά τις επενδύσεις τους καθώς και τα κεφάλαια που διέθεταν γενικότερα για την ανάπτυξη των εργασιών τους, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που προορίζονταν για εξαγορές άλλων επιχειρήσεων.

Αντίθετα, επιχειρήσεις μικρότερων μεγεθών πριν από την ύφεση ακολούθησαν διαφορετική στρατηγική στη διάρκεια της. Οι επιχειρήσεις αυτές βρήκαν την ευκαιρία να εξαγοράσουν ανταγωνιστές τους (συχνά και μεγαλύτερους από τις ίδιες), χάρη στη μείωση των τιμών των μετοχών των ανταγωνιστικών τους επιχειρήσεων κατά την ύφεση. Ταυτόχρονα, κινήθηκαν επιθετικά στη διάρκεια της ύφεσης προσαρμόζοντας δυναμικά την παραγωγική του διαδικασία και τα προϊόντα τους, ώστε να ανταποκριθούν περισσότερο και καλύτερα στα δεδομένα των αγορών κατά την ύφεση.

Τα συμπεράσματα αυτά είναι άκρως ενδιαφέροντα. Δείχνουν ότι η ύφεση, όπως και η ανάπτυξη, δεν είναι τίποτα άλλο εκτός από συγκεκριμένες οικονομικές συνθήκες των αγορών.

Είναι σαφές ότι οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε μια αγορά επηρεάζουν τουλάχιστον δύο συγκεκριμένες παραμέτρους:

- τη ζήτηση για (συγκεκριμένα) προϊόντα και
- την ένταση του ανταγωνισμού.

Σε συνθήκες ανάπτυξης της οικονομίας, για περισσότερο δύσκολη, παρά υπό συνθήκες ανάπτυξης της οικονομίας. Η αιτία δεν είναι τόσο η έλλειψη ρευστού όσο η αβεβαιότητα αναφορικά με τις ικανότητες της επιχείρησης, που αναζητά το ρευστό, να αξιοποιήσει τη δεδομένη οικονομική συγκυρία.

(ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΥΧΟΣ 55, ΣΕΛ. 100-102)

Αυτό που πραγματικά ψάχνουν οι δυνητικοί επενδυτές είναι η ύπαρξη ενός ξεκάθਾਰου στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος θα έχει:

1)Σαφώς προσδιορισμένες και επαρκώς αιτιολογημένες επιλογές συγκεκριμένων αγορών και τμημάτων αγορών στις οποίες η επιχείρηση θα στοχεύσει.

2)Σαφή περιγραφή των προϊόντων με τα οποία η επιχείρηση θα διεκδικήσει πωλήσεις και μερίδια αγοράς στις εν λόγω αγορές-στόχους.

3)Επακριβή και ρεαλιστική αποτύπωση των περιθωρίων κέρδους ανά μονάδα προϊόντος και της αναμενόμενης κερδοφορίας από τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

4)Ένα ολοκληρωμένο και εξίσου καλά αιτιολογημένο πλαίσιο ενεργειών αναφορικά με την πολιτική κάλυψης των καναλιών διανομής, τη συνολικότερη τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης και, βέβαια, την επικοινωνιακή της προσέγγιση και την τοποθέτησή της στην αγορά συγκριτικά με τον ανταγωνισμό.

Τα τέσσερα αυτά σημεία αποτελούν τους πυλώνες μιας ολοκληρωτικής στρατηγικής marketing, τη στιγμή που η πλειονότητα των επιχειρήσεων αντιμετωπίζει (ακόμα) το marketing ως επικοινωνιακή προσπάθεια, η οποία εκφράζεται μέσα από τη διαφήμιση και το «αποτελεσματικό πλασάρισμα» των προϊόντων στην αγορά.

Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που μπορούν και θα βγουν κερδισμένες από τη δεδομένη ύφεση στην οικονομία θα είναι εκείνες που θα αναθεωρήσουν πρακτικές και αντιλήψεις του παρελθόντος και θα φροντίσουν να χτίσουν πραγματικές δεξιότητες Marketing. Με άλλα λόγια, θα είναι εκείνες που θα μπορέσουν να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν με επιτυχία μια ολοκληρωμένη και ολοκληρωτική (integrated) εμπορική πολιτική με συγκεκριμένα προϊόντα, που θα στοχεύουν σε συγκεκριμένες αγορές και με ξεκάθαρους και ρεαλιστικούς στόχους πωλήσεων, μεριδίων αγοράς και κερδοφορίας.

Στον αντίποδα, εκείνες που θα παραμείνουν προσκολλημένες στις πρακτικές και τις απόψεις του χθες είναι μοιραίο ότι θα αποκόψουν την εμπορική τους στρατηγική από την πραγματικότητα.

Καινοτόμες μέθοδοι όπως το neuromarketing, που αναλύθηκε, μπορούν να τονώσουν τα brands που θα το χρησιμοποιήσουν και να ενισχύσουν την εικόνα τους.

Επίσης μια ακόμη καινοτόμος μέθοδος η οποία βασίζεται στην χάραξη στρατηγικής MRK με βάση την τμηματοποίηση της αγοράς αναφέρεται στην χρήση του *οριζοντίου marketing*.

Πρόκειται για μία προσέγγιση που συμπληρώνει το παραδοσιακό marketing προσφέροντας εναλλακτικούς τρόπους για την ανάπτυξη νέων και φρέσκων ιδεών.

Ενώ το κάθετο marketing μας βοηθά να ανακαλύψουμε μικρές υποομάδες για τις οποίες μπορούμε να αναπτύξουμε ένα προϊόν, το οριζόντιο marketing δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να αναπτύξουν

ένα εντελώς καινούργιο προϊόν που θα απευθύνεται σε πολύ ευρύτερο κοινό. Αντί να συνθηκολογήσετε με την ιδέα ότι το προϊόν σας θα κερδίσει ένα μικρό μερίδιο μίας κορεσμένης αγοράς, μπορείτε να αποκτήσετε ηγετική θέση σε νέες αγορές.

Το κάθετο και το οριζόντιο marketing λειτουργούν χέρι-χέρι και τα δύο είναι απαραίτητα και αλληλοσυμπληρωματικά. Για την ακρίβεια, το οριζόντιο marketing δεν μπορεί να αποδώσει χωρίς το κάθετο.

Το Οριζόντιο marketing οδηγεί στη δημιουργία νέων κατηγοριών ή υποκατηγοριών. Αυτό πετυχαίνεται με τέσσερις τρόπους:

1. Ένα οριζόντιο προϊόν μπορεί να οδηγήσει σε αναδιάρθρωση της αγοράς δημιουργώντας νέες κατηγορίες ή υποκατηγορίες.
2. Μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των πωλήσεων άλλων προϊόντων που διακινούνται στην ίδια κατεύθυνση.
3. Ένα οριζόντιο προϊόν μπορεί ορισμένες φορές να αυξήσει το συνολικό όγκο των πωλήσεων στην αγορά χωρίς να επηρεάσει τις πωλήσεις άλλων προϊόντων.
4. Ένα οριζόντιο προϊόν μπορεί να αποσπάσει μερίδιο από τις πωλήσεις προϊόντων που ανήκουν σε διαφορετικές κατηγορίες.

Η βάση του οριζόντιου marketing είναι η διαφορετική αντίληψη, η ανατροπή του λογικού τρόπου σκέψης. Απαιτεί να σκεφτείτε την πιθανή αντικατάσταση, αντιστροφή, συνδυασμό, υπερβολή, κατάργηση και αναδιάταξη του προϊόντος σας.

Ας εξετάσουμε για παράδειγμα τη συνήθεια να στέλνουμε τριαντάφυλλα τη μέρα του Αγίου Βαλεντίνου. Κάποιες ιδέες που θα μπορούσαν να προκύψουν με την προσέγγιση του Οριζόντιου Μάρκετινγκ είναι:

Αντικατάσταση: στέλνουμε λεμόνια αντί για τριαντάφυλλα.

Αντιστροφή: στέλνουμε τριαντάφυλλα όλες τις υπόλοιπες μέρες του χρόνου, αλλά όχι την ημέρα του Αγίου Βαλεντίνου.

Συνδυασμός: στέλνουμε τριαντάφυλλα μαζί με κάτι ακόμη.

Υπερβολή: Είτε στέλνουμε δεκάδες τριαντάφυλλα είτε στέλνουμε μόνο ένα.

Κατάργηση: Δεν στέλνουμε τριαντάφυλλα την ημέρα του Αγίου Βαλεντίνου.

Αναδιάταξη :Αντί να στέλνουν τριαντάφυλλα οι άνδρες στις γυναίκες τους, γίνεται το αντίστροφο.

Στόχος της ανατροπής του λογικού ειρμού είναι η δημιουργία ενός χάσματος που πρέπει να γεφυρωθεί. Ας δούμε ένα παράδειγμα. Εξετάζετε την περίπτωση να πουλήσετε ποπ-κορν σε νυχτερινά κλαμπ. Προσπαθείτε να φανταστείτε τους πελάτες να παραγγέλνουν ποπ-κορν και συνειδητοποιείτε ότι ο χαμηλός φωτισμός θα λειτουργούσε αρνητικά. Αν, όμως, το πασπαλίσετε με φωσφορίζον αλάτι; Οι πελάτες

όχι μόνο θα διασκεδάσουν με το ποπ-κορν, αλλά θα διψάσουν και θα παραγγείλουν και άλλα ποτά.

(ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΥΧΟΣ 22, ΣΕΛ. 64-73)

Η παραπάνω ανάλυση χρησιμοποιήθηκε για να τονιστεί η ανάγκη αλλαγής της φιλοσοφίας και υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών από τις επιχειρήσεις ιδιαίτερα κατά το διάστημα της κρίσης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο όρος «διαχείριση κρίσεων» έγινε ιδιαίτερα γνωστός τον 20^ο αιώνα στο δυτικό κόσμο και σημάδεψε τον κόσμο του μάνατζμεντ και όχι μόνο. Πολύ γρήγορα διαπιστώθηκε πως εκφάνσεις του άγγιξαν και άλλες πτυχές της ανθρώπινης δραστηριότητας σε ατομικό και κυρίως σε συλλογικό επίπεδο. Εξάλλου η ανατροπή της ισχύουσας κατάστασης της σταθερότητας είναι κάτι που προβληματίζει τον σύγχρονο άνθρωπο. Η διατήρηση των κεκτημένων είναι κυρίως το πρώτο μέλημά του.

Στην κοινωνία των πληροφοριών και της γνώσης, η έννοια της «διαχείρισης κρίσης» εμπεριέχει, την παρουσία απειλών και επικείμενων φόβων προς τα «αλληλοεξαρτώμενα» δίκτυα τεχνολογικής, διαχειριστικής και επικοινωνιακής υποδομής, τα οποία υποστηρίζουν ζωτικής σημασίας τομείς της πολιτισμικής, οικονομικής, πολιτικής και κοινωνικής ανάπτυξη όλων των δυτικών χωρών του κόσμου.

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

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

Αρκετοί μελετητές- επιστήμονες ασχολήθηκαν σε βάθος με αυτό το αντικείμενο. Η αντιμετώπιση κάθε φαινομένου εξαρτάται από την αρτιότερη μελέτη και ανάλυση του. Ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών και των φάσεων της κρίσης εξυπηρετεί στην ταχύτερη πρόγνωση της και διαχείρισή της. Είναι αρκετά τα ερωτήματα που γεννώνται κατά το ξέσπασμα της κρίσης και μια σειρά στρατηγικών απαντήσεων που οι ειδικοί έχουν δώσει. Το κύριο βάρος της ευθύνης της αντιμετώπισης πέφτει στην επιλογή των προσώπων- διαχειριστών της. Οι μάνατζερ κρίσης και το αποτελεσματικό δυναμικό τους οφείλουν να δράσουν μέσα στο πρώτο 24ωρο για να εξαλείψουν τις παρενέργειες του αιφνιδιασμού. Καταλυτικοί παράγοντες είναι η κουλτούρα του οργανισμού- θεσμού που αντιμετωπίζει την κρίση καθώς και η διαχείριση των φημών που οργιάζουν τις πρώτες ώρες του ξεσπάσματος της και που δημιουργούν τις πρώτες εντυπώσεις.

Σε αυτό το τομέα των εντυπώσεων έγκειται και η ψυχολογική και κοινωνικοπολιτική διάσταση της κρίσης την οποία οφείλουν να λάβουν σοβαρά υπόψιν οι διαχειριστές και να αναπτύξουν σχέδια άμεσης

αντιμετώπισης. Η πρακτική εμπειρία και η θεωρητική γνώση έχει εμπλουτίσει τις προσφερόμενες στρατηγικές αντιμετώπισης.

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

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

Βεβαία 5 μήνες περίπου μετά την έκρηξη της κρίσης, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι τα αποτελέσματα στην Ελλάδα είναι περισσότερο έμμεσα και πλασματικά παρά πραγματικά. Με τα ΜΜΕ να αφιερώνουν ατελείωτες ώρες τηλεοπτικού χρόνου για την ανάλυση και την δραματοποίηση της κρίσης που θα οδηγήσει την υφήλιο σε μια μεταπολεμική κατάσταση, δημιουργήθηκε ένας απίστευτος πανικός στους καταναλωτές, μειώνοντας τη ζήτηση στην αγορά, φτάνοντας μέχρι σε ακραίες καταστάσεις.

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

Στις σύγχρονες συνθήκες ανταγωνισμού των επιχειρήσεων, όπου <<το μεγάλο ψάρι τρώει το μικρό>>, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόσουν καινοτομίες μεθόδους τόσο στο management, όσο και στο marketing ώστε να αποκτήσουν το συγκριτικό πλεονέκτημα απέναντι στον ανταγωνισμό. Αυτό σημαίνει ότι οι υιοθέτηση τεχνικών που αναλύθηκαν παραπάνω όπως η χρήση του neuromarketing, η υιοθέτηση

πολυαισθητικού brand, η εφαρμογή οριζοντίου marketing σε συνδυασμό με το κάθετο, θα διαφοροποιήσουν την επιχείρηση τόσο στην έρευνα της καταναλωτικής συμπεριφοράς, όσο στη πιστή στο brand τους και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς ή στην δημιουργία νέων διαφοροποιημένων αγορών.

Θα πρέπει να γίνει αντιληπτό από τις επιχειρήσεις ότι η βελτίωση του μορφωτικού και του βιοτικού επιπέδου του καταναλωτή του έχει δημιουργήσει ένα πολύ αποτελεσματικό φίλτρο απέναντι στην αξιολόγηση των προϊόντων και των επιχειρήσεων. Χρειάζεται επιθετικό και έξυπνο marketing καθώς και έμφαση στην διοίκηση ποιότητας.

Μην ξεχνάμε ότι ακόμα και μια πολύ δύσκολη ύφεση, όπως αυτή που μας προκύπτει, δεν ακυρώνει τη διενέργεια των συναλλαγών. *Κάποιοι πωλούν, κάποιοι αγοράζουν και κάποιοι (πάντα) κερδίζουν. Εκείνοι που θα το μπορέσουν και θα το καταφέρουν στη διάρκεια της ύφεσης θα είναι οι νέοι ηγέτες στην οικονομική εποχή μετά την ύφεση.*

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ΚΟΥΣΚΟΥΒΕΛΗΣ Η., "Λήψη αποφάσεων- Κρίση- Διαπραγμάτευση", ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ, ΑΘΗΝΑ 1997.
- ΜΠΑΛΤΑΣ Γ., " Συμπεριφορά καταναλωτή", ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, ΑΘΗΝΑ 2003
- ΠΑΝΥΓΗΡΑΚΗΣ Γ. " Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων", ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2001
- ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ Μ.Κ, " Διοικητική κρίσεων", ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΈΛΛΗΝ, ΑΘΗΝΑ 1998
- ΤΗΛΙΚΙΔΟΥ Ε., ΔΕΛΗΣΤΑΥΡΟΥ Α. " ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ", ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΕΙΘ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2000
- HEALTH R., " Διαχείριση κρίσεων: Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα", ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ, ΑΘΗΝΑ 2005
- MARCONI J., " Μάρκετινγκ σε περίοδο κρίσης", ΕΚΔΟΣΕΙΣ ANUBIS, Αθήνα 1994
- MARGE J, " Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις", ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΥΧΟΣ 40, ΣΕΛ 106-108
- MONTANA P., CHARNOV B, " Management", ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, ΑΘΗΝΑ 1995
- WILCOX D.L. " Δημόσιες Σχέσεις-Στρατηγικές και Τεχνικές", ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝ, 1996

ΞΕΝΗ

- ANDERSON V., " Strategic Marketing-Management", SECONDTN EDITION, HOUGHTON MIFFLIN COMPANY, NEW YORK, 2004
- ALBRECHT STEVEN, " Crisis management for corporate self-defense: How to protect your organisation in a crisis- how to stop a crisis before it starts", AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, NEW YORK, 1996
- BAEYAERT P., " Communicating in crisis, Communicating European Research" WEBER SHANDWICK WORKDWIDE, USA 2005
- BARTON L. " Crisis in Organizations II", SOUTH-WESTERN COLLEGE PUBLISHING, 2001
- BARTON, L. " Crisis in Organisation. Managing and Communicating in the heat of chaos", USA, SOUTH-WESTERN PUBLISHING, 1993
- BLACKWELL B., " Journal of contingencies and crisis management", BLACKWELL PUBLISHER, OXFORD, UK, 1993
- COOMBS T., " Ongoing Crisis Communication: planning, managing and responding", SAGE PUBLICATIONS, USA, 1999

- DEMING, W.EDWARDS, "*Out of the crisis: Quality, productivity and competitive position*", CAMPRIDGE UNIVERCITY PRESS, 1986
- FINK S., "*Crisis management: Planning for the inevitable*", AMERICAN MANAGEMENT ASOCCIATION, USA,1996
- HEALTH R., "*Handbook of public relations*", SAGE PUBLICATIONS,2001
- HENDRIX J., "*Marketing-Public Relations Cases (Emergency)*", WADSWORTH, 2004
- HURST D. "*Crisis and renewal: Meeting the challenge of organizational change*", BOSTON, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 1995
- KASH, TOBY.J & DARLINGJ., "*Crisis management: prevention, diagnosis and intervention, Leadership & Organization Development*" JOURNAL, AMERICAN MANAGEMETN ASSOCIATION, 1998
- LEARNING T., "*Four crisis stages, Issues management and crisis management*", QUORUM PUBLICATIONS, NEW YORK,2003
- MORGAN T.CLIFLON, "*Untying the knot of war, a bargaining theory of international crisis*", UNIVERCITY OF MICHIGAN PRESS, 1994
- PEARSON, C., ROUX-DUFORT, CRISTOPHE, CRAIR, JUDITH, "*International handbook of organizational crisis management*", SAGE PUBLICATIONS, LOS ANGELES, 2007
- SALLY J.RAY "*Strategic Communication in Crisis Management: lessons from the airline industry*",QUORUM PUBLISHING, 1999
- SEYMOUR, M., "*Effective crisis management: Worldwide principles and practice*", CASSELL, LONDON, 2000
- SEEGER,M., SELLNOW T L., "*Communication and organizational crisis*", WESTPORT PRAEGER, 2003
- WINTENT, MATHIAS, "*Managing outside pressure: Strategies for preventing corporate disasters*", SAGE PUBLICATIONS ,NEW YORK,1998

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ Κ. "Παγκόσμια οικονομική κρίση ουδέ κακόν αμιγές καλού" ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΥΧΟΣ 56, ΣΕΛ.71-72
- ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ Ν. "Στη δίνη του κυκλώνα η ελληνική ναυτιλία" ,Ο ΚΟΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΗ ΑΡ.ΦΥΛΛΟΥ 313,ΣΕΛ. 7, 15/11/2008
- ΒΕΡΓΑΝΑΛΑΚΗΣ Δ."ΝΕΥΡΟΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ", ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΥΧΟΣ 47, ΣΕΛ.62-69
- ΒΕΡΓΟΠΟΥΛΟΣ Κ. "Από την ευφορία στον πανικό", ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ,ΤΕΥΧΟΣ 1070, ΣΕΛ. 18-19
- ΓΕΩΡΓΙΟΥ Χ., "Το παγκόσμιο κραχ και η επιχείρηση διάσωσης" ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΥΧΟΣ 222,ΣΕΛ.54-60
- ΓΚΙΤΣΗ Α., "Σε απολύσεις καταφεύγει το 38,4% λόγω της κρίσης", ΕΞΠΡΕΣ ,ΑΡ.ΦΥΛ. 13678, ΣΕΛ.3-4, 21/11/2008
- ΓΟΥΝΑΡΗΣ Σ. " Ξεκλειδώνοντας τις ευκαιρίες μιας οικονομικής ύφεσης" ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ,ΤΕΥΧΟΣ 55, ΣΕΛ.100-102
- ΔΟΥΡΑΚΗΣ Β. "Κλείνουν οι στρόφιγγες των χορηγήσεων" ,ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΑΡ.ΦΥΛΛΟΥ 311, ΣΕΛ. 21, 1-2/11/2008
- ΔΡΑΚΟΥ Κ. " Διογκώθηκε το έλλειμμα των εισοδημάτων " ,ΚΕΡΔΟΣ , ΑΡ.ΦΥΛΛΟΥ 7033, ΣΕΛ.11, 25/10/2008
- ΖΑΙΡΗ Α. " Νέο μοντέλο ανάπτυξης και αξιοποίησης ευκαιριών μετά την κρίση", ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΥΧΟΣ 56,ΣΕΛ.64-65
- ΖΑΠΟΥΝΙΔΗ Κ. "Τραπεζικό management και διαχείριση κινδύνων" ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΕΥΧΟΣ 55 ΣΕΛ. 104-106
- ΚΑΛΑΙΤΖΟΓΛΟΥ Σ., "Άτοκα δάνεια έως 350.000ευρω σε μικρές επιχειρήσεις" ,ΕΞΠΡΕΣ ΑΡ.ΦΥΛΛΟΥ 13696, ΣΕΛ.3-12, 12/11/2008
- ΚΑΤΡΑΝΙΔΗΣ ΣΤ."Η βουτιά στην οικοδομή δεν έχει τελειωμό", ΚΕΡΔΟΣ, ΑΡ.ΦΥΛΛΟΥ 7038, ΣΕΛ.17, 1/11/2008
- ΜΑΡΓΑΡΙΤΗ Λ., "Οκτώβριος 2008:Προσπαθησε να εξιλεωθεί την τελευταία μέρα", ΚΕΡΔΟΣ, ΑΡ.ΦΥΛ. 7038, ΣΕΛ. 3-4, 1/11/2008
- ΜΑΥΡΟΜΑΤΗ Δ. "Ελληνικό σχέδιο αντιμετώπισης της κρίσης", ΚΕΡΔΟΣ,ΑΡ.ΦΥΛΛΟΥ 7025, ΣΕΛ.7, 15/10/2008
- ΜΟΣΧΟΒΑΣ Α., "Εκτινάχθηκε το εξωτερικό έλλειμμα", ΚΕΡΔΟΣ ΑΡ.ΦΥΛΛΟΥ 7030, ΣΕΛ. 11, 21/10/2008.
- ΝΤΙΓΡΗΝΤΑΚΗ Γ. " Το χρηματοπιστωτικό σύστημά", Ο ΚΟΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΗ ΑΡ.ΦΥΛΛΟΥ 313, ΣΕΛ 9, 15/11/2008.
- ΞΥΓΓΗ Μ. "Δημόσιες Σχέσεις-Προγραμματισμός και σωστή επικοινωνία με το κοινό σας", ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ,ΑΘΗΝΑ 2000.
- ΠΑΝΥΓΗΡΑΚΗΣ Γ. "ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ-Ανάγκη για νέο μάρκετινγκ", ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΥΧΟΣ 56, ΣΕΛ.60-62

- ΠΑΠΑΝΤΩΝΙΟΥ Γ. "Σχέδιο αλα ONE για έξοδο από τη κρίση", ΗΜΕΡΗΣΙΑ, ΑΡ.ΦΥΛΛΟΥ 18283, ΣΕΛ.8-9, 22/11/2008
- ΠΟΥΛΗ Α. "AFTERMATCH", MANAGER, ΤΕΥΧΟΣ 30, ΣΕΛ.64-69
- ΡΟΥΠΑΚΑ Τ. "Τα 4α της οικονομικής ύφεσης", ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ WEEK, ΤΕΥΧΟΣ 1228, ΣΕΛ.28
- ΣΤΑΜΑΤΗΣ Γ. "Προώθηση των πωλήσεων με direct marketing" ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΥΧΟΣ 18, ΣΕΛ.88-89
- ΤΣΑΝΑΚΑΣ Χ. "Γιατί μας τρελαίνει το χρήμα", FOCUS, ΤΕΥΧΟΣ 106, ΣΕΛ.22-25
- ΦΙΛΙΠΟΠΟΥΛΟΣ Φ. "Καταναλωτική πίστη, branding και ανθρώπινος εγκέφαλος", ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΥΧΟΣ 53, ΣΕΛ. 75-77
- ΚΟΤΛΕΡ Ρ., "Νέες τεχνικές για την ανάπτυξη ριζοσπαστικών ιδεών ", ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΥΧΟΣ 22, ΣΕΛ.65-73
- ΦΙΛΙΠΟΠΟΥΛΟΣ Φ. "Το branding των αισθήσεων", ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΥΧΟΣ 47, ΣΕΛ. 76-79
- GOSLING J., "Οι 5 κατευθυντήριες γραμμές των μάντζερ" , ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΕΥΧΟΣ.22,σελ84-93
- PALMOS ANALYSIS, "Η καταναλωτική συμπεριφορά και η διεθνής κρίση," ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΤΕΥΧΟΣ ΝΟΕΜΒΡΙΟΥ 2008, ΣΕΛ. 20-25

INTERNET

<http://www.kckps.org/crisis/disasters.html>
<http://www.mcmaster.ca/policy/hlthsafe/crisis.htm>
http://www.hillandknowlton.ca/crisis/crisis_internet2000.htm
<http://www.naftemporiki.gr/news/static/08/12/05/1601203.htm>
<http://www.dw3d.de/dw/article/0,,3707460,00.html>
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12930&subid=2&tag=9464&pubid=2877105>
<http://www.dw3d.de/dw/article/0,,3707460,00.html>
<http://www.in.gr/news/article.asp?lngEntityID=938320>
<http://www.transparency.gr/Press.aspx?page=27&code=PressRelease&article=211>
<http://www.alemania-hoy.com/dw/article/0,2144,3223757,00.html>
<http://www.capital.gr/businessweek/articles.asp?id=620709>
<http://investor.capitalblogs.gr/showArticle.asp?id=2826&blid=53>
http://www.ekathimerini.gr/4Dcgi/4Dcgi/_w_articles_civ_12_19/10/2008_289026
<http://www.imathiachamber.gr/imathia/articles/article.jsp?context=103&categoryid=3605&articleid=3641>
http://www.kalnews.gr/kal/index.php?option=com_content&task=view&id=1171&Itemid=260
<http://www.poepls.gr/enimerwsi/ergasies2/htm>
<http://www.emergency.gallaudet.edu/Documents/About%20CMT.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΑΡΘΡΑ

ΑΡΘΡΟ 1. κ. Ντομινικ Στραους-Καν
Σάββατο 5 Νοεμβρίου, εφημερίδα Κέρδος

Αν και οι ασφυκτικές πιέσεις στον διατραπεζικό δανεισμό έχουν αρχίσει να χαλαρώνουν μετά το σχέδιο διάσωσης των χρηματοοικονομικών συστημάτων σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες, οι οικονομικοί δείκτες που ακολουθούν πτωτική τροχιά οδηγούν στο έρεβος τις αγορές μετοχών. Οι πιέσεις στις χώρες του αποκαλούμενου αναδυόμενου κόσμου που κάποτε πολλοί έκριναν ότι είχαν αποσυνδεθεί από τον υπόλοιπο κόσμο, έχουν ενταθεί, καθώς καλούνται να αποπληρώσουν τα εξωτερικά τους δάνεια και περιουσιακά τους στοιχεία πωλούνται.

Με τον φόβο να έχει καταλάβει καταναλωτές, επιχειρήσεις και χώρες σε όλο τον κόσμο, η μέχρι πρότινος εκτίμηση για μία μέτριας έκτασης ύφεση σε μία ανεπτυγμένη χώρα, έχει εξελιχθεί στην πεποίθηση ότι ο κόσμος βιώνει μια μεγάλης κλίμακας ύφεση μια αίσθηση απελπισίας έχει απλωθεί παντού και τίποτα δεν μπορεί να τη σταματήσει.

Τι συμβαίνει αλήθεια; Μήπως τα μέτρα που ελήφθησαν πριν από δύο εβδομάδες περίπου για την προστασία του χρηματοοικονομικού συστήματος ήταν απλώς σε λάθος κατεύθυνση; Ασφαλώς και όχι. Η διάθεση ρευστότητας, η επανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών, η μεγαλύτερη εναρμόνιση του συστήματος εγγύησης των καταθέσεων σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες, όλα αυτά ήταν ορθά και αναγκαία μέτρα.

Δεν ήταν όμως μόνο η πρώτη δόση σε αυτό που είναι απαραίτητο να ακολουθήσει.

Στις ανεπτυγμένες χώρες, η πτώση των πάσης φύσεως περιουσιακών αξιών και γενικότερα ο φόβος του τι θα επακολουθήσει, έχουν κλονίσει την εμπιστοσύνη καταναλωτών και επιχειρήσεων. Η κατανάλωση υποχωρεί και οι επιχειρήσεις περικόπτουν τις επενδύσεις τους. Η χρηματοοικονομική κρίση έχει προκαλέσει μεγάλη κάμψη στη ζήτηση, αυτό που οι οικονομολόγοι αποκαλούν «κεϋνσιανή ύφεση».

Για να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη, δεν υπάρχει εναλλακτική λύση από το να αξιοποιηθούν μακροοικονομικά εργαλεία για να ενισχυθεί η ζήτηση και να διατηρηθεί η παραγωγή.

Άρα η δημοσιονομική πολιτική πρέπει να παίξει κεντρικό ρόλο. Η δημοσιονομική επέκταση εμπεριέχει πάντα ένα ρίσκο, καθώς αυξάνει το χρέος και τους μετέπειτα κινδύνους. Δεδομένης όμως της θέσης στην οποία βρισκόμαστε τώρα, τα οφέλη υπερβαίνουν το κόστος στις χώρες εκείνες που βαρύνονται με μακροπρόθεσμα χρέη.

Οι αναδυόμενες χώρες αντιμετωπίζουν ένα επιπλέον πρόβλημα. Δεν καλούνται μόνο να αντιμετωπίσουν την προοπτική μίας κάμψης στις εξαγωγές και μία πτώση της εμπιστοσύνης Παράλληλα, είναι τα τελευταία θύματα μιας χρηματοοικονομικής κρίσης που ξεκίνησε στις ΗΠΑ, ταξίδεψε στην Ευρώπη και σήμερα έχει διασχίσει όλα τα σύνορα

Οι ξένες τράπεζες περικόπτουν τις πιστώσεις, οι ξένοι επενδυτές επαναπατρίζουν τα κεφάλαιά τους σε πρωτοφανή κλίμακα. Η ειρωνεία είναι ότι τα μέτρα που ελήφθησαν για να επιλυθεί η κρίση στις ανεπτυγμένες χώρες καθιστούν πιο ελκυστικό τον επαναπατρισμό των κεφαλαίων δυσχεραίνοντας την κατάσταση για τις αναδυόμενες αγορές.

Προκειμένου να ενισχύσουν τη ζήτηση συνολικά, οι αναδυόμενες χώρες πρέπει να είναι έτοιμες να αναλάβουν δράση παρόμοια με εκείνη των ανεπτυγμένων χωρών. Όμως η πρόσφατη ευημερία πολλών από τις χώρες αυτές οφείλεται στην πρόσβαση τους σε διεθνή κεφάλαιο. Αιφνίδιο σε αυτή τη ροή κεφαλαίων αποτελεί βαρύ πλήγμα και εγείρει ξεχωριστές προκλήσεις που δεν μπορούν να επιλυθούν από τις χώρες αυτές μόνες τους.

Άρα οι ανεπτυγμένες χώρες πρέπει να είναι έτοιμες να παρέχουν την απαραίτητη χρηματοδότηση και μάλιστα σε κλίμακα που δεν έχει ξανασυμβεί στο παρελθόν. Το εναλλακτικό σενάριο είναι η προοπτική διευρυμένης αδυναμίας αποπληρωμής των χρεών, ελέγχων στις τράπεζες και προστατευτισμού, μία εξέλιξη που θα οδηγήσει σε πισωγύρισμα τις χώρες αυτές και την παγκόσμια οικονομία ευρύτερη για πολλά χρόνια.

Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο διαθέτει το μέσο να προσφέρει μέχρι 250 δισ. δολάρια. Έχουμε ήδη θέσει σε κίνηση εσωτερικές διαδικασίες και τους μηχανισμούς που θα μας επιτρέψουν να παρέχουμε γρήγορα τους αναγκαίους πόρους, με τις προϋποθέσεις να περιορίζονται στη Βασική πολιτική αντίδραση στην κρίση κάθε φορά Παράλληλα, το Ταμείο επεξεργάζεται μία νέα γραμμή ρευστοποίησης για την παροχή άμεσων πόρων σε αναδυόμενες αγορές με δυναμική απόδοση, συνετή πολιτική και ευρώ σε θεμελιώδη μεγέθη.

Αυτά θα έπρεπε να τονώσουν την εμπιστοσύνη των επενδυτών με δεδομένη όμως την κλίμακα της ροής κεφαλαίων, απευθύνω έκκληση προς τις κυβερνήσεις και τις κεντρικές τράπεζες των ανεπτυγμένων χωρών να προσφέρουν παράλληλη χρηματοδότηση με τα προγράμματα του ΔΝΤ απέναντι στην κρίση.

Είμαι ακόμη πεπεισμένος για την ανάγκη να βρεθούν τρόποι, ώστε να αξιοποιηθούν οι πόροι των χωρών που διαθέτουν μεγάλο συναλλαγματικά αποθέματα. Το ταμείο θα παίξει τον ρόλο του, αλλά όλες οι παραπάνω ενέργειες είναι απαραίτητες για να ενισχυθεί η αξιοπιστία της συντονισμένης παγκόσμιας αντίδρασης στην κρίση.

Πρέπει ακόμη να σκεφτόμαστε, κάνοντας ένα βήμα μπροστά, ιδίως όσον αφορά χώρες με χαμηλό εισόδημα στην Αφρική. Λόγω της μικρής τους συμμετοχής στις παγκόσμιες κεφαλαιαγορές, οι χώρες αυτές έχουν μέχρι στιγμής προστατευθεί σχετικά από την καταιγίδα. Πρόκειται όμως για μία εύθραυστη ηρεμία που μάλλον δεν θα διαρκέσει πολύ.

Πολλές χώρες με χαμηλά εισοδήματα θα υποφέρουν από την υποχώρηση στις τιμές των εμπορευμάτων. Άλλες, συμπεριλαμβανομένων αυτών που αναδεικνύονταν στα νέα σύνορα των αναδυομένων αγορών, κινδυνεύουν να δουν την πρόσβαση τους σε ξένα κεφάλαια να σύρεται. Και αυτές θα χρειαστούν τη βοήθεια της διεθνούς κοινότητας. Η χορήγηση δανείων από το ΔΝΤ και τις διεθνείς τράπεζες ανάπτυξης και η διατήρηση των επιπέδων διεθνών δωρεών στα τρέχοντα επίπεδο, είναι κρίσιμης σημασίας προκειμένου να αποφύγουμε νέες ανθρώπινες τραγωδίες.

Η δυναμική του φόβου είναι δυνάμει καταστροφική, αλλά αυτή η δυναμική μπορεί να ανακοπεί. Όποια κι αν είναι τα προβλήματα στο χρηματοπιστωτικό σύστημα οι τεράστιες πρόοδοι ανά τα χρόνια στην τεχνολογία, την παραγωγικότητα και την κοινωνική πρόοδο, τα πραγματικά θεμελιώδη μεγέθη, αποτελούν γνήσια απόδειξη του ρόλου της παγκοσμιοποίησης σαν μια θετική δύναμη.

Μπορεί να είναι πολύ αργά να αποτραπεί η ύφεση στις αναπτυσσόμενες χώρες και η επιβράδυνση στις αναδυόμενες και στις χώρες με χαμηλά εισοδήματα. Δεν είναι όμως πολύ αργά να αποφευχθεί μία παγκόσμια ύφεση.

Ο κ. Ντομινίκ Στραους-Καν
είναι ο γενικός διευθυντής του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου

ΑΡΘΡΟ 2 ΤΟΥ ΣΩΤΗΡΗ Κ. ΣΤΑΪΚΟΥΡΑ Πέμπτη, 3 Ιανουαρίου 2008

Χρηματοπιστωτική κρίση: 100 χρόνια μετά οι κανόνες μένουν ίδιοι

❖❖ Οι χρηματοοικονομικές κρίσεις δεν διαφέρουν ριζικά η μία από την άλλη, αλλά ο καταλύτης μπορεί να είναι διαφορετικός ανά περίπτωση.

Η οικονομική ιστορία και η χρηματοοικονομική γνώση πρέπει να παραμείνουν οι βασικές πηγές εκμάθησης, ώστε να προσεγγίζουμε και να μοντελοποιούμε τις χρηματοπιστωτικές αγορές.

Ήταν στην αρχή της χρονιάς, όταν η Δρ. Έλενα Καλοτύχου, από το Cass Business School, περιέγραψε μια πιστωτική κρίση ως αποτέλεσμα του ξέφρενου δανεισμού από τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς σε συνδυασμό με την αυξανόμενη τάση των επιτοκίων. Οι παρατηρήσεις της αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα και έχουν οικονομική σημασία.

Ως επακόλουθο μιας χαλαρής πιστωτικής πολιτικής, η αγορά των ΗΠΑ δέχτηκε πλήγμα από την αύξηση των πτωχεύσεων των ενυπόθηκων δανείων υψηλού κινδύνου (sub-prime loans). Τον Ιούλιο του 2007, η «φούσκα» της στεγαστικής πίστης στις ΗΠΑ προκάλεσε βασικούς χορηγητές ενυπόθηκων δανείων, όπως η New Century Financial Corporation, να προχωρήσουν σε πτώχευση καθώς και άλλες μεγάλες εταιρείες παροχής δανείων, όπως η Countrywide Financial, να αντιμετωπίσουν σοβαρές οικονομικές δυσκολίες.

Η διαδικασία χορήγησης στεγαστικού ενυπόθηκου δανείου υψηλού κινδύνου, αφορά τη χρηματοδότηση πελατών χαμηλής πιστοληπτικής ικανότητας και συνεπάγεται τη χρέωση υψηλότερων επιτοκίων αποπληρωμής, ως μηχανισμού αποζημίωσης των τραπεζών για τον αυξανόμενο κίνδυνο που αναλαμβάνουν. Καθώς Αμερικανοί ιδιώτες αδυνατούσαν να αποπληρώσουν τα δάνεια με υψηλά επιτόκια, η πίεση εξαπλώθηκε στα χρηματιστήρια αξιών του Τόκιο, του Λονδίνου και της υπόλοιπης Ευρώπης. Η επίπτωση της κρίσης είναι ακόμη αισθητή στις διεθνείς χρηματαγορές και η αποτίμησή της παραμένει άγνωστη.

Αλλά ας πάρουμε τα πράγματα από την αρχή. Η χρηματοπιστωτική αγορά αποτελεί την κινητήρια δύναμη του χρηματοοικονομικού μηχανισμού, παρέχοντας πίστωση για επενδύσεις σε κυβερνήσεις και εταιρείες, και επιτρέποντας σε ιδιώτες τη χρηματοδότηση για την αγορά κατοικίας, την έναρξη επιχειρήσεων και την κάλυψη των εκπαιδευτικών τους αναγκών.

Τα τελευταία χρόνια, η πιστωτική πολιτική των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, τόσο της Μεγάλης Βρετανίας όσο και

των ΗΠΑ, μπορεί να χαρακτηριστεί μόνο ως επιθετική. Οι τράπεζες ήταν πρόθυμες να δανείσουν το πενταπλάσιο του εισοδήματος ενός νοικοκυριού (σε αντίθεση με τις 2 με 3 φορές της παραδοσιακής πολιτικής), ενώ υπήρξαν περιπτώσεις κατά τις οποίες τα όρια δανεισμού άγγιξαν το 125% της αξίας της χρηματοδοτούμενης κατοικίας. Ποιος σε αυτές τις τράπεζες θεώρησε ότι η διαδικασία απόκτησης σπιτιού με αρνητικό κεφάλαιο είναι αποδεκτή, όταν στην πραγματικότητα αποτελεί μια μορφή σύγχρονης δουλείας; Με εμπειρία 15 χρόνων στο χρηματοοικονομικό τομέα, μένω τώρα λιγότερο έκπληκτος από κάποιες πρωτοβουλίες στον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Χαλαρές πιστωτικές πολιτικές συνοδευόμενες από χαμηλής πιστοληπτικής αξιολόγησης πελατολόγιο, φέρνουν μια κρίση στο προσκήνιο. Παρ' όλο που τα στεγαστικά ενυπόθηκα δάνεια υψηλού κινδύνου παρέχουν οικονομική υποστήριξη σε ορισμένα στρώματα της οικονομίας, οι συμμετέχοντες σε αυτές τις αγορές (τράπεζες/επιχειρήσεις/ιδιώτες) είναι υποχρεωμένοι να δείχνουν σύνεση όταν τα δανειζόμενα κεφάλαια ξεφεύγουν από τα αποδεκτά όρια. Η «φούσκα» της στεγαστικής πίστης βρίσκεται στο μεταίχμιο της κατάρρευσης, την ίδια ώρα που οι υπερχρεωμένοι καταναλωτές ξοδεύουν πολύ περισσότερα από ό,τι τους επιτρέπει το εισόδημά τους, για πρώτη φορά από την περίοδο της οικονομικής ύφεσης.

Ειλικρινά απορώ όταν ακούω αναλυτές να σχολιάζουν πως η τρέχουσα πιστωτική κρίση είναι διαφορετική από τις άλλες, ή ότι ήταν απροσδόκητη για τις υγιείς οικονομίες μας. Τα υγιή οικονομικά συστήματα διαμορφώνονται με συνετές χρηματοοικονομικές πολιτικές και κατάλληλες εποπτικές δομές, παρά αναδύονται σαν αδιατάρακτοι ασφαλείς παράδεισοι με «πολιτικές ανοιχτών θυρών». Στην τρέχουσα κατάσταση, τα οικονομικά συστήματα πρέπει να συνοδεύονται από διαρθρωτικές αλλαγές στις πολιτικές τους όπως αυστηρότερους κανόνες δανεισμού και επανεκτίμηση του ρόλου των εταιρειών αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας.

Επιτρέψτε μου να κάνω μια αναδρομή στο 1907, απλώς για σύγκριση, όταν στη Νέα Υόρκη ένας τραπεζικός πανικός που πυροδοτήθηκε από την αποτυχία μιας ομάδας κερδοσκόπων εξαπλώθηκε σε μεγάλη τράπεζα της Νέα Υόρκης (...θυμίζει κάτι;), που στη συνέχεια επηρέασε περισσότερες τράπεζες (...πιο ξεκάθαρο τώρα), και τελικά εξαπλώθηκε σε ολόκληρο τον κόσμο (ναι, μια παρόμοια ιστορία...). Πιστεύω ότι παρ' όλο που οι χρηματοοικονομικές κρίσεις μπορεί να διαφέρουν ως προς τη φύση τους, οι αιτίες των κρίσεων είναι πάντα παρούσες. Τα μαθήματα από την αναταραχή του 1907, καθώς και άλλων όπως του 1929, 1987 και 1998, είναι πολύ συναφή.

Προφανώς, κάποιος εύλογα θα μπορούσε να διαφωνήσει ότι οι ΗΠΑ σήμερα προστατεύονται από ένα θεσμικό πλαίσιο κατά πολύ ισχυρότερο/πλήρες από αυτό που επικρατούσε το 1907. Συμφωνώ

απόλυτα με το παραπάνω επιχείρημα. Αλλά σημαντικό είναι να μπορούμε, μέσω της γνώσης, να γενικεύουμε και να καταλαβαίνουμε ότι οι εξηγήσεις υπάρχουν στη σύγκλιση αιτιών, περισσότερες από τις οποίες είναι πάντα παρούσες στις διεθνείς οικονομίες. Όταν αυτές οι αιτίες διαμορφώσουν ένα σωστό συνδυασμό στη κατάλληλη χρονική στιγμή, οι χρηματοοικονομικές κρίσεις αναδύονται.

Επομένως τι συνέβη; Έχουμε ξεχάσει την οικονομική ιστορία; Δεν γνωρίζουμε τις χρηματοοικονομικές αρχές; Φαίνεται ότι οι χρηματοοικονομικές καινοτομίες των τελευταίων δεκαετιών έχουν ξαναγράψει τους κανόνες του παιχνιδιού. Ενδιαφέρον είναι ότι η νέα γενιά αναλυτών, πιθανόν να υστερεί εμπειρίας από τις πρώιμες κρίσεις ή/και τους οικονομικούς κύκλους. Από την άλλη πλευρά, είναι αλήθεια ότι η εμφάνιση πολύπλοκων προϊόντων πιστωτικού κινδύνου, τα οποία διασκορπίζουν τον κίνδυνο σε διάφορες κεφαλαιαγορές, έχουν αλλάξει δραματικά τον τρόπο λειτουργίας του χρηματοοικονομικού συστήματος. Παρ' όλα αυτά, οι διακυμάνσεις της αγοράς αυτό το καλοκαίρι παρέκαμψαν όποιες βολικές εικασίες και ανάγκασαν τη νέα γενιά να ξανασκεφτεί και τους παλιούς να ανακαλέσουν μαθήματα του παρελθόντος.

Στο επίκεντρο αυτής της κρίσης βρίσκονται τα πιστωτικά παράγωγα (CDO), τα κερδοσκοπικά αμοιβαία κεφάλαια υψηλού κινδύνου (hedge funds) και η υπερβολική μόχλευση (leverage), μέσα τα οποία φαίνονται απόμακρα για τους απλούς ανθρώπους. Η χρήση των πιστωτικών παραγώγων καθώς και άλλων σύνθετων συμβολαίων συμβάλλουν στη μείωση των κινδύνων που είναι εκτεθειμένο ένα χαρτοφυλάκιο. Παρ' όλα αυτά, στις περιπτώσεις που η αγορά κινηθεί σε αντίθετη κατεύθυνση από την αναμενόμενη, τα πιστωτικά παράγωγα μπορούν να λειτουργήσουν ως μπούμερανγκ. Τα παράγωγα αυτά καθαυτά δεν αποτελούν το πρόβλημα, ο τρόπος που χρησιμοποιούνται όμως μπορεί να λειτουργήσει καθοριστικά για την όξυνση ή εξομάλυνση μιας κρίσης. Απλώς θυμηθείτε ότι τον Αύγουστο του 2007 ο δείκτης VIX του αμερικανικού χρηματιστηρίου αξιών του Σικάγο ανέβηκε πάνω από 35 μονάδες, το υψηλότερο επίπεδο των πέντε τελευταίων χρόνων. Ο δείκτης VIX είναι επίσης γνωστός και ως «δείκτης φόβου», αφού αποτελεί μια μέτρηση των προσδοκιών για τη μεταβλητότητα της αγοράς για τις προσεχές 30 ημέρες.

Κάποιοι παρατηρητές μπορούν να κατηγορούν τη χρήση ποσοτικών στρατηγικών συναλλαγής (quantitative trading strategies) για τις απότομες μεταβολές της αγοράς, όσο και το γεγονός ότι πολυάριθμες επενδυτικές κατηγορίες χρησιμοποιήθηκαν μέσω της χρηματοοικονομικής μηχανικής (financial engineering). Είναι αλήθεια ότι ο πιστωτικός κίνδυνος κατανεμήθηκε σε ένα μεγαλύτερο πλήθος επενδυτών απ' ό,τι μπορούσε κανείς να σκεφτεί πιο πριν. Η πιστωτική κρίση συνεχίζει να επηρεάζει τις τιμές των μετοχών κάνοντας τη

χρηματοοικονομική μόχλευση μια «βρόμικη» λέξη. Μείωση της μόχλευσης σε ένα υπερμοχλευμένο σύστημα είναι επικίνδυνη.

Ο Δρ. Σπύρος Μεσομέρης, ποσοτικός αναλυτής στη Citigroup Global Markets, στο Λονδίνο, αναφέρει: «Είναι πιθανό ότι διαφορετικές επενδυτικές κατηγορίες είχαν μερίδιο σε αυτή την κρίση μέσω χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων με πολύμορφες/πολλαπλές στρατηγικές, τα οποία προκειμένου να χρηματοδοτήσουν τις ειδοποιήσεις για κάλυψη του περιθωρίου (margin calls) από χαρτοφυλάκια που σχετίζονται με πιστωτικό κίνδυνο αναγκάστηκαν να ρευστοποιήσουν μετοχές για διακράτηση. Αυτό δημιούργησε ένα φαινόμενο χιονοστιβάδας με κάποιους υπερμοχλευμένους επενδυτικούς οίκους να μην επιτυγχάνουν τις ευκαίριες αποδόσεις». Η κα Aelita Aramprova, CEO της Bridge Asset Management στο Λονδίνο, προσθέτει: «Ένα πιστωτικό γεγονός, όπως η κρίση των ενυπόθηκων δανείων αυξάνει τις συσχετίσεις στην αγορά. Ένα παράδειγμα αυτού είναι ότι οι μεσίτες των επενδυτικών τραπεζών ζητούν επιπλέον προστατευτικά μέτρα απαιτώντας περισσότερες εγγυήσεις έναντι των αυξανόμενων κινδύνων».

Αλλά η τρέχουσα χρηματοοικονομική αναταραχή δεν αφορά μόνο τη αγορά ενυπόθηκων δανείων υψηλού κινδύνου. Η πιστωτική συμπίεση εξαπλώνεται και στην αγορά εταιρικών ομολόγων υψηλής πιστοληπτικής βαθμίδας (χαμηλού κινδύνου), κάνοντας την παρεχόμενη πίστωση για φυσιολογική επέκταση δραστηριοτήτων πιο δύσκολη και ακριβή. Το πρόβλημα των ενυπόθηκων δανείων υψηλού κινδύνου έχει προκαλέσει πανικό, πέρα από την αγορά των ΗΠΑ, επειδή αντί να διατηρούν δάνεια στους ισολογισμούς τους οι χορηγήτριες τράπεζες ενυπόθηκων δανείων μετακυλύουν τον κίνδυνο στους επενδυτές. Οι επενδυτικές τράπεζες βρήκαν ακόμα πιο επινοητικούς τρόπους να «πακετάρουν» χρέη και να τα πουλούν σε άλλα χρηματοοικονομικά ιδρύματα, όπως κερδοσκοπικά αμοιβαία κεφάλαια υψηλού κινδύνου, τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρίες.

Περισσότερα από 1,2 τρισ. δολάρια σε ενυπόθηκα δάνεια υψηλού κινδύνου δημιουργήθηκαν το 2005 και το 2006. Η πλειονότητά τους πουλήθηκε σε μεσίτες υποθηκών και μετά «πακεταρίστηκε» σαν σύνθετο χρηματοοικονομικό εργαλείο που αγοράζεται και πωλείται από κερδοσκοπικά αμοιβαία κεφάλαια υψηλού κινδύνου, εταιρείες αγοράς επιχειρηματικών συμμετοχών (private equity) και άλλα χρηματοοικονομικά ιδρύματα της Wall Street. Αυτή η καινοτομία ονομάζεται τιτλοποίηση (securitization) και βασίζεται στο «πακετάρισμα» των δανείων σε ομόλογα με την επακόλουθη πώλησή τους στις χρηματαγορές, επιτρέποντας στο δανειστή να ελευθερώσει κεφάλαιο και να μεταφέρει το κίνδυνο - η τιτλοποίηση μπορεί να γίνει με διάφορα στοιχεία ενεργητικού όπως ενυπόθηκα δάνεια, πιστωτικές κάρτες και εταιρικά δάνεια.

Αυτό που είναι ενδιαφέρον σε αυτές τις περιπτώσεις είναι ο ρόλος των εταιρειών πιστοληπτικής αξιολόγησης και των κεντρικών τραπεζών. Οι κεντρικές τράπεζες πρέπει να αποφεύγουν να πλημμυρίζουν τις αγορές με ρευστότητα την ώρα που ο στόχος τους θα πρέπει να είναι η σταθερότητα των τιμών. Αύξηση ρευστότητας μπορεί μόνο να διατηρήσει μια «φούσκα» ή να δημιουργήσει μια καινούργια. Την ίδια στιγμή, οι κεντρικές τράπεζες πρέπει να αποφεύγουν να τονώνουν την οικονομία για να αποφύγουν την ύφεση. Υπάρχει μια γενική άποψη ότι οι κεντρικές τράπεζες θα μειώσουν τα επιτόκια για να αποφύγουν την οικονομική επιβράδυνση, κατόπιν τα επιτόκια των ενυπόθηκων δανείων θα πέσουν, η εμπιστοσύνη των καταναλωτών θα επιστρέψει, και οι μέρες ευφορίας θα συνεχιστούν όπως συνήθως. Αν προχωρήσουν σε αυτό το εγχείρημα, το πλεόνασμα της παγκόσμιας οικονομίας θα χειροτερέψει καθιστώντας έτσι την αναπόφευκτη διόρθωση πιο οδυνηρή. Αρκεί να γνωρίζουμε ότι οι οικονομικοί κύκλοι δεν είναι κακοί, απλώς ακολουθούν μια φυσική αλληλουχία.

Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες πιστοληπτικής αξιολόγησης πρέπει να μοιραστούν την υπαιτιότητα για την τρέχουσα κατάσταση. Έδωσαν υψηλές αξιολογήσεις σε παράγωγα ενυπόθηκων δανείων υψηλού κινδύνου με υψηλή προτεραιότητα πληρωμής. Ο ρόλος των οργανισμών πιστοληπτικής αξιολόγησης πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να προβλέπει τον επενδυτικό κίνδυνο, παρά να οδηγείται στην εκ των υστέρων (ex post) μείωση της πιστοληπτικής βαθμίδας όταν η κατάσταση χειροτερεύει.

Ο Δρ. Σωτήρης Κ. Σταϊκούρας, είναι αναπληρωτής καθηγητής Χρηματοοικονομικής στο Cass Business School, City University του Λονδίνου. Επίσης είναι σύμβουλος-εισηγητής παραδίδοντας εκπαιδευτικά μαθήματα στη Διαχείριση Κινδύνων και Ανάλυση επενδύσεων Κεφαλαίου, για χρηματοοικονομικά ιδρύματα.

ΑΡΘΡΟ 3. του Δρ. Φώτη Φιλιππόπουλου, ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΡΤΙΟΣ 2008

Κατανοώντας τη σχέση μεταξύ σκέψης και λήψης αποφάσεων

Ποιος πραγματικά γνωρίζει τι συμβαίνει στο μυαλό των καταναλωτών; Ποιος γνωρίζει τι πραγματικά θέλουν; Πολλοί ακόμη θυμούνται τα διαφημιστικά σποτ της Pepsi του 70 και του 80 γνωστά ως "The Pepsi Challenge"; Αυτά ήταν που προκάλεσαν το ενδιαφέρον του Νευρολόγου Read Montague 30 χρόνια μετά, ο οποίος μετέτρεψε τα απλά γευστικά τεστ του 80, σε μια καινοτόμο μέθοδο διερεύνησης του λόγου για τον οποίο οι άνθρωποι επιλέγουν προϊόντα τα οποία δεν τους αρέσουν, με τη χρήση fMRI (functional Magnetic Resonance Imaging – Λειτουργική Μαγνητική Τομογραφία). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η Pepsi θα έπρεπε να έχει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από την Coca Cola, αφού σκοράριζε υψηλότερα στα γευστικά τεστ, αλλά στην πραγματικότητα οι καταναλωτές αγοράζουν την Coca-Cola για λόγους που σχετίζονται λιγότερο με την γευστικές προτιμήσεις και περισσότερο με την εμπειρία τους με το brand της Coca-Cola.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει επιτρέψει την επιστήμη να εξερευνήσει νέους τομείς και να συνενώσει διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους (π.χ. Το κράνος του ελικόπτερου Apache το οποίο ακολουθεί την κίνηση του ματιού του πιλότου, χρησιμοποιήθηκε για σκοπούς έρευνας αγοράς, για την αναγνώριση του πραγματικού "ύψους του ματιού", και επομένως τον εντοπισμό της καλύτερης θέσης για τα προϊόντα στα ράφια των supermarket.) Νέες τεχνολογίες δημιουργούν νέα επιστημονικά πεδία. Το ίδιο ισχύει και για το μάρκετινγκ. Τα όρια του, συνεχώς διευρύνονται από νέα μαθηματικά, ψυχολογικά και ερευνητικά μοντέλα. Παρομοίως η ολοένα αυξανόμενη τάση για τη χρήση της νευρολογίας, τη μελέτη του εγκεφάλου και νευρικού συστήματος, από ανθρώπους του μάρκετινγκ, προήλθε από νέες τεχνολογικές εξελίξεις στις τεχνολογίες απεικόνισης του εγκεφάλου όπως το fMRI, που καταμετρά τη ροή του αίματος στον εγκέφαλο και αποτελεί την πλέον σύγχρονη μέθοδο απεικόνισης.

Η Νευρολογία παρέχει τη δυνατότητα για την άμεση καταμέτρηση των συναισθημάτων και όταν εφαρμόζεται στην έρευνα της καταναλωτικής συμπεριφοράς, η νευρολογία είναι το πιο ισχυρό εργαλείο του μάρκετινγκ σήμερα.

Αυτές οι μετρήσεις επιτρέπουν την διερεύνηση της νευρολογικής βάσης της λήψης αποφάσεων, αλλάζοντας τον τρόπο που κατανοούσαμε τη σχέση μεταξύ σκέψης και δράσης μέχρι σήμερα. Επειδή η περισσότερη σκέψη λαμβάνει χώρα στο υποσυνείδητο, οι παραδοσιακές μέθοδοι έρευνας οι οποίες απλά αγγίζουν την επιφάνεια,

είναι πολύ πιθανό να μην αναγνωρίσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την καταναλωτική συμπεριφορά. Η γεφύρωση του κενού μεταξύ σκέψης και συμπεριφοράς επομένως αποτελεί τη σημαντικότερη πρόκληση που αντιμετωπίζει το μάρκετινγκ σήμερα. Η νοητική νευρολογία τώρα μας προσφέρει τα μέσα για τη γεφύρωση αυτού του κενού.

Η νευροοικονομία είναι ένας νέος επιστημονικός κλάδος, ο οποίος γεφυρώνει τη θεωρητική διαίρεση μεταξύ της νευρολογικής έρευνας για την ανθρώπινη συμπεριφορά και την οικονομική θεωρία. Η νευροοικονομία είναι ο τομέας των οικονομολόγων, νευρο-ψυχολόγων και ακτινολόγων, που επιχειρούν να καταλάβουν τη νευρολογική βάση της κριτικής ικανότητας και λήψης των αποφάσεων, της κοινωνικής συμπεριφοράς και της οικονομίας. Το Νεύρο-μάρκετινγκ είναι ένας νέος κλάδος του μάρκετινγκ και αποτελεί κομμάτι του ευρύτερου κλάδου της Νεύρο-οικονομίας (ερευνά το γενικότερο πεδίο της Νευρολογίας των οικονομικών αποφάσεων). Με τη χρήση του, μπορούμε να μάθουμε σε τι αντιδρά ο καταναλωτής, είτε πρόκειται για το χρώμα της συσκευασίας, τα διαφημιστικά μηνύματα (έντυπα, οπτικοακουστικά) ακόμη και όταν παίρνει οικονομικές αποφάσεις. Κατά κύριο λόγο, διερευνά το branding, την επιλογή και τις καταναλωτικές συνήθειες μέσω της χρήσης ιατρικών τεχνολογιών, όπως το fMRI. Ουσιαστικά η νευρολογία της λήψης αποφάσεων, παρέχει έναν νευρολογικό "οδικό χάρτη" για τις φυσιολογικές διαδικασίες που μεσολαβούν μεταξύ γνώσης και συμπεριφοράς.

Από εκείνο το καλοκαίρι του 2003 και την πρωτοποριακή έρευνα του Montague, πολλές άλλες εταιρείες προχώρησαν σε έρευνες αυτού του τύπου. Η έρευνα του Brian Wansink, καθηγητή του μάρκετινγκ στο πανεπιστήμιο του Cornell, "για πιο λόγο τρώμε περισσότερο από όσο νομίζουμε", είχε ως σκοπό να ανακαλύψει τα κρυφά στοιχεία που επηρεάζουν την ποσότητα του φαγητού που καταναλώνουμε. Ήθελε επίσης να μάθει αν οι καταναλωτές τρώνε περισσότερα M&Ms από ένα μπολ με περισσότερα χρώματα (NAI).

Αν οι άνθρωποι τείνουν να τρώνε περισσότερα popcorn ενώ βλέπουν κωμωδίες όπως το "my big fat Greek wedding" παρά κατά τη διάρκεια μελαγχολικών ταινιών (NAI). Αν συντονίζονται με ανεπαίσθητες παροτρύνσεις, όπως η διάθεση και το περιβάλλον που επηρεάζουν την κατανάλωση τροφής (ΓΕΝΙΚΑ ΟΧΙ). Υπολογίζεται ότι την ημέρα κάνουμε περισσότερες από 200 διατροφικές επιλογές και περισσότερες από αυτές τις επιλογές είναι υποσυνείδητες. Ο προιδεασμός δημιουργείται από μια οπτική απάτη γνωστή ως "Η κάθετη-οριζόντια αυταπάτη". Η τάση που έχουμε να εστιάζουμε περισσότερο στα ύψη από ότι στα πλάτη. Για αυτό για παράδειγμα πολλοί λένε για την αψίδα του θριάμβου στο Παρίσι "πωπωωω πόσο ψηλή είναι" και ποτέ δεν λένε "πωπωωω πόσο πλατιά είναι", παρόλο που οι διαστάσεις είναι παρόμοιες. Έτσι εξηγείται ο

λόγος για τον οποίο όταν βάζουμε κρασί στο ποτήρι, τείνουμε να προσέχουμε το ύψος του ποτού και βασικά να αγνοούμε το πλάτος, βάζοντας παραπάνω από όσο πρέπει. Αυτό το φαινόμενο μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη συσκευασία των προϊόντων. Ακολουθώντας την ίδια λογική, μια ψηλότερη συσκευασία μπορεί να δείχνει ότι περιέχει περισσότερο προϊόν από μια κοντύτερη, πλατύτερη που περιέχει την ίδια ποσότητα προϊόντος, επομένως μπορεί να είναι πιο ελκυστική για τους καταναλωτές.

Οι εφαρμογές των νεύρο-οικονομικών μελετών δεν σταματούν εκεί, παραδείγματα εφαρμογών υπάρχουν σχεδόν σε όλους τους τομείς και κλάδους, ακόμη και στην πολιτική. Σύμβουλοι πολιτικής, στο Los Angeles επιχείρησαν ένα πολιτικό πείραμα με σκοπό την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι Δημοκρατικοί και οι Ρεπουμπλικάνοι βλέπουν τους υποψήφιους για την προεδρία των Η.Π.Α. Για την διεξαγωγή του πειράματος 11 ψηφοφόροι (και των δύο παρατάξεων) μετείχαν στην έρευνα. Το πείραμα διεξήχθη με τη χρήση fMRI (Λειτουργικής Μαγνητικής Τομογραφίας). Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα αποτελέσματα είναι του τρόπου με τον οποίο οι μετέχοντες αντιδρούν αφού δουν μια πολιτική διαφήμιση.

Στο πείραμα οι ερευνητές παρουσίασαν φωτογραφίες των υποψηφίων προέδρων George Bush και John Kerry, καθώς και διάφορα πολιτικά video, συμπεριλαμβανομένης και της διαφήμισης της "Daisy" του 1964 (κατά τη διάρκεια του ψυχρού πολέμου) η οποία αναπαριστά ένα κοριτσάκι να παίζει ανέμελο, όταν το παιχνίδι του διακόπτεται απότομα από την έκρηξη μιας ατομικής βόμβας! Οι ψηφοφόροι και από τις δύο παρατάξεις όταν κοιτούν τις φωτογραφίες του George Bush και του John Kerry, τείνουν να δείχνουν συναισθηματικές αντιδράσεις και στους δύο υποψηφίους, όπως μαρτυρά η εγκεφαλική δραστηριότητα στο προμετωπιαίο φλοιό, μια περιοχή στον εγκέφαλο που σχετίζεται με τις αντανάκλαστικές αντιδράσεις. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι ψηφοφόροι αντιδρούν συναισθηματικά στον υποψήφιο της παράταξης τους, αλλά όταν βλέπουν τον υποψήφιο της αντίπαλης παράταξης, παρατηρείται μεγαλύτερη δραστηριότητα στο πλαγιοπίσθιο προμετωπιαίο φλοιό το μέρος του εγκεφάλου όπου βρίσκεται η "λογική σκέψη". Σχετίζονται συναισθηματικά με τον υποψήφιο της παράταξης τους αλλά όταν αντικρίζουν τον υποψήφιο της αντίπαλης παράταξης χρησιμοποιούν τον μηχανισμό της λογικής για να επιχειρηματολογήσουν εναντίον του.

Η μελέτη του εγκεφάλου με τη χρήση fMRI αποσκοπεί στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαλείων του μάρκετινγκ. Όταν ο μέσος προμετωπιαίος φλοιός ενεργοποιείται, αυτό υποδηλώνει ότι υπάρχει αυξημένη νευρική δραστηριότητα. Αυτή η περιοχή του εγκεφάλου σχετίζεται με την επιλογή και την αυτογνωσία. Όμως μήπως αυτό αποτελεί έναν παραπλανητικό τρόπο πώλησης προϊόντων σε ανυποψίαστους καταναλωτές; Ή αντιθέτως είναι μια νέα, ποιο

επιστημονική μορφή έρευνας καταναλωτικής συμπεριφοράς; Η αυξημένη δραστηριότητα στον εγκέφαλο δεν σημαίνει απαραίτητα και αυξημένη προτίμηση για ένα προϊόν. Δεν μπορεί και ούτε είναι σε θέση να παραπλανήσει τους καταναλωτές υποθέτοντας ότι είναι άμυαλοι και χωρίς βούληση άνθρωποι, οι οποίοι θα επηρεαστούν από οποιαδήποτε καλοσχεδιασμένη διαφήμιση. Αυτό είναι προσβλητικό, διότι οι άνθρωποι ποτέ δεν θα είναι τόσο ευάλωτοι στην δύναμη μιας πρότασης. Βέβαια όλοι επηρεαζόμαστε από τα μηνύματα γύρω μας, αλλά αυτό δεν αναιρεί την ελεύθερη βούληση. Ουσιαστικά πρόκειται για μια κοινωνική υπηρεσία που βοηθά τις εταιρείες να αναπτύξουν χρήσιμα προϊόντα, και να τα προωθήσουν με λιγότερες διαφημίσεις, εξοικονομώντας εκατομμύρια Ευρώ και διασφαλίζοντας τις θέσεις εργασίας. Σε γενικές γραμμές το Νευρομάρκετινγκ βρίσκεται σε πρώιμα στάδια και περιορίζεται σε μεμονωμένες εφαρμογές και έτσι θα πρέπει να αντιμετωπίζεται και όχι ως μια defacto τεχνολογική μέθοδο επιρροής των ανθρώπων.

Ο δρ. Φιλιπόπουλος είναι ιδρυτής και μέλος του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας DELPHI η οποία ασχολείται με τον τομέα της νευροοικονομίας. *Είναι μέλος του Οικονομικού Επιμελητηρίου, της Ελληνικής Ακαδημίας Μάρκετινγκ, της ESOMAR και του CIM και Υποψήφιος Διδάκτορας στο Νευρομάρκετινγκ στην Ευρώπη, στο Πανεπιστήμιο του Greenwich στο Λονδίνο.*

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΡΜΟΔΙΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΟΥ
(Σ.Α.Π)

Συνέντευξη του κ. Αραμπατζή Στέργιου. Ο κ. Αραμπατζής είναι Επικεφαλής του τμήματος Marketing και Προώθησης πωλήσεων του ομίλου της Εθνικής Τράπεζας στην Β. Ελλάδα.

ΣΤΟΓΙΑΣ: Στον σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων, η έννοια της πληροφόρησης και της ασφάλειας έχει λάβει σημαντικές διαστάσεις στον επιχειρηματικό και καταναλωτικό κόσμο. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ποιο ρόλο θα λεγάτε ότι κατέχει η διαχείριση κρίσεων(crisis management);

κ.ΑΡΑΜΠΑΤΖΗΣ: Όπως αναφέρατε, ο σύγχρονος κόσμος θα μπορούσαμε να πούμε ότι διακατέχεται από ένα αίσθημα ανασφάλειας και συνεχούς ανησυχίας, η οποία διατηρείται σε ένα κοινωνικοπολιτικό και οικονομικό φάσμα και το οποίο προβάλλεται από τα Μ.Μ.Ε. Η τρομοκρατική επίθεση της 11^{ης} Σεπτεμβρίου, οι συνεχείς πολεμικές εντάσεις ανά την υφήλιο, η διόγκωση της ανεργίας, η ραγδαία αύξηση των ελλειμμάτων και γενικά ο φόβος για την επόμενη ημέρα, έχουν δημιουργήσει το αίσθημα που αναφέρθηκε προηγουμένως.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η διαχείριση κρίσεων αποτελεί και θα αποτελέσει μελλοντικά, καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη και την επιβίωση των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σωστά οργανωμένες και προετοιμασμένες για το αναπάντεχο.

ΣΤΟΓΙΑΣ: Πως προσδιορίζεται η οργάνωση και η σωστή προετοιμασία που αναφέρατε;

κ.ΑΡΑΜΠΑΤΖΗΣ: Η σωστή οργάνωση χαρακτηρίζεται από το να θέτει η επιχείρηση τους βραχυπροθέσμους, αλλά κυρίως τους μακροπροθέσμους στόχους και να χρησιμοποιεί εκείνες τις τακτικές και στρατηγικές με τις οποίες θα τους επιτύχει. Επιβάλλονται ο ανάλογος προγραμματισμός, η στελέχωση με κατάλληλα και ικανά άτομα και τέλος ο σωστός κατασταλτικός έλεγχος που θα αναδείξει τα αποτελέσματα.

ΣΤΟΓΙΑΣ: Ποιος είναι ο ρόλος του marketing κατά τη διάρκεια των κρίσεων, ως λειτουργία της επιχείρησης;

κ.ΑΡΑΜΠΑΤΖΗΣ: Το marketing, ως επιτελική διαδικασία στο σύγχρονο κόσμο, αποτελεί τον καθοριστικότερο παράγοντα θα έλεγα, για να ανταπεξέλθει κάποια επιχείρηση μια ενδεχομένη κρίση. Η προβολή της επιχείρησης, η διάσωση του brand-name, καθώς και η διατήρηση της καλής εταιρικής φήμης αποτελούν σημεία-κλειδιά στη διαχείριση μιας κρίσης. Τα στελέχη του Τμήματος Marketing θα πρέπει να είναι εφοδιασμένα με όλα τα σύγχρονα εργαλεία marketing στοχεύοντας π.χ

σε επανατοποθέτηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών, ως επίσης και στην ενίσχυση του κύρους και του ονόματος της επιχείρησης.

ΣΤΟΓΙΑΣ: Στην παρούσα έρευνα, γίνεται μια προσπάθεια προσέγγισης και ανάλυσης της χρηματοπιστωτικής κρίσης, της οποίας οι επιπτώσεις έχουν αρχίσει να εμφανίζονται ήδη στο διεθνές στερέωμα. Ποια μετρά θα πρέπει να ληφθούν ώστε να καταφέρουν τα κράτη να την υπερνικήσουν;

κ.ΑΡΑΜΠΑΤΖΗΣ: Η χρηματοπιστωτική κρίση η οποία αποτελεί παραγωγό της στρεβλούς διάθεσης των χρηματικών αποθεμάτων των αμερικανικών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων υπό τη μορφή στεγαστικών δανείων σε επισφαλείς πελάτες (τα λεγόμενα stock options) έχει οδηγήσει τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τις κυβερνήσεις σε μια αναθεώρηση των στρατηγικών και των κινήσεων τους.

Από τη μια πλευρά οι επιχειρήσεις, λόγω φόβου περιορισμού της ρευστότητας τους, εξαιτίας της μείωση των χορηγήσεων, να προσπαθούν να μειώσουν τα λειτουργικά τους κόστη και να επαναπροσδιορίζοντας τα προϋπολογιστικά τους μεγέθη από την αρχή.

Από την άλλη πλευρά το κράτος ως ρυθμιστής της κατάστασης και διαχειριστής οφείλει να λάβει δραστικά μετρά για την καταπολέμηση της κρίσης, ενισχύοντας με ανάλογα μέτρα τη ρευστότητα στην οικονομία.