

**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ &
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ

ΕΡΓΑΣΙΑ

“Διαχείριση κρίσεων σε επιχειρήσεις και επικοινωνία με τα ΜΜΕ”

ΣΜΠΙΛΙΡΗ ΕΙΡΗΝΗ-ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ, (3729)

Dr. ΑΜΑΛΙΑ ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΔΟΥ

ΚΑΣΤΟΡΙΑ, 2022

Copyright © ΣΜΠΙΛΙΡΗ ΕΙΡΗΝΗ – ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ, 2021.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν αποκλειστικά τον συγγραφέα και δεν αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας

Περίληψη

Ο τομέας της διαχείρισης των κρίσεων έχει ανθήσει ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της συνεχούς εμφάνισης επιχειρηματικών κρίσεων και για το λόγο αυτό είναι καίριας σημασίας να ληφθούν δράσεις που κάμπτουν την κρίση. Είναι σημαντικό να τονιστεί πως πολλές φορές η κρίση ξεπερνά τα όρια της επιχείρησης και γίνεται γνωστή στο ευρύ κοινό μέσω των ΜΜΕ, όπου και πάλι είναι επιτακτική ανάγκη να ληφθούν τα απαραίτητα επιχειρησιακά μέτρα για την αποκατάσταση της εικόνας της.

Συνεπώς, το αντικείμενο μελέτης της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας είναι η διαχείριση των κρίσεων και η επικοινωνία μέσω Μ.Μ.Ε. Στόχος αποτελεί να μελετηθούν και να εξεταστούν τα αίτια ύπαρξης και δημιουργίας κρίσεων μέσα σε οργανισμούς-επιχειρήσεις. Συνεχίζοντας, θα αναλυθούν τα στάδια διαχείρισης των κρίσεων, δηλαδή το πως οι επιχειρήσεις/οργανισμοί αντιμετωπίζουν το οποιοδήποτε κρίσιμο γεγονός όταν εκδηλώνεται ή τείνει να εξελιχθεί, στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, απειλώντας να βλάψει την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Επίσης θα παρουσιαστεί το πόσο σημαντικό είναι να διαχειριστεί η επιχείρηση τα Μ.Μ.Ε κατά την διάρκεια της εκδήλωσης της κρίσης, καθώς και ο τρόπος επικοινωνίας από την επιχείρηση προς τα ΜΜΕ αφότου ξεπεραστεί ο κίνδυνος. Για να γίνουν τα ανωτέρω κατανοητά θα αξιοποιηθεί η θεωρία της αποκατάστασης της εικόνας του Benoit που εξέδωσε μία συγκεκριμένη τυπολογία.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της παρούσας πτυχιακής, θα μελετηθούν περιπτώσεις επιχειρήσεων που έχουν έδρα την Ελλάδα και μέσα από έρευνα των δημοσιευμάτων θα καταβληθεί προσπάθεια κατανόησης του τρόπου που διαχειρίστηκαν την κρίση σύμφωνα και με την τυπολογία του Benoit.

Λέξεις κλειδιά: Διαχείριση Κρίσεων, Επιχειρήσεις, ΜΜΕ, Benoit, Μελέτη Περίπτωσης

Abstract

The field of crisis management has particularly flourished in recent years due to the constant occurrence of business crises and it is therefore crucial to take crisis-bending actions. It is important to stress that many times the crisis goes beyond the boundaries of the business and becomes known to the general public through the media, where again it is imperative to take the necessary operational measures to restore its image.

Therefore, the object of study of this thesis is crisis management and communication through media. The aim is to study and examine the causes of existence and creation of crises within organizations-businesses. Continuing, the stages of crisis management will be analyzed, i.e. how companies/organizations deal with any critical event when it manifests or tends to develop, in the internal and external environment, threatening to damage the smooth functioning of the organization. It will also be presented how important it is for the firm to manage the media during the crisis event, as well as how the firm communicates to the media after the risk is overcome. In order to make the above understandable, the theory of image restoration will be utilized by Benoit who issued a specific typology.

In order to achieve the objective of this thesis, cases of companies based in Greece will be studied and through research of the publications an attempt will be made to understand the way they managed the crisis according to Benoit's typology.

Key words: Crisis Management, Companies, Mass Media, Benoit, Case Study

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΤΟ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	61.1 Η κατάσταση της κρίσης και τα χαρακτηριστικά
1.2 Αιτίες και Τύποι Κρίσεων	
1.3 Κύκλος Εξέλιξης Κρίσιμων Θεμάτων σε Κρίσεις	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	172.1 Αντικειμενικοί Στόχοι Προδραστικότητας
2.2 Μηχανισμός Ανίχνευσης Κρίσεων	
2.3 Αποτροπή κρίσεων	
2.4 Σχέδιο Αντιμετώπισης Κρίσεων (ΣΑΚ)	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο :ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	273.1 Δράσεις κατά την διάρκεια της κρίσης
3.2 Τα Βήματα Μέσα στην Κρίση	
3.3 Κινητοποίηση της Διοίκησης	
3.4 Πληροφοριακές Ανάγκες	
3.4.1 Μηχανισμός Συλλογής Πληροφοριών	
3.4.2 Κυκλοφορία και Επεξεργασία Πληροφοριών	
3.5 Λήψη Αποφάσεων	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΑ Μ.Μ.Ε	374.1 Επικοινωνιακές Στρατηγικές Αντίδρασης (Coombs Typology)
4.1.1 Αμυντικές Στρατηγικές	
4.1.2 Συμβιβαστικές Στρατηγικές	
4.2 Η τυπολογία του Benoit	
4.2.1 Θεωρία της αποκατάστασης της επικοινωνίας	
4.2.2 Τυπολογία στρατηγικών αποκατάστασης εικόνας	
4.3 Επικοινωνιακές Τακτικές μέσα στην Κρίση	
4.3.1 Η αρχική Αντίδραση	
4.4 Ο ρόλος των ΜΜΕ για τη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων	
4.5 Χειρισμός «Φήμης» του οργανισμού	
4.6 Άμεση Επικοινωνία με τα ΜΜΕ - Εργαλεία Επικοινωνίας	
4.7 Νομικά Ζητήματα	
4.8 Μετά την Κρίση	
Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογία Έρευνας	615.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας
5.2 Μέθοδοι έρευνας	
5.2.1 Πότε χρησιμοποιείται η προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης	
5.2.2 Καθορισμός του τύπου της μελέτης περίπτωσης	
5.3 Δείγμα έρευνας	
5.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	
5.5 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	75ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εμφάνιση μιας επιχειρησιακής κρίσης γίνεται συνήθως απρόσμενα, δίχως δηλαδή να έχουν προϋπάρξει ενδείξεις. Πρόκειται για καταστάσεις που είναι δύσκολες για τον διαχειριστή και δυσάρεστες, ωστόσο μέσα από αυτή τη διαδικασία

μπορεί να φανεί ένας καλός διαχειριστής κρίσεων ανεξάρτητα με το μέγεθός της.

Οι κρίσεις είναι δύσκολες καταστάσεις ιδιαίτερα συνυφασμένες με την ανθρώπινη φύση, οπότε είναι λογικό να συνδέονται και με τον επιχειρηματικό κόσμο. Ανεξάρτητα από το μέγεθος του οργανισμού, οι κρίσεις μπορεί να εμφανιστούν και να συνδέονται ακόμα και με φυσικές καταστροφές. Έτσι λοιπόν, όπως αναλύεται και στην παρούσα εργασία, οι τύποι κρίσεων είναι αρκετοί και παρουσιάζουν ποικιλία ως αναφορά την σοβαρότητά τους.

Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί ότι οι κρίσεις σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι καταστάσεις εμφανής και εύκολο να προβλεφθούν ή και το αντίθετο. Για παράδειγμα, η κρίση μιας επιχείρησης μπορεί να συνδέεται με την φήμη της και τη γενικότερη εικόνα της και συνεπώς και με το προϊόν της. Η διαχείριση κρίσεων λοιπόν δεν έχει να κάνει απλώς με τον αποτελεσματικό χειρισμό της δύσκολης αυτής κατάστασης αλλά και με την απόφαση αντιμετώπισής της έγκαιρα. Οι υπεκφυγές των υπευθύνων δεν μπορούν να βοηθήσουν την κατάσταση, αντιθέτως μπορεί να προκαλέσουν μεγαλύτερες και εντονότερες συνέπειες για τον οργανισμό.

Στην παρούσα εργασία αναλύεται η διαχείριση επιχειρησιακών κρίσεων και η σωστή επακόλουθη επικοινωνιακή διαδικασία στα ΜΜΕ. Αρχικά θα γίνει ανάλυση της έννοιας της κρίσης και των ειδών κρίσεων που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση. Κατόπιν θα αναλυθεί η κατάσταση πριν ξεσπάσει η κρίση και θα γίνει αναφορά στον μηχανισμό ανίχνευσης κρίσεων. Συγκεκριμένα, τα τελευταία χρόνια πολλές κορυφαίες επιχειρήσεις, έχουν καθιερώσει ένα πλαίσιο ή βάση δεδομένων με προσδιορισμένους κινδύνους και έχουν υιοθετηθεί διαδικασίες και στρατηγικές αξιολόγησής τους. Τέλος, θα αναλυθεί η αντιμετώπιση της κατάστασης και τα βήματα που πρέπει να γίνουν μέσα στην εταιρία για να αντιμετωπιστεί η κρίση σε συνδυασμό με την επικοινωνία με τα ΜΜΕ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΤΟ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

1.1 Η κατάσταση της κρίσης και τα χαρακτηριστικά της

Κάθε οργανισμός, κερδοσκοπικός ή μη, μπορεί να αντιμετωπίζει καθημερινά μικρές ή μεγάλες κρίσεις. Προβλήματα στην παραγωγή, δυσαρεστημένοι πελάτες, μια κατάρρευση του υπολογιστικού συστήματος είναι παραδείγματα κρίσεων που συχνά αντιμετωπίζουν όλοι οι οργανισμοί. Κάποιες φορές ο όρος κρίση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να χαρακτηρίσει μια κατάσταση ή ένα γεγονός, ακόμα και όταν δεν ανταποκρίνεται στην ουσιαστική έννοια του όρου, αλλά αποτελεί απλώς ένα πρόβλημα. Για την διάκριση του κατά πόσο ένα περιστατικό αποτελεί κρίση ή πρόβλημα, ιδιαίτερη σημασία έχει η ποσότητα των πόρων και της ενέργειας που θα αφιερωθούν στην αντιμετώπισή της από τον οργανισμό (Coombs, 2007).

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί που περιγράφουν την κρίση μέσα σε οργανισμούς. Η κρίση έχει οριστεί σαν «συγκεκριμένο, απροσδόκητο και εκτός καθημερινότητας γεγονός ή σειρά γεγονότων, τα οποία δημιουργούν υψηλό βαθμό αβεβαιότητας και κινδύνου ή θεωρούνται ότι απειλούν τους υψηλής προτεραιότητας στόχους του οργανισμού» (Παπαλεξανδρή, 2014).

Σε άλλους ορισμούς (Penrose, 2000) δίνεται έμφαση και στον τρόπο κλιμάκωσης ενός γεγονότος σε κρίση: «... μια κρίση συμβαίνει όταν ένα γεγονός αυξάνει σε ένταση, εστιάζει πάνω του ο φακός των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης ή της κυβέρνησης και τότε αναμειγνύεται με τις κανονικές λειτουργίες της επιχείρησης, μειώνοντας την αξία της θετικής εικόνας της και προκαλώντας γενικότερα δυσμενείς επιπτώσεις σε όλους τους τομείς της».

Κάθε κρίση είναι μοναδική ως προς το μείγμα των χαρακτηριστικών της. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι οι λόγοι και οι συνθήκες που προκάλεσαν την κρίση, ο τρόπος διαχείρισής της από τον οργανισμό, καθώς και η επακόλουθη αντίδραση από τις εμπλεκόμενες ομάδες κοινού. Παρά ταύτα, οι ερευνητές του χώρου της διοίκησης επιχειρήσεων και της επικοινωνίας (Alkharabsheh et al., 2014), έχουν εντοπίσει κάποια κοινά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν τις κρίσεις. Ειδικότερα, μια κρίση χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα (Παπαλεξανδρή, 2014):

- Τις περισσότερες φορές, η κρίση εμφανίζεται ξαφνικά και απρόσμενα. Μπορεί να προκύψει από τις αποφάσεις εφαρμογής της στρατηγικής των δράσεων ενός οργανισμού (π.χ. μαζικές απολύσεις). Παρόλο που η αιτία μιας κρίσης μπορεί να προβλεφθεί, ο ακριβής χρόνος κατά τον οποίο ενδέχεται να εμφανιστεί, είναι απρόβλεπτος.
- Η κρίση αποτελεί ένα έκτακτο γεγονός που καταλήγει σε μια αβέβαιη κατάσταση, διακόπτει την ομαλή λειτουργία του οργανισμού με απροσδιόριστο χρόνο διάρκειας και επιφέρει κάποια αναπόφευκτη αλλαγή (στον οργανισμό, αλλά πιθανόν και στο περιβάλλον του).
- Συνήθως τα γεγονότα μιας κρίσης, έχουν υψηλή επίδραση, απειλώντας τους θεμελιώδεις στόχους του οργανισμού. Δημιουργούν αβεβαιότητα, ανησυχία και πίεση εντός και εκτός του οργανισμού.
- Η ένταση μιας κρίσης προς τον οργανισμό, είναι σταδιακά αυξανόμενη.
- Η έννοια της κρίσης, μπορεί να αποδοθεί βάσει των επιμέρους χαρακτηριστικών: μέγεθος, διάρκεια, αίτια, υπευθυνότητα, ανταπόκριση και αποκατάσταση ή επανόρθωση.
- Επειδή μια κρίση αποτελεί απειλή για έναν οργανισμό, δημιουργεί την ανάγκη για άμεση λήψη αποφάσεων από τα υψηλόβαθμα στελέχη του.
- Ο αιφνιδιασμός, η ανεπάρκεια πληροφόρησης για το πρόβλημα, ο περιορισμένος χρόνος αντίδρασης και η πίεση, επιδρούν αρνητικά στην αποτελεσματικότητα των στελεχών που πρέπει να λάβουν αποφάσεις (Hermann, 1963).
- Μια κρίση δημιουργεί τις συνθήκες ώστε τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και οι διάφορες ομάδες κοινού να εστιάσουν την προσοχή τους στον οργανισμό.
- Η κρίση ενός οργανισμού, μπορεί να εξελιχθεί σε μείζον θέμα δημόσιας πολιτικής. Αλλά και ένα ζήτημα δημόσιας πολιτικής μπορεί να αναχθεί σε κρίση για έναν οργανισμό.
- Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης τα στελέχη πρέπει να επικοινωνούν με τις σημαντικές ομάδες κοινού, οι οποίες είναι πιθανόν να εκλάβουν την κατάσταση με τελείως διαφορετικό τρόπο από τους διαχειριστές της κρίσης.
- Μια κρίση, μπορεί να προκαλέσει πραγματική ζημιά, ηθική ή/και υλική και να πλήξει ανεπανόρθωτα τη φήμη ενός οργανισμού. Αυτό μπορεί να έχει σαν

αποτέλεσμα την παρεμπόδιση της ολοκλήρωσης της αποστολής του οργανισμού και του στρατηγικού του σχεδιασμού.

- Μια κατάσταση κρίσης, λειτουργεί «αρνητικά» για τους πόρους (ανθρώπινους και υλικούς) και κυρίως για τα οικονομικά του οργανισμού και πιθανώς για κάποιες ομάδες κοινού. Το αποτέλεσμα είναι να χρειαστούν περισσότεροι πόροι και να προκληθεί απροσδιόριστη οικονομική επιβάρυνση.
- Μια κρίση, μειώνει την ανταγωνιστικότητα και το κύρος ενός οργανισμού.
- Ζημιώνει και τραυματίζει (συνήθως σε βάθος χρόνου) τον κύκλο εργασιών των προϊόντων και υπηρεσιών ενός οργανισμού.

1.2 Αιτίες και Τύποι Κρίσεων

Διαφόρων ειδών κρίσεις όπως οικονομικές, χρηματιστηριακές, επιχειρησιακές, επενδυτικές, έφεραν ηγετικές δυνάμεις της αγοράς στα πρόθυρα της απόγνωσης, πλήττοντας ανεπανόρθωτα τη φήμη τους καθώς και τη φήμη των ισχυρών τους εμπορικών σημάτων (brands). Προκειμένου να γίνει προετοιμασία και να αντιμετωπιστεί η κρίση, είναι πολύ σημαντικό για έναν οργανισμό, να γνωρίζει τις πηγές από τις οποίες μπορεί να προκληθεί ένα αρνητικό γεγονός (Παπαλεξανδρή, 2014).

Το Ινστιτούτο για τη Διαχείριση των Κρίσεων (ICM-Institute for Crisis Management, Kentucky, USA), από το 1990 μέχρι σήμερα, συγκεντρώνει στοιχεία από περισσότερες από 1.500 πηγές ενώ ταυτόχρονα παρακολουθεί συνεχώς σημαντικό αριθμό εντύπων και ηλεκτρονικών μέσων μαζικής ενημέρωσης (στις ΗΠΑ), καθώς και ιστοσελίδων. Η μελέτη και ανάλυση των στοιχείων αυτών, έχει καταλήξει σε πολλά και ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Το ICM, έχει ταξινομήσει τις αιτίες των κρίσεων σε δεκαέξι (17) κατηγορίες. Ανάλογα με τα περιστατικά που έχουν καταγραφεί (2011) στις ΗΠΑ, η σειρά είναι η ακόλουθη:

Πίνακας 1.1: Οι αιτίες των κρίσεων και η συχνότητά τους στις ΗΠΑ. Πηγή: Institute for Crisis Management (2011).

1) Εγκλήματα Στελεχών (white collars)	19%
2) Κακή διοίκηση - διαχείριση	11 %

**ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ &
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

3) Βία σε εργασιακούς χώρους	10%	10%
4) Σοβαρά Ατυχήματα		9%
5) Οικονομικές Ζημιές		8%
6) Ζημιές σε Υποδομές		8%
7) Εργασιακές Διαμάχες		8%
8) Μηνύσεις για Υπαιτιότητα		7%
9) Αντιδράσεις Καταναλωτών		5%
10) Ανακλήσεις Προϊόντων		5%
11) Κακές Φήμες		3%
12) Φυλετικές Διακρίσεις (discrimination)		3%
13) Σεξουαλικές παρενοχλήσεις		2%
14) Περιβαλλοντικές Επιβαρύνσεις		1%
15) Απώλεια Ανώτατου Στελέχους		1%
16) Φυσικές Καταστροφές		0%
17) Επιθετικές Εξαγορές		0%

Ο Dayton, (2009) στη θεωρία του που είναι γνωστή ως «Τροχός των Κρίσεων» (The Wheel of Crisis), προτείνει ότι όλοι οι οργανισμοί, πρέπει να έχουν ανάλογα σχέδια αντιμετώπισης για όλες τις ακόλουθες κατηγορίες- πηγές εταιρικών κρίσεων:

- Κρίσεις που προκαλούνται από φυσικές καταστροφές, όπως σεισμός, πυρκαγιά, πλημμύρες κλπ.
- Κρίσεις που αποδίδονται σε οικονομικούς παράγοντες, όπως η ύφεση της οικονομίας, η πτώση μετοχών στο Χρηματιστήριο, οι επιθετικές εξαγορές.
- Κρίσεις στον τομέα της παραγωγής, όπως εργατικό ατύχημα, αποτυχία προϊόντος, εμπλοκή στην παραγωγή.
- Κρίσεις που προκύπτουν από ενέργειες του ανθρώπινου δυναμικού, όπως απεργία, στάσεις εργασίας, σεξουαλική παρενόχληση κλπ.

**ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ &
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

- Κρίσεις που προκαλούνται από εγκληματικές ενέργειες, όπως απαγωγή, ομηρία, τρομοκρατικό χτύπημα, δολιοφθορά κλπ.
- Κρίσεις που πηγάζουν από στοιχεία πληροφορικής, όπως κλοπή ηλεκτρονικών δεδομένων, ιοί υπολογιστών, παραβίαση αρχείων κλπ.
- Κρίσεις που πληγώνουν τη φήμη του οργανισμού, όπως σκάνδαλα, κλοπή και παραλλαγή λογοτύπου κ.λπ.

Σε μια ευρύτερη προσέγγιση σχετικά με την ομαδοποίηση των πηγών των κρίσεων, με κριτήριο την ιδιότητα των υπαιτίων της κρίσης, τα ερευνητικά στοιχεία του ICM (Institute for Crisis Management) για τη δεκαετία 2002-2011, παρουσιάζουν ως υπεύθυνες τις διοικήσεις και τα στελέχη των οργανισμών, για το 50% των κρίσεων, είτε λόγω εσφαλμένων αποφάσεων είτε για την μη λήψη αποφάσεων σχετικά με σημαντικά θέματα. Στη δεύτερη θέση 32%, βρίσκονται οι εργαζόμενοι ως πηγή κρίσεων, ενώ το υπόλοιπο 18% είναι όλες οι άλλες αιτίες (Παπαλεξανδρή, 2014).

Πίνακας 1.2: Είδη κρίσεων που καλείται να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση ανάλογα με την κατηγορία που προέρχονται. Πηγή: Dayton (2009); Pauchant, Shrivastava (1998, σελ. 62).

Τεχνικές-Οικονομικές

<ul style="list-style-type: none">● Βιομηχανικά ατυχήματα● Επιβλαβή προϊόντα● Βλάβες Η/Υ● Ελλιπείς πληροφορίες	<ul style="list-style-type: none">● Περιβαλλοντικές καταστροφές● Φυσικές καταστροφές● Εχθρικές εξαγορές● Κοινωνικές κρίσεις● Αποτυχία συστημάτων
<ul style="list-style-type: none">● Μη προσαρμογή σε αλλαγές● Σαμποτάζ εκ των έσω● Κατάρρευση επικοινωνίας● Παράνομες δραστηριότητες● Αρρώστιες που σχετίζονται με	<ul style="list-style-type: none">● Σαμποτάζ από έξω● Τρομοκρατία● Απαγωγή στελεχών● Απομιμήσεις

την εργασία	
-------------	--

Ανθρώπινες-Επιχειρηματικές-Κοινωνικές



*Εικόνα 1.1: Τύποι γεγονότων που μπορούν να προκαλέσουν κρίσεις.
Πηγή: Dayton (2009); Pauchant, Shrivastava (1988, σελ. 86).*

Οι κρίσεις γίνονται καλύτερα κατανοητές μέσω του τρόπου με τον οποίο εκδηλώνονται (L.L., 2002). Οι ερευνητές επηρεασμένοι από τη βιολογία και τη

θεωρία της εξέλιξης κατατάσσουν τις κρίσεις σε δύο κύριους τύπους, τις αιφνίδιες (sudden) και τις αθροιστικές (cumulative). Πιο συγκεκριμένα, οι κρίσεις στους οργανισμούς αποτελούν καταστάσεις, κατά τις οποίες απειλείται η συνέχεια της ύπαρξης του οργανισμού λόγω έλλειψης συμβατότητας των λειτουργιών του με το περιβάλλον. Μέσα σε έναν οργανισμό, υπάρχουν διάφορα είδη κρίσεων που μπορεί να συμβούν (Lando, 2014). Ένα από αυτά είναι η αποτυχία προϊόντος, η οποία συμβαίνει όταν ένα προϊόν προκαλεί ζημιά στους χρήστες. Άλλες μορφές κρίσεων περιλαμβάνουν την κακοήθεια, η οποία συμβαίνει όταν ένας οργανισμός χειρίζεται ένα συγκεκριμένο πρόβλημα με τρόπο που δείχνει την αδιαφορία του για το κοινό, όπως και ο θάνατος του Διευθύνοντος Συμβούλου μιας εταιρείας, που προκαλεί ανησυχία στους μετόχους και τα ενδιαφερόμενα μέρη για το ποιος θα τον αντικαταστήσει. Τέλος, δεδομένου ότι το κοινό συνδέει μια επιχείρηση με τον αντιπρόσωπό της, μια κρίση μπορεί να οφείλεται σε ακατάλληλη συμπεριφορά από έναν εταιρικό εκπρόσωπο ή έναν οργανισμό (Lando, 2014).

Όπως συμβαίνει στις εξελικτικές αλλαγές των ειδών στη φύση, έτσι και στον επιχειρηματικό κόσμο

οι αλλαγές μπορούν να συμβούν με δύο τρόπους: είτε ξαφνικά είτε σταδιακά μέσω συσσωρευτικών διαδικασιών (αθροιστικές). Παρόμοια είναι και η προσέγγιση του Institute for Crisis Management , που διακρίνει τις κρίσεις σε αιφνίδιες (sudden) και υποβόσκουσες (smoldering) (Hwang and Litchenthal, 2000). Μάλιστα στις συγκεκριμένες κατηγορίες έχουν δοθεί οι χαρακτηρισμοί «πύθωνας» και «κόμπρα» αντίστοιχα.

A) Αιφνίδιες κρίσεις (sudden)

Στη θεωρία του οργανισμού, η κρίση χρησιμοποιείται κυρίως ενισχυτικά για τη διερεύνηση άλλων ιδεών και θεωριών. Στην πραγματικότητα, έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο ως άλλοθι παρά ως εξωγενές αντικείμενο έρευνας. Οι κρίσεις έχουν το πλεονέκτημα της έκθεσης των οργανισμών σε ακραία περιβάλλοντα, γεγονός που οδηγεί στο σχηματισμό οργανωτικών φαινομένων που διαφορετικά θα ήταν δύσκολο να παρατηρηθούν υπό κανονικές συνθήκες (Starbuck and Farjoun, 2005). Ως εκ τούτου, η κρίση χρησιμοποιείται ως καταλύτης, αλλά σπάνια μελετάται ως προς την ικανότητά της να δίνει φως στη φύση και στο ρόλο της στις θεωρίες των οργανισμών. Μια αιφνίδια κρίση, ορίζεται ως η εκδήλωση ενός ξαφνικού προβλήματος, για τον

οργανισμό και το περιβάλλοντος, χωρίς την προηγούμενη εμφάνιση προειδοποιητικών ενδείξεων ή γεγονότων. Ο χρόνος για έρευνα, προετοιμασία και σχεδιασμό είναι ανύπαρκτος. Μια τέτοια κρίση μπορεί να προσελκύσει το ενδιαφέρον των ΜΜΕ, να προκαλέσει αρνητικό αντίκτυπο σε εργαζόμενους, επενδυτές, πελάτες, προμηθευτές και άλλες ομάδες κοινού, καθώς και να επηρεάσει τα κέρδη, την τιμή της μετοχής και την εταιρική φήμη (Σφακιανάκης, 1998).

Στην κατηγορία αυτή συνήθως εμπίπτουν κρίσεις που προήλθαν από:

- Φυσική καταστροφή, η οποία επιδρά τόσο σε εργαζόμενους όσο και στη λειτουργία του οργανισμού.
- Ατύχημα με σημαντικές υλικές ζημιές οι οποίες μπορεί να διαταράξουν την ομαλή λειτουργία του οργανισμού.
- Θανατηφόρο ατύχημα σε εργαζόμενους ή πελάτες-επισκέπτες.
- Αιφνίδιος θάνατος Ανώτατου Στελέχους.
- Διαφυγή βλαβερών υλικών στο περιβάλλον.
- Απρόσμενη βλάβη συστημάτων, η οποία μπορεί να στερήσει στον οργανισμό την παροχή ενέργειας ή άλλες υπηρεσίες αναγκαίες για τη λειτουργία του.
- Απρόσμενη δράση εργαζόμενου/ων (δολιοφθορά, εξαπάτηση, δημοσίευση εμπιστευτικών πληροφοριών)
- Εκδήλωση βίας με εμπλοκή εργαζομένων/πελατών
- Τρομοκρατικές ενέργειες (π.χ. η τρομοκρατική επίθεση της 11^{ης} Σεπτεμβρίου).

B) Υποβόσκουσες κρίσεις (smoldering)

Εμφανίζονται, όταν δημοσιοποιείται ένα σοβαρό πρόβλημα το οποίο δεν είναι ευρέως γνωστό στο εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ενώ παράγεται αρνητική δημοσιότητα και ακολουθούν υψηλά πρόστιμα, νομικές κυρώσεις και γενικά απρόβλεπτες ζημιές. Συνήθως οι κρίσεις αυτές, παρουσιάζουν εμφανή σημάδια για την ύπαρξή τους, τα ονομαζόμενα πρόδρομα συμπτώματα, αλλά παραμένουν σε λανθάνουσα μορφή για αρκετό χρονικό διάστημα. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται αρκετός χρόνος στον οργανισμό προκειμένου να προετοιμάσει την αντίδρασή του ή να αποτρέψει την κρίση. Ωστόσο υπάρχει ο κίνδυνος να ξεσπάσει κρίση οποιαδήποτε στιγμή. Οι κρίσεις αυτές είναι προβληματικές καταστάσεις που

υπάρχουν, συσσωρεύονται και εκδηλώνονται έντονα εφόσον ξεπεραστεί ένα κρίσιμο σημείο (Hwang and Lichtenthal, 2000). Θα λέγαμε ότι οι υποβόσκουσες κρίσεις βασίζουν την ύπαρξή τους στο γεγονός ότι οι οργανισμοί συχνά εθελotuφλούν μπροστά σε υπαρκτά προβλήματα τα οποία από ένα σημείο και μετά λαμβάνουν τη μορφή χιονοστιβάδας.

Τέτοιες κρίσεις μπορεί να προέλθουν από τις ακόλουθες αιτίες (Παπαλεξανδρή, 2014):

- Παραβίαση κανονισμών, που καταλήγει σε οικονομικές και νομικές κυρώσεις.
- Παράπονα πελατών (π.χ. για υπερτιμολόγηση ή απαράδεκτη συμπεριφορά), για τα οποία είτε δεν πραγματοποιήθηκε διορθωτική ενέργεια είτε γιατί αυτή που εφαρμόστηκε δεν ήταν η κατάλληλη.
- Ανακάλυψη σοβαρών εσωτερικών προβλημάτων τα οποία θα πρέπει να αποκαλυφθούν στους εργαζόμενους, επενδυτές, πελάτες, συνεργάτες κλπ.
- Επιθετική ενέργεια από μέσα μαζικής ενημέρωσης ή διεξαγωγή ερευνών από κρατικό φορέα.
- Διένεξη και πιέσεις από ακτιβιστές.

*Πίνακας 1.3 Χαρακτηριστικά αιφνίδιων και αθροιστικών κρίσεων.
Πηγή: Hwang and Litchenthal (2000, σελ. 134)*

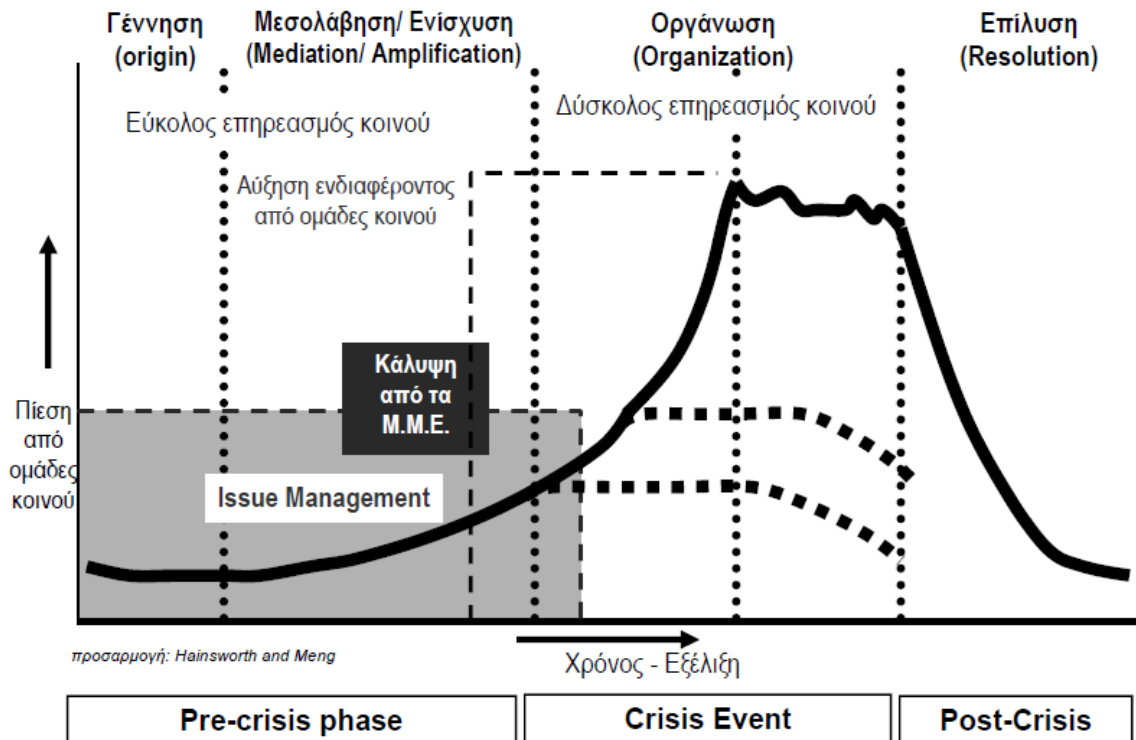
Βασικές διαστάσεις κρίσεων	Αιφνίδιες	Αθροιστικές
Ταχύτητα εκδήλωσης	Γρήγορη	Βαθμιαία
Προβλεψιμότητα	Χαμηλή	Υψηλή
Κατάσταση	Εστιασμένη	Νεφελώδης
Αναγνώριση Κρίσης	Ξεκάθαρη	Ασαφής
Γενεσιουργό αίτιο	Συγκεκριμένο γεγονός	Υπέρβαση ορίου
Σημείο εκδήλωσης	Σταθερή με το χρόνο	Αυξανόμενη με το χρόνο
Εμπλεκόμενοι	Μια/λίγες πλευρές	Πολλές πτυχές

Μια τρίτη κατηγορία θα μπορούσαν να είναι οι κρίσεις διαρκείας. Αυτές

διαρκούν για μήνες ή ακόμη και για χρόνια παρά τις προσπάθειες της διοίκησης να ξεπεραστούν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, είναι το θέμα της οικολογικής καταστροφής που προκάλεσε το δεξαμενόπλοιο Exxon Valdez το 1989. Μετά από δεκαεπτά ολόκληρα χρόνια από το ατύχημα (το 2006), άρθρο των New Times τιτλοφορείται: “*Time for Exxon to pay*”, με αφορμή την εκδίκηση των αποζημιώσεων για την πολιτεία της Αλάσκα (Marketing Week, 2004).

1.3 Κύκλος Εξέλιξης Κρίσιμων Θεμάτων σε Κρίσεις

Συνήθως η βιβλιογραφία, προσεγγίζει το ζήτημα των κρίσεων με μια περιορισμένη οπτική. Ειδικότερα, εστιάζει στο γεγονός της κρίσης μέσα σ’ ένα στενό χρονικό πλαίσιο, σαν αυτό να αποτελεί μια εστία απειλών και εκπλήξεων, που απαιτεί γρήγορη αντίδραση από τον οργανισμό προκειμένου να περιοριστεί και να ελαχιστοποιηθεί η ζημιά. Η απειλή, συνήθως γίνεται αντιληπτή σαν μια εξωτερική δύναμη, η οποία μπορεί να επιφέρει ζημιά σε προϊόντα, αγορές, εγκαταστάσεις, κέρδη, σχέσεις με ομάδες κοινού, εταιρική εικόνα και τελικά την φήμη του οργανισμού. Βάσει αυτής της οπτικής, οι άνθρωποι των δημοσίων σχέσεων και της επικοινωνίας, εμφανίζονται μετά την εκδήλωση της κρίσης, σε ρόλο καθαρά «*πυροσβεστικό*» (reactive), με αντικείμενο την διακίνηση πληροφοριών στις ομάδες κοινού και την εφαρμογή προγραμμάτων επικοινωνίας για την επανόρθωση της πληγωμένης φήμης (Παπαλεξανδρή, 2014).



*Εικόνα 1.2 Ο Κύκλος των Κρίσιμων Θεμάτων και των Κρίσεων
Πηγή: Παρλιάρης (2014)*

Οι νεότερες θέσεις των ερευνητών, παρουσιάζουν τις κρίσεις, σαν φυσικά στάδια μέσα στην εξέλιξη των οργανισμών (Dayton, 2009). Οι ερευνητές εντοπίζουν διάφορα στάδια στην εξέλιξη μιας κρίσης, τα οποία είναι:

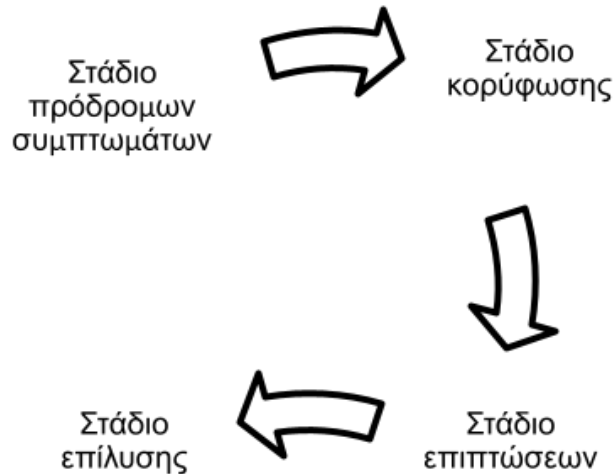
1. η φάση «πριν από την κρίση» (pre crisis phase) ή φάση επώασης,
2. η δραματική φάση της «εκδήλωσης της κρίσης» (crisis phase) η οποία επέρχεται μετά την εμφάνιση ενός «γεγονότος πυροδότη» (trigger event), και τέλος
3. η «μετά την κρίση» φάση (post crisis phase) όπου έρχεται ο απολογισμός και τοποθετεί τον οργανισμό σε μια κατάσταση εγρήγορσης για την αποφυγή παρόμοιων καταστάσεων στο μέλλον.

Οι προσεγγίσεις αυτές είναι πιο ολοκληρωμένες, μιας και:

- α) τοποθετούν την «Διαχείριση των Κρίσιμων Θεμάτων και των Κρίσεων» (Issue Crisis Management) μέσα στον κύκλο ζωής του οργανισμού και
- β) αντιμετωπίζουν τις κρίσεις, όχι ως απειλές αλλά και σαν ευκαιρίες καλύτερης

«υγείας» για τον οργανισμό.

Στην εικόνα 1.3 περιγράφονται τα στάδια κρίσεων. Έτσι, στο 1^ο στάδιο που είναι το στάδιο πρόδρομων συμπτωμάτων (prodwal crisis stage). Το 2^ο στάδιο είναι το στάδιο της κορύφωσης (acute crisis stage). Το 3^ο στάδιο είναι αυτό των επιπτώσεων της κρίσης (chronic crisis stage) και το τελευταίο στάδιο, το 4^ο, είναι αυτό που επιτυγχάνεται η επίλυση της κρίσης (crisis resolution stage)



Εικόνα 1.3 Τα στάδια των κρίσεων

Πηγή: https://mke.aegean.gr/files/2014/09/3-Meleti_Zimeras.pdf

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

2.1 Αντικειμενικοί Στόχοι Προδραστικής Προετοιμασίας

Η φάση πριν από την κρίση επιδιώκει την πρόληψη μέσω της αξιολόγησης των κινδύνων, η οποία ορίζεται ως η διαδικασία εντοπισμού, ανάλυσης και αντιμετώπισης των κινδύνων του έργου (Petru, 2013). Συνεπάγεται σάρωση και

ανάλυση του περιβάλλοντος με σκοπό τον συστηματικό εντοπισμό, αξιολόγηση, ποσοτικοποίηση και ιεράρχηση των διαφόρων περιβαλλοντικών κινδύνων για την επιχείρηση, καθώς και εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης μιας συγκεκριμένης κρίσης, της αναμενόμενης συχνότητάς της και των δυνατοτήτων της. Οι κοινωνικές αναταραχές, όπως οι διαδηλώσεις και οι απεργίες, καθώς και οι πολιτισμικές διαφορές, μπορούν να συμβάλλουν σε μια κρίση. Τα περιβαλλοντικά ζητήματα περιλαμβάνουν το κλίμα της χώρας και τη γεωπολιτική θέση, τα οποία και τα δύο μπορούν να οδηγήσουν σε φυσικές καταστροφές υπό σοβαρές συνθήκες. Οι συγκρούσεις στις οικονομικές ενώσεις της χώρας και στις διακυβερνητικές σχέσεις, η τρομοκρατία, το κίνημα κατά της παγκοσμιοποίησης, τα περιβαλλοντικά ζητήματα, η φτώχεια, οι επιθέσεις στον κυβερνοχώρο είναι προβλήματα που συνδέονται και αποτελούν παγκόσμιους παράγοντες κινδύνου (Schaechter et al., 2012).

Οι αντικειμενικοί στόχοι ενός οργανισμού στην προδραστική αυτή φάση είναι:

1. Να προλάβει μια κρίση πριν εμφανιστεί (εάν είναι δυνατόν):
 - μέσω Ανίχνευσης Σημάτων (Πρόδρομα συμπτώματα) και
 - μέσω ανάληψης διορθωτικών ενεργειών για την αποτροπή της κρίσης.
2. Να ελαχιστοποιήσει την αρνητική επίδραση για τον οργανισμό που επέρχεται με την εμφάνιση της κρίσης, με κατάλληλη προετοιμασία των λειτουργιών του οργανισμού και μέσω της κατάρτισης αναλυτικού Σχεδίου Αντιμετώπισης Κρίσεων.
3. Να προστατεύσει τη φήμη και το μέλλον του οργανισμού.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1970, το κλίμα της αυξανόμενης εχθρικότητας της αμερικάνικης κοινής γνώμης απέναντι στις επιχειρήσεις, υποχρέωσε τις διοικήσεις των επιχειρήσεων αυτών, αλλά και τα στελέχη δημοσίων σχέσεων, να αναθεωρήσουν τον ρόλο της εταιρικής επικοινωνίας. Δύο ήταν τα κύρια θέματα που απασχόλησαν τις διοικήσεις (Παπαλεξανδρή, 2014):

- A. Αφενός η μεταβολή της κοινωνικής αποδοχής των επιχειρήσεων, η οποία μετά τον δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο από 85% θετική, είχε σταδιακά υποχωρήσει μέσα σε 35 χρόνια στο 10-15%.
- B. Αφετέρου, οι επιχειρήσεις παρατηρώντας το αρνητικό κλίμα, συνεργάστηκαν με εταιρείες Δημοσίων Σχέσεων για την υπεράσπισή τους από την δημόσια κριτική. Τα κονδύλια που διέθεταν ετησίως για την επικοινωνία, ανέβηκαν σε

πρωτόγνωρα ύψη αρκετών δισεκατομμυρίων δολαρίων, χωρίς όμως να αλλάξουν την κατάσταση.

Η προσέγγιση της «Διαχείρισης των Κρίσιμων Θεμάτων» (issues management), παρουσίασε τις στρατηγικές που χρειάζονταν οι επιχειρήσεις, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις προσπάθειες των «ενεργοποιημένων κοινών» (activists), που οποία πίεζαν τους νομοθέτες για την υιοθέτηση αυστηρότερων νομοθεσιών σχετικά με τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως η «Διαχείριση των Κρίσιμων Θεμάτων» (issues management), ορίζεται (Blok et al., 2015) ως ένα εργαλείο, με το οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να αναγνωρίσουν, να αναλύσουν και να διαχειριστούν αναδυόμενα θέματα, αλλά και να ανταποκριθούν κατάλληλα σε αυτά, προτού γίνουν γνωστά στο ευρύ κοινό.

2.2 Μηχανισμός Ανίχνευσης Κρίσεων

Τα τελευταία χρόνια πολλές κορυφαίες επιχειρήσεις, έχουν καθιερώσει ένα πλαίσιο ή βάση δεδομένων με προσδιορισμένους κινδύνους και έχουν υιοθετήσει διαδικασίες και στρατηγικές αξιολόγησής τους.

Η διαδικασία αυτή δεν πραγματοποιείται απομονωμένα από τον επικεφαλής ή κάποιο στέλεχος του οργανισμού. Σχεδιάζεται και υλοποιείται από μία ομάδα στελεχών προερχόμενων από τις κύριες αντιπροσωπευτικές λειτουργίες του οργανισμού, όπως το οικονομικό τμήμα, το νομικό τμήμα, την παραγωγή, το ανθρώπινο δυναμικό, το μάρκετινγκ και την επικοινωνία (Temple, 2003).

Μάλιστα, αποσπασμένοι από τα καθημερινά τους καθήκοντα, κατά την διάρκεια ολόκληρης ημέρας ή ακόμα περισσότερο, τα στελέχη αυτά συγκεντρώνονται και προσπαθούν να εντοπίσουν μόνο εκείνα τα σενάρια κρίσεων που είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίσει ο οργανισμός, ανάλογα με τη φύση της δραστηριότητάς του. Επίσης, συνήθως υπάρχει ένα στέλεχος που διευκολύνει την όλη διαδικασία με το να παρακινεί την περαιτέρω ουσιαστική συζήτηση καθώς και να καταγράφει, να αναλύει και να ανακοινώνει τα συμπεράσματα στα οποία έχει καταλήξει η ομάδα (Temple, 2003).

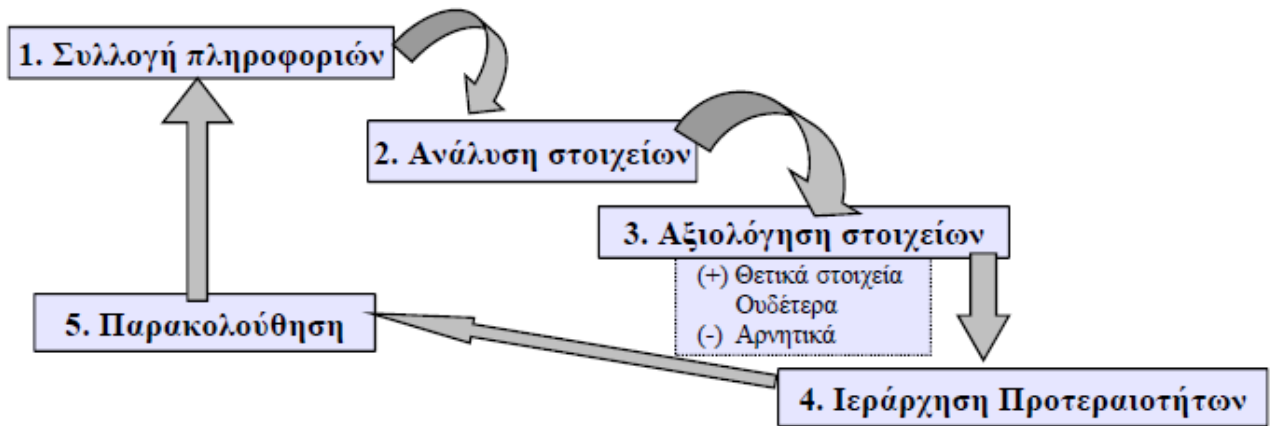
Εν συνεχεία αφού έχουν προσδιοριστεί ορισμένες από τις πιθανές απειλές

καθώς και οι συνέπειές τους, σχεδιάζονται οι συγκεκριμένες ευθύνες και στρατηγικές που θα πρέπει να ακολουθηθούν για κάθε περίπτωση, ακόμα και από στελέχη και τμήματα που δεν παρευρίσκονται στην αρχική συνάντηση και που μπορεί να προέρχονται από το τμήμα πληροφορικής (IT), το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (R&D), το τμήμα πωλήσεων κ.λπ. Με τον τρόπο αυτό, τα στελέχη των επιμέρους επιχειρησιακών λειτουργιών έρχονται κοντά, αφού όλοι πρέπει να ενωθούν μπροστά στον κίνδυνο και να αγωνιστούν ομαδικά για την εξάλειψη του (Παπαλεξανδρή, 2014).

Η ιδιαίτερη αυτή ομάδα, υποστηριζόμενη από κατάλληλα εργαλεία και διαδικασίες, αποτελεί για τον οργανισμό τον πολύτιμο «Μηχανισμό Ανίχνευσης Κρίσεων» (Crisis-Sensing Mechanism). Κύριος σκοπός του μηχανισμού αυτού είναι να (Blok et al., 2015):

- Ανιχνεύει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, εντοπίζοντας «πρόδρομα συμπτώματα».
- Συλλέγει πληροφορίες από τις πηγές των σημαντικών θεμάτων και κινδύνων.
- Αναλύει και αξιολογεί τις πληροφορίες που διαθέτει.
- Ιεραρχεί τα στοιχεία ανάλογα με την σημαντικότητα τους και προσδιορίζει τις προτεραιότητες.
- Προτείνει τρόπους διαχείρισης κάθε σημαντικής τάσης ή κατάστασης.

Επιπλέον, ο μηχανισμός αυτός θέτει σε επιφυλακή τους λήπτες αποφάσεων (decision makers) του οργανισμού και τους ωθεί στο να λάβουν προληπτικά μέτρα για την επίλυση προβλημάτων κατά τη γέννηση τους (Kash and Darling, 1998).



Εικόνα 2.1: Στάδια της ανάλυσης Θεμάτων και Κινδύνων (Chase, Jones, 1979)

2.3 Αποτροπή κρίσεων

Αφού εντοπίσουν, συλλέξουν, αναλύσουν και ιεραρχήσουν τις πληροφορίες σχετικά με τα κρίσιμα Θέματα, τους Κινδύνους και τις Σχέσεις του οργανισμού με τις ομάδες κοινού, τα στελέχη που απαρτίζουν το Μηχανισμό Ανίχνευσης Κρίσεων, δημιουργούν τα σημαντικότερα Σενάρια Πιθανών Κρίσεων. Το Σενάριο είναι μια υποθετική σειρά γεγονότων η οποία μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό σε μια αρνητική κατάσταση στο μέλλον. Η σειρά αυτή αποσπά την προσοχή των στελεχών που λαμβάνουν αποφάσεις για τις πολιτικές του οργανισμού και τους βάζει να σκεφτούν πιθανές συνέπειες των επιλογών τους (Rudra et al., 2016).

Η ανάλυση σεναρίων βοηθάει να βρεθούν εναλλακτικές λύσεις για ένα πρόβλημα, οι οποίες θα βοηθήσουν τον οργανισμό να εμποδίσει την εμφάνισή της κρίσης ή να ελαχιστοποιήσει τις συνέπειές της. Αφού καταρτιστεί ο κατάλογος αυτός, τα στελέχη θα πρέπει να σκεφτούν στρατηγικές αντιμετώπισης της κάθε κρίσης και στη συνέχεια να κάνουν μια εκτίμηση αποτελεσματικότητας της καθεμιάς από αυτές. Στο τέλος καταλήγουν στην καταλληλότερη λύση και έτσι διαμορφώνουν ένα τρόπο δράσης προκειμένου να αποτρέψουν την εμφάνιση της κρίσης (Rudra et al, 2016).

Τα σενάρια αυτά συνήθως υποβάλλονται από την ομάδα «Μηχανισμού Ανίχνευσης Κρίσεων» στην διοίκηση, για έγκριση. Στη συνέχεια, γίνεται ανάθεση για υλοποίηση της επιλεγμένης στρατηγικής αποτροπής της κρίσης σε διάφορους αποδέκτες μέσα στον οργανισμό.

Οι Millar και Smith (2002) προτείνουν την ακόλουθη μορφή αναφοράς:

Σενάριο Πιθανής Κρίσης – Δομή Εισήγησης προς την Ανώτατη Διοίκηση (Millar & Smith)

1. ΣΥΝΟΨΗ

- A. Τι είναι γνωστό και τι όχι σχετικά με την πιθανή κρίση
- B. Οι σημαντικοί παράγοντες της εμπλοκής
- C. Το πιθανότερο σενάριο εμφάνισης της κρίσης και το χρονοδιάγραμμα εξέλιξης

2. ΕΑΝ/ ΟΤΑΝ Η ΚΡΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΠΟΙΗΘΕΙ

- A. Άμεση οικονομική επίδραση μετά από το εξάμηνο
- B. Επιβάρυνση της εμπλοκής των μελών της Ανώτατης Διοίκησης, πέραν των τυπικών υποχρεώσεών τους

3. ΛΕΠΤΟΜΕΡΗΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

- A. Πωλήσεις – Χαμένες πωλήσεις/ κέρδη
- B. Οικονομικά— Επενδυτές/ Τράπεζες /αντίδραση μετοχής
- C. Marketing— Αντίκτυπος από τους Ανταγωνιστές
- D. Ελεγκτικές Αρχές — Ανακρίσεις/ έλεγχοι
- E. Εργασιακά — Ενέργειες Συνδικάτων
- F. Ανθρώπινο Δυναμικό — Ενέργειες δυσαρεστημένων εργαζομένων
- G. Νομικά — Δικαστικές διαμάχες

4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

- A. Αποσόβηση της Κρίσης
 - 1. Ευκαιρίες — βάσει περίπτωσης & εμπλεκόμενων κοινών-ατόμων
 - 2. Επιλογές — Κίνδυνοι & Κόστος
- B. Εάν η κρίση δεν μπορεί να αποφευχθεί...
 - 1. Στρατηγική Αντιμετώπισης — Τοποθέτηση του οργανισμού στη κρίση
 - 2. Πιθανές άμεσες ενέργειες για βοήθεια των εμπλεκόμενων κοινών-ατόμων

5. ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΖΗΜΙΩΝ

- A. Προδραστικές ενέργειες για την αποκάλυψη της κρίσης
(Να συζητηθούν οι ευκαιρίες/απειλές σε κάθε περίπτωση)
 - 1. Πωλητές: ενημέρωση δικτύου διανομής
 - 2. Marketing: ενημέρωση καταναλωτών, μέσω διαφήμισης & δημοσιότητας

3. Χρηματοοικονομικά: ενημέρωση μετόχων και χρηματοοικονομικής κοινότητας
4. Αρχές: ενημέρωση αρμόδιων αρχών (κρατικών/ τοπικών)
5. Ανθρώπινο Δυναμικό: ενημέρωση στελεχών και εργαζόμενων
6. Ανώτατη Διοίκηση: ενημέρωση Διοικητικού Συμβουλίου

B. Σχέδιο δράσης για Δημόσια αποκάλυψη της κρίσης

1. Σχέδιο δράσης για Αιφνίδια αποκάλυψη
2. Προσχεδιασμένη αποκάλυψη: ελαχιστοποίηση αρνητικών αντιδράσεων και επίδρασης της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού
 - a. Επικοινωνία από Πωλητές & Μάρκετινγκ
 - b. Επικοινωνία χρημ/κης κοινότητας
 - c. Επικοινωνία με Αρχές (κρατικές/ τοπικές)
 - d. Επικοινωνία με εργαζόμενους
 - e. Επαφές με κύριες ομάδες κοινού (που επηρεάζουν και επηρεάζονται)

6. ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΓΙΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΖΗΜΙΩΝ

A. Ομάδα Διαχείρισης Κρίσης

B. Πλάνο Ενεργειών — Χρονοδιάγραμμα και deadlines

C. Αναγκαίος Προϋπολογισμός, Ανταπόδοση επένδυσης (R.O.I. - return on the investment)

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

A. Μπορούμε να αποφύγουμε αυτό που άλλοι έχουν πάθει:

1. Παραδείγματα παρόμοιων κρίσεων □ Οικονομική & Επιχειρηματική επίδραση

B. Τι διακυβεύεται:

1. Πιθανή Οικονομική και Επιχειρηματική επίδραση στον οργανισμό μας
2. Προσπάθεια της διοίκησης που θα απαιτηθεί

C. Προτάσεις:

1. Στρατηγική για αποσόβηση της κρίσης (εάν είναι δυνατόν)
2. Πλάνο ενεργειών για ελαχιστοποίηση της ζημιάς, αν εκδηλωθεί η κρίση.

Οι στρατηγικές για την Διαχείριση των Θεμάτων που ακολουθούνται για την

αποτροπή πιθανών κρίσεων ποικίλουν. Οι συνηθέστερες είναι (Cornelissen, 2011):

- Προάσπιση (advocacy strategy). Ο οργανισμός δεν αλλάζει την πολιτική του, αλλά εφαρμόζοντας κάποιο πρόγραμμα επικοινωνίας προσπαθεί να αλλάξει τις στάσεις και τις αντιλήψεις των ομάδων κοινού που εμπλέκονται στο Θέμα, ώστε η κατάσταση να μην εξελιχθεί σε σύγκρουση (π.χ. McDonalds: Πλαστικό κουτί burger).
- Γεφύρωση (bridging strategy). Ο οργανισμός αλλάζει την πολιτική του σχετικά με το Θέμα που αντιμετωπίζει, θεραπεύοντας παράπονα, αναδιοργανώνοντας και βελτιώνοντας τις πρακτικές και τις πολιτικές που εφαρμόζει.
- Αδράνεια – Αναμονή (buffering strategy). Σε αρκετές περιπτώσεις, ο οργανισμός δεν κάνει τίποτα για την αντιμετώπιση του Θέματος αναμένοντας ότι θα εκτονωθεί μόνο του ή από τύχη (Cornelissen, 2011).

Σε σενάρια κινδύνων, συνήθως υπολογίζεται το κόστος διατήρησης αλλά και το κόστος μείωσης του κινδύνου. Τα κόστη διατήρησης του κινδύνου μπορεί να περιλαμβάνουν αποζημιώσεις ηθικών και υλικών ζημιών, θανάτων, τραυματισμών κλπ. Τα κόστη μείωσης του κινδύνου, περιλαμβάνουν προμήθεια εξοπλισμών, αλλαγή διαδικασιών και άλλων εργασιών, ασφαλιστικές καλύψεις και άλλα (Cornelissen, 2011).

Σε κάθε περίπτωση στο κόστος διατήρησης ενός κινδύνου πρέπει να υπολογίζεται η πιθανή βλάβη της εικόνας και της φήμης του οργανισμού. Το κόστος αυτό συχνά μπορεί να είναι απρόβλεπτο με πολύ οδυνηρές επιπτώσεις στο μέλλον του οργανισμού. Οι συνηθέστερες στρατηγικές Διαχείρισης Κινδύνου είναι οι εξής:

- Αποφυγή κινδύνου (Risk Avoidance). Περιλαμβάνει την αποφυγή μιας ενέργειας η οποία εμπεριέχει κάποιον κίνδυνο, π.χ. δεν χρησιμοποιώ αεροπλάνα για να αποφύγω την πιθανότητα αεροπειρατείας. Αυτό βέβαια έχει σαν συνέπεια την μη-δυνατότητα γρήγορης μεταφοράς, ή της μεταφοράς σε τόπους τους οποίους δεν θα μπορούσα να επισκεφτώ με άλλα μέσα.
- Μεταβίβαση κινδύνου (Risk Transfer). Εάν δεν μπορούμε να σταματήσουμε την ύπαρξη ενός κινδύνου, τότε ίσως μπορούμε να τον επιφορτίσουμε σε κάποιον άλλο (π.χ. όπως αυτό γίνεται μέσω των ασφαλειών κινδύνων και ζημιών). Αυτό βέβαια μπορεί να κοστίζει σε πόρους. Άλλωστε δεν είναι

δυνατόν όλοι οι κίνδυνοι να μεταβιβαστούν. Συνήθως η μεταβίβαση του κινδύνου γίνεται μετά από την υποχρεωτική υιοθέτηση κάποιων περιοριστικών μέτρων.

- Διατήρηση κινδύνου (Risk Retention). Περιλαμβάνει την αποδοχή της απώλειας/ζημιάς όταν αυτή συμβεί σαν συνέπεια του κινδύνου. Είναι στρατηγική που εφαρμόζεται συνήθως σε μικρούς κινδύνους, όπου το κόστος ασφάλισης/μεταβίβασης είναι μακροπρόθεσμα μεγαλύτερο από την συνολική απώλεια /ζημιά.
- Μείωση κινδύνου (Risk Reduction) Περιλαμβάνει μεθόδους που μειώνουν την δριμύτητα επίδρασης ή την πιθανότητα εμφάνισης της απώλειας/ζημιάς. Εδώ συνήθως εμφανίζονται ένα μεγάλο εύρος από εναλλακτικές που διαφέρουν σημαντικά στο κόστος τους. Μερικές φορές το κόστος μείωσης μπορεί να ξεπερνά το κόστος της απώλειας/ζημιάς. Η μεταβίβαση του κινδύνου σε κάποιον άλλον που έχει καλύτερη δυνατότητα διαχείρισής του, μπορεί να αποτελεί και προσέγγιση μείωσης του κινδύνου (Cornelissen, 2011).

Σύμφωνα με τον Dorfman (2007) η Ανάπτυξη - Βελτίωση Σχέσεων με απειλητικές Ομάδες Κοινού καθορίζει την αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού. Η ανάπτυξη ολοκληρωμένων προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων, με στόχο την ανάπτυξη σχέσεων με τα σημαντικά κοινά και τους κατάλληλους καθοδηγητές γνώμης, μπορεί να προλάβει την εξέλιξη μιας κρίσης ή να την περιορίσει όταν αυτή εκδηλωθεί (Dorfman, 2007).

Η διατήρηση της θετικής εικόνας του οργανισμού, είναι η καλύτερη και φθηνότερη Προληπτική τακτική. Απαραίτητη είναι η αμφίδρομη επικοινωνία με όλες τις σημαντικές ομάδες, και η έγκαιρη αναγνώριση και διευθέτηση των διαφορών σε αρχικό στάδιο, στα πλαίσια πάντα της αμοιβαίας κατανόησης. Βέβαια η επικοινωνία από μόνη της, δεν αρκεί εάν δεν συνοδεύεται από αντίστοιχες καλές πρακτικές του οργανισμού, όπως εφαρμογή νομοθεσιών, ηθική συμπεριφορά, ενδιαφέρον για τα κοινά, και αποτελεσματικότητα στο έργο του (προϊόντα/ υπηρεσίες). Ο Page A. έλεγε: «90% κάνε το καλό και 10% μίλα γι' αυτό». Είναι αδύνατον να δημιουργηθεί καλή σχέση και κλίμα εμπιστοσύνης με το κοινό εν μέσω μιας κρίσης (Cornelissen, 2011).

Οποιοσδήποτε ενδιαφέρεται για την κρίση, θα επηρεαστεί πολύ από την επικρατούσα αντίληψη για το παρελθόν του οργανισμού. Όπου είναι εφικτό, πρέπει να ενισχύεται η αξιοπιστία του οργανισμού με την συμβολή παραγόντων εκτός οργανισμού (ειδικοί, καθοδηγητές γνώμης). Η πηγή της πληροφόρησης σχετικά με κάποιο κίνδυνο είναι κορυφαίας σημασίας.

2.4 Σχέδιο Αντιμετώπισης Κρίσεων (ΣΑΚ)

Τα Σχέδια Αντιμετώπισης Κρίσεων είναι συνοπτικά σχέδια, που συντάσσονται κατά τη διάρκεια της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού και περιγράφουν πώς θα αντιμετωπιστούν οι εκδοχές των πιθανότερων κρίσεων για το περιβάλλον του οργανισμού (Cornelissen, 2011).

Ο σχεδιασμός αυτός αναπτύσσεται σε δύο βασικούς άξονες:

- Ο πρώτος άξονας, δείχνει το σχεδιασμό που απαιτείται προκειμένου να λυθεί το πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός λόγω της κρίσης και τελικά να επιστρέψει σε κανονική κατάσταση λειτουργίας (L.L., 2002). Ο σχεδιασμός αυτός περιλαμβάνει το Επιχειρησιακό Σχέδιο Ανάκαμψης (στην βιβλιογραφία αναφέρεται με διάφορους όρους, όπως: *Crisis Response Plan*, *Business Continuity Plan*). Την υλοποίηση αυτού του σχεδίου αναλαμβάνει η ομάδα Ανάκαμψης.
- Ο δεύτερος άξονας, δείχνει το σχεδιασμό που απαιτείται για την επικοινωνιακή αντίδραση του οργανισμού και περιλαμβάνει το Επικοινωνιακό Σχέδιο Κρίσης (*Crisis Communication Plan*). Η επικοινωνία αποτελεί πάντα ένα καθοριστικό τμήμα της αποτελεσματικής διαχείρισης κρίσεων και δεν μπορεί να παραλειφθεί από τον σχεδιασμό. Την υλοποίηση αυτού του σχεδίου την αναλαμβάνει η ομάδα Επικοινωνίας.

Αν και οι δύο ανωτέρω σχεδιασμοί παρουσιάζονται σαν διακριτές οντότητες, είναι μεταξύ τους άρρηκτα συνδεδεμένοι. Βέβαια ο σχεδιασμός, δεν είναι δυνατόν να είναι εκ των προτέρων ολοκληρωμένος, αφού δεν μπορούν να προβλεφθούν οι εκάστοτε επικοινωνιακές ευκαιρίες (Millar and Smith, 2002).

Ωστόσο οι επικοινωνιακές τακτικές, μπορούν να διαμορφωθούν, μετά την χάραξη συγκεκριμένων αρχών και σχεδίων δράσης, για την διευθέτηση των διαφόρων

μορφών προβλημάτων. Τα σχέδια αυτά συντάσσονται πριν εμφανιστούν οι κρίσεις και περιέχουν όλα τα μέτρα που θα πρέπει να λάβουν τα αρμόδια στελέχη, πριν, κατά την διάρκεια, αλλά και μετά την κρίση για τις πιο πιθανές εκδοχές της. Συνεπώς αποτελούν το κυριότερο εργαλείο για την επίλυση των προβλημάτων ενός οργανισμού (Σφακιανάκης, 1998).

Ένα αποτελεσματικό Σχέδιο Αντιμετώπισης Κρίσης (ΣΑΚ), εξασφαλίζει ότι κάτω από τις πιεστικές καταστάσεις που βιώνουν τα στελέχη, θα μάθουν ποια είναι τα ενδεδειγμένα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν προκειμένου να αντιμετωπίσουν την κρίση. Το γεγονός αυτό συμβάλλει στην αποφυγή σύγχυσης και υψηλού άγχους. Επίσης, σημαίνει κατάλληλες και έγκαιρες αντιδράσεις στις δράσεις της κρίσης, ενεργητική και όχι παθητική στάση, καθώς και διατήρηση του ελέγχου σε όλη τη διάρκεια εξέλιξης της κρίσης. Ένα βασικό στοιχείο για την αποτελεσματικότητα των ΣΑΚ, είναι το να είναι απλά, ακριβή και κατανοητά. Κανένα στέλεχος δεν έχει χρόνο να διαβάσει πολυσέλιδες εκθέσεις, όταν ο κόσμος γύρω του χάνεται λόγω της κρίσης (Cornelissen, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο:ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

3.1 Δράσεις κατά την διάρκεια της κρίσης

Πολλές φορές παρά την προετοιμασία κάποιων οργανισμών και των προσπαθειών τους για αποτροπή της εξέλιξης δυσμενών καταστάσεων, οι εξελίξεις είναι αναπόφευκτες και τελικά θα κληθούν να τις αντιμετωπίσουν.

Η κατάσταση αυτή μπορεί να οφείλεται σε κάποιους από τους ακόλουθους παράγοντες (Cornelissen, 2011):

- η πρόβλεψη και η αποτροπή τους είναι υπεράνω των ανθρώπινων δυνατοτήτων (φυσικές καταστροφές),
- κάποιες κρίσεις δημιουργούνται από ανώτερες ανεξέλεγκτες δυνάμεις (κοινωνικά και οικονομικά φαινόμενα),

- πολλές φορές δεν υπάρχουν πρόδρομα συμπτώματα ή δεν αναγνωρίζονται (δεν υπάρχουν προηγούμενες ενδείξεις),
- μια κρίση μπορεί να είναι αποτέλεσμα τυχαίων και αδιευκρίνιστων συμπτώσεων (ατυχήματα).

Σε κάθε περίπτωση, αυτό που μπορεί να επιτευχθεί ανεξάρτητα από την αιτία πρόκλησης της κρίσης, είναι ο περιορισμός των δυσμενών επιπτώσεων στον οργανισμό. Οι διαχειριστές της κρίσης, πρέπει να μπορούν να επέμβουν δυναμικά, και να λάβουν όλα τα αναγκαία μέτρα για την εκτόνωσή της. Όταν ξεσπάσει μία κρίση, δύο είναι οι στόχοι της Ομάδας Διαχείρισης (Dayton, 2009):

- α) να αποτρέψει την εξάπλωσή της και σε άλλες περιοχές του οργανισμού και
- β) να περιορίσει τη χρονική διάρκεια της κρίσης.

Η διαχείριση αυτή γίνεται συνήθως σε τρία στάδια. Αρχικά, αντιμετωπίζονται οι *Άμεσες και Επείγουσες Ανάγκες* (εάν υπάρχουν), ακολουθεί η *Μεταβατική Αντίδραση* και τέλος πραγματοποιείται η *Ανάκαμψη* (Cornelissen, 2011).

Αντιμετώπιση Άμεσων Αναγκών

Στη φάση αυτή εφαρμόζονται τα προσχεδιασμένα μέτρα που προβλέπονται για την αντιμετώπιση των πρώτων αναγκών που εμφανίζονται μόλις εκδηλωθεί η κρίση. Πρώτα αντιμετωπίζονται τα θέματα που αφορούν ανθρώπινα θύματα (θάνατοι, τραυματισμοί, εγκλωβισμοί, κλπ), και απαιτούν επείγουσα αντιμετώπιση (πρώτες βοήθειες, μεταφορά και νοσηλεία σε νοσοκομείο). Στη συνέχεια ακολουθεί η αντιμετώπιση άλλων επικίνδυνων καταστάσεων που μπορούν να δημιουργήσουν νέα ανθρώπινα θύματα (πυρκαγιές, εκκενώσεις χώρων, άμεση απόσυρση επικίνδυνων προϊόντων, κλπ). Εδώ, κύριο ρόλο παίζουν ο χρόνος αντίδρασης, η άμεση λήψη αποφάσεων καθώς και η άμεση και ορθή εφαρμογή τους. Η ανάγκη επιτυχίας μέσα στον περιορισμένο χρόνο υλοποίησης αυτής της φάσης, προϋποθέτει κατάλληλη προετοιμασία και αποφασιστικότητα (Cornelissen, 2011).

Μεταβατική Αντίδραση

Στη δεύτερη φάση, αντιμετωπίζονται οι ανάγκες που έχουν χαμηλότερη προτεραιότητα από την ανθρώπινη ζωή, αλλά είναι πολύ σημαντικές. Στο στάδιο αυτό ο οργανισμός έχει ξεπεράσει το αρχικό χτύπημα, και προσπαθεί να αποκτήσει

σταδιακά τον έλεγχο της κατάστασης. Αφού έχουν καλυφθεί οι ανάγκες των *ανθρώπινων θυμάτων*, μετά αντιμετωπίζονται θέματα που αφορούν τον πληθυσμό και την *κοινή γνώμη* και τελευταίες αντιμετωπίζονται οι ανάγκες που αφορούν τις *υλικές ζημιές*. Η φάση αυτή είναι η δυσκολότερη, γιατί εδώ η κρίση παίρνει τη χειρότερη μορφή της. Οι πιέσεις προς τον οργανισμό κορυφώνονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να εμφανιστούν απρόβλεπτες παρενέργειες, να χαθεί ο έλεγχος και να ακολουθήσει η κατάρρευση του οργανισμού. Στο σημείο αυτό, μόνο η προετοιμασία, η ετοιμότητα και η εμπειρία των στελεχών διοίκησης μπορούν να εγγηθούν την ικανοποιητική διαχείριση της κατάστασης (Cornelissen, 2011).

Ανάκαμψη

Στη φάση της ανάκαμψης στόχος είναι η επαναφορά του οργανισμού σε κανονική κατάσταση, δηλαδή σε αυτήν που υπήρχε προτού εμφανιστεί η κρίση (Σφακιανάκης, 1998).

Η ανάκαμψη επιχειρείται σε δύο κατευθύνσεις: την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα και την ανάκαμψη των υλικών και των συστημάτων. Εδώ πλέον έχει μειωθεί σημαντικά το άγχος των στελεχών διαχείρισης, η σύγχυση, η πίεση του χρόνου και ο γρήγορος ρυθμός εναλλαγής των καταστάσεων, με συνέπεια να υπάρχει καλύτερος έλεγχος της κατάστασης. Και σε αυτή τη φάση είναι σημαντικό να προϋπάρχουν σενάρια αποκατάστασης στο σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων του οργανισμού.

Η φάση της ανάκαμψης έχει συνήθως μεγαλύτερη διάρκεια από τις δύο προηγούμενες, ενώ η διάρκειά της εξαρτάται από το μέγεθος και την έκταση των ζημιών που προκάλεσε η κρίση. Οι ικανότεροι διαχειριστές επιτυγχάνουν συνήθως και συντομότερο χρόνο ανάκαμψης. Οι ενέργειες αυτής της φάσης, περιέχουν κάθε μέτρο που λαμβάνεται για *διόρθωση των βλαβών και των πληγέντων*, λειτουργικές και διοικητικές *αλλαγές* του οργανισμού, πρόσθετες *δαπάνες*, *αποζημιώσεις*, *αναζήτηση βοήθειας και στήριξης από το εξωτερικό περιβάλλον* και συνήθως έντονες επικοινωνιακές προσπάθειες για επανόρθωση της πληγωμένης φήμης και αξιοπιστίας (Παπαλεξανδρή, 2014).

3.2 Τα Βήματα Μέσα στην Κρίση

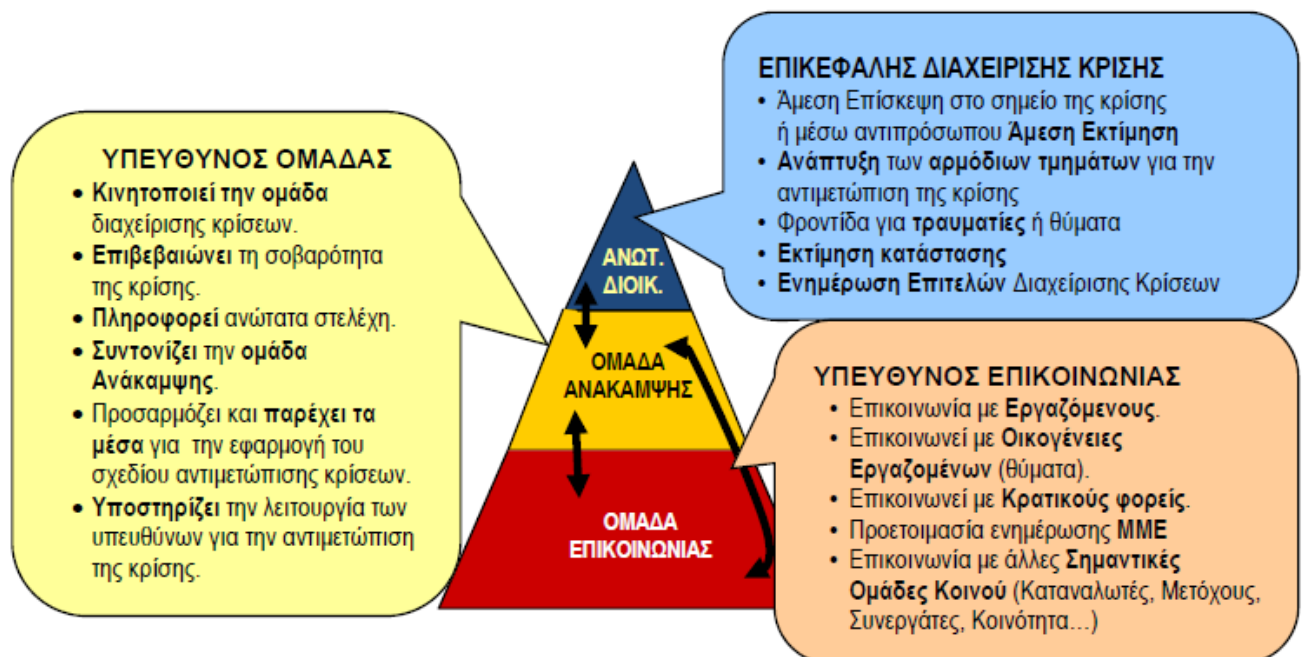
Πριν όμως από τη λήψη των αποφάσεων και την ανάληψη κατάλληλων δράσεων για την διαχείριση και εκτόνωση της κρίσης, οι υπεύθυνοι για την διαχείρισή της πρέπει: α) να αναγνωρίσουν την κρίση και β) να διαχειριστούν τις πληροφοριακές ανάγκες που σχετίζονται με την κρίση (Παπαλεξανδρή, 2014).

Το ξέσπασμα μιας κρίσης, βάζει σε δοκιμασία έναν οργανισμό και φανερώνει το επίπεδο προετοιμασίας του. Πολλοί πιστεύουν ότι η αναγνώριση της έναρξης μιας κρίσης σε έναν οργανισμό είναι αυτονόητη. Η αλήθεια βέβαια είναι ότι αυτό συμβαίνει μόνο όταν υπάρχει ένα προφανές γεγονός «πυροδότης» (trigger event)(ατύχημα, καταγγελία καταναλωτή, ένα δημοσίευμα, κτλ), και βέβαια εφόσον διαθέτουν τον κατάλληλο Μηχανισμό Ανίχνευσης Κρίσης (Crisis Sensing Mechanism).

Σε αρκετές περιπτώσεις τα στελέχη μπορεί να διχογνωμούν για το κατά πόσο βρίσκονται σε κρίση ή όχι. Όσο παράξενο και αν φαίνεται αυτό, μπορεί ένας οργανισμός να μην έχει αντιληφθεί καθόλου ότι βρίσκεται σε μια τέτοια κατάσταση. Ουσιαστικά μια κατάσταση μετατρέπεται σε κρίση, όταν οι ομάδες κοινού την αντιλαμβάνονται σαν κρίση. Όμως κάποια στελέχη μπορεί να το αρνούνται, ακόμα και όταν το κοινό το «βροντοφωνάζει» (Alkharabsheh et al, 2014). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η στάση της ΦΑΓΕ στην κρίση του 2004, όπου, αρνούμενη να παραδεχτεί το θέμα που είχε προκύψει λόγω διάθεσης ελαττωματικών προϊόντων, θεώρησε ότι δεν θα έφτανε ποτέ στο φως της δημοσιότητας. Όμως τα MME είναι αυτά που αποφασίζουν εάν ένα προϊόν ή ένας οργανισμός αντιμετωπίζει κρίση. Ένας από τους πιο σημαντικούς κανόνες της διαχείρισης κρίσεων είναι ότι οι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίσουν την κρίση βάσει της αντίληψης που έχει σχηματιστεί στο μυαλό του κοινού και όχι βάσει αυτού που οι ίδιες ορίζουν ή θεωρούν ως κρίση (Παπαλεξανδρή, 2014).

Σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα (Εικόνα 3.1), μόλις διαπιστωθεί η κρίση σε μία επιχείρηση ο καθορισμένος Επικεφαλής για την διαχείριση κρίσεων, που αποτελεί μέλος της Ανώτατης Διοίκησης, πραγματοποιεί άμεση επίσκεψη στο σημείο της κρίσης ή αποστέλλει αντιπρόσωπο ώστε να εκτιμηθεί η κατάσταση και να δοθούν οι απαραίτητες κατευθύνσεις για την αντιμετώπισή της. Έπειτα ενημερώνονται τα αρμόδια τμήματα, ενώ παράλληλα προσφέρονται πρώτες βοήθειες στους τραυματίες,

αναζητούνται τυχόν θύματα και γίνεται εκτίμηση της κατάστασης. Τα αρμόδια τμήματα και οι υπεύθυνοι κάθε ομάδας κινητοποιούν τα μέλη τους και προβαίνουν στις κατάλληλες ενέργειες ώστε να κατανοηθεί και να επιβεβαιωθεί η σοβαρότητα της κρίσης. Ο εκάστοτε υπεύθυνος συντονίζει την ομάδα του, προσαρμόζει τα μέσα που διαθέτει και τα αναδιανέμει για να εφαρμοστεί το κατάλληλο πλάνο για την αντιμετώπιση της κρίσης. Επίσης υποστηρίζει την λειτουργία των υπευθύνων για την αντιμετώπιση της κρίσης. Ιδιαίτερα σημαντικές κρίνονται οι ενέργειες στις οποίες θα προβεί ο υπεύθυνος επικοινωνίας, ο οποίος είναι επιφορτισμένος να επικοινωνήσει με τους εργαζόμενους, τις οικογένειες και τους οικείους των εργαζομένων που διατρέχουν κίνδυνο και τους κρατικούς φορείς ώστε να αποστείλουν την απαραίτητη βοήθεια. Εξαιρετικά σημαντική είναι και η ενημέρωση των ΜΜΕ τα οποία θα μεταφέρουν την πληροφορία στο ευρύ κοινό. Τέλος, αναγκαία κρίνεται και η επικοινωνία με τους υπόλοιπους άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενους της επιχείρησης (π.χ μετόχους, συνεργάτες).



Εικόνα 3.1 Ενεργοποίηση Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων (Αιφνίδια κρίση).
Πηγή: (Παπαλεξανδρή, 2014).

3.3 Κινητοποίηση της Διοίκησης

Ο προσδιορισμός ενός προβλήματος ως κρίση, αλλάζει δραματικά τον τρόπο αντιμετώπισής του από τον οργανισμό. Τα στελέχη της Ομάδας Διαχείρισης Κρίσης (ΟΔΚ), αρκετές φορές πρέπει να προσπαθήσουν να πείσουν την διοίκηση, ότι η κατάσταση αποτελεί μία κρίση. Η κρίση, αντιμετωπίζεται πολύ πιο σοβαρά και η διοίκηση αφιερώνει περισσότερη προσοχή συγκριτικά με άλλες καταστάσεις. Για τον χειρισμό της κατάστασης, δεσμεύονται περισσότεροι οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι, δίνοντας έτσι στο ζήτημα μεγαλύτερη βαρύτητα, ανάλογα πάντα με τη σοβαρότητα, την αμεσότητα και την αβεβαιότητα που προκαλείται (Alkharabsheh et al., 2014).

Είναι λοιπόν σημαντικό θέμα για τα στελέχη της ΟΔΚ, η πειστική προβολή του προβλήματος ως κρίση, στην διοίκηση του οργανισμού. Η επιτυχημένη προβολή ενός προβλήματος συνήθως συνοδεύεται από κατάλληλη «πλαίσια» (frame). Ένα «πλαίσιο» επιδρά στο τρόπο που γίνεται αντιληπτό ένα πρόβλημα, τονίζοντας έντονα κάποια χαρακτηριστικά του, και ταυτόχρονα κρύβοντας κάποια άλλα (Alkharabsheh et al., 2014). Τρεις παράγοντες είναι σημαντικοί στην αποτελεσματική πλαισίωση μιας κρίσης προς την διοίκηση:

- α) οι διαστάσεις της κρίσης,
- β) η εμπειρία των στελεχών της διοίκησης,
- γ) η πειστικότητα της παρουσίασης του θέματος από τα μέλη της ΟΔΚ.

Τα στελέχη ΟΔΚ, στην προσπάθειά τους να κινητοποιήσουν τα στελέχη διοίκησης μέσα στην κρίση, θα πρέπει να αξιοποιούν τις δεξιότητες της πειθούς που διαθέτουν. Επίσης είναι σημαντικό, από την στιγμή που θα ενεργοποιηθεί η ΟΔΚ, τα στελέχη που την απαρτίζουν, να απομακρυνθούν από τα καθημερινά τυπικά καθήκοντά τους και να αφοσιωθούν με όλη τους την ενέργεια στην επίλυση και τη διαχείριση της κρίσης (Σφακιανάκης, 1998).

3.4 Πληροφοριακές Ανάγκες

3.4.1 Μηχανισμός Συλλογής Πληροφοριών

Η αναζήτηση και συλλογή των αναγκαίων πληροφοριών πρέπει να πραγματοποιηθεί με έναν οργανωμένο τρόπο και όχι σαν μια αναζήτηση στα τυφλά.

Οι στρατηγικές διαχείρισης της γνώσης (knowledge management), δημιουργήθηκαν για αυτόν ακριβώς το σκοπό. Η ΟΔΚ πρέπει να ιεραρχήσει τις πληροφοριακές της ανάγκες, γιατί όλες οι πληροφορίες δεν έχουν ίδια αξία. Οι πληροφορίες πρώτης προτεραιότητας, πρέπει να βρεθούν άμεσα και για αυτό να καταβληθεί η μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια (Παπαλεξανδρή, 2014).

Η ΟΔΚ πρέπει να γνωρίζει εκ των προτέρων που μπορεί να αναζητήσει και να βρει κάθε είδους πληροφορία. Αυτό βέβαια θα συμβεί μόνο αν έχει μελετηθεί και σχεδιαστεί στη φάση της Πρόληψης και περιέχεται στα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων. Το δίκτυο πληροφοριών περιλαμβάνει εργαζόμενους και στελέχη στο εσωτερικό του οργανισμού καθώς και άτομα από τις σημαντικές ομάδες κοινού (πελάτες, συνεργάτες, ανταγωνιστές, καθοδηγητές γνώμης, πολιτικούς, δημοσιογράφους, κτλ).

Ο εντοπισμός αυτού του δικτύου πληροφοριών, εμφανίζεται στα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων σαν ταξινομημένοι κατάλογοι με επαφές (contact sheets).

Για την αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών, πρέπει (Cornelissen, 2011):

- Να γίνεται ακριβής καταγραφή όλων των Εισερχόμενων και Εξερχόμενων στοιχείων σε ειδικές φόρμες (Ημερομηνία / Πηγή / κτλ)
- Να γίνεται χαρακτηρισμός στα στοιχεία με διαβάθμιση προτεραιότητας της πληροφορίας (Επείγουσα, Κανονική, Γενική)
- Να επιδιώκεται η διασταύρωση και επαλήθευση όλων των πληροφοριών.

3.4.2 Κυκλοφορία και Επεξεργασία Πληροφοριών

Τα συλλεγόμενα στοιχεία, σχετικά με δημόσιες δηλώσεις, Δελτία Τύπου και ανακοινώσεις που εξέδωσε ο οργανισμός, αναφορές από ΜΜΕ καθώς και οτιδήποτε σχετικό με το γεγονός, πρέπει να γίνονται άμεσα γνωστά σε όλα τα μέλη της ΟΔΚ καθώς και στην Ανώτατη Διοίκηση (Cornelissen, 2011).

Βέβαια η συγκέντρωση των πληροφοριών είναι άνευ αξίας, αν δεν ακολουθεί η αποτελεσματική επεξεργασία τους, προκειμένου τα άγνωστα κομμάτια του “μωσαϊκού” να συμπληρώνονται και να μετατρέπονται σε σαφή εικόνα. Στη διαδικασία επεξεργασίας των πληροφοριών, εμφανίζονται συχνά πολλά προβλήματα, τα οποία εάν είναι γνωστά στους διαχειριστές της κρίσης, τους βοηθά να δημιουργήσουν αποτελεσματικότερους μηχανισμούς. Τα σημαντικότερα προβλήματα είναι (Coombs, 2007):

- 1) Πρόβλημα Σειριακής Μετάδοσης. Αναφέρεται στο κλασικό πρόβλημα του «χαλασμένου τηλεφώνου», όπου όσο περισσότεροι άνθρωποι παρεμβάλλονται στην από στόμα σε στόμα μετάδοση ενός μηνύματος μέχρι αυτό να φτάσει στον τελικό αποδέκτη, τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα αλλοίωσής του.
- 2) Το φαινόμενο GroupThink. Τα στελέχη των οργανισμών, στα πλαίσια της διατήρησης της αρμονίας μέσα στην ομάδα, έχουν την τάση να αποκρύπτουν εντελώς τις αρνητικές πληροφορίες (π.χ. πληροφορίες που τους παρουσιάζουν κακούς/ασυνεπείς, κλπ.). Χαρακτηριστικό παράδειγμα η περίπτωση της καταστροφής του διαστημοπλοίου Challenger (1986) Τα μεσαία στελέχη της NASA που ήταν υπεύθυνα για το σύστημα καυσίμων κατά την εκτόξευση, απέκρυψαν τις επιφυλάξεις που είχαν λόγω πολύ χαμηλών θερμοκρασιών που επικρατούσαν τις ημέρες πριν την εκτόξευση, και δεν ζήτησαν την ακύρωση της εκτόξευσης. Τελικά η δυσλειτουργία του συστήματος καυσίμων, διέλυσε το διαστημόπλοιο μερικά λεπτά μετά την εκτόξευσή του.
- 3) Πληροφοριακή Υπερφόρτωση. Συμβαίνει στα άτομα όταν εκτεθούν σε μεγαλύτερο όγκο πληροφορίας από αυτόν που αντέχουν να διαχειριστούν. Η μεγάλη ανάγκη για πληροφορίες κατά τις κρίσεις, μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε τεράστιο κύμα πληροφοριών στα στελέχη της ΟΔΚ, γεγονός που επιδρά αρνητικά στη δυνατότητα επεξεργασίας τους.
- 4) Προκατάληψη στη επιλογή πληροφοριών. Λόγω της αδυναμίας των ανθρώπων να επεξεργαστούν πολύ μεγάλο όγκο πληροφορίας, ασυναίσθητα για να ξεπεράσουν αυτό το εμπόδιο, χρησιμοποιούν την επιλεκτική αντίληψη, εστιάζοντας σε μερικές μόνο πληροφορίες και απορρίπτοντας ταυτόχρονα τις υπόλοιπες (Παπαλεξανδρή, 2014).

3.5 Λήψη Αποφάσεων

Σ' έναν ορισμό, η εταιρική κρίση προσδιορίζεται ως : ένα γεγονός με μικρή πιθανότητα να συμβεί και τεράστιο αντίκτυπο όταν εκδηλωθεί, το οποίο απειλεί τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, χαρακτηρίζεται από έντονη αμφιβολία ως προς τα αίτια, την επίδραση και τον τρόπο αντιμετώπισής του και **συνδέεται με την αναγκαιότητα άμεσης λήψης αποφάσεων** (Clair, 1998).

Όταν οι προσπάθειες αποτροπής μιας κρίσης αποτυγχάνουν ο οργανισμός εισέρχεται σε «κατάσταση κρίσης». Στη συνέχεια, το σύστημα εισέρχεται στη φάση

αντίδρασης, η οποία χαρακτηρίζεται από γρήγορη λήψη αποφάσεων, πολυπλοκότητα και ασάφεια, καθώς ο κίνδυνος άμεσης ζημίας παραμένει. Πρέπει να ληφθούν αποφάσεις και να γίνουν προσπάθειες. Θέτοντας την κατάσταση υπό έλεγχο, πρέπει να δοθεί προσοχή στον περιορισμό της κρίσης και στη μείωση των ζημιών. Όπως υποστηρίζουν στο άρθρο τους οι Hale et al. (2005), το συντομότερο δυνατό, πρέπει να αποκτηθεί έλεγχος της κατάστασης μέσω της παρατήρησης, ερμηνείας, επιλογής και διάδοσης—επαναλαμβάνοντας τα στάδια της διαδικασίας αρκετές φορές.

Έτσι μετά την διαχείριση των πρώτων πληροφοριακών αναγκών, πρέπει να ληφθούν άμεσα οι βασικές αποφάσεις για την κατάλληλη αρχική αντίδραση και την καταστολή της κρίσης. Η έντονη φάση μιας κρίσης κρατάει μόνο μερικά 24ωρα, μέσα στα οποία θα πρέπει να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις σχετικά με τη στρατηγική αντιμετώπισης της κρίσης. Συνήθως, τα στελέχη της ΟΔΚ, μπορεί να έχουν διαφορετικούς στόχους και αντιλήψεις για τη διαχείριση της κρίσης, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει διαφωνίες και διαμάχες μέσα στην ομάδα. Η ικανότητα των μελών να μπορούν να συνεργαστούν και να αξιοποιήσουν αυτές τις διαφωνίες προς όφελος του οργανισμού είναι ιδιαίτερα σημαντική (Coombs, 1999).

Οι ομάδες των στελεχών αποτυγχάνουν στη λήψη αποφάσεων, όταν δεν έχουν ή δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά, δεξιότητες κριτικής σκέψης. Η κριτική σκέψη είναι μια διαδικασία ενδεδεγμένης αξιολόγησης των πληροφοριών (Williams, 1995). Μια αιτία αποτυχίας, είναι συνήθως η λανθασμένη αναγνώριση του προβλήματος ή η λανθασμένη αναγνώριση των αιτιών του. Ένας άλλος λόγος είναι η προβληματική αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και η επιλογή μιας ακατάλληλης λύσης.

Σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την λήψη των αποφάσεων μέσα στην κρίση είναι (Σφακιανάκης, 1998):

- **Ο χρόνος:** Ιδανικά κάθε πρόβλημα πρέπει να λύνεται την κατάλληλη στιγμή. Για αυτό και η απόφαση σχετικά με την επίλυση του προβλήματος και η υλοποίησή της, είναι ιδιαίτερα ωφέλιμες όταν πραγματοποιηθούν την κατάλληλη στιγμή. Οι χρονικές καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων για προβλήματα που πρέπει να λυθούν άμεσα, είναι ενδείξεις διοικητικής ανεπάρκειας. Εκδηλώνονται με αναβολές, δισταγμούς, αμφιταλαντεύσεις, κωλυσιεργίες και αναποφασιστικότητα. Οφείλονται κυρίως στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του λήπτη της

απόφασης, σε ψυχολογικά συμπλέγματα, στην έλλειψη γνώσεων και εμπειριών και σε διάφορα σύνδρομα που τον διακατέχουν.

- **Ο αναλαμβανόμενος κίνδυνος:** Η λήψη αποφάσεων εμπεριέχει πάντοτε και κάποιο κίνδυνο, εκτός αν λαμβάνεται κάτω από συνθήκες βεβαιότητας, όταν δηλαδή και οι εναλλακτικές λύσεις και τα αποτελέσματά τους είναι γνωστά και σχεδόν βέβαια. Κάθε απόφαση δεν είναι πάντοτε η καλύτερη (σχετικά με το αποτέλεσμα), ούτε η ορθολογικότερη (σχετικά με την αιτιολογία).

Συνήθως, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις είναι ασαφείς και υπάρχει ο κίνδυνος, να ληφθεί μια λανθασμένη απόφαση. Αυτό δεν σημαίνει ότι μπροστά σ' αυτό τον κίνδυνο δεν θα πρέπει να ληφθεί η απόφαση. Αντίθετα πρέπει να υπολογιστεί ο κίνδυνος και η πιθανότητά του, και ανάλογα με τους υπολογισμούς αυτούς, να ληφθεί η απόφαση. Το χειρότερο είναι να μη λαμβάνεται απόφαση επειδή με τη λήψη της αναλαμβάνεται και ένας κίνδυνος (Σφακιανάκης, 1998).

- **Ο παράγοντας πληροφόρηση:** Η επαρκής και αναγκαία πληροφόρηση υπάρχει κυρίως όταν επικρατούν κανονικές καταστάσεις. Σε έκρυθμες καταστάσεις, όπως είναι οι κρίσεις και οι έκτακτες ανάγκες, η πληροφόρηση ποτέ δεν είναι επαρκής. Επικρατούν συνθήκες πιθανότητας και αβεβαιότητας και οι διαχειριστές των κρίσεων αποφασίζουν συνήθως κάτω από αυτές τις συνθήκες. Αναλαμβάνουν τότε τον κίνδυνο των αποφάσεών τους που είναι αντιστρόφως ανάλογος με την υπάρχουσα πληροφόρηση. Συμπερασματικά, ο ρόλος της πληροφόρησης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ο εξής:

- ✓ Προσδιορίζει την τεχνική λήψης αποφάσεων.
- ✓ Προσδιορίζει τον αριθμό των γνωστών εναλλακτικών λύσεων και των αποτελεσμάτων τους.
- ✓ Εξασφαλίζει συνθήκες βεβαιότητας (μόνο όταν είναι πλήρης).
- ✓ Περιορίζει την εμφάνιση απρόσμενων, απρόβλεπτων και πρωτόγνωρων καταστάσεων.
- ✓ Μειώνει τον κίνδυνο που εμπεριέχουν οι αποφάσεις που λαμβάνονται κάτω από συνθήκες πιθανότητας και αβεβαιότητας.

Κατά τη διάρκεια βέβαια μιας κρίσης μπορούν να προκύψουν προβλήματα παθογένειας της διαδικασίας χειρισμού της έκτακτης κατάστασης, τα οποία ενώ θεωρητικά δεν υφίστανται, στην πράξη μπορεί να αποτελέσουν σημαντικά

αναχώματα για την επιτυχή διαχείριση της κρίσης . Τέτοια προβλήματα είναι (Buehler and Pritsch, 2003):

- Η ελλιπής πνευματική διαύγεια κατά την διαδικασία. Αυτό προκύπτει από την υπερβολική πίεση και αγωνία που βιώνουν κυρίως τα υψηλόβαθμα στελέχη της επιχείρησης, τα οποία έχουν την ευθύνη για την επιτυχή λήψη αποφάσεων, υπό συνθήκες υψηλού άγχους και περιορισμένου χρόνου. Οι δύσκολες αυτές συνθήκες οδηγούν τα στελέχη σε μια παραγωγική διαδικασία λήψης αποφάσεων, όπου τα χαρτοφυλάκια εναλλακτικών δράσεων και αντιδράσεων είναι ελλιπή και κρύβουν επικίνδυνες για την επιχείρηση συνέπειες.
- Μια επιπλέον παθογένεια είναι η αποτυχία εφαρμογής των αποφάσεων που έχουν ληφθεί από τη διαχειριστική ομάδα. Παρότι οι έκτακτες καταστάσεις κρίσεων χρειάζονται άμεση και ακριβή εφαρμογή αποφάσεων, είτε λόγω μειωμένης αντίληψης των τμημάτων για το κατεπείγον της κατάστασης, είτε λόγω του ότι υπάρχει αδυναμία κατανόησης και επικοινωνίας των αποφάσεων, είτε γιατί προκύπτουν συγκρουόμενοι ρόλοι, οι αποφάσεις δεν καταφέρνουν να εφαρμοστούν όπως αποφασίστηκαν από την Ομάδα Διαχείρισης, με αποτέλεσμα την επιμήκυνση της διάρκειας της κρίσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΑ Μ.Μ.Ε

4.1 Επικοινωνιακές Στρατηγικές Αντίδρασης (Coombs Typology)

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, είναι να πληγεί ανεπανόρθωτα η φήμη και κατ' επέκταση το μέλλον μιας επιχείρησης. Κεντρικό ρόλο στον επιτυχημένο ή αποτυχημένο χειρισμό μιας κρίσης, έχει η επιλογή της Επικοινωνιακής Στρατηγικής δηλαδή η πραγματική αντίδραση, λεκτική και μη-λεκτική, του οργανισμού απέναντι στην κρίση (Παπαλεξανδρή, 2014).


Η κατάλληλη Επικοινωνιακή Στρατηγική, πέραν όλων των άλλων ενεργειών του οργανισμού, θα τον οδηγήσει στον περιορισμό οποιασδήποτε ζημιάς υπέστη η φήμη του ή ακόμα καλύτερα θα μπορέσει να τον αποσυνδέσει και παράλληλα να τον απενοχοποιήσει από τα αίτια της κρίσης. Σε κάθε κρίση που γίνεται αντιληπτή από τις

ενδιαφερόμενες ομάδες κοινού του οργανισμού, η ευρύτερη κοινή γνώμη αλλά και η κάθε ομάδα κοινού, αναζητούν τα αίτια που προκάλεσαν το γεγονός της κρίσης και παράλληλα προσπαθούν να αποδώσουν σε κάποιον την ευθύνη για αυτά (Coombs, 1999). Επιπλέον οι Ulmer et al. (2007) πιστεύουν ότι η επιτυχημένη επικοινωνία σε κρίση ξεκινά πολύ πριν από την έναρξη της κρίσης σε έναν οργανισμό και θα πρέπει να αποτελεί συστατικό των επιχειρηματικών και στρατηγικών οποιασδήποτε επιχείρησης. Στη συνέχεια, οι συγγραφείς υπογραμμίζουν την αναγκαιότητα της επικοινωνίας κατά το στάδιο μετά την κρίση, τονίζοντας ότι οι οργανισμοί δεν πρέπει μόνο να παρέχουν πληροφορίες στα μέρη μετά την κρίση, αλλά και να ακούν τις ανησυχίες και τις απορίες τους (Ulmeretal., 2007). Τέλος, οι Heath και Millar (2004) εξηγούν ότι σε μια κρίση, η προληπτική επικοινωνία εξυπηρετεί δύο βασικές λειτουργίες:

1. συμβάλλει στην πρόληψη πιθανών κρίσεων μειώνοντας την πιθανότητα εμφάνισής τους και
2. προετοιμάζει τα βασικά συμβαλλόμενα μέρη της κρίσης διασφαλίζοντας ότι η κρίση ελέγχεται όταν συμβεί.

Βασικός στόχος των Επικοινωνιακών Στρατηγικών, είναι να προστατέψουν την εικόνα του οργανισμού διαμορφώνοντας ή ακόμα και τροποποιώντας την αντίληψη των ομάδων κοινού για το ποιος έχει την ευθύνη για τη κρίση. Βασικές παράμετροι για την επιλογή της Επικοινωνιακής Στρατηγικής, είναι *“το είδος της κρίσης και η αντιλαμβανόμενη ευθύνη του οργανισμού απέναντι στην κρίση”* (Coombs, 1999, σελ.126). Η επιλογή στρατηγικής, υλοποιείται τόσο με τα μηνύματα που θα επικοινωνήσει ο οργανισμός, όσο και με τις ενέργειες που θα πρέπει να κάνει.

Μία ακόμα πολύ σημαντική παράμετρος είναι η φήμη του οργανισμού και η εικόνα που έχει προς το εξωτερικό περιβάλλον του τη χρονική στιγμή της κρίσης. Όσο πιο ισχυρά είναι αυτά τα δύο στοιχεία τόσο πιο κατάλληλες είναι οι συνθήκες για Αμυντικές επικοινωνιακές πολιτικές (Σφακιανάκης, 1998). Στον πίνακα και την επεξήγηση που ακολουθεί, περιγράφονται οι επτά κύριες στρατηγικές καθώς και το σε ποιες περιπτώσεις μπορούν να υιοθετηθούν.

	ΑΜΥΝΤΙΚΗ
<p>Χαμηλή Υπαιτιότητα</p>  <p>Υψηλή Υπαιτιότητα</p>	Επίθεση στον Κατήγορο
	Άρνηση
	Δικαιολογία -Μη Υπαιτιότητα
	Δικαιολογία- Υποβάθμιση
	Απόκτηση Εύνοιας
	Διορθωτική Ενέργεια
	Πλήρης Απολογία
	ΣΥΜΒΙΒΑΣΤΙΚΗ

Εικόνα 4.1: Στρατηγικές Επικοινωνιακής Αντίδρασης στις κρίσεις (Accommodative - Defensive Continuum). Πηγή: Coombs (1999)

4.1.1 Αμυντικές Στρατηγικές

Επίθεση στον Κατήγορο: Χρησιμοποιείται όταν υπάρχει αναγνωρίσιμος και αντικρούσιμος κατήγορος. Ο οργανισμός αντιμετωπίζει το άτομο ή την ομάδα που ισχυρίζεται ότι υπάρχει κρίση και αναφέρεται ακόμα και σε ένδικα μέσα που μπορούν ασκηθούν προκειμένου οι φήμες που προκαλούν πρόβλημα, να σταματήσουν να διαρρέουν απειλώντας την εικόνα του οργανισμού (Coombs, 1999). Χαρακτηριστικό τέτοιο παράδειγμα είναι οι αντιδικίες εταιρειών με περιβαλλοντικές οργανώσεις που τις κατηγορούν ότι μολύνουν το περιβάλλον. Είναι κατάλληλη για φήμες ή προκλήσεις.

Άρνηση: Ο οργανισμός αρνείται την ύπαρξη κρίσης. Η αντίδραση μπορεί να περιλαμβάνει την εξήγηση γιατί δεν υπάρχει κρίση. Ο οργανισμός συνδέοντας επικοινωνιακά την μη ύπαρξη θυμάτων αλλά και τη μηδενική εμπλοκή του στην κρίση, προσπαθεί να αποσυνδεθεί πλήρως από κάθε πιθανότητα αμφισβήτησης της φήμης του. Αυτή η αντίδραση ενδείκνυται σε περιπτώσεις κρίσεων που έχουν φυσικά

αίτια και δεν υπάρχουν θύματα, καθώς επίσης όταν υπάρχουν φήμες ή προκλήσεις.

Δικαιολογία – Μη Υπαιτιότητα: Επικοινωνιακά πολλές φορές ο οργανισμός προσπαθεί να μειώσει το μέγεθος και τη σημασία της κρίσης και ουσιαστικά να σταθεί μακριά από αυτή. Η αντίδραση μπορεί να περιλαμβάνει άρνηση της πρόθεσης να κάνει κακό ή ισχυρισμό ότι ο οργανισμός δεν είχε τον έλεγχο των γεγονότων που οδήγησαν στην κρίση. Χρησιμοποιείται όταν ο οργανισμός έχει μικρή ευθύνη για την κρίση. Κατάλληλη για ατυχήματα, κακοβουλία ή φυσικές καταστροφές. Δεν ενδείκνυται όταν η ζημία είναι μεγάλη, ειδικά σε περιπτώσεις ατυχημάτων.

Δικαιολογία – Υποβάθμιση: Ο οργανισμός προσπαθεί να μειώσει τον αντιλαμβανόμενο κίνδυνο. Αποδέχεται την ύπαρξη της κρίσης αλλά αρνείται και αμφισβητεί τη σοβαρότητά της. Η αντίδραση μπορεί να περιλαμβάνει δήλωση ότι δεν έχει γίνει σοβαρή ζημία ή τραυματισμοί ή ότι τα θύματα άξιζαν αυτό που έπαθαν. Χρησιμοποιείται μόνο όταν η ζημία είναι μικρή. Ενδείκνυται σε περιπτώσεις ατυχημάτων, κακοβουλίας ή φυσικών καταστροφών (Παπαλεξανδρή, 2014).

4.1.2 Συμβιβαστικές Στρατηγικές

Απόκτηση Εύνοιας: Ο οργανισμός προσπαθεί να υποστηρίξει την υπάρχουσα εικόνα του, κυρίως θυμίζοντας στη κοινή γνώμη τα θετικά σημεία του παρελθόντος του ή εγκωμιάζοντας το κοινό. Δεν αρνείται την κρίση, αλλά ούτε αποδέχεται την ευθύνη για τα αίτια της κρίσης. Μερικές φορές προσπαθεί να πείσει, ότι και ο ίδιος είναι θύμα της κρίσης. Χρησιμοποιείται μόνο όταν υπάρχει ισχυρή φήμη, και καλό εταιρικό ιστορικό. Κατάλληλη για κάθε είδους κρίση (Παπαλεξανδρή, 2014).

Διορθωτική Ενέργεια: Ο οργανισμός προσπαθεί να διορθώσει τη ζημία που προκλήθηκε ή να αποτρέψει την επανάληψή της, χωρίς απαραίτητα να αναλαμβάνει εξ' ολοκλήρου την ευθύνη. Συνήθως δίνει χρηματικές αποζημιώσεις, αντικαθιστά προβληματικά προϊόντα, κάνει επιδιόρθωση ζημιών ή προσφέρει άλλα δώρα στα θύματα. Συνήθως χρησιμοποιείται όταν η κρίση αποτελεί απόρροια αστοχίας του οργανισμού. Συνιστάται και σε ατυχήματα. Όταν υπάρχει ιστορικό με ατυχήματα, πρέπει να χρησιμοποιηθούν και άλλες στρατηγικές (Παπαλεξανδρή, 2014).

Πλήρης Απολογία: Είναι η πλέον Συμβιβαστική επικοινωνιακή στρατηγική. Ο οργανισμός αναλαμβάνει εξ' ολοκλήρου την ευθύνη, αποδεχόμενος τα λάθη και τις

παραλείψεις του που οδήγησαν στην κρίση. Συνήθως δίνεται υπόσχεση για μη επανάληψη παρόμοιου θέματος στο μέλλον και εκφράζεται η λύπη του οργανισμού. Ουσιαστικά εδώ η κρίση προήλθε από λανθασμένες ενέργειες ή παραλείψεις που θα μπορούσαν να είχαν αποτραπεί, έθεσαν σε κίνδυνο και ζημία κάποιες ενδιαφερόμενες ομάδες κοινού και γι' αυτό ο οργανισμός ζητά συγγνώμη (Παπαλεξανδρή, 2014).

Σε αρκετές περιπτώσεις οι οργανισμοί προβαίνουν σε Μερική Απολογία, με το να εκφράσουν το ενδιαφέρον τους και τη λύπη τους, χωρίς την αίτηση συγγνώμης. Αυτό γίνεται όταν δεν θέλουν να αποδεχθούν άμεσα και τις νομικές ευθύνες. Στην πράξη, οι Συμβιβαστικές στρατηγικές έχουν αποδειχτεί πιο αποτελεσματικές γιατί επικεντρώνονται στην αποκατάσταση της βλάβης (χωρίς να είναι πάντοτε οι ενδεδειγμένες). Οι Αμυντικές στρατηγικές θεωρούνται λιγότερο αποτελεσματικές γιατί γενικά η Κοινή Γνώμη, πιστεύει πως οι επιχειρήσεις είναι οι πλέον υπεύθυνες για τις κρίσεις.

Καμία στρατηγική επικοινωνίας κρίσεων δεν είναι πανάκεια, ούτε μπορεί να εφαρμοστεί πάντα σε όλες τις περιπτώσεις και σε όλες τις εταιρίες. Για το λόγο αυτό, η αντιγραφή της στρατηγικής που ακολούθησε κατά το παρελθόν μια εταιρεία δεν ενδείκνυται. Η κάθε εταιρία ανάλογα με τον τύπο της κρίσης αλλά και με τα υπόλοιπα δεδομένα (εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος), πρέπει να χαράξει διαφορετική στρατηγική, ορίζοντας το πραγματικό πρόβλημα και θέτοντας τους ορθούς στόχους (Παπαλεξανδρή, 2014).

4.2 Η τυπολογία του Benoit

Η εικόνα είναι απαραίτητη για όλων των ειδών τις οντότητες όπως κερδοσκοπικές και μη επιχειρήσεις, συνεταιρισμούς, κυβερνητικούς φορείς, κλπ καθώς και για τα άτομα. Ακόμα κι αν υπάρχει απομάκρυνση από την έννοια της εικόνας ως ενιαίας εντύπωσης που μοιράζεται το κοινό, η εικόνα εξακολουθεί να είναι μια κεντρική έννοια στον τομέα των δημοσίων σχέσεων. Οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν προληπτικές και επανορθωτικές προσεγγίσεις στα προβλήματα που αφορούν την εικόνα τους. Έτσι είναι σημαντικό να ειπωθεί η θεωρία του λόγου αποκατάστασης εικόνας καθώς αποτελεί μια βιώσιμη προσέγγιση για τη χρήση στην ανάπτυξη και κατανόηση μηνυμάτων που ανταποκρίνονται σε κρίσεις εταιρικής εικόνας. Φυσικά, υπάρχουν διαφορές στις προσπάθειες επιδιόρθωσης της

εικόνας ατόμων και εταιρειών. Για παράδειγμα, οι εταιρείες μπορεί να χρησιμοποιούν διαφορετικές στρατηγικές από τα άτομα ή να τις χρησιμοποιούν με διαφορετικό τρόπο. Οι επιχειρήσεις μπορεί να προσφέρουν μεγαλύτερους πόρους στις προσπάθειες επισκευής εικόνας από τα άτομα. Οι δικηγόροι μπορούν να συστήσουν στις εταιρείες τους να αποφύγουν ορισμένες στρατηγικές για να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους των διαφορών. Ωστόσο, οι βασικές επιλογές είναι οι ίδιες τόσο για μεμονωμένες όσο και για εταιρικές προσπάθειες επιδιόρθωσης της εικόνας.

4.2.1 Η Θεωρία της αποκατάστασης της επικοινωνίας

Το κλειδί για την κατανόηση των στρατηγικών επιδιόρθωσης της εικόνας είναι να ληφθεί υπόψη η φύση των επιθέσεων ή καταγγελιών που προκαλούν τέτοιες απαντήσεις ή υποκινούν μια εταιρική κρίση.

Μια επίθεση έχει δύο στοιχεία:

1. Ο κατηγορούμενος θεωρείται υπεύθυνος για μια ενέργεια.
2. Η πράξη αυτή θεωρείται προσβλητική.

Ανεξάρτητα από το τι συνέβη, δεν είναι λογικό να δημιουργηθεί μια δυσμενής εντύπωση μιας επιχείρησης, εκτός εάν θεωρείται ότι η εταιρεία είναι υπεύθυνη για αυτήν την πράξη. Η ευθύνη μπορεί να εμφανιστεί με πολλές μορφές: για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να κατηγορηθεί για πράξεις που πραγματοποίησε, διέταξε, ενθάρρυνε, διευκόλυνε ή επέτρεψε να συμβούν (ή για πράξεις παράλειψης ή κακές εκτελέσεις για τις οποίες φαίνεται υπεύθυνη). Επιπλέον, εάν δεν συνέβη τίποτα, ή εάν αυτό που συνέβη δεν θεωρείται προσβλητικό, τότε η εικόνα της εταιρείας δεν απειλείται.

Τονίζεται ότι ένα σημαντικό κοινό πρέπει να θεωρηθεί ότι αποδοκιμάζει την πράξη. Δεύτερον, και για τις δύο συνθήκες, οι αντιλήψεις είναι πιο σημαντικές από την πραγματικότητα. Το βασικό σημείο δεν είναι αν η επιχείρηση είναι στην πραγματικότητα υπεύθυνη για την προσβλητική πράξη, αλλά αν η επιχείρηση πιστεύεται ότι είναι υπεύθυνη για αυτό από το σημαντικό κοινό. Φυσικά, εάν η εταιρεία δεν φταίει πραγματικά για την επιθετική ενέργεια, αυτό μπορεί να είναι ένα

σημαντικό συστατικό της απάντησής της. Όσο το κοινό πιστεύει ότι η εταιρεία φταίει, η εικόνα κινδυνεύει (Lando, 2014).

Ομοίως, το βασικό ερώτημα δεν είναι εάν η πράξη ήταν στην πραγματικότητα προσβλητική, αλλά αν η πράξη πιστεύεται από το σχετικό κοινό ως αποτρόπαια. Φυσικά, εάν η εν λόγω πράξη δεν ήταν στην πραγματικότητα προσβλητική, αυτό μπορεί να είναι ένα σημαντικό μέρος της άμυνας της. Αλλά το πιο καίριο ερώτημα είναι αν το εμφανές κοινό πιστεύει ότι η πράξη είναι προσβλητική. Τέλος, οι εταιρείες συχνά απευθύνονται σε πολλαπλά είδη κοινού. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει πολίτες στην τοπική κοινωνία που λειτουργεί, κυβερνητικές ρυθμιστικές αρχές, μετόχους, υπαλλήλους, ομάδες πίεσης και πολιτικούς (Lando, 2014). Κάθε κοινό έχει δυνητικά διαφορετικά ενδιαφέροντα, ανησυχίες και στόχους. Η επικοινωνιακή κρίση πρέπει να προσδιορίσει το πιο σημαντικό κοινό (ή να δώσει προτεραιότητα σε σημαντικά κοινά).

4.2.2 Τυπολογία στρατηγικών αποκατάστασης εικόνας

Αντί να περιγραφούν τα είδη των καταστάσεων κρίσης ή τα στάδια μιας κρίσης, η θεωρία του λόγου αποκατάστασης εικόνας εστιάζει σε επιλογές μηνυμάτων. Με άλλα λόγια, απαντά στο ερώτημα: τι μπορεί να πει μια εταιρεία όταν βρίσκεται αντιμέτωπη με μια κρίση; Αυτή η θεωρία είναι πιο εξαντλητική από τις προηγούμενες (απολογία, απολογισμοί) στις οποίες βασίζεται, και προσφέρει πέντε ευρείες κατηγορίες στρατηγικών αποκατάστασης εικόνας, μερικές με παραλλαγές, που ανταποκρίνονται σε τέτοιες απειλές. Η άρνηση και η αποφυγή ευθύνης αφορούν το πρώτο συστατικό της πειστικής επίθεσης, απορρίπτοντας ή μειώνοντας την ευθύνη του κατηγορουμένου για την εν λόγω πράξη. Η μείωση της προσβλητικότητας και των διορθωτικών ενεργειών, η τρίτη και η τέταρτη ευρεία κατηγορία αποκατάστασης εικόνας, αφορούν το δεύτερο συστατικό της πειστικής επίθεσης: τη μείωση της προσβλητικότητας της πράξης που αποδίδεται στον κατηγορούμενο. Η τελευταία γενική στρατηγική, η θανάτωση, προσπαθεί να αποκαταστήσει μια εικόνα ζητώντας συγχώρεση (Lando, 2014).

A) Άρνηση

Μια γενική προσέγγιση για την επισκευή εικόνας, με δύο παραλλαγές, είναι η

άρνηση. Για παράδειγμα, η Pepsi-Cola κατηγόρησε την Coca-Cola ότι απαιτεί από τους άλλους λογαριασμούς της να πληρώνουν υψηλότερες τιμές, επιδοτώντας τον μεγαλύτερο πελάτη της, τα McDonald's. Η Coke απάντησε αρνούμενη απλώς και ευθέως τις κατηγορίες της Pepsi: οι χρεώσεις ότι η Coke αύξησε τις τιμές για ορισμένους πελάτες αλλά όχι όλες "ήταν απολύτως ψευδείς." Οι αυξήσεις των τιμών «εφαρμόστηκαν παγκοσμίως · δεν υπήρχαν εξαιρέσεις». Εδώ, η Coke απορρίπτει τις κατηγορίες της Pepsi ως ψευδείς (Arabian Business, 2012). Μια επιχείρηση μπορεί να αρνηθεί ότι η πράξη συνέβη, ότι η εταιρεία πραγματοποίησε την πράξη ή ότι η πράξη ήταν επιβλαβής για οποιονδήποτε. Μια δεύτερη μορφή άρνησης είναι η μετατόπιση της ευθύνης, υποστηρίζοντας ότι ένα άλλο άτομο ή οργανισμός είναι πραγματικά υπεύθυνος για την προσβλητική πράξη. Μετά τη διαρροή πετρελαίου της Exxon Valdez, ο Rawl, πρόεδρος της Exxon, κατηγόρησε τους κρατικούς αξιωματούχους και το Λιμενικό Σώμα για την καθυστέρηση, χρεώνοντας ότι η εταιρεία δεν μπορούσε να λάβει άμεση εξουσιοδότηση στο σημείο για να ξεκινήσει τον καθαρισμό του λαδιού ή την εφαρμογή χημικών. Εάν η Exxon δεν έφταιγε για την καθυστέρηση, η εικόνα τους δεν πρέπει να αμαυρωθεί (Baffrey et al., 2001).

B) Αποφυγή Ευθύνης

Αυτή η γενική στρατηγική αποκατάστασης εικόνας έχει τέσσερις εκδοχές. Μια επιχείρηση μπορεί να πει ότι η πράξη της ήταν απλώς μια απάντηση στην προσβλητική ενέργεια μιας άλλης και ότι η συμπεριφορά μπορεί να θεωρηθεί ως μια λογική αντίδραση σε αυτήν την πρόκληση. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να ισχυριστεί ότι μετέφερε το εργοστάσιό της σε άλλο κράτος επειδή το πρώτο κράτος ψήφισε νέο νόμο που μειώνει το περιθώριο κέρδους της. Μια άλλη συγκεκριμένη μορφή αποφυγής της ευθύνης είναι η ευπάθεια. Εδώ, η επιχείρηση ισχυρίζεται ότι υπάρχει έλλειψη πληροφοριών ή έλεγχος σημαντικών στοιχείων της κατάστασης. Για παράδειγμα, ένα πολυάσχολο στέλεχος που έχασε μια σημαντική συνάντηση θα μπορούσε να ισχυριστεί ότι "ποτέ δεν μου είπαν ότι η συνάντηση είχε μεταφερθεί μια μέρα". Εάν είναι αλήθεια, η έλλειψη πληροφοριών δικαιολογεί την απουσία. Μια τρίτη επιλογή είναι να ισχυριστεί κανείς ότι η επιθετική ενέργεια έγινε τυχαία. Εάν η εταιρεία μπορεί να πείσει το κοινό ότι η εν λόγω πράξη συνέβη τυχαία, θα πρέπει να θεωρηθεί λιγότερο υπεύθυνη και να μειωθεί η ζημιά στην εικόνα αυτής της επιχείρησης. Μετά από κατηγορίες για απάτη επισκευής αυτοκινήτων, ο πρόεδρος της Sears, Brennan, χαρακτήρισε τα λάθη επισκευής αυτοκινήτων ως "ακούσια" και

όχι σκόπιμα. Τέταρτον, η επιχείρηση μπορεί να προτείνει ότι η προσβλητική συμπεριφορά πραγματοποιήθηκε με καλή πρόθεση. Ο Μπρέναν τόνισε επίσης τις καλές προθέσεις της Sears, δηλώνοντας ότι ποτέ δεν θα παραβίαζε σκόπιμα την εμπιστοσύνη που έδειξαν οι πελάτες στην εταιρεία για 105 χρόνια. Αυτή η παρατήρηση λειτουργεί για να τονίσει τις καλές προθέσεις της Sears προς τους πελάτες της (Benoit, 2009).

Γ) Μείωση της επιθετικότητας

Μια εταιρεία που κατηγορείται για λανθασμένες ενέργειες μπορεί επίσης να προσπαθήσει να μειώσει την αντιληπτή προσβλητικότητα αυτής της πράξης. Αυτή η γενική στρατηγική επισκευής εικόνας έχει έξι εκδοχές.

Πρώτον, μια εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει την ενίσχυση για να ενδυναμώσει τα θετικά συναισθήματα του κοινού προς εκείνη, προκειμένου να αντισταθμίσει τα αρνητικά συναισθήματα που σχετίζονται με την παράνομη πράξη. Οι επιχειρήσεις μπορεί να περιγράψουν θετικά χαρακτηριστικά που έχουν ή θετικές πράξεις που έχουν κάνει στο παρελθόν. Μετά τη διαρροή πετρελαίου στο Valdez, για παράδειγμα, ο πρόεδρος της Exxon, Rawl, δήλωσε ότι "η Exxon κινήθηκε γρήγορα και ικανά για να ελαχιστοποιήσει την επίδραση που θα έχει το πετρέλαιο στο περιβάλλον, τα ψάρια και άλλα άγρια ζώα". Εξέφρασε τη συμπάθειά του στους «κατοίκους του Βαλντέζ και τους ανθρώπους της πολιτείας της Αλάσκας». Αυτά τα συναισθήματα, αν γίνουν αποδεκτά, θα ενισχύσουν την εικόνα του και θα αντισταθμίσουν τη φήμη του (Baffrey et al., 2001).

Μια δεύτερη πιθανότητα είναι να γίνει προσπάθεια ελαχιστοποίησης των αρνητικών συναισθημάτων που σχετίζονται με την παράνομη πράξη. Μετά τη διαρροή πετρελαίου στο Valdez, οι αξιωματούχοι της Exxon προσπάθησαν επίσης να υποβαθμίσουν την έκταση της ζημιάς. Ο Μπέικερ εξήγησε ότι «στις 19 Μαΐου, όταν η Αλάσκα ανέσυρε πτώματα δεκάδων χιλιάδων θαλάσσιων πτηνών, εκατοντάδων ενυδρίδων και δεκάδων φαλακρών αετών, ένας αξιωματούχος της Exxon δήλωσε στο National Public Radio ότι η Exxon είχε μετρήσει μόλις 300 πουλιά και 70 βίδρες». Αυτή η δήλωση λειτουργεί για να ελαχιστοποιήσει το φαινόμενο πρόβλημα (Baffrey et al., 2001).

Τρίτον, μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει διαφοροποίηση, στην οποία η πράξη διακρίνεται από άλλες παρόμοιες αλλά πιο προσβλητικές ενέργειες. Ο Sears υποστήριξε ότι οι πράξεις που χαρακτηρίστηκαν ως άσκοπες ήταν στην πραγματικότητα προληπτική συντήρηση. Σαφώς, οι ενέργειες είναι λιγότερο προσβλητικές όταν νοούνται ως προληπτική συντήρηση και όχι ως απάτη (Benoit, 2009).

Ένας τέταρτος τρόπος μείωσης της προσβλητικότητας είναι η υπέρβαση, η οποία επιχειρεί να τοποθετήσει την πράξη σε ένα ευνοϊκότερο πλαίσιο. Μια εταιρεία που πειραματίζεται σε ζώα θα μπορούσε να ισχυριστεί ότι τα οφέλη για τον άνθρωπο από μια τέτοια έρευνα υπερτερούν των βλαβών για τα ζώα.

Πέμπτον, όσοι κατηγορούνται για αδικία ενδέχεται να αποφασίσουν να επιτεθούν στους κατηγορούς τους. Αφού η Coca-Cola υποστήριξε ότι η Coke είναι πιο κερδοφόρα από την Pepsi, η Pepsi-Cola αντεπιτέθηκε σε διαφημίσεις που απευθύνονταν σε καταστήματα λιανικής. Μια διαφήμιση ισχυριζόταν ότι η Coke χρέωνε άλλες εταιρείες περισσότερο από τη McDonald's: "Η τιμολογιακή πολιτική της Coke απαιτεί από εσάς να επιδοτείτε τις δραστηριότητες του μεγαλύτερου ανταγωνιστή σας." Αυτή η επίθεση στην Coke μπορεί να μειώσει τη ζημιά από την κριτική της Coke στην Pepsi (Arabian Business, 2012). Η αποζημίωση είναι η τελευταία μορφή μείωσης της επιθετικότητας. Εάν είναι αποδεκτό από το θύμα, η εικόνα της επιχείρησης θα πρέπει να βελτιωθεί. Για παράδειγμα, μια ομάδα ατόμων με αναπηρία αρνήθηκε την είσοδο σε κινηματογράφο. Αργότερα ένας αξιωματούχος ζήτησε συγγνώμη και τους πρόσφερε δωρεάν μια μελλοντική ταινία για να βοηθήσει στην αντιστάθμιση αυτής της προσβλητικής πράξης.

Δ) Διορθωτικά μέτρα

Μια άλλη γενική στρατηγική αποκατάστασης εικόνας είναι η διορθωτική ενέργεια, στην οποία η εταιρεία υπόσχεται να διορθώσει το πρόβλημα. Αυτή η ενέργεια μπορεί να λάβει τη μορφή αποκατάστασης της κατάστασης που υπήρχε πριν από την επιθετική ενέργεια ή/και υπόσχεση αποτροπής της επανάληψης της επιθετικής πράξης. Για παράδειγμα, το 1993 η AT&T επλήγηκε καθώς προκλήθηκε βλάβη στην υπηρεσία μεγάλων αποστάσεων από και προς τη Νέα Υόρκη. Ο πρόεδρος Allen βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό στα διορθωτικά μέτρα: "Έχουμε ήδη λάβει διορθωτικά

και προληπτικά μέτρα στις πληγείσες εγκαταστάσεις" στη Νέα Υόρκη, συμπεριλαμβανομένης της ενδελεχούς εξέτασης όλων των εγκαταστάσεων και πρακτικών μας, από την αρχή. Ανακοίνωσε επίσης σχέδια που θα ξόδευε δισεκατομμύρια τα επόμενα χρόνια για να τα κάνει ακόμη πιο αξιόπιστα. Έτσι, δεν υποσχέθηκε μόνο να διορθώσει το τρέχον πρόβλημα αλλά και να αποτρέψει μελλοντικά προβλήματα (Travis, 1990).

Ε) Ταπείνωση

Η τελική γενική στρατηγική για την αποκατάσταση της εικόνας είναι η ομολογία και να αναζήτηση συγχώρεσης, η οποία χαρακτηρίζεται από τον Burke ως θανάσιμη. Ένα πιθανό μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι μπορεί να προσκαλέσει αγωγές από τα θύματα. Αρκετές μελέτες απεικονίζουν τις δυνατότητες αυτής της θεωρίας. Ο Benoit εφάρμοσε αυτή τη θεωρία στη διαρροή πετρελαίου Exxon Valdez, στην απάντηση της Union Carbide στη διαρροή αερίου Bhopal και σε μια σειρά διαφημίσεων της Coca-Cola και της Pepsi-Cola στο Nation's Restaurant News όπως και σε άλλες περιπτώσεις (US EPA, 2013).

4.3 Επικοινωνιακές Τακτικές μέσα στην Κρίση

Για να γίνει αποτελεσματική η διαχείριση μιας κρίσης, είναι σημαντικό οι διαχειριστές της, να έχουν καλή κατανόηση της ανθρώπινης φύσης. Συνήθως στα άτομα που επηρεάζονται από την κρίση, επικρατεί έντονη συναισθηματική φόρτιση, άγχος και η αυτοσυγκράτηση μπορεί εύκολα να μεταπέσει σε ανεξέλεγκτη κατάσταση μέσα στο γενικότερο πανικό.

Οι αντιδράσεις των ατόμων από τις εμπλεκόμενες ομάδες κοινού, γίνονται πιο έντονες καθώς οι ανάγκες τους κατεβαίνουν την ιεραρχία της πυραμίδας των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow. Τα άτομα αισθανόμενα την απειλή για τις δυο κατώτερες βασικές τους ανάγκες (επιβίωση και ασφάλεια), πανικοβάλλονται και αντιδρούν ενστικτωδώς. Αυτή είναι μια σημαντική διαπίστωση καθώς έτσι μπορεί να προληφθεί όποια κατάσταση ασυνεννοησίας.

Στο σημείο αυτό η επικοινωνία παίζει καθοριστικό ρόλο. Οι ηγέτες και τα αρμόδια στελέχη των οργανισμών, καλούνται να φανούν ψύχραιμοι, με υπομονή και οπωσδήποτε καλά προετοιμασμένοι και εκπαιδευμένοι. Επιβάλλεται ειλικρίνεια στα λόγια και τις πράξεις των διαχειριστών, αλλά και ευαισθησία στο σύνολο των

θεμάτων κατά τη διάρκεια και μετά το πέρας μιας κρίσης.

Στο επικοινωνιακό μέρος της κρίσης, η **τοποθέτηση των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ.)**, καθορίζει και την γενικότερη αντίληψη της κοινής γνώμης για την επικρατούσα κατάσταση – perception is reality. Η ενασχόληση των μέσων με σκάνδαλα και γεγονότα τέρψης και διασκέδασης του κοινού για επίτευξη ακροαματικότητας, καθιστά τα ΜΜΕ βασικούς διαμορφωτές μιας κατάστασης κρίσης. Τα ΜΜΕ θα εξαντλήσουν κάθε δυνατή πληροφορία, παραβιάζοντας πολλές φορές τον κώδικα δεοντολογίας τους, σχετικά με τα προσωπικά δεδομένα και το απόρρητο υλικό στο βωμό της ενημέρωσης ή/και της τηλεθέασης. Βέβαια η αποτελεσματική επικοινωνία θα αποδώσει καρπούς, μόνο αν συνδυαστεί και με ουσιαστική λύση του προβλήματος. Σε καμία περίπτωση η διαχείριση κρίσης δεν σημαίνει μόνο το σωστό επικοινωνιακό χειρισμό και την διαχείριση αντιλήψεων, γιατί τότε όλα θα είναι πρόσκαιρα και οι μακροπρόθεσμες εξελίξεις θα εξαλείψουν κάθε είδους οφέλη προσωρινής αποφυγής των προβλημάτων. Προκειμένου λοιπόν να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία του οργανισμού, πρέπει να υπάρξει άμεση ανταπόκριση προς όλους εκείνους που πραγματικά θίγονται από την κρίση. Ο ArthurPage έλεγε για την λειτουργία της επικοινωνίας ότι: «7α πάντα πρέπει να υποστηρίζονται από τις πράξεις: 90% να κάνεις το καλό και 10% να μιλάς γι αυτό». Ό,τι υπόσχεση έχει δώσει ο οργανισμός πρέπει έγκαιρα να πραγματοποιηθεί, να υπάρξουν κινήσεις αποδοχής των ευθυνών, διορθωτικοί μηχανισμοί και αποφάσεις που θα αποτρέπουν παρόμοιες μελλοντικές καταστάσεις. Με αυτόν τον τρόπο αποδεικνύεται έμπρακτα το κοινωνικό πρόσωπο και η ευαισθησία του οργανισμού, μεταφράζοντας τη λέξη κρίση σε ευκαιρία και όχι σε τραγωδία (Seeger M. W., 1998).

Οι έμπειροι επαγγελματίες της επικοινωνίας λένε ότι στην αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων πρέπει να συνυπάρχουν τα 5 C (Cornelissen, 2011):

Care (Ενδιαφέρον): Ο οργανισμός πρέπει να δείξει ενδιαφέρον για το πρόβλημα, και φροντίδα σε όσους έχουν πληγεί από την κρίση.

Commitment (Δέσμευση): Δέσμευση για την επίλυση του προβλήματος και την ανακάλυψη και δημοσιοποίηση στηνκοινή γνώμη των αιτιών της κρίσης.

Consistency & Coherence (Συνέπεια & Συνοχή): Απαιτείται Συνέπεια και Συνοχή στις δηλώσεις των εκπροσώπων του οργανισμού.

Clarity (Σαφήνεια): Τα μηνύματα που κατευθύνονται στην κοινή γνώμη πρέπει να είναι Απλά και Κατανοητά.

Σαφείς φράσεις και κατανοητό λεξιλόγιο στις δηλώσεις και τις ανακοινώσεις, με

αποφυγή τεχνικών και ανοίκειων επιστημονικών όρων

4.3.1 Η αρχική Αντίδραση

Η πρώτη αντίδραση σε μια κρίση είναι πολύ καθοριστική. Η ανταπόκριση της επιχείρησης τις πρώτες 24 ώρες, καθορίζει αν η κατάσταση θα είναι απλά ένα περιστατικό ή θα εξελιχθεί σε χιονοστιβάδα. Βέβαια όλα τα μηνύματα και οι ενέργειες δημοσιότητας, πρέπει να είναι σύμφωνες με τις επικοινωνιακές στρατηγικές που έχουν επιλεγεί ως κατάλληλες για την περίπτωση, από την διοίκηση και την ΟΔΚ. Επίσης οι ενέργειες δημοσιότητας, πρέπει να απευθύνονται προς όλα τα ΜΜΕ χωρίς διακρίσεις και αποκλειστικότητες προς κάποια μέσα (Coombs, 2007).

Ο οργανισμός πρέπει να μιλήσει με μια Φωνή, μέσω του Ομιλητή-Εκπροσώπου (spokesperson). Όσοι χρειαστεί να μιλήσουν συμπληρωματικά πρέπει να είναι καλά πληροφορημένοι. Θα πρέπει να υπάρχει ψυχραιμία και οι άνθρωποι που θα εμπλακούν, να είναι ειδικοί σε επικοινωνιακές στρατηγικές, να έχουν άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες και βέβαια να διαθέτουν πολύ καλή εκπαίδευση και προετοιμασία (mediatraining). Λάθη όπως μη-παραδοχή της υπάρχουσας κατάστασης ή αποδοχή ευθυνών, επιβαρύνει κι άλλο το κλίμα. Τα ΜΜΕ αργά ή γρήγορα θα ανακαλύψουν τυχόν ψεύδη και ανακρίβειες και τότε τα πράγματα θα γίνουν δυσκολότερα (Coombs, 2007). Πάντα λοιπόν ενδείκνυται η ειλικρίνεια, η ευθύτητα, η αμεσότητα, η ανακοίνωση ολόκληρης της αλήθειας και η συνεργασία με τους δημοσιογράφους. Οι υπεύθυνοι οφείλουν να είναι πρόθυμοι να ενημερώσουν όλους τους δημοσιογράφους ανεξαιρέτως, μέσω ενός εκπροσώπου, χωρίς καμία πρόθεση παραπλάνησης, ψεύδους, ή ελλιπούς πληροφόρησης. Ακόμα κι αν τη δεδομένη χρονική στιγμή δεν γνωρίζουν ή δεν είναι σίγουροι για κάτι, πρέπει να το πουν και να εγγυηθούν περαιτέρω πληροφόρηση μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα (Παπαλεξανδρή, 2014).

Σε κρίσεις όπου ο οργανισμός φέρει υπαιτιότητα (μικρή ή μεγάλη), η πρώτη επικοινωνιακή ενέργεια που πρέπει να κάνει, είναι να βγει δημόσια και να εκφράσει τη λύπη του για αυτό που συμβαίνει (με δελτίο τύπου ή μέσω του εκπροσώπου του στα ΜΜΕ), χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει και αποδοχή της ευθύνης του προβλήματος. Σε αντίθετη περίπτωση, κανείς δεν πρόκειται να πάρει στα σοβαρά τους ισχυρισμούς του οργανισμού, ενώ από την πρώτη κιόλας στιγμή θα έχει δημιουργηθεί ένα πολύ αρνητικό κλίμα, με καχυποψία και φήμες. Στην περίπτωση

που ο οργανισμός έχει πλήρη υπαιτιότητα για την κρίση, τότε πρέπει να προβεί σε στρατηγική «Πλήρους Απολογίας», δηλαδή να αναλάβει την ευθύνη και να ζητήσει δημόσια «Συγγνώμη». Η πρακτική της ανακοίνωσης του προβλήματος από τον οργανισμό, πριν το θέμα προβληθεί από τα ΜΜΕ (τεχνική «Stealing Thunder»), θεωρείται από μερικούς (Agran and Roskos-Ewoldsen, 2005) ότι έχει σημαντική θετική επίδραση στην αξιοπιστία του οργανισμού, μειώνει την επιθετικότητα της κοινής γνώμης και δημιουργεί καλύτερη πρόθεση αγοράς των προϊόντων μετά την απομάκρυνση της κρίσης.

Στη συνέχεια ο οργανισμός, πρέπει να παραθέσει τα γεγονότα όπως συνέβησαν και να αναφέρει τα «κακά νέα». Η τακτική «ουδέν σχόλιο», επιδεινώνει την κατάσταση και δημιουργεί εχθρικό κλίμα. Όταν οι επιχειρήσεις είναι ειλικρινείς και αναλαμβάνουν την ευθύνη, είναι πιο εύκολο να ξεχαστεί γρήγορα η κρίση (Obsten, 2000). Η παράθεση των γεγονότων, γίνεται απαντώντας στα «συνήθη Ερωτήματα των ΜΜΕ»:

- Περιγραφή του προβλήματος (Τι έγινε, Πού, Πότε, Ποιος/οι)
- Αιτία (Γιατί έγινε - όχι απαραίτητα από τη πρώτη δήλωση)
- Ποιοι είναι οι κίνδυνοι (υγεία, περιουσίες, περιβάλλον)
- Πόσο θα διαρκέσει;
- Τι θα κάνει ο οργανισμός για την επαναφορά στη φυσιολογική κατάσταση
- Αναφορά στο πως θα υπάρξει διασφάλιση ότι δεν θα ξαναλάβει χώρα μία κρίση και
- Γιατί πρέπει το κοινό να εκδηλώσει και πάλι την εμπιστοσύνη του στην συγκεκριμένη επιχείρηση
- Τι μέτρα και νομικές ενέργειες θα ληφθούν
- Να δοθεί η υπόσχεση της αποκατάστασης της ζημιάς (όταν υπάρχει ευθύνη).
- Όλα τα μηνύματα της αρχικής δήλωσης, ανεξάρτητα με τον τρόπο που ανακοινώθηκαν, θα πρέπει να διανεμηθούν με κατάλληλο Δελτίου Τύπου σε όλα τα ΜΜΕ.

Οι πρώτες επικοινωνιακές κινήσεις του οργανισμού στην κρίση πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές. Η αρχική αντίδραση, πρέπει να πείσει την κοινή γνώμη ότι πρόκειται για έναν «ανοιχτό» οργανισμό που δεν έχει τίποτα να κρύψει (Παπαλεξανδρή, 2014).

Σε σοβαρές κρίσεις (θάνατοι, τραυματισμοί), μια ιδιαίτερα αποτελεσματική πρώτη αντίδραση είναι η άμεση εμφάνιση του προέδρου ή του διευθύνοντα

συμβούλου (CEO), για να κάνει μια πρώτη δήλωση. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, γιατί ο CEO αποτελεί τον υψηλότερα ιστάμενο υπεύθυνο. Έτσι, ακόμα και αν γνωρίζει λιγότερα από άλλα στελέχη, η παρουσία του στέλνει δύο σαφή μηνύματα: νοιάζομαι και είμαι υπεύθυνος (Παπαλεξανδρή, 2014). Εξάλλου, όσον αφορά την αρχική αντίδραση στην κρίση το σημαντικό είναι οι υπεύθυνοι να δράσουν και να τους δουν να δρουν.

4.4 Ο ρόλος των MME για τη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων

Ένα από τα βασικότερα ζητήματα στη Διαχείριση Κρίσεων στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι ρόλος των MME και η επαφή της εταιρίας μαζί τους. Μόλις η κρίση κάνει την εμφάνισή της, αρχικά οι ζημιές που θα προκληθούν, θα αντιμετωπιστούν με διάφορους τρόπους, όμως η φήμη της εταιρείας μπορεί να πληγεί ανεπανόρθωτα και να χάσει έτσι την αξιοπιστία της. Με άλλα λόγια, η προστασία της φήμης του οργανισμού από τα MME και η σωστή διαχείρισή τους μέσα από εάν ολοκληρωμένο και καλά δομημένο επικοινωνιακό πρόγραμμα, αποτελεί ευθύνη όσο και υποχρέωση της εταιρείας και του επιτελείου της (Σφακιανάκης, 2002).

Είναι γεγονός ότι οι φήμες είναι η παλαιότερη μορφή MME στον κόσμο και ότι παραμένει μια από τις κυριότερες μεθόδους, για τη διάδοση αρνητικών θέσεων στο κοινωνικό σύνολο. Αντίθετα όμως με την κοινή αντίληψη, που θεωρεί ότι δεν αποτελεί παρά μια μέθοδο για παραπληροφόρηση, τα MME πολλές φορές βασίζονται σε γεγονότα που μπορούν να επιβεβαιωθούν. Σε μία κρίση όμως, δεν εξετάζεται τόσο η πηγή της φήμης, όσο ο τρόπος με τον οποίο διαδόθηκε.

Σε αυτό το σημείο έγκειται και η στρατηγική αντιμετώπισης τους, με μέσα που αρμόζουν σε κάθε περίπτωση. Αρχικός στόχος, πρέπει να είναι η αναγνώριση των ομάδων εκείνων, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την ίδια την εταιρεία και τη φήμη της π.χ. πελάτες, συνδικάτα, MME, ασφαλιστικές εταιρείες, κλπ. Ο καθορισμός ενός ατόμου, το οποίο θα έρχεται σε επαφή με τα MME κατά τη διάρκεια, αλλά και μετά την κρίση, θεωρείται απαραίτητη. Η δύναμη των MME και η δυνατότητα τους να ελέγχουν την κοινή γνώμη, πρέπει να γίνει τόσο κατανοητή ώστε οι απώλειες από την από την κρίση να είναι μικρότερες. Με αυτόν τον τρόπο, η διάδοση πληροφοριών δεν θα καθυστερεί, για να μην προ- καλεί αίσθημα θυμού και να μην κινεί υποψίες. Επιπλέον, η μονόπλευρη αξιολόγηση των MME και του ρόλου τους, αποκρύπτοντας

την αλήθεια στους καταναλωτές μπορεί να ζημιώσει τον οργανισμό.

Συμπεραίνουμε, ότι η διαχείριση των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης είναι ένα βασικό στοιχείο στην επιτυχημένη διαχείριση των κρίσεων. Η διαχείριση των ΜΜΕ χαρακτηρίζεται ως επιτυχημένη, όταν μπορεί να οδηγήσει το κοινό και τους σχολιαστές, να είναι λιγότερο αρνητικοί και επικριτικοί με τα λάθη και τις αποτυχίες, που μπορεί να προκύψουν κατά την διαχείριση των κρίσεων, ώστε να περιοριστεί η αναστάτωση που μπορεί να προκληθεί στις ομάδες πίεσης, ακόμα και με ενδεχόμενη πτώση της τιμής της μετοχής. Η αρνητική εντύπωση που μπορούν να προκαλέσουν τα ΜΜΕ, στην περίπτωση που δεν έχει γίνει σωστός σχεδιασμός διαχείρισης τους στον οργανισμό, μπορεί να επηρεάσει τις κρατικές αρχές, προς την κατεύθυνση άσκησης παραδειγματικής αυστηρότητας κυρώσεων. Από την άλλη, οι οργανισμοί που δεν έχουν τη δυνατότητα να «ελέγχουν» το ενδιαφέρον των ΜΜΕ, για την κρίση όσο και τις επιπτώσεις της, είναι πιθανόν να αισθανθούν ότι απειλούνται ή ότι είναι απομονωμένοι. Σε μία ενδεχόμενη κρίση, όταν ο οργανισμός δεν έχει αναπτύξει πλάνο διαχείρισης των μέσων, εύκολα μπορεί να γίνει θύμα των ΜΜΕ, τα οποία λόγω ανταγωνισμού και προβολής μίας αποκλειστικής είδησης, μπορεί να δημοσιεύσουν αβάσιμες θεωρίες, ώστε ν' αυξήσουν τη θεαματικότητα τους. Είναι γεγονός, ότι καμιά στρατηγική για την διαχείριση των ΜΜΕ δεν μπορεί να εγγυηθεί ολοκληρωτική επιτυχία. Είναι πιθανό, όμως, να μειώσει τις συγκρούσεις, τις λάθος ερμηνείες και την επακόλουθη αρνητική εικόνα του οργανισμού. Η διαχείριση των μέσων μαζικής ενημέρωσης, δεν εξασφαλίζει την ασυλία της εταιρείας από δημοσιογραφικές επιθέσεις, που ενδεχομένως υπάρξουν, αλλά έχει σαν στόχο, να προετοιμάσει την εταιρεία και τα εμπλεκόμενα στελέχη της, για την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των ΜΜΕ. Η σωστή διαχείριση των ΜΜΕ, βασίζεται: i. Στον έλεγχο που μπορούν να ασκήσουν τα ΜΜΕ, τον οποίο οι διαχειριστές της κρίσης θα πρέπει να περιορίσουν, ώστε να μην πληγεί η εικόνα και το κύρος του οργανισμού. ii. Στην προετοιμασία των ατόμων του οργανισμού, που έχουν επωμιστεί με το βάρος της συνέντευξης. Το άτομο, καθώς αποτελεί το συνδετικό κρίκο της επικοινωνίας της εταιρείας με τα ΜΜΕ, συνεπώς και της κοινής γνώμης, θα πρέπει να φροντίσει οι μέθοδοι των ΜΜΕ, να διαφυλάσσουν την εικόνα της εταιρείας και όχι να διατηρούν επιθετική στάση απέναντί της. iii. Στη μετάδοση των αρχών διαχείρισης των ΜΜΕ, στο προσωπικό υποστήριξης, το οποίο λόγω του ότι αποτελεί βασικό στοιχείο της προσπάθειας αντιμετώπισης της κρίσης, θα πρέπει να πλήρως ενημερωμένο για τους σκοπούς των ΜΜΕ και τις δυσχέρειες που είναι

**ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ &
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

πιθανό ν' αντιμετωπίσει. iv. Τέλος, θα πρέπει να βασίζεται στη δημιουργία ενός γραφείου τύπου, στελεχωμένο από άτομα με γνώσεις στις δημόσιες σχέσεις, ώστε ο σχεδιασμός δράσης της εταιρείας, να έχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

4.5 Χειρισμός «Φήμης» του οργανισμού

Η διαχείριση της κρίσης, συνήθως δεν τελειώνει τα πρώτα 24ωρα. Η επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα κοινά πρέπει να έχει συνέχεια και συνέπεια. Οποιαδήποτε υπόσχεση έχει δοθεί σε προηγούμενο στάδιο της κρίσης θα πρέπει να τηρηθεί. Για κάθε νέο αίτημα που εμφανίζεται, θα πρέπει να δίνεται απάντηση το ταχύτερο δυνατόν, καθώς η αποτελεσματική επικοινωνία είναι αμφίδρομη. Οι ενέργειες που γίνονται για την αντιμετώπιση της κρίσης, πρέπει να επικοινωνηθούν σε όλα τα ενδιαφερόμενα κοινά, όπως επίσης η πορεία των ερευνών για τα αίτια της κρίσης, αλλά και οι ενέργειες που γίνονται για τη συνέχιση της λειτουργίας της εταιρείας (Coombs, 1999, σελ. 131).

Μεγάλη σημασία τόσο για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνιακής στρατηγικής όσο και της διαχείρισης των σωστών μηνυμάτων έχει και η γρήγορη και ορθή αναγνώριση των ομάδων κοινού στις οποίες πρέπει ο οργανισμός να απευθυνθεί άμεσα και με ιδιαίτερο τρόπο. Έτσι, τα άτομα αυτών των ομάδων κοινού, λειτουργούν παράλληλα και ως κανάλι συνεχούς επικοινωνίας με τις υπόλοιπες ομάδες κοινού (word of mouth). Συνεπώς η επικοινωνία και τα μηνύματα του οργανισμού προς κάθε ομάδα, πρέπει να είναι προσεκτικά σχεδιασμένα και προσαρμοσμένα, ώστε να καλύπτουν τις ιδιαίτερες ανάγκες και αντιλήψεις της καθεμιάς. Πρέπει να καλλιεργηθεί η αντίληψη ότι ο οργανισμός γνωρίζει τι συμβαίνει και ότι η κατάσταση ελέγχεται και ότι γίνεται προσπάθεια μείωσης του αντίκτυπου της κρίσης. Επίσης πρέπει να γίνει κάθε προσπάθεια ώστε να αποτραπεί οποιαδήποτε παραπληροφόρηση. Η εδραίωση της αξιοπιστίας μπορεί να γίνει μόνο μέσω της συνέπειας της συμπεριφοράς του οργανισμού (Coombs, 1999).

Ενδεικτικά αναφέρονται κάποιες ενέργειες επικοινωνίας, με μερικές από τις σημαντικότερες ομάδες κοινού:

- ✓ **Εργαζόμενοι:** Ο οργανισμός, οφείλει να ενισχύσει την "κάθετη" ροή της επικοινωνίας, ώστε με κατάλληλα μηνύματα να αποβάλει την ανασφάλεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι για το μέλλον τους, αλλά και να τους κινητοποιήσει στοχεύοντας στην υπερπροσπάθεια τους κατά τις ώρες της κρίσης (Evans et al., 2001).
- ✓ **Θύματα και Οικογένειες θυμάτων:** Είναι η ομάδα που πρέπει να προσεγγιστεί με τον πλέον ιδιαίτερο τρόπο και από το υψηλότερο στην ιεραρχία στέλεχος (Alkharabsheh et al., 2014). Το στέλεχος που εκπροσωπεί τον οργανισμό, πρέπει

να δείξει το μέγιστο βαθμό θλίψης και προσωπικής ανάμειξης στο δράμα των θυμάτων και των οικογενειών τους και όχι να τους αντιμετωπίσει ως μέρος του προβλήματος (Lukaszewski, 1999).

- ✓ **Πελάτες:** Αυτή η κατηγορία απλά πρέπει να νιώσει ότι η επιχείρηση παραμένει δυνατή και ότι τυχόν εμπόδια στη λειτουργία της επί του παρόντος δεν θα εμποδίζουν την ομαλή συνέχεια της στο μέλλον.
- ✓ **Επενδυτές/ Μέτοχοι της επιχείρησης:** Άμεση ενημέρωση, για όλες τις πληροφορίες που διαθέτει ο οργανισμός, με θετικό τρόπο, δηλώνοντας τη διατήρηση του ελέγχου της κατάστασης. Σημαντικό είναι επίσης, να αποσπάσει τη διαπίστευση της εμπιστοσύνης τους στην ηγετική ομάδα της επιχείρησης (Alkharabsheh et al., 2014).
- ✓ **Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης:** Τα ΜΜΕ θεωρούν ότι έχουν καθήκον να ενημερώσουν την κοινή γνώμη. Μια κρίση έχει ενδιαφέρον για την ειδησεογραφία την τηλεθέαση, την αναγνωσιμότητα και την ακροαματικότητα. Οι δημοσιογράφοι μπορούν να την συνδέσω με άλλα θέματα που δεν έχουν άμεση σχέση με το γεγονός (Coombs, 1999).

Οι κυριότεροι τρόποι αλληλεπίδρασης με τα ΜΜΕ είναι:

- ✓ Δελτία Τύπου
- ✓ Ενημερώσεις Τύπου (Press Briefings)
- ✓ Επαφή μέσα στο χώρο της κρίσης
- ✓ Συνεντεύξεις Ενέδρας
- ✓ Προκαθορισμένες Συνεντεύξεις
- ✓ Συνεντεύξεις Τύπου (Press Conferences)
- ✓ Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων - Κέντρο Τύπου

Μερικές γενικές αρχές για τη σχέση του οργανισμού με τα ΜΜΕ εν μέσω κρίσης είναι:

1. Έλεγχος πρόσβασης των ΜΜΕ μέσα στον οργανισμό μόνο σε καθορισμένες περιοχές με εποπτεία σχετικών στελεχών.
2. Προετοιμασία Απαντήσεων για Συνεντεύξεις
3. Σύντομες Δηλώσεις 10' – 30' για Σημαντικές Πληροφορίες
4. Αναφορά Μόνο σε Γεγονότα. Όχι υποθέσεις, όχι εικασίες, όχι ψέματα.

5. Ηρεμία, ΟΧΙ συναισθηματισμός, επίδειξη ενδιαφέροντος.
6. Διατήρηση Αρχείου Δημοσιότητας, με όλα τα σχετικά δελτία τύπου, και τα δημοσιεύματα.
7. Καταγραφή και μαγνητοφώνηση όλων των σχολιασμών και των ανακοινώσεων τύπου από τον εκπρόσωπο τύπου και οι απαντήσεις στα ερωτήματα των δημοσιογράφων.
8. Δήλωση Διορθώσεων και παραλείψεων, σχετικά με τις πληροφορίες που έχουν παρουσιάσει τα ΜΜΕ (Παπαλεξανδρή, 2014).

4.6 Άμεση Επικοινωνία με τα ΜΜΕ - Εργαλεία Επικοινωνίας

Τα ΜΜΕ δεν πρέπει να αποτελέσουν το μοναδικό του οργανισμού για τη διεξαγωγή της επικοινωνίας της με την κοινή γνώμη. Οι ομάδες κοινού που επηρεάζονται από την κρίση του οργανισμού, δεν πρέπει να ενημερώνονται για τις εξελίξεις μόνο μέσω των ΜΜΕ. Οι εκπρόσωποι του οργανισμού, πρέπει να διατηρούν συνεχή και άμεση επικοινωνία με τις ομάδες αυτές. Η αμεσότητα αυτή βελτιώνει την εταιρική εικόνα της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή, 2014).

Τα εργαλεία για την επίτευξη μιας τέτοιας άμεσης επικοινωνίας είναι:

1. ειδικές ιστοσελίδες για την κρίση στον εταιρικό ιστότοπο (darksite),
2. τα κοινωνικά δίκτυα (socialmedia),
3. email, fax,
4. τηλεφωνικό κέντρο με τηλεφωνικούς αριθμούς χωρίς χρέωση,
5. ομαδικές ταχυδρομικές επιστολές,
6. διαφημιστικές καταχωρήσεις στον τύπο (συνήθως ολοσέλιδες),
7. συγκεντρώσεις και ομιλίες σε ομάδες κοινού.
8. Οι προσωπικές επαφές είναι απαραίτητες, ιδιαίτερα με επίσημους *καθοδηγητές γνώμης*, αξιωματούχους των αρχών καθώς και με θύματα και συγγενείς τους.

Ειδικές Ιστοσελίδες στον εταιρικό ιστότοπο.

Σήμερα πλέον η πρώτη πηγή αναζήτησης πληροφορίας είναι το διαδίκτυο. Η εύκολη και άμεση ενημέρωση των πληροφοριών στα εργαλεία του διαδικτύου, είναι ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για κάθε οργανισμό, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσεων. Η συνεχής ενημέρωση των σχετικών αναφορών για την κρίση με τις νέες πληροφορίες

που προκύπτουν, εγχειρίδια, σχέδια, δηλώσεις στελεχών και άλλων σημαντικών προσώπων, σχετικά βίντεο, λίστες με στοιχεία επαφών κ.α., πρέπει να είναι άμεσα διαθέσιμα σε εσωτερικά και εξωτερικά κοινά (Cornelissen, 2011).

Πολλά από αυτά τα έγγραφα μπορούν να αναρτηθούν με την μορφή wikis, ώστε να είναι εύκολη η διανομή τους (Suzanne, 2008). Τα wikis σήμερα είναι ευρύτατα χρησιμοποιούμενο εργαλείο ιδιαίτερα για την ενδοεταιρική επικοινωνία. Η πλατφόρμα αυτή επιτρέπει σε πολλούς χρήστες να έχουν ταυτόχρονη πρόσβαση και να επεξεργάζονται τις πληροφορίες προσθέτοντας, αφαιρώντας και τροποποιώντας το υλικό.

Πολλοί οργανισμοί δημιουργούν ειδικές ιστοσελίδες ή ιστότοπους (darksites) με υλικό απαραίτητο να μοιραστεί στο διαδίκτυο όταν εμφανιστεί μια κρίση. Το υλικό αυτό έχει παραχθεί και τοποθετηθεί εκεί, πριν την εμφάνιση της κρίσης και παραμένει ανενεργό και μη ορατό, μέχρι την στιγμή που θα κριθεί απαραίτητη η λειτουργία του για την διανομή των πληροφοριών στους επισκέπτες του επίσημου εταιρικού ιστότοπου και των συνδεδεμένων κοινωνικών δικτύων. Το περιεχόμενο σε ένα darksite μπορεί να περιλαμβάνει: πληροφορίες και φωτογραφίες για τον οργανισμό ή/και προϊόντα του, χάρτες εγκαταστάσεων, αλλά και συνδέσμους σε σχετικές ιστοσελίδες άλλων ιστοτόπων (Coombs, 2007, σελ..101). Λεπτομέρειες για την συγκεκριμένη κρίση προστίθενται καθώς νέα στοιχεία παρουσιάζονται. Οι προετοιμασμένες φόρμες και το υποστηρικτικό υλικό που προϋπάρχει στο darksite, βοηθούν την ταχύτερη αντίδραση του οργανισμού στην δημοσιοποίηση των πληροφοριών με την μορφή και τα μηνύματα που έχει ο ίδιος επιλέξει.

Η προετοιμασία υλικού με την μορφή πολυμέσων (βίντεο, διαγράμματα, εικόνες, infographics), βοηθά στην καλύτερη κατανόηση σύνθετων θεμάτων όπου χρειάζεται μεγάλος όγκος πληροφοριών. Οι περισσότερες εταιρείες σύμβουλοι δημοσίων σχέσεων, ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 2000, παρέχουν την υπηρεσία του darksite και της παρακολούθησης του διαδικτύου, στις εταιρείες πελάτες τους των οποίων διαχειρίζονται καταστάσεις κρίσεων.

Κοινωνικά Δίκτυα (social media)

Εκτός από την χρήση τους για τον εντοπισμό πρόδρομων συμπτωμάτων μιας επερχόμενης κρίσης, εξαιρετικά σημαντική είναι η ανάγκη παρακολούθησης των αντιδράσεων της κοινής γνώμης στα κοινωνικά δίκτυα κατά την διάρκεια της κρίσης. Πολλοί οργανισμοί βέβαια, ακόμα και σήμερα είναι επιφυλακτικοί σχετικά με την

εμπλοκή τους στα κοινωνικά δίκτυα (Kathleen, 1996).

Σύμφωνα με ακαδημαϊκές μελέτες καταδεικνύουν ότι τα κοινωνικά δίκτυα μπορούν χρησιμοποιηθούν ώστε να βοηθήσουν έναν οργανισμό να εφαρμόσει βέλτιστες πρακτικές στην επικοινωνιακή διαχείριση των κρίσεων. Μερικές από τις σημαντικότερες υποδείξεις αναφέρουν:

- Την ένταξη των κοινωνικών δικτύων στο σχεδιασμό και τις πολιτικές της επιχείρησης στην πρόληψη και την αντιμετώπιση πιθανών κρίσεων.
- Την ενσωμάτωση στην διαδικασία παρακολούθησης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
- Την ένταξη, στις καθημερινές διαδικασίες επικοινωνίας του οργανισμού.
- Συμμετοχή σε συζητήσεις στα κοινωνικά δίκτυα με στόχο την κατάλληλη διαχείριση των φημολογιών.
- Έλεγχος όλων των πληροφοριών για την ακρίβειά στις απαντήσεις με ειλικρίνεια σε ερωτήσεις.
- Χρήση των κοινωνικών δικτύων σαν κύριο εργαλείο για ανανέωση των πληροφοριών κατά την εξέλιξη της κρίσης
- Ζήτηση βοήθειας τόσο μέσα όσο και έξω από την εταιρία καθώς το κοινό μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμος σύμμαχος.
- Ωστόσο όμως τα κοινωνικά δίκτυα δεν είναι πανάκεια (Σφακιανάκης, 1998).

4.7 Νομικά Ζητήματα

Κατά τις πρώτες στιγμές της κρίσης, ο οργανισμός πρέπει να είναι διαθέσιμος προκειμένου να απαντήσει στα ερωτήματα των ΜΜΕ, ακόμα και όταν δεν έχει όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται, να δίνει όλες τις πληροφορίες όταν τις διαθέτει και να είναι ειλικρινής. Η άρνηση ή η υπεκφυγή του οργανισμού να μοιραστεί τις σχετικές πληροφορίες, δημιουργεί άμεσα αντίληψη ενοχής και συγκάλυψης. Από την άλλη, η παροχή ψευδών στοιχείων μπορεί να αποβεί μοιραία για το μέλλον του οργανισμού (Hoyer and Swem, 2000).

Συνήθως μέσα στην κρίση, προκύπτει εσωτερική διαμάχη μεταξύ του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων και του Νομικού τμήματος. Η συνεργασία αυτή δεν είναι πάντα αρμονική, γιατί οι νομικοί αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο τις καταστάσεις κρίσεων από τους επαγγελματίες της επικοινωνίας. Οι διαφορές μεταξύ

τους προκύπτουν στα εξής βασικά σημεία (Hoger and Swem, 2000):

- (α) την αντίληψη του χρόνου και του συγχρονισμού,
- (β) τις στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης,
- (γ) τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα κοινά και
- (δ) τα μηνύματα που διαχέονται.

Η νομική προσέγγιση σε καταστάσεις κρίσεων, βασίζεται στην αποκάλυψη όσο το δυνατόν λιγότερων πληροφοριών, σε διακριτικές κινήσεις, την αρχική (τουλάχιστον) άρνηση της υπαιτιότητας ή την μεταφορά της ευθύνης. Οι νομικοί σύμβουλοι θέτουν σαν αρχή, να μην γίνουν δηλώσεις από τον οργανισμό που θα αποβούν νομικά αρνητικές και δεσμευτικές για την υπεράσπιση στα δικαστήρια που πιθανώς θα ακολουθήσουν (Martinelli and Briggs, 1998). Από την άλλη, οι άνθρωποι της επικοινωνίας, στα πλαίσια της «ανοιχτής» και ειλικρινούς επικοινωνίας, θέλουν να δώσουν στη δημοσιότητα κάθε στοιχείο που αφορά στην κρίση, ενισχύοντας την εικόνα του οργανισμού (Cornelissen, 2011).

Σε κάθε περίπτωση πάντως είναι απαραίτητη η συνεργασία με τους νομικούς συμβούλους, εφόσον ορισμένες πληροφορίες συσχετιζόμενες με την κρίση δεν μπορούν να κοινοποιηθούν αφού προστατεύονται από νόμους περί απορρήτου, αφορούν επιχειρησιακές πρακτικές ή ευαίσθητα δεδομένα (Coombs 1999, σελ.118). Το πρόβλημα αυτό μπορεί να λυθεί, εμπλέκοντας το νομικό τμήμα στη διαδικασία καθορισμού του μηνύματος και όχι στη διαδικασία της στρατηγικής (Martinelli and Briggs, 1998). Η διοίκηση οφείλει να προσδιορίσει τις περιοχές ευθύνης και να επιδιώκει την συνεργασία μεταξύ τους (Νομικό – Δημοσίων Σχέσεων), με περιοδικές συσκέψεις προς εξέταση εκκρεμοτήτων, κειμένων, κτλ. Πάντως, εάν το Νομικό Τμήμα λάβει ενεργά μέρος στο στάδιο προετοιμασίας και σχεδιασμού της διαχείρισης κρίσεων, η σύγκλιση των διαφωνιών μεταξύ των δύο τμημάτων θα είναι πολύ ευκολότερη και επωφελής για τον οργανισμό, καλύπτοντας αποτελεσματικά τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων κοινών για πληροφόρηση, δίχως ταυτόχρονα να εγείρει νομικά ζητήματα (Birch, 1994).

4.8 Μετά την Κρίση

Το τελευταίο στάδιο της διαχείρισης μιας κρίσης, είναι αυτό που ξεκινάει όταν τελειώσει η κρίση και ο οργανισμός επιστρέφει σε κανονικούς ρυθμούς

λειτουργίας. Σε αυτή τη φάση η επιχείρηση θα πρέπει να συνεχίσει να πληροφορεί τα ΜΜΕ εφόσον κρίνεται αναγκαίο.

Είναι η στιγμή που ο οργανισμός πρέπει να αποτιμήσει τον τρόπο αντίδρασής του και βέβαια να ολοκληρώσει τις υποχρεώσεις του απέναντι στα ενδιαφερόμενα κοινά. Τα λάθη και οι επιτυχίες κατά τη διάρκεια της κρίσης, πρέπει να αποτελέσουν πολύτιμη μαθησιακή εμπειρία για αποτελεσματικότερες πρακτικές στο μέλλον. Αξιολογείται πώς δούλεψε το Σχέδιο Αντιμετώπισης Κρίσης, (εφόσον υπήρχε) και πώς η διοίκηση, τα στελέχη και το προσωπικό ανταποκρίθηκαν στην κατάσταση από πλευράς επικοινωνίας. Ενσωματώνονται κι άλλες λεπτομέρειες στο ΣΑΚ προκειμένου αυτό να καλυτερεύσει αλλά και να προλαμβάνονται μελλοντικές κρίσεις.

Ο διαχωρισμός του κύκλου ζωής μιας κρίσης (γέννηση, ενίσχυση, οργάνωση, επίλυση) σε φάσεις εξυπηρετεί ιδιαίτερα τη διαδικασία αξιολόγησης καθώς καθιστά τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων πιο εύκολο (Gonzalez-Herrero and Pratt, 1995). Κάθε οργανισμός που αντιλαμβάνεται την σημασία της φήμης του, πραγματοποιεί περιοδικές έρευνες για την μέτρησή της. Η έρευνα αντιλήψεων, στάσεων και συμπεριφορών των σημαντικών κοινών, είναι ακόμα σπουδαιότερη και πρέπει να εντατικοποιείται κατά την περίοδο της κρίσης, αλλά και μετά την εκτόνωσή της καθώς πρέπει να μετρηθεί ο αντίκτυπος που είχε η κρίση στη φήμη του οργανισμού (Coombs, 1998, σελ. 140).

Μια σημαντική μέτρηση της επιτυχίας εάν ο οργανισμός έδρασε εγκαίρως και αποτελεσματικά, είναι η έλλειψη ή η περιορισμένη αναφορά του συμβάντος στα ΜΜΕ (αρνητική δημοσιότητα) (Ρ.Μαλικούτη, 2007).

Όταν η ζημία που έχει προκληθεί από μία κρίση είναι μεγάλη, η αποκατάσταση τόσο της φήμης όσο και της επιχειρηματικής λειτουργίας δεν μπορεί να επιτευχθεί άμεσα ούτε με βραχυπρόθεσμη επικοινωνία. Θα πρέπει να αναπτυχθεί μία μακροχρόνια επικοινωνιακή στρατηγική που θα μειώσει σταδιακά τη ζημία που έχει προκληθεί (González-Herrero and Pratt, 1996). Η εμπειρία της διαχείρισης μιας κρίσης πρέπει να οδηγήσει τον οργανισμό σε μια μακροπρόθεσμη, θετική αλλαγή. Σε κάθε περίπτωση ο στόχος του οργανισμού είναι η ανανέωση του συμβολαίου εμπιστοσύνης με την κοινή γνώμη.

Ο σχεδιασμός με στόχο την ανάκαμψη της επιχείρησης από την κρίση δεν είναι ο ίδιος με τον σχεδιασμό για την αντιμετώπιση της κρίσης όταν ξεσπάσει. Το γεγονός αυτό συμβάλλει στο διαχωρισμό των βραχυπρόθεσμων και των

μακροπρόθεσμων ζητημάτων του οργανισμού καθώς επίσης και στη δημιουργία ενός ορίου από το οποίο ξεκινούν οι προσπάθειες της επιχείρησης να αντιμετωπίσει την κρίση αλλά και να διαχειριστεί καλύτερα τα πιθανά προβλήματα που έχει επιφέρει η κρίση. Συνήθως η δράση της επιχείρησης για την αντιμετώπιση της κρίσης, κινητοποιεί και τη δράση της για το σχεδιασμό του πλάνου ανάκαμψης της εταιρείας. Ειδικότερα οι επιχειρηματικοί και εμπορικοί οργανισμοί προσέχουν ιδιαίτερα το σχεδιασμό της στρατηγικής που θα υλοποιηθεί ώστε να επιτευχθεί η ανάκαμψη. Είναι πολύ σημαντικό όμως ότι τα στελέχη δίνουν σημασία στη ταχύτητα επίτευξης της ανάκαμψης. Συγκεκριμένα, στα πλαίσια σχεδιασμού της ανάκαμψης μετά την κρίση, τα στελέχη χρησιμοποιούν τον όρο του Επιχειρηματικού Προγραμματισμού για την ανάκαμψη. Πρόκειται για ένα πλάνο παρόμοιο με το σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων που αναλύθηκε σε προηγούμενες ενότητες, αν και υπάρχουν διάφορες προσαρμογές, με σκοπό την ανταπόκριση στην ανάγκη για επαφή με ορισμένες εξειδικευμένες εξωτερικές ομάδες, όπως επίσης και με εξειδικευμένες εξωτερικές ομάδες για τη διόρθωση ή την αντικατάσταση του εξοπλισμού, που έχει πάθει ζημιά ή έχει καταστραφεί (González-Herrero and Pratt, 1996).

Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογία Έρευνας

5.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Βασικός σκοπός αυτής της ερευνητικής προσπάθειας είναι η διερεύνηση του τρόπου που ανταποκρίθηκαν διάφορες επιχειρήσεις με έδρα την Ελλάδα στη διαχείριση κρίσεων που προέκυψαν.

Οι επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι να διαπιστωθούν οι επικοινωνιακές στρατηγικές αποκατάστασης εικόνας που χρησιμοποιήθηκαν από ελληνικές επιχειρήσεις έπειτα από ανάκληση του ΕΦΕΤ.

5.2 Μέθοδοι έρευνας

Για την παρούσα εργασία αξιοποιήθηκε η ποιοτική έρευνα και ειδικότερα ανάλυση περιεχομένου μέσω της μελέτης περίπτωσης

Η μελέτη περίπτωσης ως είδος ποιοτικής έρευνας είναι μια προσέγγιση στην έρευνα που διευκολύνει την εξερεύνηση ενός φαινομένου στο πλαίσιο του, χρησιμοποιώντας μια ποικιλία πηγών δεδομένων. Αυτό διασφαλίζει ότι το ζήτημα δεν διερευνάται μέσω ενός συγκεκριμένου πρίσματος, αλλά μάλλον από μια ποικιλία πτυχών που επιτρέπουν πολλαπλές όψεις του φαινομένου που πρέπει να αποκαλυφθούν και να γίνουν κατανοητές. Υπάρχουν δύο σημαντικές προσεγγίσεις που καθοδηγούν τη μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης · η μία που προτάθηκε από τον Robert Stake (1995) και η δεύτερη από τον Robert Yin (2006). Και οι δύο επιδιώκουν να διασφαλίσουν ότι το θέμα είναι ενδιαφέρον να διερευνηθεί, και ότι αποκαλύπτεται η ουσία του φαινομένου, αλλά οι μέθοδοι που ο καθένας εφαρμόζει είναι αρκετά διαφορετικές και αξίζει να συζητηθούν. Πρώτον, τόσο ο Stake (1995) όσο και ο Yin (2003) βασίζουν την προσέγγισή τους στη μελέτη περίπτωσης σαν ένα εποικοδομητικό παράδειγμα. Οι κονστρουκτιβιστές ισχυρίζονται ότι η αλήθεια είναι σχετική και ότι εξαρτάται από τη σκοπιά κάποιου. Αυτό το παράδειγμα «αναγνωρίζει τη σημασία της δημιουργίας νοήματος του υποκειμενικού ανθρώπου, αλλά δεν απορρίπτει εντελώς κάποια έννοια αντικειμενικότητας. Ο πλουραλισμός, όχι σχετικισμός, τονίζεται με έμφαση στην κυκλική δυναμική τάση υποκειμένου και αντικειμένου » (Miller & Crabtree, 1999, σελ. 10). Ο κονστρουκτιβισμός βασίζεται στην υπόθεση μίας κοινωνικής κατασκευής της πραγματικότητας (Searle, 1995). Ένα από τα πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι το κλείσιμο συνεργασίας μεταξύ του ερευνητή και του συμμετέχοντα, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να λένε τις ιστορίες τους (Crabtree & Miller, 1999). Μέσα από αυτές τις ιστορίες οι συμμετέχοντες μπορούν να περιγράψουν τις απόψεις τους για την πραγματικότητα και αυτό επιτρέπει στον ερευνητή να κατανοήσει καλύτερα τις δράσεις των συμμετεχόντων (Lather, 1992; Robottom and Hart, 1993).

5.2.1 Πότε χρησιμοποιείται η προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης

Σύμφωνα με το Yin (2003) μια υπόθεση στο σχεδιασμό της μελέτης πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όταν:

(α) το επίκεντρο της μελέτης είναι να απαντήσει σε ερωτήσεις στο «πώς» και το

"γιατί"

(β) δεν μπορεί να χειραγωγεί τη συμπεριφορά όσων εμπλέκονται στη μελέτη;

(γ) θέλει να καλύψει τις προϋποθέσεις συμφραζόμενων επειδή θεωρείται ότι είναι σχετικές στην υπό μελέτη φαινόμενο · ή

(δ) τα όρια δεν είναι σαφή μεταξύ του φαινομένου και πλαισίου.

5.2.2 Καθορισμός του τύπου της μελέτης περίπτωσης

Αφού έχουν προσδιοριστεί οι ερευνητικές ερωτήσεις και έχει διαπιστωθεί πως μπορούν να απαντηθούν καλύτερα με τη χρήση ποιοτικής μελέτης περίπτωσης, και η υπόθεση και τα όριά της έχουν καθοριστεί, τότε ο ερευνητής θα πρέπει να λάβει υπόψη το είδος της μελέτης περίπτωσης που θα πραγματοποιηθεί. Η επιλογή ενός συγκεκριμένου τύπου μελέτης περίπτωσης θα καθοδηγείται από το γενικό σκοπό της μελέτης δηλαδή αν ο ερευνητής θέλει να περιγράψει μια υπόθεση, να διερευνήσει μια υπόθεση ή να κάνει σύγκριση μεταξύ περιπτώσεων.

Οι Yin (2003) και Stake (1995) χρησιμοποίησαν διαφορετικούς όρους για να περιγράψουν μια ποικιλία μελετών περιπτώσεων. Ο Yin κατηγοριοποιεί τις μελέτες περιπτώσεων ως επεξηγηματικές, διερευνητικές ή περιγραφικές. Διακρίνει επίσης μεταξύ ενιαίων, ολιστικών μελετών περιπτώσεων και μελέτες πολλαπλών περιπτώσεων. Ο Stake από την άλλη πλευρά προσδιορίζει τις μελέτες περιπτώσεων ως εγγενείς, ενόργανες ή συλλογικές.

Αξίζει να τονιστεί πως για να επιτευχθεί ο στόχος της παρούσας πτυχιακής θα χρησιμοποιηθεί η μελέτη πολλαπλών περιπτώσεων καθώς θα εξεταστούν παραπάνω από μία περιπτώσεις. Εδώ προκύπτει το ερώτημα για το ποια είναι η διαφορά μεταξύ μιας ολιστικής μελέτης περίπτωσης με ενσωματωμένες μονάδες και μιας πολλαπλής μελέτη περίπτωσης. Η διαφορά έγκεινται στο ότι το πλαίσιο είναι διαφορετικό για καθένα από αυτές τις υποθέσεις. Μια πολλαπλή ή συλλογική μελέτη περίπτωσης θα επιτρέψει στον ερευνητή να αναλύσει οτιδήποτε και μέσα και σε όλο το φάσμα των περιπτώσεων σε αντίθεση με την ολιστική μελέτη που πραγματοποιείται μόνο με μεμονωμένες περιπτώσεις που επιτρέπει στον ερευνητή να κατανοήσει μια μοναδική/ακραία/κρίσιμη περίπτωση.

Στις πολλαπλές μελέτες περίπτωσης η εξέταση αφορά αρκετές περιπτώσεις για να κατανοηθούν οι ομοιότητες και οι διαφορές μεταξύ των περιπτώσεων. Ο Yin

(2003) περιγράφει πώς οι μελέτες περίπτωσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε οποιοδήποτε

(Α) προβλέπονται παρόμοια αποτελέσματα (κυριολεκτική αντιγραφή) ή

(Β) προβλέπονται αντίθετα αποτελέσματα αλλά για προβλέψιμους λόγους (μια θεωρητική αντιγραφή) (σελ. 47).

Αυτός ο τύπος σχεδίου έχει τα δικά του πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Συνολικά, τα στοιχεία που δημιουργήθηκαν από αυτόν τον τύπο μελέτης θεωρούνται ισχυρά και αξιόπιστα, αλλά μπορεί επίσης να είναι εξαιρετικά χρονοβόρα και ακριβά να διεξαχθούν.

Ο Stake (1995) χρησιμοποιεί τρεις όρους για να περιγράψει μελέτες περιπτώσεων. Την εγγενή, την οργανική και τη συλλογική. Εάν το ενδιαφέρον αφορά μια μοναδική κατάσταση σύμφωνα με το Stake, η διεξαγωγή της έρευνας αφορά μία εγγενή μελέτη περίπτωσης. Αυτό σημαίνει απλώς ότι υπάρχει ένα εγγενές ενδιαφέρον για το θέμα και γνώση ότι τα αποτελέσματα έχουν περιορισμένη δυνατότητα μεταφοράς. Αν η πρόθεση είναι να κερδίσει διορατικότητα και κατανόηση μιας συγκεκριμένης κατάστασης ή φαινομένου, τότε ο Stake προτείνει τη χρήση μιας εργαλειακής μελέτη περίπτωσης για να αποκτηθεί κατανόηση. Αυτός ο συγγραφέας επίσης χρησιμοποιεί τον όρο συλλογική μελέτη περίπτωσης όταν εξετάζονται περισσότερες από μία περιπτώσεις. Το ίδιο παράδειγμα που χρησιμοποιείται για την περιγραφή πολλαπλών μελετών περιπτώσεων μπορεί να εφαρμοστεί εδώ. Μόλις καθοριστεί η υπόθεση και τεθούν τα όρια είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη τα πρόσθετα στοιχεία που απαιτούνται για το σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας αυστηρής μελέτης περίπτωσης. Αυτές περιλαμβάνουν:

(α) προτάσεις (που μπορεί να είναι ή να μην υπάρχουν) (Yin, 2003, Miles and Huberman, 1994)

β) την εφαρμογή εννοιολογικού πλαισίου (Miles and Huberman, 1994);

(γ) την ανάπτυξη των ερευνητικών ερωτημάτων (γενικά «πώς» ή/και Ερωτήσεις "γιατί")

(δ) τη λογική που συνδέει τα δεδομένα με τις προτάσεις · και

(ε) τα κριτήρια για ερμηνεία ευρημάτων (Yin, 2003)

5.3 Δείγμα έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οι επικοινωνιακές στρατηγικές διαχείρισης εικόνας 25 περιστατικών σε επιχειρήσεις που αφορούσαν κυρίως ανακλήσεις ή απόσυρση παρτίδων προϊόντων. Το δείγμα επιλέχθηκε λαμβάνοντας υπόψη τα παρακάτω κριτήρια:

- 1) Οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να έχουν έδρα τους την Ελλάδα.
- 2) Οι επιχειρήσεις που θα επιλεγθούν θα πρέπει να αντιμετωπίζουν σοβαρά ζητήματα εικόνας από οποιοδήποτε ζήτημα και τέλος.
- 3) Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν εκδώσει ανακοίνωση επιδιόρθωσης της εικόνας τους η οποία να πληροί τις προϋποθέσεις της τυπολογίας Benoit.
- 4) Τα περιστατικά θα πρέπει να έχουν λάβει χώρα από το 2010 και έπειτα.

Η επιλογή 25 περιστατικών Ελληνικών επιχειρήσεων οφείλεται στο γεγονός ότι μελετούνται επιχειρήσεις με σοβαρά ζητήματα εικόνας και ταυτόχρονα πληρούν τις προϋποθέσεις της τυπολογίας Benoit και διαθέτουν πληθώρα πληροφοριών στο διαδίκτυο. Προκειμένου να είναι εφικτή η μελέτη αυτών των επιχειρήσεων, ο αριθμός περιορίστηκε στα 25 περιστατικά από τα οποία η ερευνήτρια μπορεί να έχει εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες.

5.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

1. Η Uni-pharma, αποτελεί φαρμακευτική βιομηχανία η οποία επιδιώκει τη βελτίωση της ποιότητας ζωής, μέσα από την καινοτομία στην πρόληψη και θεραπεία ασθενειών (uni-pharma). Ωστόσο το Φεβρουάριο του 2020 βρέθηκε αντιμέτωπη με την απόφαση του Εθνικού Οργανισμού Φαρμάκων που αποφάσισε να ανακαλέσει τις παρτίδες του ιατρικού προϊόντος APOTEL EF.TAB 500MG/TAB (ΕΟΦ) που παρήγαγε η ίδια. Η εταιρεία για να αντιμετωπίσει και να διαχειριστεί την κρίση πρόβηκε σε δηλώσεις ώστε να καθησυχάσει το ευρύ κοινό («Θέλουμε να διαβεβαιώσουμε το ευρύ κοινό ότι δεν υπάρχει κίνδυνος για τη δημόσια υγεία και ασφάλεια λόγω της αξιοπιστίας που διαθέτει η εταιρεία»), δηλαδή ακολούθησε μία συμβιβαστική στρατηγική με στόχο να αποκτήσει την εύνοια των πελατών της (Shape.gr, 2020).

2. **3E:** Η εταιρεία παραγωγής χυμών «Amita Motion» το 2012 ήρθε αντιμέτωπη με τον Ενιαίο Φορέα Ελέγχου Τροφίμων ο οποίος ζήτησε από την εταιρεία να ανακαλέσει τους χυμούς της καθώς διαπιστώθηκε η διανομή φυσικού χυμού με δυσάρεστη γεύση. Η εταιρεία ακολούθησε αμυντική στρατηγική και συγκεκριμένα σε ανακοίνωση του παραδέχτηκε την υπαιτιότητα (««Κανένας κίνδυνος για τη δημόσια υγεία δεν σχετίζεται με μια ιδιόμορφη γεύση, η οποία έχει σημειωθεί σε ορισμένες συσκευασίες 100% Natural Amita Motion Juice»,») ωστόσο προσπάθησε να μειώσει τον αναλαμβανόμενο κίνδυνο (δικαιολογία –υποβάθμιση) (Enikos, 2021).
3. **BMW:** Τα μοντέλα αυτοκινήτων Plug-in Hybrid που κατασκευάστηκαν από την BMW μεταξύ 20ης Ιανουαρίου και 18ης Σεπτεμβρίου του 2020 εμφάνισαν κατασκευαστικό λάθος στις υβριδικές μπαταρίες τους αλλά και αρκετά πετρελαιοκίνητα αυτοκίνητα τη εταιρείας φάνηκε να έχουν τεχνικό πρόβλημα στους κινητήρες τους, κάτι που οδηγεί στην ανάφλεξη αυτών (Newsit.gr, 2020). Η εταιρεία ακολούθησε συνδυασμό στρατηγικών, δηλαδή αρνήθηκε την ύπαρξη κρίσης και εξέδωσε ανακοίνωση στην οποία εξηγούσε τους λόγους για τους οποίους δεν υπάρχει κρίση («Θεωρητικά, οποιοδήποτε προϊόν της εταιρείας έχει υποβληθεί σε πολύ υψηλό επίπεδο ποιοτικού ελέγχου, τόσο κατά την κατασκευή όσο και μετά την ολοκλήρωσή του, πριν διατεθεί στο ευρύ κοινό») (Autotriti, 2020) από την άλλη τόνισε την αξιοπιστία της θέλοντας να αποκτήσει την εύνοια των πελατών της.
4. **ΟΜΗΡΟΣ:** Η εταιρεία ΟΜΗΡΟΣ, της οποίας το γαλακτοκομικό προϊόν ανακαλύφθηκε ότι διανέμεται ως τυρί φέτα στη Γερμανία χωρίς να πληροί τις απαιτήσεις της νομοθεσίας ΠΟΠ Φέτα, κατηγορεί το προϊόν σε σφάλμα βιομηχανικής συσκευασίας. Η εταιρεία πρόβηκε σε αναλυτική ανακοίνωση στην οποία ανέφερε την πορεία της εταιρείας, τονίζοντας την αξιοπιστία της μέσα στο πέρασ του χρόνου, ακολουθώντας συμβιβαστική στρατηγική, συγκεκριμένα προσπάθησε να αποκτήσει την εύνοια του κοινού, ωστόσο χρησιμοποίησε και στρατηγική επίθεσης ως προς τις άλλες ανταγωνιστικές εταιρείες που θεωρεί υπεύθυνες για τις ψευδείς κατηγορίες («για να απαλύνουμε την αγωνία πολλών για το αν «θα υπάρξουν ονόματα», είμαστε εδώ, απαντάμε, και ήρθε η ώρα να συστηθούμε καλύτερα: Αυτή είναι η πολυβραβευμένη εταιρεία μας "ΟΜΗΡΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ

A.E.B.E.", η οποία, όπως όλοι γνωρίζουν αλλά αρνούνται, εξαγεί προϊόντα υψηλής ποιότητας σε 35 κορυφαίες χώρες τα τελευταία 35 χρόνια») (Agronews, 2021).

5. **ΦΑΕΘΩΝ Α.Ε.:** Το 2020 ο ΕΦΕΤ πρόβηκε σε ανάκληση του προϊόντος “ΣΟΥΤΖΟΥΚΑΚΙ 45γρ. ΚΤΨ” λόγω της παρουσίας παθογόνου μικροοργανισμού *Salmonella Spp* (serresLife.gr, 2020). Αυτό το γεγονός προκάλεσε σύγχυση στην επιχείρηση ΦΑΕΘΩΝ η οποία εξέδωσε αμέσως ανακοίνωση στην οποία ανέφερε ότι ακολούθησε τους κανονισμούς που ορίζει η νομοθεσία. Από τις κινήσεις της εταιρείας διαπιστώνουμε ότι ακολούθησε συμβιβαστική στρατηγική με στόχο την απόκτηση της εύνοιας των καταναλωτών της («Κατά τη διάρκεια της ιστορίας της, η ΦΑΕΘΩΝ φρόντισε, και συνεχίζει να φροντίζει, και να επενδύει στην υψηλής ποιότητας, αυστηρή τήρηση. Οι πελάτες προστατεύονται από τη δέσμευση της εταιρείας, η οποία είναι ΑΣΦΑΛΕΙΑ και ΥΓΙΕΙΝΗ.») και προέβη σε πλήρη απολογία («Η ΦΑΕΘΩΝ ξεκίνησε άμεσα τη διαδικασία ανάκλησης της συγκεκριμένης παρτίδας, όπως ορίζει η νομοθεσία και τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας που τηρεί και εφαρμόζει πιστά»)(serresLife.gr, 2020).
6. **LIDL:** Το 2020 τα Super market Lidl ανακοίνωσαν στους καταναλωτές ότι όσοι αγόρασαν το μέλι “Γλυκάνθη Μέλι Κρήτης Ανθέων και κωνοφόρων με ημερομηνία λήξης 16/10/2020 και LotNo 191016-1 δεν θα πρέπει να το καταναλώσουν και μπορούν να το επιστρέψουν και να τους επιστραφούν τα χρήματά τους πίσω, καθώς ανιχνεύτηκαν οι χρωστικές E150c και E150d των οποίων η παρουσία είναι ακατάλληλη για το μέλι. Η στρατηγική που ακολούθησε η εταιρεία είναι συμβιβαστική, συγκεκριμένα προέβη σε πλήρη απολογία («Όπως συμβαίνει συνήθως και για λόγους προληπτικής προστασίας, η LidlHellas αντέδρασε γρήγορα λαμβάνοντας τις απαραίτητες ενέργειες στον τομέα αυτό, προκειμένου να εξαλειφθεί ο κίνδυνος για το ευρύ κοινό και να εξεταστούν τυχόν πρόσθετες ενέργειες που μπορεί να χρειαστούν.»)και σε διορθωτικές ενέργειες («άμεση ανάκληση του προϊόντος και εξασφαλίζοντας στους πελάτες την επιστροφή των χρημάτων τους») αφού προσπάθησε να διορθώσει τη ζημία που προκλήθηκε επιστρέφοντας τα χρήματα στους καταναλωτές που επέστρεφαν το προϊόν (Lidl Hellas, 2020).
7. **IKEA:** Στις αρχές του 2022, η IKEA ζήτησε από το καταναλωτικό της κοινό το οποίο προμηθεύτηκε τα κατεψυγμένα κεφτεδάκια λαχανικών HUVUD

ROLL 1000g με ημερομηνία λήξης 26-10-2022 να επικοινωνήσουν με το κατάστημα για πλήρη επιστροφή χρημάτων διότι βρέθηκαν κομμάτια πλαστικού σε αυτά. Η εταιρεία ακολούθησε την συμβιβαστική στρατηγική των διαρθρωτικών ενεργειών («Σε τελική ανάλυση, θέλουμε να παρέχουμε στους καταναλωτές αγαθά που έχουν παραχθεί με περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένο τρόπο, διατηρώντας παράλληλα υψηλά πρότυπα ασφάλειας και ποιότητας των τροφίμων. Η IKEA εκφράζει ευγνωμοσύνη σε όλους τους πελάτες για την κατανόησή τους») και της πλήρης απολογίας («Σύμφωνα με την έρευνά μας, σωματίδια πλαστικού από μια δυσλειτουργική γραμμή παραγωγής μπορεί να έχουν ενσωματωθεί σε Κατεψυγμένα κεφτεδάκια λαχανικών HUVUD ROLL 1000g»)(Ikea.gr, 2022).

8. **ΓΟΓΓΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε.:** Το 2017 ο ΕΦΕΤ αποσύρει το προϊόν κατεψυγμένο ιχθυηρού με την εμπορική ονομασία «ΓΑΛΕΟΣ ΦΕΤΑ ΙΣΠΑΝΙΑΣ» FAO ΙΝΔΙΚΟΥ 51/57 από την αγορά με την αιτιολογία ότι διαπιστώθηκε ότι η περιεκτικότητα σε υδράργυρο υπερβαίνει το ανώτατο επιτρεπτό όριο όπως ορίζεται από τη σχετική νομοθεσία. Η εταιρεία ακολούθησε διαφορετική στρατηγική σε σχέση με αυτές που έχουμε δει μέχρι στιγμής. Πιο συγκεκριμένα, ακολούθησε αμυντική στρατηγική και συγκεκριμένα πραγματοποίησε δημόσια επίθεση στον κατήγορο («Η εταιρεία ΓΟΓΓΑΚΗΣ ΑΕΒΕ καταγγέλλει δημόσια τους ανεύθυνους «υπεύθυνους» που για ακόμα μία φορά έρχονται μία εβδομάδα πριν την Καθαρή Δευτέρα να εκβιάσουν ουσιαστικά την εταιρεία.») (Newsroom, 2017).
9. **MEDICAL PHARMAQUALITY:** Στις 26 Σεπτεμβρίου 2019 η εταιρεία ανακοίνωσε εθελοντική ανάκληση παρτίδων προϊόντος,κατόπιν της ανησυχίας σε παγκόσμιο επίπεδο σχετικά με την ανίχνευση της ουσίας NDMA σε φαρμακευτικά σκευάσματα με δραστική ουσία Ρανιτιδίνη. Η εταιρεία ακολούθησε συμβιβαστική στρατηγική πλήρης απολογίας («Η παρούσα απόφαση αποτελεί προληπτικό μέτρο για την προάσπιση της Δημόσιας Υγείας») και πρόβηκε σε διαρθρωτικές ενέργειες (επιστροφή χρημάτων) (Medical PharmaQuality, 2019).
10. **FREZYDERM:** Η Γενική Διεύθυνση ανταγωνισμού του υπουργείου οικονομίας και Οικονομικών της Γαλλίας ανακοίνωσε το 2017 την προληπτική ανάκληση συγκεκριμένων παρτίδων βρεφικού γάλακτος που παρήχθη στις εγκαταστάσεις της Frezyderm. Η εταιρεία ακολούθησε

συμβιβαστική στρατηγική πλήρης απολογίας και απόκτηση εύνοιας («Έτσι, η FREZYDERM σεβόμενη την εύλογη ανησυχία του καταναλωτικού κοινού, συντονιζόμενη απολύτως με αυτήν τη διεθνή προσπάθεια που ξεκίνησαν οι γαλλικές εποπτικές αρχές και προς διευκόλυνση των ελέγχων των αρμοδίων αλλοδαπών και ημεδαπών αρχών, και ιδίως προς διευκόλυνση των εργασιών του ΕΟΦ και των υπηρεσιών του που αποφάσισε ομοίως την προσωρινή προληπτική ανάκληση των συγκεκριμένων παρτίδων»)με σκοπό την απόκτηση εύνοιας από το ευρύ κοινό(Frezyderm.com.cy, 2018).

11. **ΚΑΤΩΠΟΔΗ ΑΦΟΙ Α.Ε.:** Στις 14 Νοεμβρίου 2012 η εταιρεία Κατωπόδη Α.Ε. ανακοίνωσε η ίδια ότι έπειτα από έλεγχο του ΕΦΕΤ στο προϊόν “Ντελημάρη Σαλάμι Αέρος Λευκάδος” με ημερομηνία παραγωγής 26-07-12 με κωδικό παρτίδας 20726-1 και ποσότητα 200 κιλά με ημερομηνία λήξης 04-12-12 ανιχνεύθηκε ο παθογόνος μικροοργανισμός LISTERIA MONOCYTOGENES. Η εταιρεία προχώρησε σε άμεση ενημέρωση του κοινού και ανάκληση του προϊόντος(«η Κατωπόδη ΑΦΟΙ Α.Ε. με συνέπεια προχώρησε στην ανάκληση της συγκεκριμένης παρτίδας από τους πελάτες της.»)ακολουθώντας συμβιβαστική στρατηγική πλήρης απολογίας (Meganisinews.eu, 2012).
12. **FAST CR A.S.:** Το 2019 η εταιρεία Fast CR A.S. έπειτα από δική της έρευνα απέσυρε το προϊόν Sencor SAC MT1221CH και SAC MT1222CH ζητώντας από όσους τα αγόρασαν να επικοινωνήσουν με την εταιρεία προκειμένου να τα επιστρέψουν και να τους επιστραφούν τα χρήματά τους(«Βάσει δικής μας έρευνας καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι, υπό ορισμένες τεχνικές συνθήκες, μπορεί κατά τη λειτουργία των συγκεκριμένων προϊόντων να καταστραφεί η εσωτερική καλωδίωση των συσκευών.»). Η εταιρεία ακολούθησε συμβιβαστική στρατηγική αναλαμβάνοντας όλη την ευθύνη και προβαίνοντας σε διαρθρωτικές ενέργειες (Sencor.com.gr, 2019).
13. **K MOTORS SOUTH EAST EUROPE SA:** Στις 10 Απριλίου 2020 η K-MotorsSouth East Europe SA, η Επίσημη Αντιπροσωπεία της KTM Bikes στην Ελλάδα, εξέδωσε ανάκληση για τις μοτοσυκλέτες KTM Adventure μοντέλο 790. Η εταιρεία ακολούθησε συμβιβαστική στρατηγική πλήρους απολογίας και προέβη σε διαρθρωτικές ενέργειες(«να γίνει αντικατάσταση της γραμμής του φρένου που συνδέει την πίσω δαγκάνα του φρένου στην μονάδα του ABS, χωρίς καμία οικονομική επιβάρυνση») (Mxin.gr, 2020).

14. **KTM SOUTH EAST EUROPE S.A.:** Στις 5 Ιανουαρίου 2017, η Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας ανακοίνωσε ότι η εταιρεία KTM South East Europe SA, Επίσημη Αντιπροσωπεία μοτοσυκλετών KTM στην Ελλάδα, πραγματοποιεί πρόγραμμα ανάκλησης μοτοσυκλετών. Η εταιρεία ακολούθησε συμβιβαστική στρατηγική πλήρους απολογίας προβαίνοντας και σε διαρθρωτικές αλλαγές («να προσέλθουν στο δίκτυο Εξουσιοδοτημένων Συνεργείων μοτοσυκλετών KTM σε όλη την Ελλάδα, για να διενεργηθεί βελτιωτική εργασία στον διαμορφωτή του ABS/πλεξούδα καλωδίων, χωρίς καμία οικονομική επιβάρυνση»), αντικατάσταση, επιδιόρθωση χωρίς επιβάρυνση (Mxin.gr, 2017).
15. **ΧΑΛΒΑΣ ΔΡΑΠΕΤΣΩΝΑΣ ΚΟΣΜΙΔΗ-ΓΑΒΡΙΛΗ:** Μετά από ειδοποίηση από τις αυστραλιανές αρχές για απόρριψη προϊόντος ταχίни ελληνικής προέλευσης λόγω παρουσίας σαλμονέλας, ο Ε.Φ.Ε.Τ. ανακάλεσε το προϊόν της επιχείρησης (Infokids.gr, 2017). Η εταιρεία προέβη σε ανακοίνωση στην οποία ενημέρωνε το ευρύ κοινό για τις εξελίξεις καθησυχάζοντας τους, δηλαδή ακολούθησε την στρατηγική της άρνησης («κανένα πρόβλημα δεν έχει παρουσιαστεί σε προϊόν που κυκλοφόρησε ή κυκλοφορεί στην Ελλάδα.») και της επίθεσης στον κατήγορο («Διαπιστώσαμε ένα σοβαρό σφάλμα στην διαδικασία που ακολούθησαν οι Αρχές της Αυστραλίας, οι οποίες δεν προέβλεψαν δεύτερο (νέο) δείγμα από το προϊόν μας, στερώντας μας το σχετικό δικαίωμα που προβλέπεται σε κάθε περίπτωση από την Ελληνική νομοθεσία.»)
16. **ΛΑΤΖΙΜΑΣ:** Στις 10 Απριλίου 2017, ο ΕΦΕΤ, έπειτα από δειγματοληψία του Εξαιρετικού Παρθένου Ελαιόλαδου ανακοίνωσε στους καταναλωτές ότι δύο παρτίδες Εξαιρετικό Παρθένο Ελαιόλαδο “Λατζιμάς”, δεν πρέπει να της χρησιμοποιήσουν (Taxydromos, 2017). Η εταιρεία εξέδωσε ανακοίνωση στην οποία ενημέρωνε το κοινό ότι θα ακολουθήσει τους κανονισμούς και τους διαβεβαίωσε για την ποιότητα των προϊόντων της («ενδέχεται να έχει υποστεί αλλοίωση του χρώματός του, ως αποτέλεσμα της φυσικότητάς και του χρόνου. Το γεγονός αυτό, σε καμία περίπτωση, δεν αποτελεί πειστήριο μειωμένης ποιότητας.») ακολουθώντας την στρατηγική απόκτησης εύνοιας αλλά και την στρατηγική δικαιολόγηση της υπαιτιότητας (Taxydromos, 2017).
17. **NESTLE:** Στις 19 Μαΐου 2010 η Nestle προχώρησε σε εθελοντική απόσυρση προληπτικά, παρτίδας καφέδων σε γυάλινη συσκευασία. Η στρατηγική της

εταιρείας αφορά αυτή της πλήρους απολογίας - (Coombs), με την προσπάθεια ενίσχυσης της εικόνας της στοχεύοντας στην απόκτηση εύνοιας («Η ποιότητα και η ασφάλεια των προϊόντων μας είναι αδιαπραγμάτευτη προτεραιότητα για τη Nestlé. Κατά συνέπεια και για καθαρά προληπτικούς λόγους αποφασίσαμε να αποσύρουμε τις συγκεκριμένες συσκευασίες από όλα τα σημεία πώλησης.») με την παραδοχή του βιομηχανικού λάθους (Coombs)(Nestlé, 2014).

18. **NESTLE:** Ένας μικρός αριθμός παραπόνων πελατών σχετικά με την παρουσία υπολειμμάτων καουτσούκ στο εβαπορέ γάλα Neslac ελήφθησαν τον Μάιο του 2014, στη μεταλλική συσκευασία 400 gr. Η εταιρεία ακολούθησε την στρατηγική της πλήρους απολογίας («Έχουμε αφαιρέσει οικειοθελώς μια συγκεκριμένη παρτίδα εβαπορέ γάλακτος Neslac») και την απόκτηση εύνοιας του καταναλωτικού της κοινού («Η ποιότητα και η ασφάλεια των προϊόντων μας είναι αδιαπραγμάτευτη προτεραιότητα για τον οργανισμό μας.») (Nestlé, 2014).
19. **NESTLE:** Στις 8 Δεκεμβρίου 2020 η Nestle προχώρησε σε οικειοθελή απόσυρση συγκεκριμένης παρτίδας του προϊόντος Sinlac (Χάρτινη Συσκευασία 500gr.) βρεφική κρέμα καθώς εντοπίστηκαν υψηλά επίπεδα καδμίου. Πάλι η εταιρεία ακολούθησε την στρατηγική της πλήρους απολογίας («Έχουμε αφαιρέσει οικειοθελώς μια συγκεκριμένη παρτίδα εβαπορέ γάλακτος Neslac (αριθμός παρτίδας 140362, λήξης 11/2014) από τα ράφια των καταστημάτων ως αποτέλεσμα αυτής της ποιοτικής απόκλισης από τα κριτήρια του προϊόντος.») (Nestlé, 2020).
20. **NESTLE:** Την 3η Ιουνίου 2014, η Nestle ανακοίνωσε την προληπτική απόσυρση συγκεκριμένης παρτίδας του προϊόντος Neslac Γάλα εβαπορέ 400 gr., καθώς τον προηγούμενο μήν (Μάιο, 2014) είχε λάβει ελάχιστα παράπονα για την ύπαρξη υπολειμμάτων από κομμάτια ελαστικού στο γάλα εβαπορέ Neslac (μεταλλική συσκευασία 400gr). Πρόκειται για στρατηγική πλήρους απολογίας - (Coombs) με εκτεταμένη αναφορά στην επι χρόνια ποιοτική απόδοση προϊόντων (Benoit).
21. **NESTLE:** Μετά τις αποκαλύψεις της αστυνομίας ότι ομάδα απειλεί να μολύνει τις συσκευασίες Nestea με υδροχλωρικό οξύ, ο ΕΦΕΤ εξέδωσε προειδοποίηση προς το κοινό να μην πίνει τσάι Nestea σε πλαστικά μπουκάλια των 500ml στις 27 Δεκεμβρίου 2013. Η εταιρεία προέβη σε

ενημέρωση ότι με γνώμονα την προστασία των καταναλωτών προχωρεί στην προληπτική απομάκρυνση των συγκεκριμένων προϊόντων ακολουθώντας την στρατηγική της πλήρους απολογίας (« η εμφιαλώτρια εταιρεία με γνώμονα την προστασία των καταναλωτών προχωρεί στην προληπτική απομάκρυνση όλων των μεμονωμένων πλαστικών συσκευασιών,»)(Nestlé, 2013).

22. **.ΜΕΛΙΣΣΟΚΟΜΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΡΗΤΗΣ:** Στις 23/07/2021 η Μελισσοκομική Συνεργασία Κρήτης ανακοίνωσε την ανάκληση και απόσυρση παρτίδας μελιού έπειτα από προτροπή του ΕΦΕΤ στην οποία βρέθηκαν καταλοιπα της φαρμακευτικής δραστικής ουσίας μετρονιδαζόλη που απαγορεύεται να υπάρχει σε τρόφιμα ζωικής προέλευσης. Η εταιρεία ακολούθησε συμβιβαστική στρατηγική, προχώρησε σε διαρθρωτικές ενέργειες αντικαθιστώντας τα προβληματικά προϊόντα, (« Όσοι καταναλωτές έχουν αγοράσει μέλι από την συγκεκριμένη παρτίδα, που αποσύραμε λόγω της ανακοίνωσης του ΕΦΕΤ, μπορούν να επικοινωνήσουν μαζί μας και να μας παραδώσουν το προϊόν που αγόρασαν και ανήκει στην προαναφερόμενη παρτίδα προκειμένου να τους το αντικαταστήσουμε»). (Newsroom, 2021).

23. **ΜΕΝΤΕΚΙΔΗΣ Α.Ε.:** Στις 23 Ιουλίου 2014 ΕΦΕΤ απαίτησε την άμεση απόσυρση του εμφιαλωμένου νερού Σέλι από την ελληνική αγορά καθώς έπειτα από δειγματοληψία για έλεγχο μικροβιακών παραμέτρων ανιχνεύτηκε αποικία εντεροκόκκων. Η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία είναι συμβιβαστική δηλαδή επιθυμεί να ενισχύσει της εικόνας της με ανάληψη ευθύνης και παροχή ενημέρωσης (Benoit) και προχωράει σε διορθωτική ενέργεια αποσύροντας και ανακαλώντας μάλιστα αμέσως την προβληματική παρτίδα (Coombs) και τονίζοντας την αξιοπιστία της στο πέρα των χρόνων («Η Σ. Μεντεκίδης στα 21 χρόνια λειτουργίας της είναι η πρώτη φορά που έρχεται αντιμέτωπη με παρόμοιο περιστατικό».)

24. **LEROY MERLIN:** Σε ανακοίνωση που εξέδωσαν οι Εργαζόμενοι στον Εμπορικό Τομέα το Φεβρουάριο του 2019, έχουν απαγγελθεί σοβαρές κατηγορίες κατά της LeroyMerlin για εξαιρετικά κακές συνθήκες εργασίας, με νέες συμβάσεις 9ωρης βάρδιας (από 8 ώρες). Η εταιρεία εξέδωσε Δελτίο Τύπου στο οποίο πραγματοποίησε επίθεση στον κατήγορο και άρνηση («Η LeroyMerlin δεσμεύεται για ένα περιβάλλον που ενισχύει το δημιουργικό

κλίμα και το πνεύμα συνεργασίας»), δηλαδή ακολούθησε αμυντική στρατηγική (Δελτίο Τύπου LeroyMerlin, 08/02/2019).

25. **CHIPITA Α.Ε.:** Σύμφωνα με τον ΕΦΕΤ, μετά από ειδοποίηση της Περιφερειακής Διεύθυνσης Αττικής, ανακαλύφθηκε κομμάτι γυαλιού σε κρουασάν σοκολάτας στις 8 Ιουνίου 2011. Η εταιρία για να αντιμετωπίσει αυτή την κατάσταση κρίσεις ακολούθησε την στρατηγική της άρνησης («δηλώνουμε ότι τόσο η συγκεκριμένη παρτίδα προϊόντων μας όσο και όλα τα κρουασάν Molto παραγωγής της εταιρείας CHIPITA ΑΕ είναι απολύτως ασφαλή για την υγεία του καταναλωτή και δεν συντρέχει οποιοδήποτε ποιοτικό πρόβλημα»), και πραγματοποίησε επίθεση στον κατήγορο («το ελληνικό σύστημα και τα όργανα που το απαρτίζουν, τα οποία ελλείπει οποιοδήποτε στοιχείου που να τεκμηριώνει την ευθύνη της εταιρείας μας για το δήθεν μη κατάλληλο προϊόν και μη αναλογιζόμενα των συνεπειών των ενεργειών τους προβαίνουν σε δηλώσεις που βλάπτουν τη φήμη των προϊόντων μίας από τις εταιρείες που εδώ και πολλά χρόνια σεβόμενη πρωτίστως τον καταναλωτή έχει επενδύσει στην ποιότητα και ασφάλεια των προϊόντων»).

5.5 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Πίνακας 5.1 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ
ΣΥΜΒΙΒΑΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ Απόκτηση Εύνοιας	8	Uni – pharma BMW ΦΑΕΘΩΝ Α.Ε FREZYDERM ΛΑΤΖΙΜΑΣ NESTLE
ΣΥΜΒΙΒΑΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ Διορθωτική Ενέργεια		LIDL IKEA MEDICAL PHARMAQUALITY

**ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ &
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

	7	FAST CR A.S K MOTORS SOUTH EAST EUROPE SA KTM SOUTH EAST EUROPE S.A ΜΕΛΙΣΣΟΚΟΜΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΥΜΒΙΒΑΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ Πλήρης Απολογία	14	ΦΑΕΘΩΝ Α.Ε LIDL IKEA MEDICAL PHARMAQUALITY FREZYDERM ΚΑΤΩΠΟΔΗ ΑΦΟΙ Α.Ε FAST CR A.S K MOTORS SOUTH EAST EUROPE SA KTM SOUTH EAST EUROPE S.A NESTLE ΜΕΛΙΣΣΟΚΟΜΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΑΜΥΝΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ Επίθεση στον Κατήγορο	5	ΟΜΗΡΟΣ ΓΟΓΓΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε ΧΑΛΒΑΣ ΔΡΑΠΕΤΣΩΝΑΣ ΚΟΣΜΙΔΗ-ΓΑΒΡΙΛΗ CHIPITA Α.Ε
ΑΜΥΝΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ Άρνηση	5	BMW ΧΑΛΒΑΣ ΔΡΑΠΕΤΣΩΝΑΣ ΚΟΣΜΙΔΗ-ΓΑΒΡΙΛΗ LEROY MERLIN CHIPITA Α.Ε
ΑΜΥΝΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ Δικαιολογία – Μη Υπαιτιότητα	2	3E ΛΑΤΖΙΜΑΣ
ΑΜΥΝΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ Δικαιολογία – Υποβάθμιση	1	ΟΜΗΡΟΣ

Παρατηρούμε ότι οι αρκετές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συνδυαστικά τις διάφορες στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων. Επιπλέον η πλειοψηφία των επιχειρήσεων επιλέγει συμβιβαστικές στρατηγικές, κυρίως την πλήρη απολογία και την πραγματοποιήσει διαρθρωτικών ενεργειών ώστε να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν αμυντικές στρατηγικές είναι πολύ λιγότερες και συνήθως επιλέγουν να προβούν σε επίθεση στον κατηγορούμε και άρνηση της ύπαρξης κρίσης.

**ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ &
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η έννοια της διαχείρισης κρίσεων πρωτοεμφανίστηκε τον 20ο αιώνα κατά βάση στον δυτικό κόσμο και σηματοδότησε αλλαγές στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων καθώς έγινε και γρήγορα γνωστό το ότι επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το άτομο τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

Η έννοια της διαχείρισης κρίσεων περιλαμβάνει τις έννοιες της απειλής και του φόβου, κάτι που συνδέεται με δίκτυα τεχνολογικά, κοινωνικά και επικοινωνιακά με τα οποία έχει έντονη σχέση ένας οργανισμός. Έπειτα και από την χρηματοπιστωτική κρίση η οποία επηρέασε έντονα τον επιχειρηματικό και κοινωνικό κόσμο, ο κόσμος ζει σε συνθήκες ανασφάλειας και ανησυχίας, κάτι που επιταχύνεται και μέσω της έκθεσής του στα Μ.Μ.Ε. τα οποία μεταδίδουν ειδήσεις που σχετίζονται με κρίσεις οικονομικές, εθνικές ακόμα και τρομοκρατικές.

Αρκετοί ερευνητές και επιστήμονες έχουν ασχοληθεί με το φαινόμενο των κρίσεων στον επιχειρηματικό κόσμο και το συμπέρασμα είναι ότι ο καθορισμός των στοιχείων και των φάσεων αλλά και του είδους μιας κρίσης συμβάλλει σημαντικά στην έγκαιρη και αποτελεσματική αντιμετώπισή της. Την ευθύνη για την αντιμετώπιση μιας κρίσης την έχουν κατά βάση οι διαχειριστές και υπεύθυνοι ενός οργανισμού, οι οποίοι είναι αναγκαίο να προβούν άμεσα στην ορθή αντιμετώπισή της. Βασικοί παράγοντες είναι η κουλτούρα της εταιρίας η οποία καλείται να αντιμετωπίσει μια κρίση και να διαχειριστεί τις φήμες που προκαλούνται από αυτήν. Για αυτό και τα ΜΜΕ παίζουν κυρίαρχο ρόλο στην διαχείριση μιας επιχειρηματικής κρίσης καθώς η αντιμετώπισή της πλάθεται μέσα από τον Τύπο, το διαδίκτυο και την τηλεόραση. Αυτό έχει να κάνει με την άμεση σχέση που συνδέει τα ΜΜΕ με την κοινή γνώμη και το μέγεθος της επιρροής που αυτά ασκούν στον κόσμο, καθώς τα ΜΜΕ είναι το μέσο που θα εμφανίσει, θα διογκώσει ή θα βάλει τέλος σε μια κρίση μιας εταιρίας. Έτσι σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις θα πρέπει να απαντούν μέσω των ΜΜΕ στο κοινό για αποκατάσταση της εικόνας τους. Μέσα από τις μελέτες περίπτωσης ειδώθηκαν περιπτώσεις που ακολουθήθηκαν στρατηγικές μείωσης προκλητικότητας με την προσπάθεια ενίσχυσης της εικόνας της με την εκτεταμένη αναφορά στην επι χρόνια ποιοτική απόδοση προϊόντων σύμφωνα με την τυπολογία του Benoit. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι η BMW, η ΦΑΕΘΩΝ, τα LIDL, η ΓΟΓΓΑΚΗΣ Α.Ε., η FREZYDERM, η K MOTORS, η KTM SOUTH EAST

**ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ &
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

EUROPE, η ΧΑΛΒΑΣ ΔΡΑΠΕΤΣΩΝΑΣ ΚΟΣΜΙΔΗ-ΓΑΒΡΙΛΗ, η NESTLE, η ΜΕΛΙΣΣΟΚΟΜΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΡΗΤΗΣ και η CHIPITA A.E.. καθώς και οι ίδιες εταιρείες ακολούθησαν επίσης στρατηγικές μείωσης προκλητικότητας μέσω της ελαστικοποίησης των αρνητικών συναισθημάτων κατά Benoit. Επιπλέον η BMW, η K MOTORS, η ΟΜΗΡΟΣ, η ΚΑΤΩΠΟΔΗ ΑΦΟΙ, η FAST CR, η NESTLE και η KTM South East Europe ακολούθησαν στρατηγική απόκτησης εύνοιας, με την παραδοχή του βιομηχανικού λαθους κατά Coombs. Επιπροσθέτως, διορθωτικές ενέργειας και μέτρα (κατά Benoit) ανακαλώντας αμέσως προβληματικές παρτίδες ακολούθησαν όλες οι εταιρείες εκτός από τη LeroyMerlin (Coombs). Ταυτόχρονα ελαχιστοποίηση και μείωση των τυχόν αρνητικών συναισθημάτων του κοινού βάσει Coombsεπιδείωξαν όλες οι εταιρείες . Σε κάποιες περιπτώσεις ειδώθηκε επίθεση στον κατήγορο για σπήλωση του ονόματος των επιχειρήσεων όπως η LeroyMerlin . Έτσι οι επιχειρήσεις ακολούθησαν στρατηγικές επίθεσης σε άλλες ανταγωνιστικές εταιρείες, σύμφωνα με το Benoit και μείωση της ανταγωνιστικότητας μέσω της ελαχιστοποίησης των αρνητικών συναισθημάτων του κοινού, ταυτοχρόνως δείχνοντας εμπιστοσύνη σε δημόσιους φορείς (Benoit και Coombs).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ:

- ❖ González-Herrero, A.. (1996) An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communications Management. *Journal of Public Relations Research*.
- ❖ Alkharabsheh, A., Ahmad, Z.A. and Kharabsheh, A. (2014) Characteristics of Crisis and Decision Making Styles: The Mediating Role of Leadership Styles. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, [online] 129, pp.282–288. Available at:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814028602>.
- ❖ Arabian Business. (2012) Pepsi and Coca Cola accused of consumer ‘fraud’ - Arabian Business. [online] Available at:
<https://www.arabianbusiness.com/industries/retail/pepsi-coca-cola-accused-of-consumer-fraud-446162> [Accessed 1 Dec. 2022].
- ❖ Arpan, L.M., and Roskos-Ewoldsen, D. (2005) Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31: 425-433.
- ❖ Baffrey, M., Russell, J., Michael, A., Downs, Betsy, R., Strick, Michael, S. and Galginaitis (2001). *Exxon Valdez Oil Spill, Cleanup, and Litigation: A Collection of Social-Impacts Information and Analysis Final Report, Volume I: Final Comprehensive Report*. [online] Available at: <https://www.boem.gov/sites/default/files/boem-newsroom/Library/Publications/2001/2001-058-volume1a.pdf>.
- ❖ Benoit, W. L. (2009) Sears' repair of its auto service image: Image restoration discourse in the corporate sector. *Communication Studies*, 46(1):89-105, DOI: 10.1080/10510979509368441
- ❖ Birch, J. (1994). New factors in crisis planning and response. *Public Relations Quarterly*, 39 (1): 31.
- ❖ Blok, V., Hoffmans, L., & Wubben, E. F. M. (2015). Stakeholder engagement for responsible innovation in the private sector: critical issues and management practices. *Journal on Chain and Network Science*, 15(2):147–164. <https://doi.org/10.3920/jcns2015.x003>
- ❖ Buehler, K.S. and Gunnar Pritsch (2003). *Running with risk*. [online] McKinsey & Company. Available at:
<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/running-with-risk> [Accessed 1 Dec. 2022].
- ❖ Mitroff, I. I. and Alpaslan, M.C. (2003) Preparing for Evil. *Harvard Business Review*, 81(4):109-15, 124.

- ❖ Coombs, W. (2007). *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding*. Sage publications.
- ❖ Lather, P. (2003) *Critical Inquiry in Qualitative Research: Feminist and Poststructural Perspectives: Science “After Truth”*. Foundations for Research, 1st Edition. Imprint Routledge, eBook ISBN9781410609373
- ❖ Coombs, W. T. (1999). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of Public Relations Research* , pp. 82-83, 125-143.
- ❖ Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (3rd edition). Sage publications.
- ❖ Crable, R.E. and Vibbert, S.L. (1985). Managing issues and influencing public policy. *Public Relations Review*, [online] 11(2): 3–16. doi:10.1016/s0363-8111(82)80114-8.
- ❖ Dayton, B. (2009). *Crisis Management*. [online] Available at: https://cdm.syr.edu/wp-content/uploads/2014/10/Crisis_Management_International_Encyclopedia_of_Peace.pdf.
- ❖ Dorfman, M. S. (2007). *Introduction to Risk Management and Insurance* (9th edition). Englewood Cliffs: N.J: Prentice Hall.
- ❖ Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). Data management and analysis methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 428–444). Sage Publications, Inc.
- ❖ Hoger, E.A., and Swem, L.L. (2000). Public relations and the law in crisis mode: Texaco’s initial reaction to incriminating tapes. *Public Relations Review*, 26, 425-445.
- ❖ Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. Lawrence Erlbaum Associates.
- ❖ Fink. (1986). *Crisis Management: Planning for the inevitable*. New York: Amacon.
- ❖ Grunig, J.E. and Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. Rinehart and Winston, New York.
- ❖ Stake, R.E (1995) *The Art of Case Study Research*. University of Illinois at Urbana-Champaign, USA
- ❖ González Herrero, A. & Pratt, C.B. (2009) An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communications Management, pp. 79-105 https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0802_01
- ❖ Hainsworth, B. E. (1990). *Issues management: An Overview*. Public Relations Review.
- ❖ Hale, J., Dulek, R. and Hale, D.(2005) Crisis Response Communication Challenges. *Journal Of Business Communication*, 42(2):112-134. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA.
- ❖ Heath, R. and Millar, D. (2004). A Rhetorical Approach to Crisis Communications: Management, Communication Processes and Strategic Responses. In Heath R. and Millar D (Eds.) *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication* (pp. 1-17). Hillsdale, NJ:

- Lawrence Erlbaum Associates.
- ❖ Hermann, C. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8 (1): 61-82 .
 - ❖ Hwang, P. and Lichtenthal, D. J. (2000). Anatomy of Organizational Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, pp: 129-40. DOI: 10.1111/1468-5973.00132
 - ❖ Institute for Crisis Management. (2011). Ανάκτηση από <http://www.crisisexperience.com>
 - ❖ Register, M. and Larkin, J. (2005). *Risk Issues and Crisis Management : A Casebook of Best Practice*. Chartered Institute of Public Relations .
 - ❖ Jane E and Dutton, S. J. (1993). Selling Issues to Top Management. *The Academy of Management Review*, 18: 397-428.
 - ❖ Jones, B. L. (1979). *Managing public policy issues*. Public Relations Review, pp.. 3-23.
 - ❖ Kash, T.J. and Darling, J.R. (1998), Crisis management: prevention, diagnosis and intervention, *Leadership & Organization Development Journal*, 19 (4): 179-186. <https://doi.org/10.1108/01437739810217151>
 - ❖ Kathleen, F.B. (1996). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. Lawrence Erlbaum Associates.
 - ❖ Lando, A. (2014). The Critical Role of Crisis Communication Plan in Corporations' Crises Preparedness and Management. *Global Media Journal – Canadian Edition*, 7(1): 5-19
 - ❖ Marketing Week, (2004, Φεβρουάριος 23) Τεύχος 996.
 - ❖ Marra, F.J. (1998). Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations. *Public Relations Review*, [online] 24(4): 461–474. doi:10.1016/s0363-8111(99)80111-8.
 - ❖ Martinelli, K.A. and Briggs, W. (1998). Integrating public relations and legal responses during a crisis: The case of Odwalla, Inc. *Public Relations Review*, [online] 24(4): .443–460. doi:10.1016/s0363-8111(99)80110-6.
 - ❖ Meng, M. (1992). Early Identification Aids Issues Management. *Public Relations Journal*, 48, 22..
 - ❖ Millar D. and Smith, D. (2002). *Crisis Management and Communication*. San Antonio: International Association of Business Communicators.
 - ❖ Mitroff, I. and Pearson, C.M. (1993). *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Preparedness*. San Francisco: Jossey-Bass.
 - ❖ Mitroff, I. and Alpaslan, C. (2003). Preparing for Evil. *Harvard Business Review*, pp. 109-115.
 - ❖ Naylor, M. (1983). *Planning for uncertainty- the scenario-strategy matrix in* Albert. K.J., *The Strategic Management Handbook*. New York: McGraw Hill.
 - ❖ Pearson, C.M. and Clair, J.A. (1998) Reframing crisis management. *Acad. Manag. Rev.*, 23 (1); 59-76
 - ❖ Penrose, J. M. (2000). The role of Perception in Crisis Planning. *Public Relations Review*, 26: 157.

- ❖ Petru, M. (2013). On The Role Of Implementing A Database System In The Risk Communication Process. *Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti*, 10(20):255- 258. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA.
- ❖ Preble F. J. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process. *Journal of Management Studies*, 34, (5): 769-791. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00071>
- ❖ Regester M., L. J. (2005). *Risk Issues and Crisis Management (3rd edition)*. UK: Chartered Institute of Public Relations, Kogan Page.
- ❖ Rudra, K., Banerjee, S., Ganguly, N., Goyal, P., Imran, M., & Mitra, P. (2016). Summarizing Situational Tweets in Crisis Scenario. *Proceedings of the 27th ACM Conference on Hypertext and Social Media*. <https://doi.org/10.1145/2914586.2914600>
- ❖ Schaechter, M. A., Kinda, M. T., Budina, M. N., & Weber, A. (2012). *Fiscal Rules in Response to the Crisis: Toward the "Next-Generation" Rules: A New Dataset*. In Google Books. International Monetary Fund. [https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=cFUZEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA4&dq=\(Schaechter](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=cFUZEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA4&dq=(Schaechter)
- ❖ Seeger, M. W. (1998). *Communication, organization and crisis*. Thousand Oaks: SAGE.
- ❖ Seeger, W. S. (2001). *Public Relations and Crisis Communication- Organizing and Chaos in Heath*, R. Handbook of Public Relations (Sage Publications εκδ.). California.
- ❖ Starbuck, W. and Farjoun, M. (2005), *Organization at the Limit*, Blackwell Publishing, New York
- ❖ Suzanne, G.-H. A. (2008). Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, σσ. 143–153.
- ❖ Coombs, W. T. (1995) Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the "Appropriate" Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, 8 (4): 447-76 Designing case studies
- ❖ Yin, R.K. (2003). *Qualitative research methods*, books.google.com
- ❖ Crabtree, B.F. (1999) Doing qualitative research, books.google.com
- ❖ Yin, R. K. (2006) Mixed Methods Research: Are the Methods Genuinely Integrated or Merely Parallel? *Research in the Schools*. *Spring*, 13 (1): 41-47
- ❖ Robottom, I. and Hart, P. (2011) Towards a meta-research agenda in science and environmental education, pp. 591-605, <https://doi.org/10.1080/0950069930150511>
- ❖ Temple, R. K. (2003). *Responding to a Crisis Requires Overcoming Barriers to Effective Advance Planning*. *Public relations Quarterly*.
- ❖ Berge, D.T. (1988). *The First 24 Hours: A Comprehensive Guide to Successful Crisis Communications*. Cambridge, MA, and Oxford, UK: Basil Blackwell.

- ❖ Travis, P. (1990) "Why the AT&T network crashed." *Telephony*, 218 (4): 11. *Gale Academic OneFile*, link.gale.com/apps/doc/A8087500/AONE?u=anon~8d0840f&sid=googleScholar&xid=9750bd18. Accessed 1 Dec. 2022
- ❖ Ulmer, R., Sellnow, T. and Seeger, M. (2007). *Effective Crisis Communication*. Thousand Oakes: Sage Publications.
- ❖ US EPA. (2013). *Exxon Valdez Spill Profile | US EPA*. [online] Available at: <https://www.epa.gov/emergency-response/exxon-valdez-spill-profile> [Accessed 1 Dec. 2022].
- ❖ Grant. J.H. and King. W.R (1979). Strategy formulation: analytical and nonnative models , in *Schendel Strategic Management*. Boston: Little Brown.
- ❖ Croombs W.T., (2007). *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding*. Sage publications.
- ❖ Wei-Tsong and Wang, S. B. (2005). Strategic Integration: A Knowledge Management Approach to Crisis Management. *Hawaii: Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences* .
- ❖ Williams, C. J. (1995). Risk Management and Insurance (7th edition.). NewYork: McGraw-Hill.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ:

- ❖ Μαλικούτη, Ρ., (2007). Η Επικοινωνία με τα ΜΜΕ κατά την κρίση. Ινστιτούτο Επικοινωνίας.
- ❖ Παπαλεξανδρή Ν., Λ. Δ. (2014). Δημόσιες Σχέσεις: η λειτουργία της επικοινωνίας στους σύγχρονους οργανισμούς. Αθήνα: Μπένου
- ❖ Παπαλεξανδρή Ν., Λ. Δ. (2014). Δημόσιες Σχέσεις: η λειτουργία της επικοινωνίας στους σύγχρονους οργανισμούς (Μπένος εκδ.). Αθήνα.
- ❖ Παρλιάρης, Δ., (2014). Οδηγίες αντιμετώπισης κρίσεων! [online] epixeiro.gr || Η επιχειρηματικότητα στο προσκήνιο. Available at: <https://www.epixeiro.gr/article/2178> [Accessed 25 Apr. 2022].
- ❖ Σφακιανάκης, Μ. (1998). Διοικητική Κρίσεων- CrisisManagement. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ:

- ❖ Autotriti (2020). Γιατί η BMW δεν κάνει ανάκληση; Γιατί η BMW δεν κάνει

- ανάκληση; Η απάν. [online] autotriti.gr. Available at:
https://www.autotriti.gr/premium/data/news/Giati-h-BMW-den-kanei-anaklhsh_199479_44502.asp?fbclid=IwAR1PO5BCwtXPKalgmuci3M0WLc5XcOL99y7Ta4JCoo75JqM71uk6BfEBRfQ [Accessed 26 Apr. 2022].
- ❖ Autotriti (2020). Κίνδυνος φωτιάς για χιλιάδες BMW στην Ευρώπη. [online] autotriti.gr. Available at:
https://www.autotriti.gr/data/news/preview_news/Kindynos-fwtiias-gia-xiliades-BMW-sthn-Eyrowph_198459.asp [Accessed 26 Apr. 2022].
 - ❖ Enikos. (2021). Ανάκληση χυμού και απάντηση της εταιρείας. [online] Available at: <https://www.enikos.gr/society/anaklisi-xymou-kai-apantisi-tis-etaireias/138778/> [Accessed 26 Apr. 2022].
 - ❖ http://mxin.gr/2017/01/05/%ce%b1%ce%bd%ce%ac%ce%ba%ce%bb%ce%b7%cf%83%ce%b7-%ce%ba%cf%84%ce%bc-690-duke-r-models-my-12-16/?fbclid=IwAR1gC6P2vWCrjFJHMap-9WVzLJ_elvq9zBE4hHG_YDvk5GcTNgdAZOrftQI
 - ❖ http://mxin.gr/2020/04/10/%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CE%B%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%BF%CF%84%CE%BF%CF%83%CF%85%CE%BA%CE%BB%CE%B5%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%BA%CF%84%CE%BC-%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%BF-790-adventure/?fbclid=IwAR2CgV5xfSOJ8ziEhrBMQXQff5iBH4HZNODQpZ_IiLt39Kzzm0-Y8gYC9w
 - ❖ <https://medicalpq.gr/%ce%b5%ce%b8%ce%b5%ce%bb%ce%bf%ce%bd%cf%84%ce%b9%ce%ba%ce%ae-%ce%b1%ce%bd%ce%ac%ce%ba%ce%bb%ce%b7%cf%83%ce%b7-%cf%80%cf%81%ce%bf%cf%8a%cf%8c%ce%bd%cf%84%ce%bf%cf%82-tupast-150mg/>
 - ❖ https://meganisnews.eu/41248/%CE%B4%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%AF%CE%BF-%CF%84%CF%8D%CF%80%CE%BF%CF%85-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CF%83%CE%B1%CE%BB%CE%AC%CE%BC%CE%B9-%CE%BB%CE%B5%CF%85/?fbclid=IwAR2Kh9Mp5Kkpie_X3jX_GSkQ6u4wDsw4oxbqYWR1EVaQ79fGnSX0aGODuvM
 - ❖ https://mke.aegean.gr/files/2014/09/3-Meleti_Zimeras.pdf
 - ❖ <https://www.agronews.gr/thesmika/190464/polufoni-ligi-douleia-akoma-kai-se-karabinati-periptosi-notheias-fetas/?fbclid=IwAR0XfPhPK3Y7GQHhCizQ119IDrWxBV1iU34Bdkyv4jrV9PhVerEcJZXvW2c>
 - ❖ <https://www.arcadiaportal.gr/news/anakoinosi-lidl-gia-anaklisi-proiontos-epistrefei-ta-hrimata-se-oloys-oso-agorasan>
 - ❖ <https://www.corfupost.gr/skliri-apantisi-apo-tin-eteria-gongakis-aeve-aformi-tin-anaklisi-proiontos-tis-apo-ton-efet/>
 - ❖ <https://www.frezyderm.com.cy/nea/deltio-tupou-frezyderm-pros-to->

ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ &
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

katanalotiko-

koino/?fbclid=IwAR1xYDnJmfwLcgAeq6BidiAjhJ0ODOCmjV3JpKEgkWX
Ux7maNdQb99pcQdg

- ❖ https://www.ikea.gr/anaklisi-proiodon/?fbclid=IwAR2CgV5xfSOJ8ziEhrBMQXQff5iBH4HZNQDQpZ_lIiLt39Kzzm0-Y8gYC9w
- ❖ <https://www.infokids.gr/i-apantisi-tis-etaireias-xalvas-drape/>
- ❖ <https://www.itossible.gr/%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B1%CE%B3%CE%B3%CE%B5%CE%BB%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7-leroy-merlin-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%81%CE%B3%CE%B5%CE%AF-%CF%84%CE%BF-8%CF%89%CF%81%CE%BF/>
- ❖ <https://www.minimarketmag.gr/anaklisi-migmatos-mpaxarikon/>
- ❖ <https://www.nestle.gr/media/pressreleases/allpressreleases/e%CE%B8%CE%B5%CE%BB%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B7-%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%83%CF%85%CF%81%CF%83%CE%B7-%CF%83%CF%85%CE%B3%CE%BA%CE%B5%CE%BA%CF%81%CE%B9%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%B7%CF%83-%CF%80%CE%B1%CF%81%CF%84%CE%B9%CE%B4%CE%B1%CF%83-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%8A%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%BF%CF%83-sinlac-%CF%87%CE%B1%CF%81%CF%84%CE%B9%CE%BD%CE%B7?fbclid=IwAR1vvnvQKWhoIFYwW7AXLrniW9um-2ZnWtaVNsyzq76TWKuFSUxXr4fx3CmM>
- ❖ <https://www.nestle.gr/media/pressreleases/announcement?fbclid=IwAR1rcNYVVolzH1gWFKsdDA2etnUTAJC5Ca5DgsgRjdGiMMfDcj5gA6KM8xI>
- ❖ <https://www.nestle.gr/media/pressreleases/announcement-june-2014>
- ❖ https://www.nestle.gr/media/pressreleases/announcement-june-2014?fbclid=IwAR1KigDNmX_GFVLSOeUiRpfXsKXzlOnXTjR24WJVLZeZZ3BdXMrqYgZoqPA
- ❖ https://www.nestle.gr/media/pressreleases/press_2010_06?fbclid=IwAR1gC6P2vWCrjFJHMap-9WVzLJ_elvq9zBE4hHG_YDvk5GcTNgdAZOrftQI
- ❖ <https://www.news.gr/ellada/koinonia/article/118637/efet-ohi-se-coca-cola-light-kai-nestea-se-plastik.html>
- ❖ https://www.newsbeast.gr/greece/arthro/211834/i-anakoinosi-tis-etaireias-giata-krouasan-sokolatas?amp=1&fbclid=IwAR1QIfV3ifsMT3uBSIS1RikYdUDVAeejzMV-3mmsTZjmBNrnRpA_socg0ls
- ❖ <https://www.newsit.gr/auto/BMW-anaklisi-xiliadon-plug-in-hybrid-montelon-logo-kindynou-pyrkagias/3121969/>
- ❖ <https://www.sencor.com.gr/gr/voluntary-withdrawal-of-mobile-air-conditioners-from-the->

[market?fbclid=IwAR2Sk_Q7ZtDVbHeNqU9NzcfAKz53aK_VCwlev-onh64NMOwjybTmomuzPEI](https://www.serreslife.gr/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%B1/22689-%CE%B5%CF%86%CE%B5%CF%84-%E2%80%93%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CE%BF%CF%87%CE%AE-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CE%B1%CE%BB%CE%BF%CF%8D%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B9-%CF%83%CE%B5%CF%81%CF%81%CE%B1%CF%8A%CE%BA%CE%AC-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B5%CF%88%CF%85%CE%B3%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B1-%CF%83%CE%BF%CF%85%CF%84%CE%B6%CE%BF%CF%85%CE%BA%CE%AC%CE%BA%CE%B9%CE%B1-%CE%BC%CE%B5-%CF%83%CE%B1%CE%BB%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CE%AD%CE%BB%CE%B1.html)



<https://www.serreslife.gr/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%B1/22689-%CE%B5%CF%86%CE%B5%CF%84-%E2%80%93%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CE%BF%CF%87%CE%AE-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CE%B1%CE%BB%CE%BF%CF%8D%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B9-%CF%83%CE%B5%CF%81%CF%81%CE%B1%CF%8A%CE%BA%CE%AC-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B5%CF%88%CF%85%CE%B3%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B1-%CF%83%CE%BF%CF%85%CF%84%CE%B6%CE%BF%CF%85%CE%BA%CE%AC%CE%BA%CE%B9%CE%B1-%CE%BC%CE%B5-%CF%83%CE%B1%CE%BB%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CE%AD%CE%BB%CE%B1.html>



<https://www.serreslife.gr/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%B1/22785-%CE%B7-%CE%B1%CF%80%CE%AC%CE%BD%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CF%86%CE%B1%CE%B5%CE%B8%CF%89%CE%BD-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CF%83%CE%BF%CF%85%CF%84%CE%B6%CE%BF%CF%85%CE%BA%CE%AC%CE%BA%CE%B9%CE%B1-%CF%80%CE%BF%CF%85-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B7%CE%BA%CE%B1%CE%BD-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%BF%CE%BD-%CE%B5%CF%86%CE%B5%CF%84.html>



<https://www.taxydromos.gr/Ellada/255525-akatalhles-gia-katanalwsh-partides-par8enoy-elaioladoy.html>



<https://www.taxydromos.gr/m/255673/h-apanthsh-ths-etaireias-latzimas-gia-thn-anaklhsh-elaioladoy-apo-ton-efet.html>



https://www.ypaithros.gr/apantisi-melissokomikis-synergias-kritis-anaklisi-partidas-meliou-apo-efet/?cli_action=1651060829.886



Shape.gr (2020). Ανάκληση του αναλγητικού και αντιπυρετικού APOTEL - Η απάντηση της εταιρείας που το παρασκευάζει. [online] Shape.gr. Available at: <https://www.shape.gr/ygeia/anaklisi-tou-analgitikou-kai-antipyretikou-apol-epantisi-tis-etaireias-pou-to-paraskevazei/?amp=true&fbclid=IwAR21144NqxyErf1pFTV18yUECsLH6kwM8pgIrnYkKjmnfK6NDnHKMVIP3Is> [Accessed 26 Apr. 2022].

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ

UNIPHARMA: Η Uni-pharma, η οποία δραστηριοποιείται για περισσότερα από 50 χρόνια, διεξάγει έρευνα, παρασκευάζει και διανέμει φάρμακα που είναι ασφαλή, αξιόπιστα και αποτελεσματικά στην ελληνική αγορά, καθώς και σε 64 άλλες αγορές παγκοσμίως. Στις 26 Φεβρουαρίου 2020 ο Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων αποφάσισε να ανακαλέσει τις παρτίδες 19-006 (ημερομηνία λήξης 04/2022) και 19-009 (ημερομηνία λήξης 07/2022) του ιατρικού προϊόντος APOTEL EF.TAB 500MG/TAB (ΕΟΦ). Ισχυρίζεται ότι κατά τη διάρκεια της εργαστηριακής δοκιμής, ανακαλύφθηκε ότι το 19-006 είναι ανώμαλο όσον αφορά τον μακροσκοπικό έλεγχο της βασικής συσκευασίας και δεν πληροί τα πρότυπα του προϊόντος για έλεγχο μέσης μάζας και το 19-009 δεν πληροί τις προδιαγραφές του προϊόντος για έλεγχο μάζας.

- Η απάντηση της εταιρείας: Ως απάντηση στην ανακοίνωση του Εθνικού Οργανισμού Φαρμάκων σχετικά με την ανάκληση ορισμένων παρτίδων αντιπυρετικού Apotel -19-006 (ημερομηνία λήξης 04/2022) και 19-009 (ημερομηνία λήξης 07/2022) του φαρμακευτικού προϊόντος Apotel EF.TAB 500MG / TAB -, η φαρμακοβιομηχανία Uni-pharma εξέδωσε την ακόλουθη δήλωση: «Θέλουμε να διαβεβαιώσουμε το ευρύ κοινό ότι δεν υπάρχει κίνδυνος για τη δημόσια υγεία και ασφάλεια λόγω της αξιοπιστίας που διαθέτει η εταιρεία». Το αντιπυρετικό Apotel είναι και συνεχίζει να είναι ένα ασφαλές και αποτελεσματικό σκεύασμα, σύμφωνα με όλα τα πρότυπα που ορίζονται για το δραστικό συστατικό του, το οποίο δεν επηρεάζεται από το βάρος των δισκίων, το οποίο ανακαλύφθηκε ότι ήταν ελαφρώς μεγαλύτερο από το κανονικό στις ανακληθείσες παρτίδες » (Shape.gr, 2020) .

3E: Στις 7 Σεπτεμβρίου 2012 ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων ζήτησε από την εταιρεία που παράγει φυσικούς χυμούς με την ετικέτα «100% φυσικός χυμός AmitaMotion» να τους ανακαλέσει. Σύμφωνα με σχετική ειδοποίηση, η διανομή φυσικού χυμού με δυσάρεστη γεύση γνωστοποιήθηκε στον ΕΦΕΤ και συγκεκριμένα στην Κεντρική Υπηρεσία, καθώς και στην Περιφερειακή Διεύθυνση Κεντρικής Μακεδονίας. Αυτό επιβεβαιώθηκε και από την επιχείρηση παραγωγής, η οποία δήλωσε την ανακάλυψη του μη παθογόνου βακτηρίου Alicyclobacillus spp. σε

συγκεκριμένα είδη. Πρόκειται για έναν φυσικό χυμό με την επωνυμία «100% NaturalJuiceAmitaMotion», κατασκευασμένο από την επιχείρηση «Cocacola Hellenic BottlingCompany SA», διατίθεται σε ποικιλία συσκευασιών με τις ακόλουθες ημερομηνίες λήξης: Ημερομηνίες λήξης: 8/1/ 2013, 1/9/2013, 1/11/2013, 1/12/2013, 16/1/2013, 17/1/2013, 18/1/2013, 1/2/2013 και 6/2/2013 Διατίθεται και σε χάρτινη συσκευασία του 1 λίτρου με τις εξής ημερομηνίες λήξης: 13/9/2013, 13/11/2013, 13/17/2013, 13/18/2013, 1/2/2013, 2/6/2013, 7 /2/2013, 2/13/2013 και 14/2/2013, καθώς και χάρτινη συσκευασία 1,5 λίτρου με τις ακόλουθες ημερομηνίες λήξης: 13/9/2013, 13/11/2013, 13/17/2013, 18 /13/2013, 1/2/2013, 6/2/2013, 7/2/2013, 13/2/2013 Ο ΕΦΕΤ προχώρησε στη συνέχεια στη διερεύνηση των μονάδων παραγωγής των ειδών αυτών, καθώς και στις συνεχιζόμενες εργαστηριακές δοκιμές τους. Ταυτόχρονα, συμβουλεύει τους καταναλωτές που έχουν αγοράσει αυτά τα είδη να μην τα καταναλώσουν.

- Απάντηση εταιρείας: «Κανένας κίνδυνος για τη δημόσια υγεία δεν σχετίζεται με μια ιδιόμορφη γεύση, η οποία έχει σημειωθεί σε ορισμένες συσκευασίες 100% NaturalAmitaMotionJuice», είπε στον ΕΦΕΤ η Coca-Cola 3E. Η κύρια αιτία αυτής της διακύμανσης γεύσης, σύμφωνα με την εταιρεία, είναι ένα από τα 9 φρούτα που αναμειγνύονται για να δημιουργήσουν τη γεύση AmitaMotion. Η εταιρεία διευκρινίζει ότι ο χυμός αυτού του φρούτου περιείχε έναν αβλαβή και φυσικά αναπτυσσόμενο μικροοργανισμό που εμφανίζεται περιοδικά κατά τη συγκομιδή και τη γεωργική επεξεργασία των φρούτων, ο οποίος αντιδρούσε όταν εκτεθεί σε εξαιρετικά υψηλές θερμοκρασίες περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα μια ασυνήθιστη γεύση που δεν είναι επιβλαβής για τη δημόσια υγεία (Enikos, 2021).

BMW: Τα μοντέλα αυτοκινήτων Plug-in Hybrid που κατασκευάστηκαν από την BMW μεταξύ 20ης Ιανουαρίου και 18ης Σεπτεμβρίου του 2020 εμφάνισαν κατασκευαστικό λάθος στις υβριδικές μπαταρίες τους (Newsit.gr, 2020) αλλά και αρκετά πετρελαιοκίνητα αυτοκίνητα τη εταιρείας φαίνεται να έχουν τεχνικό πρόβλημα στους κινητήρες τους, κάτι που οδηγεί στην ανάφλεξη αυτών. Οι πετρελαιοκινητήρες Σειρά 3 και Σειρά 5 με 4 κύλινδρους και 6 κύλινδρους κινητήρες ντίζελ που κατασκευάζονταν από το 2010 έως το 2017 περιλαμβάνονται στην ανάκληση στην Ευρώπη. Η αρχική ανάκληση κοινοποιήθηκε τον Αύγουστο του 2018, μετά από περίπου 30 παρόμοια γεγονότα, κυρίως στη Νότια Κορέα, με εσωτερική έρευνα της BMW να δείχνει ότι ενδέχεται να επηρεαστούν περισσότερα

αυτοκίνητα, με αποτέλεσμα η ανάκληση να επεκταθεί σε 1,6 εκατομμύρια οχήματα (Autotriti, 2020).

- Απάντηση εταιρείας: Σε απάντηση του tweet σχετικά με τις ανακλήσεις μοντέλων BMW, η BMW έστειλε την ακόλουθη δήλωση: «Σε σχέση με το άρθρο "Γιατί η BMW δεν ανακάλεσε;" το οποίο δημοσιεύθηκε στις 10-3-2020, υπενθυμίζονται τα ακόλουθα:

“Θεωρητικά, οποιοδήποτε προϊόν της εταιρείας έχει υποβληθεί σε πολύ υψηλό επίπεδο ποιοτικού ελέγχου, τόσο κατά την κατασκευή όσο και μετά την ολοκλήρωσή του, πριν διατεθεί στο ευρύ κοινό. Ένα θεμελιώδες καθήκον είναι η διατήρηση υψηλών προτύπων ελέγχου ώστε να παρέχεται ένα ασφαλές προϊόν στον γενικό πληθυσμό. Η ασφάλεια των καταναλωτών μας είναι εγγενώς συνδεδεμένη με τη φιλοσοφία του BMW Group, δίνοντας έμφαση στο κοινωνικό μας πρόσωπο, το οποίο έχει αποδειχθεί εδώ και δεκαετίες από το υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης του κοινού στα προϊόντα μας. Από τη στιγμή που τα προϊόντα μας γίνονται προσβάσιμα στο ευρύ κοινό, η κατασκευαστική εταιρεία παρακολουθεί στενά την πρόοδό τους. Ως αποτέλεσμα, ακόμη και όταν το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο δεν χρειάζεται κυβερνητική δράση, η εταιρεία μας καλωσορίζει τους κατόχους των προϊόντων μας σε τυχόν απαραίτητους ατομικούς ελέγχους προληπτικά. Σε κάθε περίπτωση, τόσο η εταιρεία μας όσο και ο κατασκευαστής βρίσκονται συνεχώς κοντά στα προϊόντα και τους καταναλωτές μας, ενημερώνοντάς τους για οποιοσδήποτε βασικές τροποποιήσεις οχημάτων. Η επικοινωνία με τους πελάτες μας είναι υψηλής ποιότητας (προσωπικές επιστολές προς ιδιοκτήτες προϊόντων, δελτία τύπου όταν χρειάζεται, ανακοινώσεις στις ιστοσελίδες μας κ.λπ.) και ενθαρρύνει την άμεση και εξαιρετικά αποτελεσματική ενασχόληση μαζί τους. Εκτός από τα παραπάνω, διατηρούμε άμεση και διαρκή επικοινωνία με τις αρμόδιες διοικητικές αρχές (τοπικές και κοινοτικές), τόσο για την πρόληψη όσο και για την καταστολή. Ως αποτέλεσμα, εάν χρειαστεί να ανακαλέσουμε κάποιο προϊόν μας, ειδοποιούμε αμέσως το κοινό. Σε αυτό το σενάριο, σας υποσχόμαστε ότι τα αυτοκίνητα που αναφέρεστε δεν θα ανακληθούν. Βεβαιωθείτε ότι η καθορισμένη διαδικασία ξεκινά γρήγορα μέσω των κοινοτικών και εθνικών συστημάτων για οποιοσδήποτε κατηγορίες προϊόντων μας που υπόκεινται σε έλεγχο ή ακόμη και σε ανάκληση (RAPEX). Τέλος, θέλουμε να διαβεβαιώσουμε εσάς και το ευρύ κοινό ότι η ασφάλεια των ιδιοκτητών των προϊόντων μας είναι η πρώτη μας προτεραιότητα, όπως αποδεικνύουμε καθημερινά εδώ και δεκαετίες” (Autotriti, 2020).

ΟΜΗΡΟΣ: Η εταιρεία ΟΜΗΡΟΣ, της οποίας το γαλακτοκομικό προϊόν ανακαλύφθηκε ότι διανέμεται ως τυρί φέτα στη Γερμανία χωρίς να πληροί τις απαιτήσεις της νομοθεσίας ΠΟΠ Φέτα, κατηγορεί το προϊόν σε σφάλμα βιομηχανικής συσκευασίας. Μετά τις γνωστές καταγγελίες, αφαιρέθηκε προσωρινά η διαπίστευση της εταιρείας για την παρασκευή ΠΟΠ Φέτας από τον αρμόδιο για τις πιστοποιήσεις φορέα ΕΛΓΟ ΔΗΜΗΤΡΑ, μέχρι να αντιμετωπιστεί πλήρως η κατάσταση. Οι σχετικές πληροφορίες έγιναν διαθέσιμες στην ιστοσελίδα του ΕΛΓΟ. Να τονιστεί ότι είναι η πρώτη φορά που η πιστοποίηση ανακαλείται προσωρινά από τον φορέα.

- Απάντηση εταιρείας: “Είμαστε εδώ, απαντάμε, και ήρθε η ώρα να συστηθούμε καλύτερα: Υπό το πρίσμα των πρόσφατων δημοσιεύσεων και της σημερινής συνάντησης του Οργανισμού σχετικά με πλαστογραφία φέτας από ελληνική εξαγωγική εταιρεία στη Γερμανία και για να απαλύνουμε την αγωνία πολλών για το αν «θα υπάρξουν ονόματα», είμαστε εδώ, απαντάμε, και ήρθε η ώρα να συστηθούμε καλύτερα: Αυτή είναι η πολυβραβευμένη εταιρεία μας "ΟΜΗΡΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.Β.Ε.", η οποία, όπως όλοι γνωρίζουν αλλά αρνούνται, εξάγει προϊόντα υψηλής ποιότητας σε 35 κορυφαίες χώρες τα τελευταία 35 χρόνια και συμμορφώνεται σύμφωνα με όλους τους διεθνείς νόμους σε όλες τις φάσεις παραγωγής και διανομής. Είναι ένα από τα πιο αξιόπιστα γαλακτοκομεία εντός και εκτός συνόρων, χάρη στην εγκατάσταση συστημάτων οργάνωσης και διαχείρισης ποιότητας, καθώς και σε συνεχείς αυστηρούς ελέγχους. Η ΟΜΗΡΟΣ συλλέγει καθημερινά φρέσκο γάλα στις υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις της, οι οποίες σήμερα εκσυγχρονίζονται και επεκτείνονται με την προσθήκη νέου εργοστασίου και συνολικές επενδύσεις 20.000.000 ευρώ, από πάνω από 450 πιστοποιημένες φάρμες σε Θεσσαλία, Ήπειρο, Μακεδονία, Θράκη, και πρόσφατα στην Αιτωλοακαρνανία, καθώς και απασχολεί 1.800 κτηνοτρόφους. Σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση που αφορά αναλύσεις δειγμάτων των προϊόντων μας, φέτα, που αποκάλυψαν απαγορευμένα ποσοστά αγελαδινού γάλακτος, η εταιρεία μας εξ αρχής ανέφερε σωστά ότι πρόκειται για σφάλμα βιομηχανικής συσκευασίας του προϊόντος, υπενθυμίζοντας έγκαιρα την προβληματική παρτίδα. Είναι δύσκολο να σκεφτεί κανείς ότι μετά από 35 χρόνια υπέροχης συνεργασίας και την άψογη παρουσία μας τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, κάποιος στην βιομηχανία θα αποφάσιζε να "πλαστογραφήσει" τη φέτα όπως ισχυρίζονται, καταστρέφοντας όλα όσα έχουν κερδίσει εδώ και

πολλά χρόνια με μια υπέροχη προσπάθεια και σκληρή δουλειά τόσο απλά. Σε κάθε περίπτωση, έχουμε απόλυτη πίστη στο Υπουργείο και τις αρμόδιες αρχές να λάβουν τις σωστές αποφάσεις για το θέμα σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία και είμαστε βέβαιοι ότι όλοι καταλαβαίνουν τι προσπαθούν κάποιοι να πετύχουν με αυτήν την ιστορία, έστω και με άδικο τρόπο. Όσον αφορά τα άτομα που προσπάθησαν να συκοφαντήσουν την εταιρεία και τους εργαζομένους της τις τελευταίες ημέρες, δηλώνουμε ότι επιφυλασσόμαστε κάθε νόμιμο δικαίωμα να υπερασπιστούμε το όνομα και την αξιοπρέπειά μας. Τέλος, θα θέλαμε να σας τονίσουμε ότι κανείς από τη Διεπαγγελματική Οργάνωση Φέτας της εταιρείας μας δεν έχει παραιτηθεί” (Agronews, 2021).

ΦΑΕΘΩΝ Α.Ε.: Την 1η Σεπτεμβρίου 2020 ο ΕΦΕΤ έπειτα από δειγματοληπτικό έλεγχο και εργαστηριακή ανάλυση του προϊόντος “ΣΟΥΤΖΟΥΚΑΚΙ 45γρ. ΚΤΥ” και αριθμό παρτίδας lot 24/20/50/35071004/0 με ανάλωση έως και 12/06/2021 προχώρησε σε ανάκληση της συγκεκριμένης παρτίδας λόγω της παρουσίας παθογόνου μικροοργανισμού *Salmonellaspp.* και επισήμανε στους καταναλωτές που προμηθεύτηκαν το εν λόγω προϊόν να μην το καταναλώσουν (serresLife.gr, 2020).

- Απάντηση εταιρείας: “Η ΦΑΕΘΩΝ ξεκίνησε άμεσα τη διαδικασία ανάκλησης της συγκεκριμένης παρτίδας, όπως ορίζει η νομοθεσία και τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας που τηρεί και εφαρμόζει πιστά, αφού σέβεται και τηρεί πιστά τις κρίσεις της. Εντός 24 ωρών από την κοινοποίηση της απόφασης από τον ΕΦΕΤ, η ανάκληση εκτελέστηκε με επιτυχία. Ο οργανισμός ακολουθεί το σύστημα διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων ISO 22000, το οποίο έχει πιστοποιηθεί από εγκεκριμένη αρχή πιστοποίησης και έχει υποβληθεί σε επιθεωρήσεις του ελεγκτικού φορέα επιτυχώς και τακτικά. Η ΦΑΕΘΩΝ καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια για να συνεργαστεί με αξιόπιστους και αναγνωρισμένους προμηθευτές σε όλη τη μακρόχρονη ιστορία της, προκειμένου να μειώσει την πιθανότητα τέτοιων περιστατικών και να διατηρήσει ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας των πρώτων υλών. Η ασφάλεια και η καθαριότητα των τροφίμων δεν είναι διαπραγματεύσιμες. Ως αποτέλεσμα, η διοίκηση της εταιρείας δεσμεύεται να παρέχει κάθε δυνατή βοήθεια και υποστήριξη (υλικό, τεχνολογικό και ανθρώπινο δυναμικό) για να διασφαλίσει ότι όλες οι δραστηριότητές της που σχετίζονται με την

παραγωγή, αποθήκευση, συντήρηση και χειρισμό των προϊόντων της οργανώνονται και ελέγχονται. με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εγγυημένη γι' αυτόν η άριστη ποιότητα, η υγιεινή και η ασφάλειά του καταναλωτή. Κατά τη διάρκεια της ιστορίας της, η ΦΑΕΘΩΝ φρόντισε, και συνεχίζει να φροντίζει, και να επενδύει στην υψηλής ποιότητας, αυστηρή τήρηση. Οι πελάτες προστατεύονται από τη δέσμευση της εταιρείας, η οποία είναι ΑΣΦΑΛΕΙΑ και ΥΓΙΕΙΝΗ. Σας ευχαριστούμε πολύ που μας επιλέξατε και μας δείξατε πίστη όλα αυτά τα χρόνια” (serresLife.gr, 2020).

LIDL: Στις 14 Οκτωβρίου 2020 τα Super market Lidl ανακοίνωσαν στους καταναλωτές ότι όσοι αγόρασαν το μέλι “Γλυκάνθη Μέλι Κρήτης Ανθέων και κωνοφόρων με ημερομηνία λήξης 16/10/2020 και LotNo 191016-1 δεν θα πρέπει να το καταναλώσουν και μπορούν να το επιστρέψουν και να τους επιστραφούν τα χρήματά τους πίσω. Ο λόγος ανάκλησης του προϊόντος είναι ότι ανιχνεύτηκαν οι χρωστικές E150c και E150d των οποίων η παρουσία είναι ακατάλληλη για το μέλι.

- Απάντηση εταιρείας: “Όπως συμβαίνει συνήθως και για λόγους προληπτικής προστασίας, η Lidl Hellas αντέδρασε γρήγορα λαμβάνοντας τις απαραίτητες ενέργειες στον τομέα αυτό, προκειμένου να εξαλειφθεί ο κίνδυνος για το ευρύ κοινό και να εξεταστούν τυχόν πρόσθετες ενέργειες που μπορεί να χρειαστούν. Ως εταιρεία αφοσιωμένη στους πελάτες της, η LidlHellas δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ασφάλεια και την ποιότητα των προϊόντων της, λαμβάνοντας όλα τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία της ασφάλειας και της υγείας των πελατών προχωρώντας σε άμεση ανάκληση του προϊόντος και εξασφαλίζοντας στους πελάτες την επιστροφή των χρημάτων τους” (LidlHellas, 2020).

IKEA: Στις 10 Φεβρουαρίου 2022, η IKEA ζήτησε από το καταναλωτικό της κοινό το οποίο προμηθεύτηκε τα κατεψυγμένα κεφτεδάκια λαχανικών HUVUD ROLL 1000g με ημερομηνία λήξης 26-10-2022 να επικοινωνήσουν με το κατάστημα για πλήρη επιστροφή χρημάτων διότι βρέθηκαν κομμάτια πλαστικού σε αυτά.

- Απάντηση εταιρείας: “Σύμφωνα με την έρευνά μας, σωματίδια πλαστικού από μια δυσλειτουργική γραμμή παραγωγής μπορεί να έχουν ενσωματωθεί σε Κατεψυγμένα κεφτεδάκια λαχανικών HUVUD ROLL 1000g. με ημερομηνία λήξης 26/10/2022. Ως αποτέλεσμα, η συγκεκριμένη παρτίδα με την

αναφερόμενη ημερομηνία λήξης ανακαλείται. Κορυφαίος στόχος μας είναι η ασφάλεια και η ποιότητα των τροφίμων που παρέχουμε στους πελάτες μας. Σε τελική ανάλυση, θέλουμε να παρέχουμε στους καταναλωτές αγαθά που έχουν παραχθεί με περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένο τρόπο, διατηρώντας παράλληλα υψηλά πρότυπα ασφάλειας και ποιότητας των τροφίμων. Η ΙΚΕΑ εκφράζει ευγνωμοσύνη σε όλους τους πελάτες για την κατανόησή τους” (Ikea.gr, 2022).

ΓΟΓΓΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε.: Στις 15 Φεβρουαρίου 2017 ο ΕΦΕΤ αποσύρει το προϊόν κατεψυγμένο ιχθυηρού με την εμπορική ονομασία «ΓΑΛΕΟΣ ΦΕΤΑ ΙΣΠΑΝΙΑΣ» FAO ΙΝΔΙΚΟΥ 51/57 από την αγορά με την αιτιολογία ότι διαπιστώθηκε ότι η περιεκτικότητα σε υδράργυρο υπερβαίνει το ανώτατο επιτρεπτό όριο όπως ορίζεται από τη σχετική νομοθεσία.

- Απάντηση εταιρείας: “Η εταιρεία ΓΟΓΓΑΚΗΣ ΑΕΒΕ καταγγέλλει δημόσια τους ανεύθυνους «υπεύθυνους» που για ακόμα μία φορά έρχονται μία εβδομάδα πριν την Καθαρή Δευτέρα να εκβιάσουν ουσιαστικά την εταιρεία. Σε μία καθ’ όλα νόμιμη εμπορική εισαγωγή κατεψυγμένου ψαριού από χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και αφού τα ψάρια ΕΛΕΧΘΗΣΑΝ από τους εκεί ιατρούς και πήραν τα απαραίτητα πιστοποιητικά, επωλήθησαν στην Ελληνική αγορά. Σε «δείγμα» που πάρθηκε 9 Ιουλίου του 2016, ανακοίνωσαν μετά βαΐων και κλάδων, 7 μήνες (!) μετά ότι «ανακάλυψαν» πρόβλημα στην παρτίδα! Το «ανακάλυψαν» σε «δείγμα» που ΔΕΝ έφυγε σφραγισμένο από το κατάστημα μας!!! Το «ανακάλυψαν» 7 μήνες μετά, όταν η εξέταση του οποιουδήποτε δείγματος διαρκεί μόλις 1 ημέρα!!! Το «ανακάλυψαν» όταν η εταιρεία ΔΕΝ δέχθηκε να τους δώσει το σύνηθες για αυτούς «δωράκι», που ζητούσαν επιμόνως σε πολλαπλές τηλεφωνικές συνδιαλέξεις!!! Το «ανακάλυψαν» απειλώντας ότι είναι πολύ εύκολο για αυτούς να ΑΛΛΑΞΟΥΝ το «δείγμα» με κάποιο άλλο! Αυτοί οι ανεύθυνοι «υπεύθυνοι» νοιάστηκαν για το δημόσιο καλό 7 μήνες μετά!!! Αξιότιμοι «υπεύθυνοι» σας δηλώνουμε ότι ΔΕΝ πρόκειται ΠΟΤΕ να σας δώσουμε το σύνηθες για εσάς «δωράκι», όπως και ΠΟΤΕ ΔΕΝ το έχουμε κάνει!!! Αυτά να τα κάνετε ΕΚΕΙ που εσείς ξέρετε και σας περνούν... Ξέρετε εσείς...ΓΟΓΓΑΚΗΣ ΑΕΒΕ” (Newsroom, 2017).

MEDICAL PHARMAQUALITY: Στις 26 Σεπτεμβρίου 2019 η εταιρεία

ανακοίνωσε εθελοντική ανάκληση παρτίδων του προϊόντος TUPAST 150 mg BTx30 και TUPAST 150 mg BTx20 ως “προληπτικό μέτρο για την προάσπιση της Δημόσιας Υγείας στην οποία προβαίνει η εταιρεία, κατόπιν της ανησυχίας σε παγκόσμιο επίπεδο σχετικά με την ανίχνευση της ουσίας NDMA σε φαρμακευτικά σκευάσματα με δραστική ουσία Ρανιτιδίνη” (Medical PharmaQuality, 2019).

- Απάντηση εταιρείας: “Η παρούσα απόφαση αποτελεί προληπτικό μέτρο για την προάσπιση της Δημόσιας Υγείας στην οποία προβαίνει η εταιρεία κατόπιν της ανησυχίας σε παγκόσμιο επίπεδο σχετικά με την ανίχνευση της ουσίας NDMA σε φαρμακευτικά σκευάσματα με δραστική ουσία ρανιτιδίνη.

Παρακαλείσθε όπως:

1. Δεσμεύσετε άμεσα όλες τις συσκευασίες του εν λόγω προϊόντος που κατέχετε
2. Δηλώσετε την ποσότητα του εν λόγω προϊόντος που κατέχετε και εκείνες που έχετε τιμολογήσει από 27/9/2016 έως και 27/9/2019 ανά παρτίδα και ημερομηνία λήξης αυτής. Η συγκεκριμένη δήλωση να σταλεί με e-mail ή fax τη διεύθυνση ή αριθμό που αναγράφονται στο τέλος της παρούσας.
3. Προωθήστε άμεσα την παρούσα δήλωση σε όλους τους πελάτες σας που έχετε τιμολόγηση το συγκεκριμένο προϊόν ζητώντας άμεση δέσμευση για επιστροφή των ποσοτήτων που κατέχουν.

Παρακαλείσθε να δηλώσετε την ολοκλήρωση ανάκλησης εντός της συγκεκριμένης ημερομηνίας 11 Οκτωβρίου 2019” (Medical PharmaQuality, 2019).

FREZYDERM: Στις 10 Δεκεμβρίου του 2017 Γενική Διεύθυνση ανταγωνισμού του υπουργείου οικονομίας και Οικονομικών της Γαλλίας ανακοίνωσε την προληπτική ανάκληση συγκεκριμένων παρτίδων βρεφικού γάλακτος που παρήχθη στις εγκαταστάσεις της Frezyderm και τα παρακάτω προϊόντα κυκλοφόρησαν και στην Ελλάδα (Frezyderm.com.cy, 2018).

- Απάντηση εταιρείας: “Η FREZYDERM, έχει από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της θεσμοθετήσει οικειοθελώς -και επιπροσθέτως όλων των προβλεπόμενων από το κοινοτικό και τα ημεδαπά δίκαια υποχρεώσεων που έχει τόσο η ίδια η παραγωγός στα εργοστάσια της (LACTALIS) όσο και η κάθε εισαγωγέας (FREZYDERM)- αυστηρότατες εσωτερικές και εξωτερικές

διαδικασίες ποιοτικών ελέγχων όλων ανεξαιρέτως των προϊόντων της, πολλώ δε μάλλον των προϊόντων βρεφικής διατροφής που προορίζονται για την πολυτιμότερη και πιο ευαίσθητη πληθυσμιακή ομάδα κάθε κοινωνίας. Κανένα προϊόν της FREZYDERM, είτε παράγεται στις εγκαταστάσεις μας είτε στις εγκαταστάσεις των μεγαλύτερων εταιρειών του κόσμου, δεν διατίθεται στους καταναλωτές εάν προηγουμένως δεν έχει ελεγχθεί σύμφωνα με τα δικά μας παράλληλα και πρόσθετα συστήματα ελέγχου. Εάν κάποιος, οποιοδήποτε, προϊόν FREZYDERM δεν περάσει και τους δικούς μας ελέγχους, απλώς επιστρέφεται στο εργοστάσιο παραγωγής ως απαράδεκτο ή καταστρέφεται. Ειδικά για το Βρεφικό Γάλα Frezylac που διαθέτουμε, όλες ανεξαιρέτως οι παρτίδες μας, ανεξαρτήτως των πιστοποιητικών ποιοτικών ελέγχων και ασφαλείας που ούτως ή άλλως αναγκαστικά οφείλουν να φέρουν κατά την εισαγωγή τους από τα εργοστάσια παραγωγής, ΕΛΕΓΧΟΝΤΑΙ κατά την εισαγωγή τους στην Ελλάδα από ανεξάρτητο Πιστοποιημένο Εργαστήριο Υψηλού Τεχνολογικού Επιπέδου και ΥΠΟΒΑΛΛΟΝΤΑΙ σε ενδεδειγμένη και εξαντλητική Φυσικοχημικό και Μικροβιολογικό Έλεγχο, ώστε να μην καταλείπεται καμία απολύτως αμφιβολία για την ασφάλεια και την άριστη ποιότητα τους. Μόνο μετά την 100% επιτυχία της κάθε παρτίδας επί του διπλού ελέγχου, επιτρέπουμε να διακινηθεί στην αγορά και να φτάσει στα χέρια σας. Καμία από τις παρτίδες βρεφικού γάλακτος που έχουμε εισάγει και διακινήσει το 2017, ούτε φυσικά οι συγκεκριμένες παρτίδες που οποίες καλείται να ανακαλέσει η παραγωγός εταιρεία Lactalis για προληπτικούς λόγους, δεν είχε εμφανίσει το παραμικρό πρόβλημα ούτε είχε κινήσει έστω και την παραμικρή υποψία υπάρξεως του βακτηρίου της σαλμονέλας. Ωστόσο, η FREZYDERM έχοντας απόλυτη σιγουριά για την ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων μας, από την πρώτη στιγμή της ανακοίνωσης των γαλλικών αρχών και σε συνεργασία με το εργοστάσιο παραγωγής, τα συνεργαζόμενα εξωτερικά εργαστήρια ελέγχου αλλά και τις ημεδαπές ελεγκτικές αρχές, παρακολουθεί και εξετάζει το ζήτημα, χωρίς να φείδεται ανθρωπίνου δυναμικού υψηλού κύρους, εξοπλισμού και πόρων, για να μην καταλείπεται καμία απολύτως αμφιβολία για την άριστη ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων που διαθέτει υπό τα σήματα της. Ήδη η εταιρία μας έχει ενεργοποιήσει όλους τους προβλεπόμενους μηχανισμούς και είναι σε ανοιχτή επικοινωνία με τον ΕΟΦ για την άμεση λήψη όλων των τυχόν

αναγκαίων μέτρων. Σύντομα θα επανέλθουμε με επίσημη ανακοίνωση. Σε κάθε περίπτωση φυσικά, έχουμε σε πρώτη διάθεση, και προς κατάθεση τους στον ΕΟΦ, πλήρη επιστημονική τεκμηρίωση των ανεξάρτητων εργαστηρίων με τα αποτελέσματα ελέγχων ποιότητας και ασφάλειας όλων των συγκεκριμένων παρτίδων βρεφικού γάλακτος, τα οποία επιβεβαιώνουν την ασφάλεια του προϊόντος και την έλλειψη οποιουδήποτε προβλήματος. Ωστόσο, οι αρμόδιες γαλλικές αρχές, επιδεικνύοντας την μέγιστη αυστηρότητα και ευαισθησία επί του θέματος, αποφάσισαν την γενική και άνευ εξαιρέσεως προληπτική ανάκληση των συγκεκριμένων παρτίδων σε παγκόσμιο επίπεδο. Έτσι, η FREZYDERM σεβόμενη την εύλογη ανησυχία του καταναλωτικού κοινού, συντονιζόμενη απολύτως με αυτήν τη διεθνή προσπάθεια που ξεκίνησαν οι γαλλικές εποπτικές αρχές και προς διευκόλυνση των ελέγχων των αρμοδίων αλλοδαπών και ημεδαπών αρχών, και ιδίως προς διευκόλυνση των εργασιών του ΕΟΦ και των υπηρεσιών του που αποφάσισε ομοίως την προσωρινή προληπτική ανάκληση των συγκεκριμένων παρτίδων βρεφικού γάλακτος, συνεργάζεται απολύτως και ανακαλεί από τα δίκτυα της προληπτικά τις παρτίδες αυτές και όλα τα προϊόντα τους, παρά το γεγονός ότι δεν έχει διαπιστωθεί κανένα απολύτως πρόβλημα ακόμα και κατά τη διενέργεια και των επιπρόσθετων ελέγχων που η FREZYDERM διενήργησε με την εισαγωγή τους. Η ανάκληση, σύμφωνα και με τις σχετικές ανακοινώσεις του ΕΟΦ, είναι προληπτική και προσωρινή, τουλάχιστον μέχρι να ολοκληρωθούν οι σχετικοί έλεγχοι και να λάβει ο ΕΟΦ τις οριστικές αποφάσεις του. Η FREZYDERM, ευθύς μόλις έλαβε γνώση του θέματος, ενημερώνει διαρκώς τα δίκτυα διανομής της (φαρμακεία και φαρμακαποθήκες), για όλες τις αναγκαίες ενέργειες εκ μέρους τους. Τέλος, πρέπει να διευκρινίσουμε ότι οι Βιολογικές Βρεφικές Κρέμες Frezylac εισάγονται από άλλη παραγωγό εταιρεία στη Γερμανία” (Frezyderm.com.cy, 2018).

ΚΑΤΩΠΟΔΗ ΑΦΟΙ Α.Ε.: Στις 14 Νοεμβρίου 2012 η εταιρεία Κατωπόδη Α.Ε. ανακοίνωσε ότι έπειτα από έλεγχο του ΕΦΕΤ στο προϊόν “Ντελημάρη Σαλάμι Αέρος Λευκάδος” με ημερομηνία παραγωγής 26-07-12 με κωδικό παρτίδας 20726-1 και ποσότητα 200 κιλά με ημερομηνία λήξης 04-12-12 ανιχνεύθηκε ο παθογόνος μικροοργανισμός LISTERIA MONOCYTOGENES. Η εταιρεία προχώρησε σε άμεση ενημέρωση του κοινού και ανάκληση του προϊόντος (Meganisnews.eu, 2012).

- Απάντηση εταιρείας: “ΛΕΥΚΑΔΑ 14-11-12, Έπειτα από έλεγχο του ΕΦΕΤ Θεσσαλονίκης σε σαλάμι αέρος που παράχθηκε την 26-07-2012 με κωδικό παρτίδας 20726-1 και ποσότητας 200 κιλά με ημερομηνία λήξης 04-12-12 ανιχνεύθηκε ο παθογόνος LISTERIA MONOCYTOGENES όπου προκύπτει από επιμόλυνση στο φρέσκο χοιρινό κρέας κατά τη σφαγή των χοίρων σε αδειοδοτημένο σφαγείο. Ύστερα από αυτό η Κατωπόδη ΑΦΟΙ Α.Ε. με συνέπεια προχώρησε στην ανάκληση της συγκεκριμένης παρτίδας από τους πελάτες της. Όπως προκύπτει η συγκεκριμένη παρτίδα έχει αναλωθεί κατά την πλειοψηφία της χωρίς επακόλουθα” (Meganisinews.eu, 2012).

FAST CR A.S.: Την 1η Ιουλίου 2019 η εταιρεία Fast CR A.S. έπειτα από δική της έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπό ορισμένες τεχνικές συνθήκες, μπορεί κατά τη λειτουργία των κλιματιστικών Sencor SAC MT1221CH και SAC MT1222CH να καταστραφεί η εσωτερική καλωδίωση των συσκευών και αποσύρει τα συγκεκριμένα προϊόντα από την αγορά ενώ ζητά από όσους τα αγόρασαν να επικοινωνήσουν με την εταιρεία προκειμένου να τα επιστρέψουν και να τους επιστραφούν τα χρήματά τους (Sencor.com.gr, 2019).

- Απάντηση εταιρείας: “Βάσει δικής μας έρευνας καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι, υπό ορισμένες τεχνικές συνθήκες, μπορεί κατά τη λειτουργία των συγκεκριμένων προϊόντων να καταστραφεί η εσωτερική καλωδίωση των συσκευών. Η εταιρεία έχει λάβει μέχρι σήμερα 2 εκθέσεις σε παρόμοια βάση. Σε περίπτωση καταγγελίας, όπου ο πελάτης δηλώνει, ότι η συσκευή διακόπτει την ηλεκτροδότηση (ρίχνει το ρελέ στον πίνακα ηλεκτροδότησης), παρακαλούμε να μην θέσετε σε λειτουργία τη συσκευή και να την αποστείλετε αμέσως στην υπηρεσία μας ή στο κατάστημα που την αγοράσατε αρχικά. Η ασφάλεια των προϊόντων αποτελεί για την εταιρεία κορυφαία προτεραιότητα, όλα τα προϊόντα μας πρέπει να πληρούν τους διεθνείς και εθνικούς νόμους και κανονισμούς, καθώς και τα σχετικά πρότυπα. Τα φορητά κλιματιστικά SENCOR SAC MT1221CH και SAC MT1222CH έχουν υποβληθεί σε όλες τις απαραίτητες δοκιμές με τα εγκεκριμένα αποτελέσματα διάθεσης στην αγορά της ΕΕ και την απόδοση της σήμανσης CE (μηχανικής, ηλεκτρικής και χημικές δοκιμές). Λαμβάνοντας τις προαναφερθείσες αναφορές, ξεκινήσαμε έρευνα, η οποία οδήγησε στον εντοπισμό αυτού του ελαττώματος στα μοντέλα των φορητών κλιματιστικών SENCOR SAC MT1221CH και SAC MT1222CH, και την επακόλουθη διακοπή πώλησης του

προϊόντος αυτού και την απόσυρσή του από την αγορά. Με το παρόν θα θέλαμε να σας ζητήσουμε να ελέγξετε το αποθέματά σας και να αποστείλετε τα συγκεκριμένα προϊόντα πίσω στο κέντρο μας, όπου θα σας εκδοθεί πιστωτικό σημείωμα. Για περισσότερες πληροφορίες, ή σε περίπτωση οποιουδήποτε προβλήματος με την επιστροφή των συγκεκριμένων προϊόντων, οι πελάτες μπορούν να επικοινωνήσουν με το κέντρο κέντρο εξυπηρέτησης-Service της εταιρείας. Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη βοήθεια και την κατανόησή κατά την υλοποίηση αυτού του μέτρου, του οποίου μοναδικός στόχος είναι να προσφέρουμε στους πελάτες μας, σύμφωνα με την εταιρική πολιτική μας, μόνο τα τέλεια προϊόντα και υπηρεσίες”(Sencor.com.gr, 2019).

K MOTORS SOUTH EAST EUROPE SA: Στις 10 Απριλίου 2020 η K-Motors South East Europe SA, η Επίσημη Αντιπροσωπεία της KTM Bikes στην Ελλάδα, εξέδωσε ανάκληση για τις μοτοσυκλέτες KTM Adventure μοντέλο 790. Η ανάκληση αφορά 36 μοτοσυκλέτες που κατασκευάστηκαν μεταξύ 2019 και 2020, στα οποία το σύστημα πίσω φρένων μπορεί να μη λειτουργεί σε σοβαρές καταστάσεις λόγω υποψίας μη συμμόρφωσης της γραμμής φρένων (Mxin.gr, 2020).

- Απάντηση εταιρείας: “ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ: Η εταιρεία K-Motors South East Europe SA, Επίσημη Αντιπροσωπεία μοτοσυκλετών KTM στην Ελλάδα, εκτελεί πρόγραμμα ανάκλησης μοτοσυκλετών KTM μοντέλο 790 Adventure. Η ανάκληση αφορά σε 36 μοτοσυκλέτες, παραγωγής ετών 2019-2020, στις οποίες λόγω πιθανής μη συμμόρφωση της γραμμής του φρένου, το πίσω σύστημα φρένου μπορεί να αστοχήσει σε ακραίες συνθήκες. Μέχρι στιγμής δεν έχει αναφερθεί καμία περίπτωση ατυχήματος, που να σχετίζεται με το συγκεκριμένο θέμα. Οι ιδιοκτήτες των ανωτέρω οχημάτων θα ενημερωθούν εγγράφως μέσω συστημένης επιστολής, email και τηλεφωνικά ώστε να προσέλθουν στο δίκτυο Εξουσιοδοτημένων Συνεργείων μοτοσυκλετών KTM σε όλη την Ελλάδα – κατόπιν ραντεβού, προκειμένου να γίνει αντικατάσταση της γραμμής του φρένου που συνδέει την πίσω δαγκάνα του φρένου στην μονάδα του ABS, χωρίς καμία οικονομική επιβάρυνση. Για περισσότερες πληροφορίες ή διευκρινίσεις οι καταναλωτές παρακαλούνται όπως επικοινωνήσουν με το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών της εταιρείας K-Motors South East Europe SA” (Mxin.gr, 2020).

KTM SOUTH EAST EUROPE S.A.: Στις 5 Ιανουαρίου 2017, η Γενική Γραμματεία

Βιομηχανίας ανακοίνωσε ότι η εταιρεία KTM South East Europe SA, Επίσημη Αντιπροσωπεία μοτοσυκλετών KTM στην Ελλάδα, πραγματοποιεί πρόγραμμα ανάκλησης μοτοσυκλετών KTM μοντέλο 690 Duke, σε συνεργασία με το Γενικό Τμήμα Ασφάλειας Προϊόντων της της Διεύθυνσης Πολιτικής Ποιότητας. Η ανάκληση αφορά 62 μοτοσυκλέτες με έτη μοντέλου που κυμαίνονται από το 2012 έως το 2016 (Mxin.gr, 2017).

- Απάντηση εταιρείας: “Ανάκληση μοτοσυκλετών KTM μοντέλο 690 Duke για διενέργεια βελτιωτικής εργασίας στον διαμορφωτή του ABS/πλεξούδα καλωδίων Η Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας ανακοινώνει ότι η εταιρεία KTM South East Europe AE, Επίσημη Αντιπροσωπεία μοτοσυκλετών KTM στην Ελλάδα, σε συνεργασία με το Τμήμα Γενικής Ασφάλειας Προϊόντων της Διεύθυνσης Πολιτικής Ποιότητας, εκτελεί πρόγραμμα ανάκλησης μοτοσυκλετών KTM μοντέλο 690 Duke. Η ανάκληση αφορά σε 62 μοτοσυκλέτες, μοντέλα ετών 2012 έως 2016. Στις επηρεαζόμενες μοτοσυκλέτες, λόγω αποκλίσεων στη διαδικασία συναρμολόγησης, ενδέχεται σε μεμονωμένες περιπτώσεις να προκληθεί επαφή μεταξύ της πλεξούδας καλωδίων και του διαμορφωτή του ABS. Μετρήσεις έδειξαν ότι σε περίπτωση πολλαπλού σφάλματος, μπορεί να προκληθεί ηλεκτρική σύνδεση μεταξύ του διαμορφωτή του ABS και της γείωσης του οχήματος μέσω του σωλήνα φρένου. Για να γίνει αυτό, η πλεξούδα καλωδίων πρέπει να έχει υποστεί φθορά λόγω τριβής και να εφάπτεται στο διαμορφωτή του ABS, καθώς και ο σωλήνας του φρένου να είναι ηλεκτρικά αγωγίμος, κάτι που συμβαίνει μόνο σε πολύ σπάνιες περιπτώσεις. Ένας αγωγίμος σωλήνας φρένου μπορεί να υπερθερμανθεί και τελικά να λιώσει, με πιθανή συνέπεια, τη βλάβη ενός κυκλώματος του συστήματος φρένων. Μέχρι στιγμής δεν έχει αναφερθεί καμία περίπτωση ατυχήματος, που να σχετίζεται με το συγκεκριμένο θέμα. Οι ιδιοκτήτες των ανωτέρω οχημάτων θα ενημερωθούν εγγράφως μέσω συστημένης επιστολής, ώστε να προσέλθουν στο δίκτυο Εξουσιοδοτημένων Συνεργείων μοτοσυκλετών KTM σε όλη την Ελλάδα, για να διενεργηθεί βελτιωτική εργασία στον διαμορφωτή του ABS/πλεξούδα καλωδίων, χωρίς καμία οικονομική επιβάρυνση. Για περισσότερες πληροφορίες ή διευκρινίσεις οι καταναλωτές παρακαλούνται όπως επικοινωνήσουν με το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών της εταιρείας KTM South East Europe AE” (Mxin.gr, 2017).

ΧΑΛΒΑΣ ΔΡΑΠΕΤΣΩΝΑΣ ΚΟΣΜΙΔΗ-ΓΑΒΡΙΛΗ: Μετά από ειδοποίηση από τις αυστραλιανές αρχές για απόρριψη προϊόντος ταχίνι ελληνικής προέλευσης λόγω παρουσίας σαλμονέλας, ο Ε.Φ.Ε.Τ. ανακάλεσε το προϊόν «Εξαιρετική παρασκευή ταχινιού χωρίς ζάχαρη και χωρίς σάκχαρα με διαιτητικές ίνες και γλυκαντικά, σε συσκευασία 450g, με αριθμό παρτίδας LOT 10014480 και ημερομηνία λήξης 30.12.2018» (Infokids.gr, 2017).

- Απάντηση εταιρείας: “Το εργαστήριο “Χαλβάς Δραπετσώνας Κοσμίδη Γαβρίλη” απέστειλε σε πελάτη του στην Αυστραλία μια ποσότητα 48 κιλών του προϊόντος “Εξαιρετικό παρασκεύασμα ταχινιού χωρίς ζάχαρη και χωρίς ζάχαρα με διαιτητικές ίνες 450 γρ” με αριθμό παρτίδας LOT No 10014480 και ημερομηνία λήξης 30.12.2018. Πριν φορτωθεί στο πλοίο έγιναν με δική μας πρωτοβουλία και χωρίς να υπάρχει από τον Νόμο τέτοια υποχρέωση, μικροβιολογικοί έλεγχοι σε έγκυρο εργαστήριο εφαρμοσμένης βιομηχανικής έρευνας και ανάλυσης που απέδειξαν ότι το προϊόν ήταν ασφαλές για ανθρώπινη κατανάλωση και απουσίαζαν παθογόνοι μικροοργανισμοί. Μαζί με το εν λόγω προϊόν υπήρχαν χαλβάδες και ταχίνια τα οποία κυκλοφορούν σήμερα ελεύθερα στην Αυστραλιανή αγορά διότι ελέγχθηκαν και βρέθηκαν απολύτως ασφαλή. Πριν από λίγες ημέρες ενημερωθήκαμε ότι το παραπάνω προϊόν εμφάνισε πρόβλημα κατά τις αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν από το τελωνείο της Αυστραλίας, ανιχνεύοντας σαλμονέλα. Η πρώτη και άμεση ενέργεια μας ήταν να εξακριβώσουμε αν υπήρχε στην αποθήκη μας προϊόν της ίδιας παρτίδας, προκειμένου να το δεσμεύσουμε χωρίς όμως να ανεβρεθεί, καθότι η παραγωγή του ήταν μικρής ποσότητας και αρκετό καιρό πριν (Οκτώβριος 2016). Επιπλέον, τα παραπάνω αφορούν την Αυστραλία και κανένα πρόβλημα δεν έχει παρουσιαστεί σε προϊόν που κυκλοφόρησε ή κυκλοφορεί στην Ελλάδα. Το εργαστήριο βρίσκεται σε συνεργασία με τις αρμόδιες αρχές, ανακαλώντας την συγκεκριμένη παρτίδα προϊόντος, παρέχοντας ταυτόχρονα στους αρμόδιους ότι σχετικά στοιχεία μας ζητήθηκαν. Όμως σήμερα, νιώθοντας την ανάγκη να απευθυνθούμε προς το κοινό, τους καταναλωτές που μας υποστηρίζουν επιλέγοντας τα προϊόντα μας, θα θέλαμε να επισημάνουμε: 1. Διαπιστώσαμε ένα σοβαρό σφάλμα στην διαδικασία που ακολούθησαν οι Αρχές της Αυστραλίας, οι οποίες δεν

προέβλεψαν δεύτερο (νέο) δείγμα από το προϊόν μας, στερώντας μας το σχετικό δικαίωμα που προβλέπεται σε κάθε περίπτωση από την Ελληνική νομοθεσία. Η επανεξέταση ήταν απαραίτητη προκειμένου να διαπιστωθεί εάν πράγματι το εξαχθέν προϊόν μας παρουσίασε πρόβλημα, γεγονός για το οποίο διατηρούμε αμφιβολίες. 2. Η εταιρεία μας τηρεί όλες τις νόμιμες προδιαγραφές για την παραγωγή των προϊόντων, πραγματοποιώντας εκατοντάδες αναλύσεις για τις πρώτες ύλες και τα τελικά προϊόντα χωρίς ποτέ να έχει εντοπιστεί κάποιο πρόβλημα. Σε ελέγχους που έχουμε δε δεχτεί από αρμόδιες αρχές τα τελευταία χρόνια, αναδεικνύεται ότι λειτουργούμε σύμφωνα με τους ευρωπαϊκούς κανονισμούς, παράγοντας ασφαλή προϊόντα. Επιπλέον, αποδεικνύοντας εμπράκτως ότι είναι προτεραιότητα η ασφάλεια των προϊόντων και των πελατών μας και παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουμε όλοι σαν ιδιώτες, σαν εταιρείες και σαν κράτος, προσλάμβανε προ τεσσάρων ετών, εξειδικευμένο προσωπικό (γεωπόνο τεχνολόγο τροφίμων) για την διασφάλιση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων.

ΛΑΤΖΙΜΑΣ: Στις 10 Απριλίου 2017, ο ΕΦΕΤ, ιδιαίτερα η Περιφερειακή Διεύθυνση Αττικής, προχώρησε σε δειγματοληψία Εξαιρετικού Παρθένου Ελαιόλαδου σε συνεργασία με τη Γενική Γραμματεία Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή. Πρόκειται για ελαιόλαδα «LA BANDE», σύμφωνα με την οργανοληπτική εξέταση και είναι μη βρώσιμα ως έχουν. Δύο παρτίδες Εξαιρετικό Παρθένο Ελαιόλαδο “Λατζιμάς”, συσκευασίας 1L, αριθμοί παρτίδας: LOT 2140116 και LOT 3230116, με κατανάλωση πριν από τις: 30/01/2018 και 30/04/2018 ανακαλούνται. Η εταιρεία «Λατζιμάς Α.Ε.» (ΕΛ 40 043) από το Πάνορμο (Ρεθύμνου) Κρήτης τυποποιεί τα εμπορεύματα και ζήτησε από τους καταναλωτές που αγόρασαν ορισμένες παρτίδες των συγκεκριμένων ειδών να μην τις χρησιμοποιήσουν (Taxydromos, 2017).

- Απάντηση εταιρείας: “Η εταιρεία Λατζιμάς, μια οικογενειακή επιχείρηση παραγωγής παρθένου, φυσικού ελαιόλαδου, από το Ρέθυμνο της Κρήτης, προσφέρει λάδι εξαιρετικής ποιότητας σε Έλληνες αλλά και ξένους καταναλωτές, εδώ και 3 ολόκληρες γενιές. Συλλέγει μόνο αγνό ελαιόλαδο από τον τόπο μας, από 1.500 Έλληνες παραγωγούς, ακολουθώντας πάντα τα διεθνή πρότυπα διασφάλισης ποιότητας και αυστηρούς κανονισμούς συλλογής και επεξεργασίας. Χάρη σε αυτή την εμμονή της να προσφέρει πάντα άριστο προϊόν, έχει διακριθεί, άλλωστε, αρκετές φορές, σε διεθνείς

βραβεύσεις και διαγωνισμούς γευσιγνωσίας, από το 2006 έως σήμερα. Η συνέπεια που δείχνει απέναντι στον καταναλωτή ανταμείβεται καθημερινά, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη χιλιάδων νοικοκυριών, χρόνια τώρα. Με αφορμή μια πρόσφατη ανακοίνωση του ΕΦΕΤ για μια συγκεκριμένη παρτίδα παραλαβής, η εταιρεία έχει ήδη ασκήσει έφεση κατά της εξέτασης που πραγματοποιήθηκε. Η οργανοληπτική δοκιμή έγινε με βάση τα γευστικά χαρακτηριστικά ενώ οι χημικές αναλύσεις και παράμετροι που αφορούν το λάδι Λατζιμάς βρέθηκαν σε απόλυτη συμφωνία με τη νομοθεσία. Το ελαιόλαδο της εταιρίας Λατζιμά, ως εξαιρετικό παρθένο προϊόν, ενδέχεται να έχει υποστεί αλλοίωση του χρώματός του, ως αποτέλεσμα της φυσικότητάς και του χρόνου. Το γεγονός αυτό, σε καμία περίπτωση, δεν αποτελεί πειστήριο μειωμένης ποιότητας. Η οικογένεια Λατζιμάς, σεβόμενη την εμπιστοσύνη των καταναλωτών της, προσφέρει αποδεδειγμένα πάντα το καλύτερο ελληνικό ελαιόλαδο, εγγυώμενη επί σειρά ετών τόσο την ποιότητα όσο και την γεύση του ελαιόλαδου Λατζιμάς” (Taxydromos, 2017).

NESTLE: Στις 19 Μαΐου 2010 η Nestle προχώρησε σε εθελοντική απόσυρση προληπτικά, παρτίδας καφέδων σε γυάλινη συσκευασία 100 γρ. και συγκεκριμένα καφέ: AltaRica, AltaRicaDecaff, Cap Colombie, Suraya και Espresso διότι μεμονωμένα πακέτα αυτού του είδους είναι επιρρεπή στο σπάσιμο κατά τη μεταφορά, και λόγω του αδιαφανούς, πλαστικού κελύφους, αυτό είναι δύσκολο να εντοπιστεί, με αποτέλεσμα την πιθανότητα να φυλάσσονται μικρά θραύσματα γυαλιού εντός του προϊόντος (Nestlé, 2010).

- Απάντηση εταιρείας: “Η ποιότητα και η ασφάλεια των προϊόντων μας είναι αδιαπραγμάτευτη προτεραιότητα για τη Nestlé. Κατά συνέπεια και για καθαρά προληπτικούς λόγους αποφασίσαμε να αποσύρουμε τις συγκεκριμένες συσκευασίες από όλα τα σημεία πώλησης. Η ανάκληση αυτή αφορά μόνο σε προϊόντα της συγκεκριμένης γυάλινης συσκευασίας. Όλες οι υπόλοιπες συσκευασίες είναι απολύτως ασφαλείς. Ενημερώνουμε τα καταστήματα που διαθέτουν τις συγκεκριμένες συσκευασίες να τις αποσύρουν από τα ράφια τους. Ζητούμε συγγνώμη από τους καταναλωτές μας για τυχόν

αναστάτωση και τους ευχαριστούμε για την κατανόηση και την εμπιστοσύνη τους” (Nestlé, 2010).

NESTLE: Ένας μικρός αριθμός παραπόνων πελατών σχετικά με την παρουσία υπολειμμάτων καουτσούκ στο εβαπορέ γάλα Neslac ελήφθησαν τον Μάιο του 2014, στη μεταλλική συσκευασία 400 gr. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας της εταιρείας, τα συγκεκριμένα υπολείμματα προέρχονται από το υλικό συσκευασίας του προϊόντος, το οποίο είναι εγκεκριμένο και ασφαλές για χρήση σε επαφή με τρόφιμα. Η κατανάλωση του προϊόντος δεν ενέχει κινδύνους για την υγεία, όπως προειδοποιεί η επιχείρηση τους πελάτες της.

- Απάντηση εταιρείας: “Έχουμε αφαιρέσει οικειοθελώς μια συγκεκριμένη παρτίδα εβαπορέ γάλακτος Neslac (αριθμός παρτίδας 140362, λήξης 11/2014) από τα ράφια των καταστημάτων ως αποτέλεσμα αυτής της ποιοτικής απόκλισης από τα κριτήρια του προϊόντος. Παρά το γεγονός ότι αυτή η ποιοτική διαφορά επηρεάζει μόνο ένα μικρό κλάσμα ολόκληρης της παρτίδας, αποφασίσαμε να αποσύρουμε ολόκληρη την παρτίδα ως προληπτικό μέτρο, προκειμένου να διασφαλίσουμε ότι οι πελάτες μας λαμβάνουν προϊόντα μόνο της υψηλότερης ποιότητας. Η ποιότητα και η ασφάλεια των προϊόντων μας είναι αδιαπραγμάτευτη προτεραιότητα για τον οργανισμό μας. Έχει γνωστοποιηθεί στους λιανοπωλητές που έχουν αγοράσει τη συγκεκριμένη παρτίδα του προϊόντος ότι το προϊόν θα αποσυρθεί από τα ράφια τους” (Nestlé, 2014).

NESTLE: Στις 8 Δεκεμβρίου 2020 η Nestle προχώρησε σε οικειοθελή απόσυρση συγκεκριμένης παρτίδας του προϊόντος Sinlac (Χάρτινη Συσκευασία 500gr.) βρεφική κρέμα καθώς εντοπίστηκαν υψηλά επίπεδα καδμίου.

- Απάντηση εταιρείας: “Θα θέλαμε να σας ενημερώσουμε ότι μια συγκεκριμένη παρτίδα βρεφικής κρέμας Sinlac (αριθμός παρτίδας 01960291R, ημερομηνία λήξης 21/09) αποσύρεται οικειοθελώς. Επιλέξαμε να συνεχίσουμε με οικειοθελή απόσυρση, καθώς η ποσότητα καδμίου σε αυτήν την παρτίδα υπερέβη το επιτρεπόμενο όριο της ΕΕ κατά την επιθεώρηση. Το κάδμιο είναι ένα φυσικό μέταλλο. Μπορεί να βρεθεί σε ίχνη στο έδαφος και το νερό και μπορεί να βρεθεί στα φρούτα, τα λαχανικά και τα δημητριακά καθώς αναπτύσσονται. Θα θέλαμε να σας ενημερώσουμε ότι η κατανάλωση του

προϊόντος δεν θα θέσει σε κίνδυνο την υγεία σας. Επιλέξαμε να τραβήξουμε αυτήν την παρτίδα, καθώς η ποιότητα και η ασφάλεια των προϊόντων μας είναι αδιαπραγμάτευτη προτεραιότητα για εμάς. Ως προς αυτό, έχουμε ειδοποιήσει τους πελάτες που αγόρασαν τη συγκεκριμένη παρτίδα και έχουμε ήδη ξεκινήσει τη διαδικασία απόσυρσής της. Ζητούμε συγγνώμη για την όποια ταλαιπωρία προκάλεσε στους πελάτες μας και εκτιμούμε την υπομονή και την εμπιστοσύνη τους” (Nestlé, 2020).

NESTLE: Την 3η Ιουνίου 2014, η Nestle ανακοίνωσε την προληπτική απόσυρση συγκεκριμένης παρτίδας του προϊόντος Neslac Γάλα εβαπορέ 400γρ., καθώς τον προηγούμενο μήν (Μάιο, 2014) είχε λάβει ελάχιστα παράπονα για την ύπαρξη υπολειμμάτων από κομμάτια ελαστικού στο γάλα εβαπορέ Neslac (μεταλλική συσκευασία 400γρ).

- Απάντηση εταιρείας: “Από την έρευνα προέκυψε ότι τα συγκεκριμένα υπολείμματα προέρχονται από το υλικό συσκευασίας του προϊόντος, που είναι πιστοποιημένο και κατάλληλο για επαφή με τρόφιμα. Θα θέλαμε να ενημερώσουμε τους καταναλωτές μας ότι η κατανάλωση του προϊόντος δεν αποτελεί κίνδυνο για την υγεία. Εξαιτίας της ποιοτικής αυτής απόκλισης στις προδιαγραφές του προϊόντος αποσύρουμε εθελοντικά συγκεκριμένη παρτίδα του εβαπορέ γάλακτος Neslac (αριθμός παρτίδας 140362, λήξη 11/2014) από τα ράφια των καταστημάτων. Παρότι η ποιοτική αυτή απόκλιση αφορά ελάχιστο ποσοστό της συνολικής παρτίδας, για προληπτικούς λόγους προχωρούμε στην απόσυρση ολόκληρης της παρτίδας, ώστε να εξασφαλίσουμε ότι οι καταναλωτές μας έχουν πρόσβαση μόνο σε προϊόντα της υψηλότερης ποιότητας. Η ποιότητα και η ασφάλεια των προϊόντων μας αποτελεί αδιαπραγμάτευτη προτεραιότητα. Έχουμε ενημερώσει τα καταστήματα που έχουν προμηθευτεί τη συγκεκριμένη παρτίδα του προϊόντος να την αποσύρουν από τα ράφια τους. Ζητούμε συγγνώμη από τους καταναλωτές μας για οποιαδήποτε αναστάτωση” (Nestlé, 2014).

NESTLE: Μετά τις αποκαλύψεις της αστυνομίας ότι ομάδα απειλεί να μολύνει τις συσκευασίες Nestea με υδροχλωρικό οξύ, ο ΕΦΕΤ εξέδωσε προειδοποίηση προς το κοινό να μην πίνει τσάι Nestea σε πλαστικά μπουκάλια των 500ml στις 27 Δεκεμβρίου 2013.

Αναλυτικά η ανακοίνωση του ΕΦΕΤ αναφέρει:

«Ο ΕΦΕΤ, μετά από σχετική ενημέρωση της Ελληνικής Αστυνομίας για

σχεδιαζόμενη απόπειρα μόλυνσης δοχείων τροφίμων με υδροχλωρικό οξύ, προτρέπει τους καταναλωτές σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη να μην προμηθεύουν ή να καταναλώνουν το προϊόν «NESTEA» όλες τις γεύσεις σε πλαστική συσκευασία PET των 500ml και ταυτόχρονα, ο ΕΦΕΤ καλεί τις εταιρείες που πωλούν τα παραπάνω προϊόντα στον τελικό καταναλωτή να τα αφαιρέσουν άμεσα από το σημείο πώλησης». Σύμφωνα με ανακοίνωση του ΕΦΕΤ, η εταιρεία που διανέμει τα είδη αυτά στην ελληνική αγορά είναι η Nestle και έχει αρχίσει να τα αποσύρει και συνεργάζεται εποικοδομητικά με την Ελληνική Αστυνομία και τον ΕΦΕΤ, επιτρέποντας την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση του προβλήματος (News.gr, 2013).

- Απάντηση εταιρείας: “Η Nestlé σε συνέχεια ανακοίνωσης της Ελληνικής Αστυνομίας αναφορικά με χθεσινή αποστολή σε ενημερωτικό site και σε εφημερίδα, στην οποία εκφραζόταν απειλή κατά του προϊόντος Nestea, ενημερώνει τους καταναλωτές ότι η εμφιαλώτρια εταιρεία με γνώμονα την προστασία των καταναλωτών προχωρεί στην προληπτική απομάκρυνση όλων των μεμονωμένων πλαστικών συσκευασιών PET 500ml του προϊόντος Nestea (όλων των γεύσεων). Η ασφάλεια των προϊόντων μας είναι αδιαπραγμάτευτη προτεραιότητα για την Nestlé”(Nestlé, 2013).

ΜΕΛΙΣΣΟΚΟΜΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΡΗΤΗΣ: Στις 23/07/2021 η Μελισσοκομική Συνεργασία Κρήτης ανακοίνωσε την ανάκληση και απόσυρση παρτίδας μελιού έπειτα από προτροπή του ΕΦΕΤ στην οποία βρέθηκαν καταλοιπα της φαρμακευτικής δραστικής ουσίας μετρονιδαζόλη που απαγορεύεται να υπάρχει σε τρόφιμα ζωικής προέλευσης (Newsroom, 2021).

- Απάντηση εταιρείας: «Η εταιρία μας ΜΕΛΙΣΣΟΚΟΜΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΡΗΤΗΣ αναγνωρίζει τους θεσμούς που έχει θεσπίσει το κράτος αλλά κυρίως σέβεται τους πελάτες της και το καταναλωτικό κοινό. Για τον λόγο αυτό η εταιρία μας φροντίζει πάντοτε, τηρώντας όλους τους θεσπισμένους κανόνες, τα προϊόντα που διαθέτει στο κοινό να είναι ποιοτικά άριστα και σε όλα τα χρόνια λειτουργίας μας ποτέ δεν έχουμε δεχθεί παρατήρηση από τους ελεγκτικούς φορείς της χώρας, τηρούμε, δε, αυστηρούς κανόνες ποιοτικού ελέγχου των προϊόντων μας και είμαστε πιστοποιημένοι με FSSC 22000. Σε σχέση με την από 21-7-2021 ανακοίνωση του ΕΦΕΤ σημειώνουμε ότι η ουσία μετρονιδαζόλη δεν ανιχνεύεται από κανένα εργαστήριο στην Ελλάδα και συνεπώς δεν ήταν δυνατόν να ανιχνευθεί και από εμάς. Η ανίχνευσή της έγινε σε εργαστήριο του εξωτερικού (Γερμανία) κατόπιν καταγγελίας και ο ΕΦΕΤ

ζήτησε την απόσυρση της συγκεκριμένης παρτίδας. Όπως είναι αντιληπτό δεν είναι δυνατόν να γνωρίζουμε τις τροφές που κάθε μελισσοκόμος – προμηθευτής μας παρέχει στις μέλισσες που διατηρεί. Βεβαιώνουμε κατηγορηματικά τους καταναλωτές μας ότι το μέλι της Μελισσοκομικής Συνεργασίας Κρήτης είναι 100% Κρητικό και η ουσία μετρονιδαζόλη δεν έχει προστεθεί από την εταιρία μας. Παράλληλα θα εξακολουθήσουμε, όπως έως σήμερα, να πραγματοποιούμε συνεχείς και αυστηρούς ελέγχους στα διατιθέμενα από την εταιρία μας προϊόντα. Όσοι καταναλωτές έχουν αγοράσει μέλι από την συγκεκριμένη παρτίδα, που αποσύραμε λόγω της ανακοίνωσης του ΕΦΕΤ, μπορούν να επικοινωνήσουν μαζί μας και να μας παραδώσουν το προϊόν που αγόρασαν και ανήκει στην προαναφερόμενη παρτίδα προκειμένου να τους το αντικαταστήσουμε» (Newsroom, 2021).

ΜΕΝΤΕΚΙΔΗΣ Α.Ε.: Στις 23 Ιουλίου 2014 ΕΦΕΤ απαίτησε την άμεση απόσυρση του εμφιαλωμένου νερού Σέλι από την ελληνική αγορά καθώς έπειτα από δειγματοληψία για έλεγχο μικροβιακών παραμέτρων ανιχνεύτηκε αποικία εντεροκόκκων. Το δείγμα χαρακτηρίστηκε ως μη κανονικό και μη ασφαλές. Οι καταναλωτές οι οποίοι έχουν ήδη προμηθευτεί αυτό το προϊόν καλέστηκαν να μην το καταναλώσουν (Seli.gr, 2015).

- Απάντηση εταιρείας: “Η Σ. Μεντεκίδης Α.Ε. κατόπιν της διορθωτικής ανακοίνωσης του ΕΦΕΤ με ημερομηνία 23.07.2014 σχετικά με την ανάλυση νερού, η οποία διεξήχθη στις 23.07.2014 σε μία πλαστική φιάλη 18,9 λίτρων εμφιαλωμένου νερού της εταιρείας μας με ημερομηνία λήξης 07/2015 και αριθμό παρτίδας L 183141431 επιβεβαιώνει ότι η εταιρεία έχει προβεί σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την ανάκληση της συγκεκριμένης παρτίδας προϊόντος. Η Σ. Μεντεκίδης Α.Ε. διαβεβαιώνει ότι πρόκειται περί μεμονωμένου περιστατικού. Η εταιρεία εμφιαλώνει 500.000 φιάλες 18,9 λίτρων, πλέον 30 εκατομμυρίων σε άλλες συσκευασίες, ετησίως, η ποιότητα του περιεχομένου των οποίων διασφαλίζεται από πολλαπλούς εσωτερικούς ελέγχους σε ημερήσια βάση καθώς και από τους ελέγχους που διενεργεί ο ΕΦΕΤ στην αγορά. Η εταιρεία από την στιγμή που ενημερώθηκε από τον ΕΦΕΤ, παρά το γεγονός της αρχικής λανθασμένης αναφοράς σε λήξασα παρτίδα προϊόντος, επικοινωνήσε άμεσα με τον διανομέα από τον

οποίο ελήφθη η συγκεκριμένη φιάλη και ενεργοποίησε υφιστάμενη διαδικασία εσωτερικού ελέγχου από την οποία δεν έχουν προκύψει στοιχεία δικής μας υπαιτιότητας. Επίσης, έχει ήδη οριστεί εταιρεία για τη διενέργεια εξωτερικού ελέγχου. Η Σ. Μεντεκίδης στα 21 χρόνια λειτουργίας της είναι η πρώτη φορά που έρχεται αντιμέτωπη με παρόμοιο περιστατικό. Η εταιρεία αναμένει την κατάληξη των ελέγχων που διενεργούνται επίσημα κρατικά όργανα για την ποιότητα των φιαλών 18,9 λίτρων της ανακληθείσας παρτίδας, καθώς και σε άλλες παρτίδες, ώστε να επιβεβαιωθεί το μεμονωμένο του συμβάντος. Διαβεβαιώνουμε το καταναλωτικό κοινό ότι κατά τις αναλύσεις και ελέγχους που διενεργούμε εσωτερικά ουδέποτε έχει ανιχνευθεί στο εργοστάσιο παραγωγής ο συγκεκριμένος μικροοργανισμός και αυτό αποδεικνύεται από τα τηρούμενα αρχεία στο εσωτερικό, αλλά και τα εξωτερικά διαπιστευμένα εργαστήρια που χρησιμοποιεί η Σ. Μεντεκίδης Α.Ε.. Η παραγωγική διαδικασία πραγματοποιείται με τις πιο αυστηρές προδιαγραφές ως προς την ποιότητα για τη διασφάλιση του προϊόντος και του καταναλωτή. Αδιαπραγμάτευτη προτεραιότητα για την Σ. Μεντεκίδης Α.Ε. αποτελεί η άρτια ποιότητα και η ασφάλεια των προϊόντων της και η άριστη σχέση με τους χιλιάδες καταναλωτές, οι οποίοι εδώ και περισσότερα από 20 χρόνια εμπιστεύονται τα προϊόντα της εταιρείας μας.

LEROY MERLIN: Σε ανακοίνωση που εξέδωσαν οι Εργαζόμενοι στον Εμπορικό Τομέα το Φεβρουάριο του 2019, έχουν απαγγελθεί σοβαρές κατηγορίες κατά της LeroyMerlin. Γίνεται αναφορά για εξαιρετικά κακές συνθήκες εργασίας στη μακρά απελευθέρωσή τους, αλλά αναφέρεται επίσης ότι η εταιρεία καλωσορίζει τους εργαζόμενους να υπογράψουν νέες συμβάσεις 9ωρης βάρδιας (από 8 ώρες). Το γεγονός αυτό προέκυψε ως αποτέλεσμα ελέγχου του ΣΕΠΕ, ο οποίος διαπίστωσε ότι ορισμένοι εργαζόμενοι εργάστηκαν πάνω από το προβλεπόμενο από το νόμο δωρο, με αποτέλεσμα να επιβληθούν πρόστιμα. Η εταιρεία θέλει να «οργανώσει καλύτερα» το ωράριο των εργαζομένων αλλάζοντας τις συμβάσεις, ώστε να καλύπτεται σε περίπτωση νέου ελέγχου (Newsroom, 2019).

- Απάντηση εταιρείας: “Σχετικά με δημοσιεύματα για αλλαγές στο ωράριο εργασίας, η LeroyMerlin διευκρινίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας έχουν 8ωρη ημερήσια εργασία και ουδέποτε ζήτησε την υπογραφή ωραρίου εργασίας 9 ωρών. Η εταιρεία προκειμένου να διευκολύνει τους εργαζομένους της που θα το επιθυμούσαν πρότεινε εναλλακτική δυνατότητα 8ωρης

εργασίας μεταξύ 9πμ-6μμ, επιλογή η οποία είναι απολύτως προαιρετική και εξαρτάται από την απόφαση του εργαζομένου. Η LeroyMerlin δεσμεύεται για ένα περιβάλλον που ενισχύει το δημιουργικό κλίμα και το πνεύμα συνεργασίας” (Δελτίο Τύπου LeroyMerlin, 08/02/2019).

CHIPITA A.E.: Σύμφωνα με τον ΕΦΕΤ, μετά από ειδοποίηση της Περιφερειακής Διεύθυνσης Αττικής, ανακαλύφθηκε κομμάτι γυαλιού σε κρουασάν σοκολάτας στις 8 Ιουνίου 2011. Πρόκειται για ένα προϊόν που ονομάζεται «Molto Croissant», το οποίο είναι μια σφολιάτα με γεύση σοκολάτας που βγαίνει σε πακέτο 80 γρ. και έχει ημερομηνία λήξης 24 Αυγούστου 2011. Η CHIPITA A.E. είναι η εταιρεία που κατασκευάζει το προϊόν. Παράλληλα με την έγκαιρη έναρξη ελέγχου στις εγκαταστάσεις παραγωγής από κλιμάκιο της Περιφερειακής Διεύθυνσης Θεσσαλίας, ο ΕΦΕΤ ζήτησε από την παραγωγό εταιρεία την προληπτική ανάκληση της συγκεκριμένης παρτίδας και ήδη γίνονται οι απαραίτητοι έλεγχοι (Newsbeast, 2011).

- Απάντηση εταιρείας: “Μετά τα δημοσιεύματα της 5-8-2011 περί δήθεν μη καταλληλότητας συγκεκριμένης παρτίδας του προϊόντος μας κρουασάν σοκολάτας Molto δηλώνουμε ότι τόσο η συγκεκριμένη παρτίδα προϊόντων μας κρουασάν σοκολάτας Molto με ημερομηνία λήξης 24-8-2011 όσο και όλα τα κρουασάν Molto παραγωγής της εταιρείας CHIPITA ΑΕ είναι απολύτως ασφαλή για την υγεία του καταναλωτή και δεν συντρέχει οποιοδήποτε ποιοτικό πρόβλημα. Αιτία των εν λόγω δημοσιευμάτων και του από 05-08-2011 δελτίου τύπου του ΕΦΕΤ στο οποίο βασίζονταν είναι δυστυχώς για άλλη μία φορά το ελληνικό σύστημα και τα όργανα που το απαρτίζουν, τα οποία ελλείπει οποιοδήποτε στοιχείου που να τεκμηριώνει την ευθύνη της εταιρείας μας για το δήθεν μη κατάλληλο προϊόν και μη αναλογιζόμενα των συνεπειών των ενεργειών τους προβαίνουν σε δηλώσεις που βλάπτουν τη φήμη των προϊόντων μίας από τις εταιρείες που εδώ και πολλά χρόνια σεβόμενη πρωτίστως τον καταναλωτή έχει επενδύσει στην ποιότητα και ασφάλεια των προϊόντων, γεγονός που αποδεικνύεται από την επί μακρόν επιτυχημένη πορεία της Εταιρείας μας τόσο στην Ελλάδα, όσο και διεθνώς. Απόδειξη δε της παραπάνω απαράδεκτης και αδικαιολόγητης επίθεσης που δέχτηκε η εταιρεία μας την 05-8-2011 είναι το γεγονός ότι η δημοσίευση του δελτίου τύπου από τον ΕΦΕΤ και των συνακόλουθων δημοσιευμάτων στον τύπο έγιναν μετά από (α) μία ανοιχτή συσκευασία του προϊόντος μας κρουασάν Molto που προσκομίστηκε από καταναλωτή, ο οποίος από τη μία

**ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ &
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

πλευρά δήλωνε ότι βρήκε κάποιο κομμάτι γυαλί στο προϊόν μας ενώ προηγουμένως το ίδιο πρόσωπο σε συνάντηση με εκπροσώπους της εταιρείας μας, αφού τους ανέφερε το περιστατικό τους δήλωσε πως «περιμένει προτάσεις από την εταιρεία»!., (β) επιτόπιο έλεγχο των οργάνων του ΕΦΕΤ στο εργοστάσιο μας χθες την 5-8-2011 και στις γραμμές παραγωγής των κρουασάν Molto κατά τον οποίο έλεγχο, όπως δηλώθηκε ρητά από τα όργανα του ΕΦΕΤ στους εκπροσώπους του εργοστασίου μας, δεν βρέθηκε οποιοδήποτε στοιχείο που να στοιχειοθετεί την παραμικρή έλλειψη των κανόνων ασφαλείας των προϊόντων μας, πολύ δε περισσότερο αποδείχτηκε ότι είναι παντελώς αδύνατη η εισχώρηση γυαλιού στα προϊόντα μας τόσο λόγω της έλλειψης υαλικού εξοπλισμού στην γραμμή παραγωγής μας όσο και λόγω της τήρησης όλων των μέτρων ασφάλειας. Τουλάχιστον ως οξύμωρο μπορεί να χαρακτηριστεί το γεγονός ότι παρότι ο χθεσινός έλεγχος του ΕΦΕΤ για την τήρηση των μέτρων ασφαλείας και υγιεινής στις εγκαταστάσεις μας και στα προϊόντα μας ήταν πλήρως ικανοποιητικός, παρόλα αυτά ο ΕΦΕΤ έσπευσε δύο ώρες μετά να δημοσιεύσει το εν λόγω δελτίο τύπου στο οποίο- για άγνωστους λόγους- δεν ανέφερε ποτέ ότι κατά τον έλεγχο του αποδείχτηκε η πλήρης τήρηση των απαιτήσεων ασφαλείας και υγιεινής των προϊόντων της Εταιρείας μας, (γ) έλεγχο των προϊόντων μας στον οποίο προέβη άμεσα και αυτοβούλως η εταιρεία μας μετά την καταγγελία του καταναλωτή (μεταξύ άλλων έλεγχος των αντιδειγμάτων της συγκεκριμένης παρτίδας, έλεγχος όλων των γραμμών παραγωγής μας και των αρχείων παραγωγής) από τον οποίο αποδείχτηκε πλήρως η ασφάλεια των προϊόντων μας. Όλες οι επίσημες πιστοποιήσεις από τους αρμόδιους κρατικούς φορείς, καθώς και οι εσωτερικές διαδικασίες ελέγχου που ακολουθούμε είναι στη διάθεση κάθε ενδιαφερόμενου. Αναλογιζόμενοι δε τα παραπάνω δεν παραμένει οποιαδήποτε αμφιβολία για την άδικη και αδικαιολόγητη επίθεση που δέχτηκε χθες η εταιρεία μας και ένα από τα πιο φημισμένα προϊόντα της, σε μία μάλιστα πολύ δύσκολη για την Ελλάδα χρονική συγκυρία κατά την οποία θα έπρεπε αντιθέτως να στηρίζονται οι ελάχιστες ελληνικές και βιώσιμες παραγωγικές εταιρείες, οι οποίες επενδύουν στην εξασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων τους όπως η CHIPITA A.E. Δηλώνουμε δε ότι δεν θα επιτρέψουμε σε κανένα να κλονίσει την σχέση της Εταιρείας μας με το καταναλωτικό κοινό και θα στραφούμε ενάντια κάθε υπευθύνου που

συνετέλεσε στην χθεσινή προσπάθεια βλάβης της φήμης της εταιρείας και των προϊόντων μας” (Newsbeast, 2011).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ- ΠΙΝΑΚΕΣ

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1: Οι αιτίες των κρίσεων και η συχνότητα τους στις ΗΠΑ. Πηγή: Institute for Crisis Management (2011).

Πίνακας 1.2: Είδη κρίσεων που καλείται να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση ανάλογα με την κατηγορία που προέρχονται. Πηγή: Dayton (2009); Pauchant, Shrivastava (1998, σελ. 62).

Πίνακας 1.3 Χαρακτηριστικά αιφνίδιων και αθροιστικών κρίσεων.
Πηγή: Hwang and Litchenthal (2000, σελ. 134)

Πίνακας 5.1 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1.1: Τύποι γεγονότων που μπορούν να προκαλέσουν κρίσεις.

Πηγή: Dayton (2009); Pauchant, Shrivastava (1988, σελ. 86).

Εικόνα 1.2 Ο Κύκλος των Κρίσιμων Θεμάτων και των Κρίσεων

Πηγή: Παρλιάρης (2014)

Εικόνα 1.3 Τα στάδια των κρίσεων

Πηγή: https://mke.aegean.gr/files/2014/09/3-Meleti_Zimeras.pdf

Εικόνα 2.1: Στάδια της ανάλυσης Θεμάτων και Κινδύνων (Chase, Jones, 1979)

Εικόνα 3.1 Ενεργοποίηση Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων (Αιφνίδια κρίση).

Πηγή: (Παπαλεξανδρή, 2014).

Εικόνα 4.1: Στρατηγικές Επικοινωνιακής Αντίδρασης στις κρίσεις

(Accommodative – Defensive Continuum). Πηγή: Coombs (1999)