



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
**ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ & ΨΗΦΙΑΚΩΝ
ΜΕΣΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Επικοινωνιακή Διαχείριση Κρίσεων: Μελέτη Περίπτωσης
Ελληνικής Επιχείρησης (Folli Follie)**

**Crisis Communication: Case study of a Greek company
(Folli Follie)**

ΜΙΧΑΛΟΠΟΥΛΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Αμαλία Τριανταφυλλίδου

ΜΑΙΟΣ 2023

Περίληψη

Οι επιχειρήσεις συχνά έρχονται αντιμέτωπες με την εκδήλωση κρίσεων, όσο προσεκτικές κινήσεις και ενέργειες και αν έχουν πραγματοποιήσει. Οι κρίσεις αυτές μπορεί να οφείλονται είτε σε ενδογενείς, είτε σε εξωγενείς παράγοντες και να καταστρέψουν την εικόνα τους όπως και την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού, των συνεργατών και των επενδυτών. Σύμφωνα με τον Benoit, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων καλούνται να επιλέξουν μεταξύ πέντε διαφορετικών κατηγοριών στρατηγικών προκειμένου να μπορέσουν να αποκαταστήσουν τη φήμη και την εικόνα τους μετά την εκδήλωση της κρίσης. Οι στρατηγικές αυτές είναι η στρατηγική της άρνησης, η στρατηγική της διαφυγής, η στρατηγική μείωσης της επίπτωσης του δυσάρεστου γεγονότος, η στρατηγική διορθωτικής ενέργειας και η στρατηγική της απολογίας.

Στην παρούσα εργασία εξετάστηκε η κρίση που αφορά στο σκάνδαλο της Follie-Follie, το οποίο ξέσπασε το 2018 και σχετιζόταν με την παραποίηση οικονομικών στοιχείων και την πλαστογράφηση εγγράφων, με απώτερο στόχο την παραπλάνηση των επενδυτών. Ειδικότερα, έγινε προσπάθεια να διερευνηθούν ποιες στρατηγικές κατά Benoit, επιλέχθηκαν από τη διοίκησή της για τη διαχείριση της καταστροφής της εικόνας της. Για την κατανόηση των στρατηγικών που χρησιμοποιήθηκαν αξιοποιήθηκαν τα δελτία τύπου της επιχείρησης μετά την εκδήλωση του σκανδάλου και διάφορα δημοσιεύματα με δηλώσεις της διοίκησης, που εντοπίστηκαν στον ηλεκτρονικό τύπο.

Από τα αποτελέσματα της ποιοτικής ανάλυσης διαπιστώθηκε πως μόλις αποκαλύφθηκε το σκάνδαλο, τα διοικητικά στελέχη άρχισαν να εκδίδουν κάποια δελτία τύπου και να προχωρούν σε κάποιες δηλώσεις που χρησιμοποιούσαν τη στρατηγική της άρνησης. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη υποστήριζαν πως πρόκειται για ανακριβείς εκθέσεις μη αξιόπιστων Funds που έχουν ως στόχο να βλάψουν την επιχείρηση. Στην πορεία, όταν άρχισαν να πραγματοποιούνται έλεγχοι και να αποδεικνύεται πως η διοίκηση της επιχείρησης παραποιεί τα οικονομικά της στοιχεία,

άρχισαν να χρησιμοποιούν τη στρατηγική μείωσης της επίπτωσης του δυσάρεστου γεγονότος. Οι στρατηγικές διορθωτικής ενέργειας και απολογίας, δεν επιλέχθηκαν από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Λέξεις κλειδιά: Επιχειρησιακή κρίση, Επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων, Follie-Follie, Στρατηγικές Benoit.

Abstract

Firms often face crises, regardless of how carefully they have planned and implemented their activities and operations. These crises may be due to either intrinsic or extrinsic factors, and may destroy the image of firms, as well as the trust of the consumer public, stakeholders, and investors. According to Benoit, business managers are required to choose among five different categories of strategies, in order to be able to restore the reputation of and image of firms after the occurrence of a crisis. These strategies are the denial strategy, the evading responsibility strategy, the reducing offensiveness strategy, the corrective action strategy, and the mortification strategy.

In this assignment, a crisis was examined that refers to the Folli-Follie scandal, which erupted in 2018, and was about financial statement misrepresentation and document falsification, with the ulterior motive of manipulating investors. More specifically, it was attempted to investigate the strategies, as they are listed by Benoit, that were selected by the company's management, in order to restore the company's affected image. In order to be able to understand the strategies that were followed, the company's press releases in the aftermath of the scandal were used, as well as various news reports containing statements made by the company's management, which could be found on online news sources.

From the results of the qualitative analysis performed, it was found out that, as soon as the scandal was revealed, the company's management executives started issuing press releases and making statements that made use of the denial strategy. The above management executives argued that this resulted from inaccurate reporting by unreliable Funds wishing to harm the company. Eventually, when audits were started, which proved financial statement misrepresentation by the company's managers, the latter began to use the reducing offensiveness strategy. Neither the corrective action strategy nor the mortification strategy were chosen by the company's managers.

Keywords: Business crisis, Crisis communication management, Folli-Follie, Benoit strategies

Περιεχόμενα

Περίληψη	2
Abstract	4
Εισαγωγή	6
Κεφάλαιο 1 ^ο : Οι κρίσεις στον χώρο των επιχειρήσεων	8
1.1	8
1.2	9
1.3	11
1.4	13
1.5	14
Κεφάλαιο 2 ^ο : Η διαχείριση της κρίσης	17
2.1	17
2.2	18
2.3	20
2.4	21
2.5	22
Κεφάλαιο 3 ^ο : Μεθοδολογία της εργασίας	26
3.1	26
3.2	26
3.3	27
Κεφάλαιο 4 ^ο : Η επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης στην περίπτωση της Folli-Follie	27
4.1	27
4.2	28
4.3	31
Συμπεράσματα	37
Βιβλιογραφία	40

Εισαγωγή

Η λέξη «κρίση» χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο στη σύγχρονη εποχή προκειμένου να περιγράψει την εκδήλωση απροσδόκητων καταστάσεων και φαινομένων, που μπορεί να είναι αποτέλεσμα φυσικών ή ανθρωπογενών ενεργειών και επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό ανθρώπους, οργανισμούς, επιχειρήσεις, κοινωνίες και οικονομίες (Canyon, 2020). Οι κρίσεις που εκδηλώνονται όπως ήδη αναφέρθηκε δύνανται να είναι αποτέλεσμα φυσικών και βιολογικών δυνάμεων όπως και ενεργειών και δράσεων ανθρώπων, που είχαν κακόβουλες προθέσεις ή και όχι (Oh & Oetzel, 2022).

Αναντίρρητα, η εμφάνιση κρίσεων που προέρχεται είτε από φυσικούς και βιολογικούς παράγοντες, είτε από ενέργειες και δράσεις του ανθρώπου είναι αναπόφευκτες. Εκδηλώνονται κάποια στιγμή και επηρεάζουν αρνητικά τους άμεσα συμβαλλόμενους (Okumus & Karamustafa, 2005). Η εκδήλωση κρίσεων είναι ένα ιδιαίτερα συνηθισμένο φαινόμενο που πλήττει τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα του χώρου στον οποίον δραστηριοποιούνται (Γεωργόπουλος, 2015). Το πιο σημαντικό για μία επιχείρηση είναι να μπορεί να διαχειρίζεται με επιτυχία την εκδήλωση μίας κρίσης και να περιορίζει στον ελάχιστο δυνατό βαθμό τις επιπτώσεις της, σε όλους τους άμεσα και έμμεσα συμβαλλόμενους (Mikusova & Horvathova, 2019).

Η επιτυχής διαχείριση των κρίσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επικοινωνιακή πολιτική και τα μέσα επικοινωνίας που θα χρησιμοποιήσουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων (Babatunde, 2022). Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων ανάλογα με τις στρατηγικές και τις πρακτικές που θα χρησιμοποιήσουν θα καταφέρουν να περιορίσουν τις επιπτώσεις της κρίσης στην εικόνα τους και να κερδίσουν εκ νέου την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού τους (Benoit, 1997; Benoit & Drew, 1997).

Η παρούσα εργασία εστιάζει στην κρίση που βίωσε το Όμιλος Folli-Follie κατά τη διάρκεια του 2018. Πρόκειται για μία από τις μεγαλύτερες κρίσεις που αφορούσαν στην ελληνική επιχειρηματικότητα καθώς τα διοικητικά στελέχη παραποίησαν πληθώρα οικονομικών στοιχείων με στόχο να εξαπατήσουν τους επενδυτές και το δημόσιο (Libero, 2020). Πιο συγκεκριμένα, επιχειρεί να εξετάσει πώς η διοίκηση της επιχείρησης διαχειρίστηκε σε επικοινωνιακό επίπεδο την κρίση αυτή, προκειμένου να

περιορίσει όσο το δυνατόν περισσότερο τις επιπτώσεις της, στην εικόνα της, σύμφωνα με τις στρατηγικές του Benoit.

Πρόκειται για μία πρωτότυπη και ενδιαφέρουσα εργασία καθώς εξετάζει πώς μία μεγάλη ελληνική επιχείρηση αποφάσισε να διαχειριστεί ένα από τα μεγαλύτερα σκάνδαλα της επιχειρηματικότητας της χώρας. Ειδικότερα, εντοπίζει τις στρατηγικές που χρησιμοποίησε στο πλαίσιο της επικοινωνιακής διαχείρισης της κρίσης και αν αυτές, μπόρεσαν να οδηγήσουν στην επιτυχή αντιμετώπισή της.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από 4 κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο γύρω από την εκδήλωση των κρίσεων. Ειδικότερα, παρουσιάζεται ο εννοιολογικός ορισμός της κρίσης και παρατίθενται τα διαφορετικά είδη των κρίσεων. Επιπλέον, δίνεται έμφαση στις επιχειρησιακές κρίσεις και στις πηγές πρόκλησής τους και εξετάζονται οι αρνητικές συνέπειες και ο κύκλος της ζωής τους. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται στοιχεία που αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων. Αναλυτικότερα, παρατίθενται οι ενέργειες που σχετίζονται με τη διαχείριση της επιχειρηματικής κρίσης όπως και στοιχεία που πρέπει να διέπουν τις στρατηγικές διαχείρισής τους. Επιπλέον, εξετάζονται οι συνέπειες της αποτελεσματικής διαχείρισης της κρίσης καθώς τα μέσα και τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται και στην παρουσίαση των στρατηγικών διόρθωσης της κατεστραμμένης εικόνας σύμφωνα με τον Benoit.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, αποτυπώνεται με σαφήνεια ο σκοπός της εργασίας και παρουσιάζονται οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για τη συγκέντρωση των απαιτούμενων δευτερογενών δεδομένων, ώστε να μπορέσει να πραγματοποιηθεί η ποιοτική ανάλυσή τους. Στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας, δίνονται πληροφορίες σχετικά με την πορεία της Folli-Follie και με το οικονομικό σκάνδαλο. Επιπρόσθετα, παρουσιάζεται η ποιοτική ανάλυση των δημοσιευμάτων αναφορικά με τον τρόπο που τα διοικητικά στελέχη διαχειρίστηκαν το σκάνδαλο, σύμφωνα με τη θεωρία και τις στρατηγικές του Benoit. Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με το κεφάλαιο των συμπερασμάτων της εργασίας.

Κεφάλαιο 1^ο: Οι κρίσεις στον χώρο των επιχειρήσεων

1.1 Η έννοια της κρίσης

Η κρίση ως έννοια είναι αόριστη και πολλές φορές συγκεχυμένη, δεδομένου ότι χρησιμοποιείται με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους και έχει διαφορετικό περιεχόμενο, ανάλογα με την κατάσταση και τον χώρο που αφορά. Ένας ευρύτερος ορισμός που έχει αναπτυχθεί σχετικά με την έννοια της κρίσης είναι ότι *«η κρίση αποτελεί μία έννοια που περιγράφει ανεπιθύμητες και μη αναμενόμενες καταστάσεις που μπορούν να προκαλέσουν σοβαρή βλάβη και ζημία σε ανθρώπους, σε οργανισμούς και σε κοινωνίες»* (Canyon, 2020, σελ. 4).

Σύμφωνα με την Nteka (2021, σελ. 64) *«η κρίση είναι έννοια με πολλές διαστάσεις που προσδιορίζει την παρουσία ενός δύσκολου και σοβαρού προβλήματος, που οδηγεί έναν άνθρωπο, έναν οργανισμό ή μία κοινωνία σε μία κρίσιμη και ανώμαλη φάση»*. Οι Okumus και Karamustafa (2005) αναφέρουν πως η κρίση αφορά σε μη σχεδιασμένα γεγονότα που προκύπτουν από διάφορους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες ενός οργανισμού, μίας περιοχής ή μίας χώρας και μπορούν να διαταράξουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων να απειλήσουν σωματικά και πνευματικά τους ανθρώπους και να θέσουν σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα διαφόρων οντοτήτων, ειδικά στις περιπτώσεις εκείνες που δεν είναι εφικτή η διαχείρισή τους.

Οι παραπάνω ορισμοί καθιστούν σαφές πως οι κρίσεις, συνεπάγονται καταστάσεις οι οποίες δεν είναι προβλέψιμες και επηρεάζουν σημαντικά τη σταθερότητα των ανθρώπων, των οργανισμών και των κοινωνιών. Μάλιστα, η εκδήλωση μίας κρίσης μπορεί να λογιστεί ως μία δοκιμασία που εξετάζει τη σταθερότητα ενός συστήματος και τις αντοχές των μελών του (Nteka, 2021).

Στον επιχειρηματικό κόσμο, η εκδήλωση μίας κρίσης συνεπάγεται με την εμφάνιση μίας ξαφνικής κατάστασης, που έχει μεγάλες προεκτάσεις και μπορεί να επιφέρει ιδιαίτερα αρνητικές συνέπειες στη λειτουργία και στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Η εμφάνιση μίας κρίσης σε μία επιχείρηση μπορεί να προκαλέσει σοβαρές βλάβες στους εργαζόμενους μίας επιχείρησης, στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που προσφέρει, στην οικονομική της σταθερότητα, καθώς επίσης και στην εταιρική εικόνα και φήμη της (Okumus & Karamustafa, 2005).

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να τονιστεί πως η εκδήλωση μίας κρίσης επηρεάζει σημαντικά τις κινήσεις, τις αντιδράσεις και τα σχέδια των οντοτήτων που εμπλέκονται με αυτές. Ειδικότερα, έχει διαπιστωθεί πως η αβεβαιότητα και οι διαταραχές που καταγράφονται κλιμακώνουν τον φόβο που μπορούν να βιώνουν οι άνθρωποι και τα στελέχη των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να αναζητούν μία πιο σταθερή κατάσταση, χωρίς να εκτιμούν όλες τις συνέπειες αυτών των επιλογών. Πιο απλά, η εκδήλωση μίας κρίσης, μπορεί να οδηγήσει τους ανθρώπους και τα στελέχη των επιχειρήσεων σε επιτόλαιες ενέργειες και κινήσεις, που έχουν ως στόχο την αποκατάσταση της σταθερότητας. Ωστόσο, αυτές οι κινήσεις για να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, θα πρέπει πρωτίστως να υπάρχουν γνώσεις σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης των κρίσεων (Bounchen et al., 2022).

1.2 Είδη κρίσεων

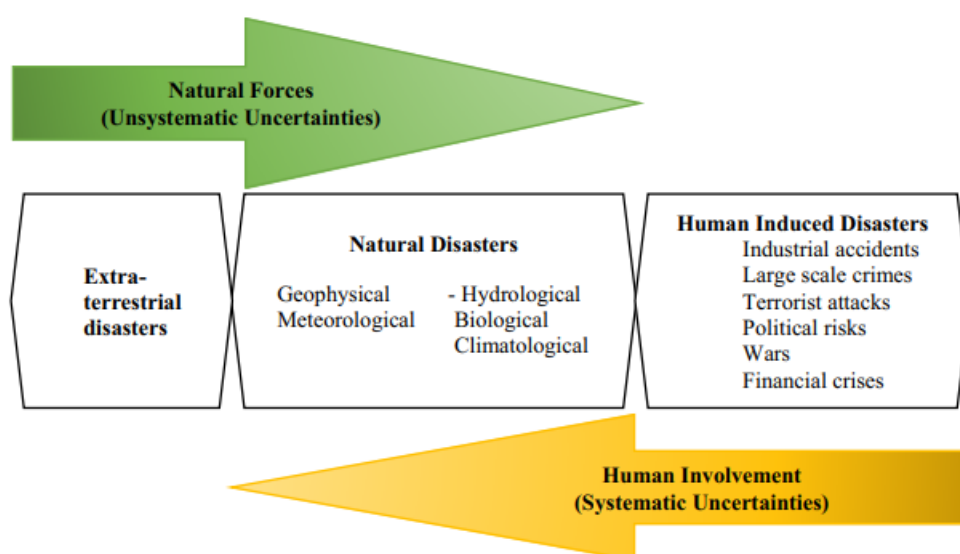
Όλες οι κρίσεις που καταγράφονται και επηρεάζουν τη ζωή και τη λειτουργία, ανθρώπων, επιχειρήσεων και κοινωνιών, αντίστοιχα, δεν έχουν την ίδια μορφή. Οι Okumus και Karamustafa (2005) αναφέρουν πως υπάρχουν πολλές και διαφορετικές κατηγορίες κρίσεων, που επηρεάζουν και με διαφορετικό τρόπο τις οντότητες που πλήττουν. Μία πρώτη κατηγορία κρίσεων περιλαμβάνει τις οικολογικές κρίσεις, οι οποίες σχετίζονται κατά κύριο λόγο με φυσικές καταστροφές. Οι φυσικές καταστροφές μπορούν να προκληθούν από διάφορες φυσικές δυνάμεις που μπορεί να είναι γεωλογικές, μετεωρολογικές, κλιματολογικές καθώς επίσης και βιολογικές. Χαρακτηριστικά παραδείγματα φυσικών καταστροφών αποτελούν οι σεισμοί, οι πλημμύρες, οι πυρκαγιές καθώς επίσης και οι πανδημίες (Oh & Oetzel, 2022).

Σημειώνεται πως οι φυσικές καταστροφές, οι οποίες είναι μη προβλέψιμες και συνήθως έχουν τεράστιες προεκτάσεις, μπορούν να πλήξουν σε μεγάλο βαθμό και τους απλούς πολίτες και τις επιχειρήσεις. Ειδικότερα, πέρα από τις προφανείς επιπτώσεις, είναι πιθανόν να προκληθούν τεράστια προβλήματα στην εφοδιαστική αλυσίδα, γεγονός που θα επηρεάσει με απροσδόκητα αρνητικό τρόπο τη λειτουργία των επιχειρήσεων και των οικονομιών, την εξυπηρέτηση των αναγκών των νοικοκυριών και κάθε οντότητας που σχετίζεται και εξαρτάται από τις οικονομικές συναλλαγές. Ενδεικτικό παράδειγμα μίας τέτοιας καταστροφής που επηρέασε και πάγωσε τη λειτουργία της παγκόσμιας οικονομίας, λόγω των τεράστιων προβλημάτων που προκλήθηκαν στην εφοδιαστική αλυσίδα, αποτελεί η πανδημία Covid-19 (Pató, Beáta et al., 2022).

Οι οικονομικές κρίσεις, αποτελούν άλλη μία κατηγορία κρίσεων, που πλήττουν ανεπανόρθωτα τους ανθρώπους, τις επιχειρήσεις και τις κοινωνίες των χωρών στις οποίες εμφανίζονται. Πρόκειται για κρίσεις οι οποίες έχουν καθαρά ανθρωπογενή χαρακτήρα, λόγω ότι απορρέουν από ενέργειες που πραγματοποιούν άνθρωποι, οργανισμοί και επιχειρήσεις (Oh & Oetzel, 2022).

Πέρα από τις οικονομικές κρίσεις, αναφορά πρέπει να γίνει και σε άλλες μορφές κρίσεων που είναι αποτέλεσμα των ανθρώπινων δράσεων και ενεργειών. Τέτοιες κρίσεις προκύπτουν από την εκδήλωση βιομηχανικών ατυχημάτων, από εγκλήματα τα οποία έχουν πολύ μεγάλη έκταση και επηρεάζουν πολύ μεγάλο αριθμό πολιτών, από τρομοκρατικές επιθέσεις καθώς επίσης και από πολέμους (Oh & Oetzel, 2022). Στην εικόνα που ακολουθεί γίνεται μία ταξινόμηση των κρίσεων και των καταστροφών που μπορεί να βιώσει μία οικονομία και στην πορεία μία κοινωνία, ανάλογα με τις πηγές τους.

Εικόνα 1. Φυσικές και ανθρωπογενείς καταστροφές και κρίσεις



Πηγή: Oh & Oetzel, (2022, σελ. 235).

Τέλος, αξίζει και πρέπει να καταγραφεί πως από την εκδήλωση μίας κρίσης, μπορούν να προκύψουν νέες κρίσεις που έχουν πιο οδυνηρό χαρακτήρα και έχουν παράλληλα πιο εστιασμένο χαρακτήρα. Οι Oh και Oetzel (2022), υποστηρίζουν πως πολλές φορές οι φυσικές καταστροφές, οδηγούν και στην εκδήλωση νέων καταστροφών, με συνέπεια οι επιπτώσεις τους να πολλαπλασιάζονται και να επηρεάζονται οι άνθρωποι, οι κοινωνίες, τα οικοσυστήματα και οι επιχειρήσεις, σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό. Χαρακτηριστικά, αναφέρουν πως ένας σεισμός μπορεί να προκαλέσει ένα τσουνάμι,

με αποτέλεσμα οι καταστροφές που θα προκληθούν να είναι σημαντικά μεγαλύτερες από αυτές που έχει προκαλέσει η αρχική φυσική καταστροφή.

Επίσης, οι Okumus και Karamustafa (2005) αναφέρουν πως η εκδήλωση ενός πολέμου, οι τρομοκρατικές επιθέσεις μπορούν να επιφέρουν πολιτική και οικονομική κρίση και να πλήξουν πληθώρα διαφορετικών τομέων της οικονομίας μίας χώρας, όπως για παράδειγμα ο τουρισμός. Σε μία χώρα με συνεχείς πολεμικές συγκρούσεις και αλληπάλλληλα τρομοκρατικά χτυπήματα, προκαλείται κρίση η οποία επηρεάζει κάθε έκφανση της πολιτικής και οικονομικής ζωής, με αποτέλεσμα να μην είναι διατεθειμένος κανένας τουρίστας να επισκεφθεί τη χώρα και κανένας επιχειρηματίας να επενδύσει σε αυτή.

1.3 Επιχειρησιακές κρίσεις και πηγές πρόκλησης

Πολλές κρίσεις που εκδηλώνονται, όπως ήδη κατέστη σαφές, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό και τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Επίσης, πολλές από τις κρίσεις που εκδηλώνονται και πλήττουν τις εν λόγω οικονομικές οντότητες, πηγάζουν από ανθρωπογενείς δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό τους περιβάλλον. Επίσης, πολλές κρίσεις προέρχονται από το εξωτερικό τους περιβάλλον και δύνανται να είναι αποτέλεσμα ανθρώπινων δραστηριοτήτων ή αποτέλεσμα φυσικών δυνάμεων (Shrivastava & Mitroff, 1987).

Σύμφωνα με τους Shrivastava και Mitroff (1987) κάποιοι από τους τύπους κρίσεων που πηγάζουν από το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι η εκδήλωση κάποιου ατυχήματος που έχει σημαντικό ανθρώπινο κόστος, η παραγωγή ελαττωματικών υπηρεσιών και προϊόντων που θέτουν σε κίνδυνο τη ζωή και την υγεία των καταναλωτών, τα προβλήματα στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και τα πληροφοριακά συστήματα, η έλλειψη πληροφοριών ή ακόμη και η χρησιμοποίηση λανθασμένων πληροφοριών, η δυσκολία ανταπόκρισης σε αναγκαίες αλλαγές, η αντίσταση και το σαμποτάζ ορισμένων μελών των επιχειρήσεων απέναντι σε σημαντικές αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν, τα προβλήματα επικοινωνίας, τα προβλήματα διοίκησης που αποτυπώνονται στη λειτουργία των επιχειρήσεων, οι παράνομες δραστηριότητες που σχετίζονται και με την οικονομική διαχείριση.

Ο Γεωργόπουλος (2015) αναφέρει και άλλες ενδογενείς πηγές κρίσεων στην περίπτωση των επιχειρήσεων. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα λάθη που δύνανται να πραγματοποιήσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων κατά την εκτίμηση του κόστους, τα

προβλήματα στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, τα λάθη και η κακή χρηματοοικονομική διαχείριση και η αδυναμία αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών προκειμένου να εκσυγχρονιστούν βασικές λειτουργίες των επιχειρήσεων.

Οι παράνομες δραστηριότητες, οι απάτες οικονομικής φύσης είναι κάποιες πηγές σοβαρών σκανδάλων και κρίσεων που έχουν αντιμετωπίσει πολλές επιχειρήσεις μέχρι σήμερα. Τα σκάνδαλα αυτά, συνήθως έχουν πολύ μεγάλο και αρνητικό αντίκτυπο στις ίδιες τις επιχειρήσεις, στις τοπικές και εθνικές οικονομίες και στο ίδιο το κράτος. Ιστορικά, έχουν καταγραφεί πολλές προσπάθειες από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων να αλλάξουν την πραγματική εικόνα τους και τα οικονομικά τους μεγέθη, ώστε να μπορέσουν να επωφεληθούν οικονομικά, προκαλώντας σοβαρές απώλειες στα δημόσια έσοδα. Τα σκάνδαλα αυτά, όπως είναι αναμενόμενο, πλήττουν το κράτος, τους πολίτες και την γενικότερη αξιοπιστία του επιχειρηματικού χώρου (Cole et al., 2021).

Άλλες κρίσεις που μπορούν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που προέρχονται από το εξωτερικό τους περιβάλλον είναι οι φυσικές καταστροφές που μπορεί να προκαλέσουν πολύ σοβαρές καταστροφές στις εγκαταστάσεις και στην περιουσία τους, οι οικονομικές κρίσεις και οι τραπεζικές κρίσεις που επηρεάζουν βασικά οικονομικά μεγέθη, πολιτικές κρίσεις μεταξύ των οποίων και οι πολεμικές συγκρούσεις, οι ενεργειακές κρίσεις που οδηγούν σε προβλήματα ενεργειακής επάρκειας και προβλήματα υψηλού κόστους, το σαμποτάζ από ανταγωνιστικές ή από διάφορες ομάδες συμφερόντων καθώς επίσης τα τρομοκρατικά χτυπήματα (Shrivastava & Mitroff, 1987; Stanislawska et al., 2022).

Τέλος, ο Γεωργόπουλος (2015) καταγράφει πολλές ακόμη πηγές του εξωτερικού περιβάλλοντος που δύνανται να προκαλέσουν αναπάντεχα γεγονότα με αρνητικές συνέπειες για τις επιχειρήσεις. Η έλλειψη επιστημονικά καταρτισμένου και εξειδικευμένου προσωπικού στην αγορά εργασίας, τα υψηλά επιτόκια και ο πληθωρισμός, οι ελλείψεις σε πρώτες ύλες και άλλα ενδιάμεσα προϊόντα όπως και οι απεργίες, δύνανται να οδηγήσουν στην εκδήλωση γεγονότων που επηρεάζουν με πολύ αρνητικό τρόπο τις επιχειρήσεις.

1.4 Οι αρνητικές συνέπειες της κρίσης

Η εκδήλωση μίας κρίσης σε μία επιχείρηση έχει πολλές και ιδιαίτερα αρνητικές συνέπειες. Σε πρώτο χρόνο μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρά προβλήματα ρευστότητας, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην μπορεί να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της και να θίγεται η αξιοπιστία της. Στα προβλήματα ρευστότητας, συνηγορεί και η πρώτη της αποδοτικότητα. Όταν μία επιχείρηση αντιμετωπίζει κάποια κρίση, συνήθως μειώνεται και η αποδοτικότητα της, είτε λόγω των σοβαρών αναταραχών που καταγράφονται στο εσωτερικό της περιβάλλον, είτε λόγω των συνθηκών και των στάσεων που έχουν διαμορφωθεί στο εξωτερικό της περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2015).

Επίσης, η δυσκολία που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της, δεδομένης και της περιορισμένης αποδοτικότητάς της, επιφέρει πολλές φορές την υπερχρέωση. Η επιχείρηση, για την αντιμετώπιση της συγκεκριμένης κατάστασης προχωρά στην εξάντληση των ιδίων κεφαλαίων της, με αποτέλεσμα τα ξένα κεφάλαια να γίνονται πολύ περισσότερα και τελικώς, να βρίσκεται αντιμέτωπη με την κατάσταση της υπερχρέωσης (Γεωργόπουλος, 2015).

Η εκδήλωση μίας κρίσης μπορεί να έχει ιδιαίτερα αρνητικό αντίκτυπο στην εταιρική εικόνα και στη φήμη μίας επιχείρησης. Η παραγωγή προβληματικών προϊόντων, η εκδήλωση σκανδάλων που σχετίζονται με την αξιοπιστία και την φερεγγυότητα μίας επιχείρησης και άλλα ανάλογου χαρακτήρα ζητήματα δύνανται να επηρεάσουν με πολύ αρνητικό τρόπο τις αντιλήψεις των καταναλωτών απέναντι στην επιχείρηση. Οι καταναλωτές, είναι πολύ πιθανόν να αποφύγουν την αγορά προϊόντων της επιχείρησης είτε γιατί θεωρούν πως με τον τρόπο αυτόν θα προστατευθούν, είτε γιατί πιστεύουν πως με τον τρόπο αυτόν θα «τιμωρήσουν» μία επιχείρηση για τον ανήθικο τρόπο συμπεριφοράς του. Σε κάθε περίπτωση, μία τέτοια εξέλιξη δεν θα μπορούσε να μην έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εικόνα και στη φήμη της επιχείρησης (Salvador et al., 2017).

Μία κρίση που μπορεί να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση είναι πιθανόν να επηρεάσει με ιδιαίτερα αρνητικό τρόπο την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των καταναλωτών σε αυτή. Ωστόσο, αυτό δεν είναι πάντα απόλυτο. Συνήθως, η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση των καταναλωτών πλήττονται σε μεγάλο βαθμό όταν, η κρίση είναι πολύ ηχηρή και σχετίζεται με την υγεία τους και με τη δημόσια υγεία. Επίσης, οι

καταναλωτές μπορεί να χάσουν την εμπιστοσύνη τους και την πιστότητά τους, όταν δεν έχουν ήδη διαμορφώσει ισχυρούς δεσμούς με την επιχείρηση, σε προηγούμενο χρόνο. Όταν οι καταναλωτές, έχουν διαμορφώσει ισχυρές σχέσεις εμπιστοσύνης για μεγάλα χρονικά διαστήματα, δείχνουν μεγαλύτερη ανοχή σε πιθανά προβλήματα που οδηγούν στην εκδήλωση κρίσεων (Mgoduka et al., 2021).

1.5 Ο κύκλος ζωής των κρίσεων

Αρκετοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να διερευνήσουν και να εξετάσουν τον τρόπο και την πορεία εξέλιξης μίας κρίσης, δηλαδή τον κύκλο της ζωής τους.

Ο Coombs (1999, όπως αναφέρεται στον Coombs, 2007) αναγνώρισε πως μία κρίση εκδηλώνεται μέσα από τρία στάδια. Το πρώτο στάδιο, αφορά στην χρονική περίοδο πριν την εκδήλωση της κρίσης και αναφέρεται στο σύνολο των ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιήσει μία επιχείρηση σε επίπεδο πρόληψης. Δηλαδή, στο στάδιο αυτό, η διοίκηση μίας επιχείρησης σχεδιάζει όλες τις απαραίτητες κινήσεις που πρέπει να πραγματοποιήσει, ώστε να μην έρθει αντιμέτωπη με την εκδήλωση κάποιας κρίσης. Το δεύτερο στάδιο, αναφέρεται στο στάδιο της κρίσης κατά το οποίο, η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με ένα απρόβλεπτο γεγονός που επηρεάζει αρνητικά διάφορες διαστάσεις της λειτουργίας της. Η επιχείρηση, στο στάδιο αυτό, αξιοποιεί όλα τα μέτρα που έχει σχεδιάσει σε προηγούμενο χρόνο με στόχο να μετριάσει τις επιπτώσεις της κρίσης. Στο στάδιο της κρίσης, η κρίση δημοσιοποιείται και ενημερώνεται η κοινή γνώμη, με αποτέλεσμα να θίγεται η αξιοπιστία, η φήμη και η εικόνα της επιχείρησης. Το τρίτο και τελευταίο στάδιο είναι το στάδιο μετά της κρίσης, όπου η επιχείρηση έχει αντιμετωπίσει το γεγονός και τις επιπτώσεις της. Στο στάδιο αυτό, η διοίκηση της επιχείρησης αξιοποιεί όλα τα «παθήματά» της και τα μετατρέπει σε εμπειρίες που πρέπει να αξιοποιήσει για την εξέλιξη και την ενίσχυσή της.

Ο Fink (1986, όπως αναφέρεται στον Coombs, 2007) υποστήριξε πως ο κύκλος ζωής μίας κρίσης έχει τέσσερα στάδια και πως η εκδήλωση μίας κρίσης, δεν είναι τόσο ξαφνική, όσο υποστηρίζεται καθώς έχουν προηγηθεί πολλές ενδείξεις. Το πρώτο στάδιο, σύμφωνα με τον συγκεκριμένο κύκλο ζωής είναι η πρόδρομη φάση κρίσης, κατά την οποία η διοίκηση μίας επιχείρησης αρχίζει να αντιλαμβάνεται πως η εκδήλωση της κρίσης δεν μπορεί να αποτραπεί. Στο στάδιο αυτό, τα αρμόδια όργανα της επιχείρησης αναζητούν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες ώστε να

εντοπίσουν την κρίση και να δημιουργήσουν μία εικόνα σχετικά με τον χαρακτήρα της αλλά και με την έντασή της. Το δεύτερο στάδιο είναι το στάδιο κατά το οποίο εκδηλώνεται η κρίση και ο στόχος της διοίκησης της επιχείρησης είναι να περιορίσει στον μέγιστο δυνατό βαθμό τις επιπτώσεις της. Σημειώνεται, πως ο βαθμός στον οποίον θα περιοριστούν οι επιπτώσεις της κρίσης, σχετίζεται άμεσα και εξαρτάται από τις ενέργειες που έχουν πραγματοποιηθεί στην πρόδρομη φάση της κρίσης. Το επόμενο στάδιο αφορά στο στάδιο όπου αξιολογούνται οι επιπτώσεις της κρίσης, από τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά, τα διοικητικά στελέχη εξετάζουν τις αρνητικές συνέπειες της κρίσης και ελέγχουν το βάθος τους. Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο, σύμφωνα με τον υπό εξέταση κύκλο, είναι το στάδιο της ανάκαμψης, όπου τα διοικητικά στελέχη σχεδιάζουν και αναλαμβάνουν ενέργειες προκειμένου να βελτιώσουν την υφιστάμενη κατάσταση και να ανακάμψουν. Το στάδιο αυτό, συνεπάγεται το τέλος της κρίσης και η επιχείρηση πρέπει να εισέρχεται σε αυτό, όταν πραγματικά έχει τελειώσει η κρίση και όταν έχουν αξιολογηθεί και τα αίτια και οι επιπτώσεις. Τότε μόνον, μπορεί να διασφαλιστεί πως η ίδια ή μία ανάλογη κρίση δεν θα επέλθει εκ νέου.

Ο Mitroff (1994, όπως αναφέρεται στον Coombs, 2007) εξέλιξε λίγο περισσότερο τους προηγούμενους κύκλους, εισάγοντας ένα ακόμη στάδιο. Ειδικότερα, το πρώτο στάδιο του κύκλου, αφορά στο στάδιο εκείνο κατά το οποίο τα αρμόδια στελέχη της επιχείρησης επιδιώκουν να ανιχνεύσουν όλα εκείνα τα σημάδια που δείχνουν ότι έρχονται αντιμέτωποι με μία κρίση. Στο δεύτερο στάδιο του κύκλου, τα στελέχη της επιχείρησης αφού έχουν εντοπίσει τα σημάδια, προχωρούν στον σχεδιασμό τρόπων πρόληψης, δηλαδή ενεργειών που είτε θα αποτρέψουν την εκδήλωση της κρίσης, είτε θα περιορίσουν την έντασή της. Στο τρίτο στάδιο, η κρίση έχει εκδηλωθεί και τα στελέχη της επιχείρησης προσπαθούν με τα διαθέσιμα μέσα να περιορίσουν όσο το δυνατόν περισσότερο τις αρνητικές συνέπειες και τις ζημιές που έχουν προκύψει. Στο επόμενο στάδιο αυτό της ανάκαμψης, τα στελέχη των επιχειρήσεων επιδιώκουν να αποκαταστήσουν το όνομα και τη φήμη της επιχείρησης. Καταληκτικά στο στάδιο της μάθησης, τα στελέχη προσπαθούν να αξιοποιήσουν την εμπειρία τους και να θέσουν τις βάσεις για τον σχεδιασμό ενεργειών που θα τους βοηθήσουν να αποφύγουν την επανάληψη της κρίσης αυτής.

Τα παραπάνω τρία μοντέλα παρουσιάζονται με συντομία στον παρακάτω πίνακα, (Πίνακας, 1):

Πίνακας 1. Τα στάδια του κύκλου ζωής των κρίσεων

Coombs (3 στάδια)	Fink (4 στάδια)	Mitroff (5 στάδια)
Στάδιο πριν την κρίση	Πρόδρομη φάση κρίσης	Εντοπισμός σημαδιού
Στάδιο κρίσης	Εκδήλωση κρίσης	Διερεύνηση και πρόληψη
Στάδιο μετά την κρίση	Επιπτώσεις κρίσης	Περιορισμός ζημιών
	Ανάκαμψη	Ανάκαμψη
		Μάθηση

Πηγή: Coombs (2007, σελ. 9, επεξεργασία στην ελληνική γλώσσα)

Κεφάλαιο 2^ο: Η διαχείριση της κρίσης

2.1 Ενέργειες διαχείρισης της επιχειρηματικής κρίσης

Η διαχείριση της κρίσης αναφέρεται σε ένα σύνολο μέτρων και επιχειρηματικών πολιτικών που έχουν ως στόχο την επιτυχή ανάκαμψη της επιχείρησης και την επιστροφή της, στην πορεία που είχε χαράξει προτού εμφανιστεί η απροσδόκητη κατάσταση (Mikusova & Horvathova, 2019). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Γεωργόπουλος (2015) για να μπορέσει η διοίκηση μίας επιχείρησης να διαχειριστεί μία κρίση που αντιμετωπίζει πρέπει να πραγματοποιήσει συγκεκριμένες ενέργειες, οι οποίες σχηματίζουν τον κύκλο της διαχείρισης των κρίσεων ή διαφορετικά του management εξυγίανσης, που έχει το ίδιο νόημα.

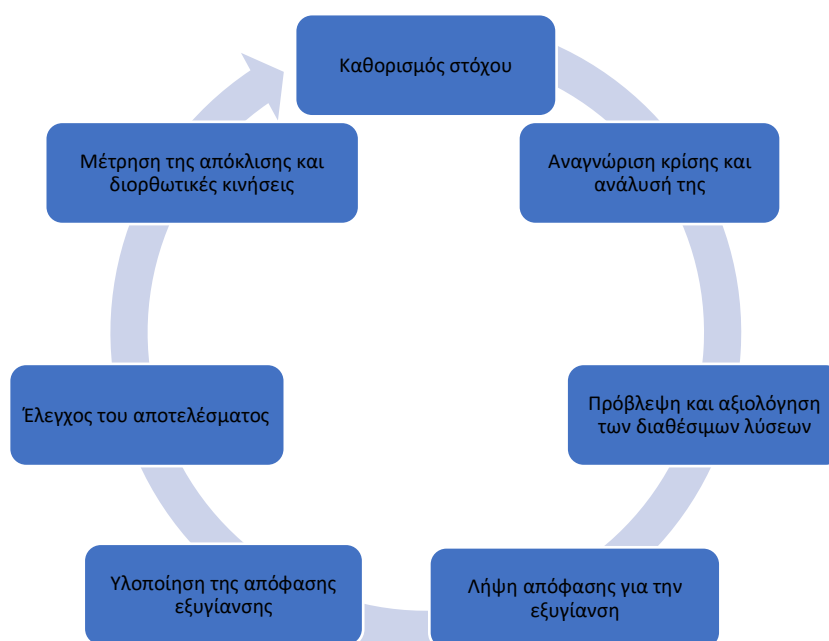
Η πρώτη ενέργεια αφορά στον καθορισμό του στόχου, ο οποίος δεν είναι άλλος από την εξυγίανση, δηλαδή τον τερματισμό της κρίσης σε σύντομο χρονικό διάστημα, περιορίζοντας στον μέγιστο δυνατό βαθμό τις επιπτώσεις της. Η δεύτερη ενέργεια αφορά στην αναγνώριση του προβλήματος και στην ανάλυσή του, προκειμένου να μπορέσει να προκύψει μία ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με το γιατί προκλήθηκε η κρίση αυτή. Η τρίτη ενέργεια αναφέρεται στην πρόβλεψη και στην αξιολόγηση. Πιο συγκεκριμένα, τα αρμόδια στελέχη της επιχείρησης πρέπει να σκεφτούν όλες τις πιθανές λύσεις και στρατηγικές που θα συμβάλλουν στην ολοκληρωτική αντιμετώπιση της κρίσης. Στη συνέχεια, πρέπει να προχωρήσουν στην αξιολόγηση των διαθέσιμων λύσεων, ώστε να καταγράψουν τα πιο δυνατά και τα πιο αδύνατα στοιχεία τους (Γεωργόπουλος, 2015).

Η τέταρτη ενέργεια αφορά στη λήψη απόφασης. Από τη στιγμή που τα αρμόδια διοικητικά στελέχη αξιολογήσουν όλες τις διαθέσιμες λύσεις, καλούνται να επιλέξουν εκείνη που μπορεί να βρει πρακτική και ρεαλιστική εφαρμογή και παράλληλα να οδηγήσει στα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Η εφαρμογή της ενδεδειγμένης λύσης, δεν διασφαλίζει πάντα ότι μπορεί να οδηγήσει στη διαχείριση της κρίσης. Υπό το πρίσμα αυτό, είναι πολύ σημαντικό να πραγματοποιούνται συστηματικοί έλεγχοι των αποτελεσμάτων, που αποτελούν και την πέμπτη ενδεδειγμένη ενέργεια. Η τελευταία

ενέργεια αφορά στην μέτρηση της απόκλισης που υπάρχει μεταξύ των αποτελεσμάτων που φέρνει η λύση που έχει επιλεγθεί και των επιθυμητών αποτελεσμάτων για την εξυγίανση της κρίσης. Αν υπάρχει απόκλιση από τον στόχο, θα πρέπει τα διοικητικά στελέχη να προχωρήσουν σε διορθωτικές κινήσεις ή ακόμη και να επιλέξουν να εφαρμόσουν μία διαφορετική εναλλακτική (Γεωργόπουλος, 2015).

Οι παραπάνω ενέργειες μπορούν να απεικονιστούν στον ακόλουθο κύκλο (Εικόνα 2).

Εικόνα 2. Ο κύκλος της διαχείρισης κρίσεων



Πηγή: Γεωργόπουλος (2015, σελ. 151, επεξεργασία σχήματος)

2.2 Στοιχεία που πρέπει να διέπουν τις στρατηγικές διαχείρισης των κρίσεων

Τέσσερα είναι τα στοιχεία που πρέπει να διέπουν τις στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων, προκειμένου να μπορέσουν να διαχειριστούν με επιτυχία τις κρίσεις που βιώνουν και θέτουν σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα τους, τη φήμη τους και την εικόνα τους. Τα στοιχεία αυτά είναι η ελάττωση, η ετοιμότητα, η αντιμετώπιση και η ανάκαμψη. Λόγω ότι στην αγγλική γλώσσα οι παραπάνω λέξεις ξενικού όλης από το γράμμα R, τα στοιχεία αυτά

αναφέρονται και ως μοντέλο των 4 R, reduction, readiness, response και recovery (Heath, 2010).

Η ελάττωση είναι ένα από αυτά τα στοιχεία που πρέπει να χαρακτηρίζουν τις στρατηγικές που υιοθετούν τα αρμόδια στελέχη μίας επιχείρησης. Ειδικότερα, τα αρμόδια στελέχη καλούνται να αναγνωρίσουν και να διακρίνουν τα σημάδια, πολύ γρήγορα ακόμη και όταν τα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης, δεν μπορούν. Πρέπει να δράσουν αμέσως μόλις αντιληφθούν πως υπάρχει κίνδυνος εκδήλωσης κρίσης, που θα θίξει την ακεραιότητα, την αξιοπιστία, τη φήμη και την εικόνα της επιχείρησης. Η δράση τους είναι αναγκαία να προηγηθεί της αναγνώρισης του προβλήματος από άλλες άμεσα ή έμμεσα συμβαλλόμενες μεριές, όπως είναι οι εργαζόμενοι, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και οι πελάτες (Heath, 2010).

Η ετοιμότητα αποτελεί το δεύτερο στοιχείο, που σημαίνει πως τα διοικητικά στελέχη και τα αρμόδια στελέχη για τη διαχείριση κρίσεων και λοιπών προβλημάτων, πρέπει να μην αρνούνται την ύπαρξη κάποιας κρίσης. Πρέπει να είναι πάντα προετοιμασμένοι για να αντιμετωπίσουν την εκδήλωση ενός απρόσμενου και μη επιθυμητού γεγονότος και να μην προσπαθούν να αποποιηθούν ευθύνες. Τα αρμόδια στελέχη πρέπει να μπορούν να αναλύουν την κάθε κατάσταση και να εντοπίζουν τη σοβαρότητά τους, προκειμένου να γνωρίζουν τις πιθανές επιπτώσεις που θα έχει στη λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει πως πρέπει να αξιολογούν άμεσα τις επιπτώσεις της κρίσης, ποιες διαστάσεις της επιχείρησης πλήττονται κατά κύριο λόγο, ποιες εναλλακτικές έχουν στη διάθεσή τους και ποια είναι τα αδύνατα και τα δυνατά σημεία, της εκάστοτε εναλλακτικής. Η έλλειψη ετοιμότητας μπορεί να οδηγήσει σε μη σωστά μελετημένες αποφάσεις, σε αποφάσεις που δεν στηρίζονται σε επαρκή πληροφόρηση και τελικώς σε αποφάσεις που δεν είναι ικανές να αντιμετωπίσουν και να διαχειριστούν μία κρίση επαρκώς και αποτελεσματικά. Σημειώνεται, πως τα αρμόδια στελέχη πρέπει να έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις και την αναγκαία οξυδέρκεια, ώστε να κατανοούν πότε μία κρίση δεν έχει τυχαίο και προσωρινό χαρακτήρα, ώστε να δώσουν τη δέουσα προσοχή (Heath, 2010).

Η αντιμετώπιση είναι το τρίτο στοιχείο και αναφέρεται στην επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής και στην εφαρμογή των σχεδίων, ώστε να περιοριστεί στον μέγιστο δυνατό βαθμό ο αντίκτυπος της κρίσης. Τα στελέχη που αναλαμβάνουν τη διαχείριση της κρίσης που εκδηλώνεται, πρέπει να μπορούν να διαμορφώνουν μία ομάδα με έντονο πνεύμα συνεργασίας και αποτελεσματική ροή πληροφοριών. Την ομάδα αυτή,

πρέπει να τη στελεχώνουν και άτομα που έχουν πέρα από γνώσεις πάνω στη διαχείριση κρίσεων και άτομα που έχουν γνώσεις πάνω σε διαφορετικά επιστημονικά πεδία. Κατά τη διάρκεια της αντιμετώπισης, είναι πολύ σημαντικό να διασφαλίζεται ότι υπάρχει σωστή επικοινωνία από και προς όλες τις κατευθύνσεις, καθώς επίσης και να αποφεύγεται η διαρροή ψευδών ειδήσεων και ανυπόστατων φημών, που επηρεάζουν αρνητικά τη δράση της ομάδας (Heath, 2010).

Η ανάκαμψη αποτελεί το τέταρτο και τελευταίο στοιχείο, με βάση το οποίο η επιχείρηση καταφέρνει να μάθει μέσα από την κρίση που έχει βιώσει και τελικώς να διαμορφώσει ένα πλαίσιο, που θα βοηθήσει στην αποφυγή ανάλογων μελλοντικών κρίσεων. Η διοίκηση της επιχείρησης που βιώνει την κρίση είναι πολύ σημαντικό να μεριμνήσει ώστε να μην περιορίσει τους πόρους που διαθέτει, καθώς μετά τον τερματισμό της κρίσης θα πρέπει να είναι έτοιμη να συνεχίσει την πορεία της. Ακόμη, είναι σημαντικό, να μην επιτρέψει στην κρίση και τις επιπτώσεις της να την αποπροσανατολίσουν από την αποστολή και το όραμά της. Θα πρέπει να συνεχίσει η διοίκηση να πραγματοποιεί σχέδια για το μέλλον της επιχείρησης. Τέλος, είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις να προβαίνουν σε αξιολόγηση των αδυναμιών και των δυνατών τους στοιχείων, ώστε να αναγνωρίζουν τους λόγους που τους οδήγησαν αντιμέτωπους με την κρίση και ποια στοιχεία θα πρέπει να αξιοποιήσουν για την αντιμετώπιση μελλοντικών κρίσεων (Heath, 2010).

2.3 Οι συνέπειες της αποτελεσματικής διαχείρισης κρίσεων

Η εκδήλωση κάποιας κρίσης, μεγαλύτερης ή μικρότερης, είναι αναπόφευκτη για μία επιχείρηση, όσο προσεκτικά και αν λειτουργούν τα διοικητικά της στελέχη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός, ότι πολλοί παράγοντες από το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης, μπορεί να πυροδοτήσει την εκδήλωση μίας κρίσης, εμφανίζοντας την ίδια στιγμή και πιθανές εσωτερικές παθογένειες. Σε κάθε περίπτωση, η ένταση της κρίσης και των αρνητικών συνεπειών τους, εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών διαχείρισης κρίσης που θα επιλέξουν τα αρμόδια διοικητικά στελέχη (Ariffin et al., 2019).

Η αποτελεσματική διαχείριση μίας κρίσης έχει ιδιαίτερα θετικό αντίκτυπο στην αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών της επιχείρησης. Όταν η διοίκηση της επιχείρησης, απευθυνθεί στο κοινό της σε σύντομο χρονικό διάστημα, αν αποδεχτεί το πρόβλημα που αντιμετωπίζει και αν αναλάβει μέρος της ευθύνης που της

αναλογεί, τότε το κοινό είναι πολύ πιθανό να συγχωρήσει το λάθος και να μην αλλάξει τις στάσεις και τις αντιλήψεις του απέναντι σε αυτή και τα προϊόντα της, με συνέπεια να ακολουθεί την ίδια αγοραστική συμπεριφορά και μετά την κρίση. Επίσης, το καταναλωτικό κοινό συνεχίζει να αγοράζει προϊόντα μίας επιχείρησης, όταν αυτή προβαίνει στην ανάκληση εκείνων που έχουν εντοπιστεί ως ελλειμματικών και πιθανότητα επικίνδυνων για την υγεία του (Ariffin et al., 2019).

Ακόμη είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η στρατηγική διαχείρισης που επιλέγει μία επιχείρηση και ο τρόπος με τον οποίον προσεγγίζει το καταναλωτικό κοινό, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό και τη συμπεριφορά του, ως προς τη στήριξη και την υποστήριξή του. Οι αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων, φαίνεται πως έχουν ιδιαίτερα θετικό αντίκτυπο στην πρόθεση των καταναλωτών, να υποστηρίξουν μία επιχείρηση στην μετά κρίση περίοδο. Όταν τα διοικητικά στελέχη αναλαμβάνουν την ευθύνη που τους αναλογεί, όταν προσπαθούν να περιορίσουν τις επιπτώσεις της κρίσης ώστε να αποφευχθεί η ζημία για τους καταναλωτές, όταν γίνεται αντιληπτή η ανάληψη ευθυνών και η ειλικρίνεια, το καταναλωτικό κοινό στηρίζει τις επιχειρήσεις στην πολύ σημαντική περίοδο της εκδήλωσης της κρίσης και στη συνέχεια κατά την περίοδο της προσπάθειας ανάκαμψης (Yu, 2020).

2.4 Μέσα και εργαλεία για την επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων

Η ταχύτητα με την οποία μία επιχείρηση θα μπορέσει να ξεπεράσει μία κρίση που έχει εκδηλωθεί καθώς επίσης η δυνατότητα της να κερδίσει και πάλι την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση του κοινού τους, εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την επικοινωνιακή πολιτική και τις επικοινωνιακές πρακτικές που θα εφαρμόσει (Wang & Lu, 2020). Σύμφωνα με τον Babatunde (2022) οι περισσότερες κρίσεις που σημειώνονται παγκοσμίως είναι αποτέλεσμα κακής και προβληματικής επικοινωνίας και αντιμετωπίζονται μέσω της καλής και της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Διάφορα μέσα και εργαλεία μπορούν να επιστρατεύσουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων, προκειμένου να καταφέρουν να διαχειριστούν επιτυχώς τις κρίσεις που έχουν προκληθεί. Σύμφωνα με τους Civelek et al. (2016) τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι μοναδικής σημασίας εργαλεία για την επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων. Οι επιχειρήσεις, μπορούν να αξιοποιήσουν τις σελίδες που διαθέτουν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ώστε να αλληλοεπιδράσουν άμεσα με τους καταναλωτές και να μπορέσουν να τους ενημερώσουν σχετικά με την εκδήλωση μίας κρίσης. Με

τον τρόπο αυτόν, περιορίζεται ο κίνδυνος που πολλές φορές ελλοχεύει η σκόπιμη και μη, παραπληροφόρηση. Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί πως παρόλο που η αξία των μέσων κοινωνικής δικτύωσης αναγνωρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης, δεν αξιοποιούνται από τις επιχειρήσεις.

Ομοίως, ο Babatunde (2022) υποστηρίζει πως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ένας χώρος που μπορεί να επιτρέψει στις επιχειρήσεις που βρίσκονται στη μέση μίας σοβαρής κρίσης, να επικοινωνήσει με το καταναλωτικό κοινό της, να το ενημερώσει απευθείας και να διατηρήσει τα επίπεδα εμπιστοσύνης τους σε υψηλά επίπεδα. Ωστόσο, ο ίδιος υποστηρίζει πως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δεν πρέπει να αποτελούν το μοναδικό εργαλείο που πρέπει να χρησιμοποιήσουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων, προκειμένου να παραμείνουν σε επαφή με το κοινό τους και να επηρεάσουν θετικά τη γνώμη του.

Αναμφίβολα καθοριστικής σημασίας εργαλεία στην αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων αποτελούν τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Είναι γεγονός, πως η τηλεόραση αποτελεί ακόμη και σήμερα, στην εποχή του διαδικτύου, ένα μέσο που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την κοινή γνώμη. Σύμφωνα με την έρευνα των Ghassabi και Zare-Farashbandi (2015) η τηλεόραση και τα ρεπορτάζ που λαμβάνουν χώρα σε αυτή, μπορεί να επηρεάσουν τις στάσεις του κοινού απέναντι σε διάφορες κρίσεις. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων μπορούν να εκμεταλλευτούν το βήμα που τους παρέχει η τηλεόραση και τα υπόλοιπα μέσα μαζικής ενημέρωσης, να ενημερώσουν το κοινό στο οποίο απευθύνονται και να προσπαθήσουν ανάλογα με τη στρατηγική που επιλέγουν να δικαιολογήσουν την κρίση, να ξεφύγουν από αυτή ή και να απολογηθούν γι' αυτή (Tam & Huang, 2016).

2.5 Στρατηγικές διόρθωσης της κατεστραμμένης εικόνας σύμφωνα με τον Benoit

Σύμφωνα με τον Benoit (1997) οι διοικήσεις των επιχειρήσεων μπορούν να επιλέξουν να χρησιμοποιήσουν μία εκ των 5 κατηγοριών στρατηγικών με στόχο την αλλαγή της στάσης των καταναλωτών και κατά συνέπεια τη διόρθωση της κατεστραμμένης εικόνας. Οι 5 κατηγορίες στρατηγικών αφορούν στη στρατηγική της άρνησης, στη στρατηγική της διαφυγής, στη στρατηγική μείωσης των επιπτώσεων του δυσάρεστου γεγονότος, στη στρατηγική διορθωτικής ενέργειας και στη στρατηγική απολογίας. Οι περισσότερες από αυτές τις κατηγορίες έχουν επιμέρους πρακτικές, με αποτέλεσμα

να διαμορφώνονται τελικώς 14 διαφορετικές πρακτικές που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση μίας επιχείρησης προκειμένου να μπορέσει να διορθώσει την κατεστραμμένη εικόνα της, εξαιτίας της εκδήλωσης κάποιας κρίσης (Benoit, 2011).

Η πρώτη κατηγορία αφορά στις πρακτικές που εντάσσονται στη στρατηγική άρνησης. Εντοπίζεται η απλή άρνηση, όπου η διοίκηση της επιχείρησης που βιώνει την κρίση δεν προχωρά σε καμία ενέργεια διαχείρισης της κρίσης, απλώς επιλέγει να αρνηθεί τις κατηγορίες και ουσιαστικά πως έχει ευθύνη για ότι συμβαίνει. Ακόμη μία πρακτική που εντοπίζεται αφορά στη μεταφορά της κατηγορίας σε άλλους, σε τρίτους. Η διοίκηση της επιχείρησης επιλέγει να επιρρίψει τις ευθύνες σε τρίτους προκειμένου να φανεί «αθώα» στους καταναλωτές. Μία τρίτη πρακτική που εντάσσεται στην κατηγορία αυτή είναι ο διαχωρισμός κατά την οποία η διοίκηση της επιχείρησης, διαχωρίζει τα μέλη της σε δύο «στρατόπεδα», στο στρατόπεδο με τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την κρίση και στο στρατόπεδο με τα άτομα που δεν είχαν πληροφόρηση και δεν γνώρισαν σχετικά με τις ενέργειες των ατόμων που ανήκουν στο πρώτο στρατόπεδο (Benoit, 1997; Benoit & Drew, 1997).

Η δεύτερη κατηγορία αφορά στη στρατηγική της διαφυγής κατά την οποία, διοίκηση μίας επιχείρησης αποσκοπεί να περιορίσει την ευθύνη που έχει για την εκδήλωση μίας κρίσης, χρησιμοποιώντας πληθώρα δικαιολογιών. Η πρώτη πρακτική που εντάσσεται στην κατηγορία αυτή είναι η πρόκληση κατά την οποία η διοίκηση της επιχείρησης υποστηρίζει πως οι ενέργειες που οδήγησαν στην εκδήλωση της κρίσης αποτελούσε απλώς μία αντίδραση σε προκλήσεις από άλλους φορείς που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό περιβάλλον. Η δεύτερη πρακτική είναι η άγνοια, κατά την οποία η διοίκηση υποστηρίζει πως δεν ήταν ενήμερη σχετικά με την ύπαρξη κάποιου προβλήματος και πως η πληροφόρηση που είχε δεν υπονοούσε σε καμία περίπτωση πως υπήρχαν ενδείξεις για την εκδήλωση της κρίσης. Η επόμενη πρακτική αφορά στην προσέγγιση της κρίσης, ως ένα ατύχημα που δεν μπορούσε να διαχειριστεί και να αποτρέψει. Αναφορά πρέπει να γίνει και στην πρακτική των καλών προθέσεων, μέσω της οποίας η διοίκηση της επιχείρησης αναφέρει πως η εκδήλωση της κρίσης ήταν αποτέλεσμα μίας προσπάθειας να συμμορφωθεί σε μία υφιστάμενη κουλτούρα (Benoit, 1997; Benoit & Drew, 1997).

Η τρίτη κατηγορία αναφέρεται σε πρακτικές που εντάσσονται στη στρατηγική μείωσης της επίπτωσης του δυσάρεστου γεγονότος. Η πρώτη από αυτές τις πρακτικές

είναι η υποστήριξη, μέσω της οποίας επιχειρεί να δημιουργήσει θετικά συναισθήματα στο καταναλωτικό κοινό και στα άτομα εκείνα που έχουν υποστεί τις συνέπειες της κρίσης. Ουσιαστικά, μέσω αυτής της πρακτικής η διοίκηση χρησιμοποιεί επαίνους και ευχαριστίες σε όλους εκείνους που περιβάλλουν την επιχείρηση ώστε να μπορέσει να μετατρέψει τα αρνητικά συναισθήματα, σε θετικά. Η ελαχιστοποίηση είναι η επόμενη πρακτική μέσω της οποίας, η διοίκηση της επιχείρησης προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τις επιπτώσεις της κρίσης, προκειμένου το καταναλωτικό κοινό να νιώσει πως τελικά οι αρνητικές συνέπειες που προκλήθηκαν δεν ήταν ούτε τόσες πολλές, ούτε τόσο σημαντικές. Η τρίτη πρακτική που εντάσσεται στην κατηγορία αυτή είναι η διαφοροποίηση, κατά την οποία η διοίκηση της επιχείρησης διαφοροποιεί το περιεχόμενο της κρίσης και υποστηρίζει πως οι ενέργειες που οδήγησαν σε αυτή, δεν ήταν τόσο καταστροφικές. Αναφορά πρέπει να γίνει και στην υπερβατικότητα κατά την οποία, η διοίκηση υποστηρίζει πως οι πράξεις και οι ενέργειες που οδήγησαν στην εκδήλωση της κρίσης, είχαν ανώτερους σκοπούς και πρέσβευαν τις αξίες και την κουλτούρα των μελών της επιχείρησης. Η τέταρτη πρακτική που εντάσσεται στην κατηγορία αυτή είναι η επίθεση στον δυσφημιστή-κατήγορο, κατά την οποία η διοίκηση υποστηρίζει πως η κρίση δεν είναι πραγματική και πως πίσω από αυτήν, βρίσκονται άτομα που δεν είναι αξιόπιστα και θέλουν να βλάψουν την επιχείρηση. Η τελευταία πρακτική που εντάσσεται στην κατηγορία της στρατηγικής μείωσης της επίπτωσης του δυσάρεστου γεγονότος είναι η αποζημίωσης, όπου η διοίκηση της επιχείρησης προκειμένου να μετριάσει τον αρνητικό αντίκτυπο της κρίσης προχωρά στην αποζημίωση όλων εκείνων που ήρθαν αντιμέτωποι με τις επιπτώσεις της κρίσης (Benoit, 1997; Benoit & Drew, 1997).

Η στρατηγική διορθωτικής ενέργειας αποτελεί μία πρακτική μέσω της οποίας, η διοίκηση της επιχείρησης προχωρά στον σχεδιασμό μίας λύσης του προβλήματος που έχει προκύψει ή στον σχεδιασμό κάποιων βασικών δράσεων που θα συμβάλλει στην πρόληψη του προβλήματος (Benoit, 1997; Benoit & Drew, 1997).

Τέλος, η στρατηγική απολογίας αποτελείται από δύο επιμέρους πρακτικές που αφορούν στην μερική απολογία, μεταμέλεια και στην ολική απολογία. Όταν η διοίκηση μίας επιχείρησης επιλέγει να χρησιμοποιήσει τη μερική απολογία, μεταμέλεια προχωρά σε δηλώσεις που δείχνουν έντονη ανησυχία και ανάλογο ενδιαφέρον για όλους όσους έχουν δεχτεί τις επιπτώσεις της κρίσης. Οι δηλώσεις που πραγματοποιεί η διοίκηση, δείχνουν την πρόθεση μεταμέλειας και την ανάγκη της να

ζητήσει συγχώρεση από όλους εκείνους που έχουν βλάψει. Όταν η διοίκηση μίας επιχείρησης επιλέγει να χρησιμοποιήσει την ολική απολογία, αποδέχεται πλήρως πως πίσω από την κρίση βρίσκονται οι λανθασμένες κινήσεις της. Δηλώνει στο καταναλωτικό κοινό, πως μέσα από την κρίση μαθαίνουν και πως δεν θα επαναλάβουν τα ίδια λάθη σε μελλοντικό χρόνο. Παράλληλα εκφράζει την αμέριστη συμπαράσταση στα άτομα που έχουν πληγεί από την κρίση και την έντονη ανησυχία της (Benoit, 1997; Benoit & Drew, 1997).

Επίσης μια στρατηγική η οποία είναι ξεχωριστά από τις άλλες διότι εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια είναι η στρατηγική των Social Media όπου η πρακτική της είναι ο Αποπροσανατολισμός (stonewalling) και χρησιμοποιείται έντονα από τους διοικούντες κατά την διαχείριση μιας κρίσης στα Social Media.

Όλες οι παραπάνω κατηγορίες στρατηγικών διόρθωσης της κατεστραμμένης εικόνας μίας επιχείρησης, λόγω της εκδήλωσης κάποιας κρίσης συγκεντρώνονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 2. Στρατηγικές διαχείριση της κατεστραμμένης εικόνας

Κατηγορίες στρατηγικών	Υπό-κατηγορίες, πρακτικές
Στρατηγική άρνησης	Απλή άρνηση Μεταφορά της κατηγορίας αλλού Διαχωρισμός
Στρατηγική διαφυγής	Πρόκληση Άγνοια Ατύχημα Καλές προθέσεις
Στρατηγική μείωσης των επιπτώσεων του δυσάρεστου γεγονότος	Υποστήριξη Ελαχιστοποίηση Διαφοροποίηση Υπερβατικότητα Επίθεση στον Δυσφημιστή-Κατήγορο

	Αποζημίωση
Στρατηγική διορθωτικής ενέργειας	
Στρατηγική απολογίας	Μερική απολογία-μεταμέλεια Ολική Απολογία
Στρατηγική Social Media	Αποπροσανατολισμός

Πηγή: Benoit (1997, 2011, επεξεργασία συγγραφέως)

Κεφάλαιο 3^ο: Μεθοδολογία της εργασίας

3.1 Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίον, η διοίκηση του Ομίλου Folli-Follie, διαχειρίστηκε την κρίση που εκδηλώθηκε ως απόρροια του οικονομικού σκανδάλου το 2018, σύμφωνα με τη θεωρία του Benoit. Ειδικότερα, μέσα από την εργασία αυτή γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν οι στρατηγικές που επιλέχθηκαν από τη διοίκηση της επιχείρησης, ώστε να διαχειριστούν σε επικοινωνιακό επίπεδο την κατεστραμμένη εικόνα της.

3.2 Δευτερογενή δεδομένα

Για την υλοποίηση της εργασίας και για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας, χρησιμοποιήθηκε η θεωρία του Benoit (1997) που αφορά στις στρατηγικές διαχείρισης της κατεστραμμένης εικόνας καθώς επίσης και δημοσιεύματα τα οποία εντοπίζονται σε διάφορες ηλεκτρονικές εφημερίδες. Ειδικότερα, εντοπίζονται επικοινωνιακές ενέργειες και δράσεις των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης και εξετάζονται ως προς την στρατηγική που επιλέχθηκε, σύμφωνα με την προσέγγιση του Benoit (1997).

Τα δευτερογενή δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν αναζητήθηκαν με διάφορες λέξεις κλειδιά όπως είναι:

- Δηλώσεις για το σκάνδαλο του Ομίλου Folli-Follie
- Δελτία τύπου για το σκάνδαλο του Ομίλου Folli-Follie
- Συνεντεύξεις για το σκάνδαλο του Ομίλου Folli-Follie

3.3 Ανάλυση δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε ποιοτική προσέγγιση καθώς δεν χρησιμοποιήθηκε κάποιο στατιστικό πακέτο και δεν έγινε κάποια σχετική ανάλυση. Αντιθέτως, για κάθε επικοινωνιακή δράση και ενέργεια που εντοπίστηκε, διερευνήθηκε η στρατηγική διαχείρισης της κατεστραμμένης εικόνας που χρησιμοποιήθηκε.

Κεφάλαιο 4^ο: Η επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης στην περίπτωση της Folli-Follie

4.1 Η εταιρεία Folli-Follie

Ο όμιλος Folli-Follie Group είναι πολυεθνική επιχείρηση ελληνικών συμφερόντων που δραστηριοποιείται στον χώρο της μόδας. Πρόκειται για μία επιχείρηση που ιδρύθηκε το 1982 και μέσα σε λίγα χρόνια απέκτησε διεθνή παρουσία. Χαρακτηριστικά, πρέπει να σημειωθεί πως το 1995 εισήλθε στην αγορά της Ιαπωνίας, το 1999 στην αγορά της Γαλλίας και του Ηνωμένου Βασιλείου, το 2002 σε πολλές ακόμη αγορές της Ευρώπης και της Ασίας με στόχο την ανάπτυξη της ταξιδιωτικής λιανικής. Σημειώνεται πως το 1997 εισήλθε στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Άλλες χρονολογίες, ορόσημο στην πορεία του ομίλου είναι το 2005, όπου ανοίγει το πρώτο κατάστημα ΑΤΤΙCΑ στην Αθήνα, το 2012 όπου αναλαμβάνει την αποκλειστική διανομή και αντιπροσωπεία των αρωμάτων της Procter & Gamble Prestige για την αγορά της Ελλάδας, το 2015 όπου αναλαμβάνει την αποκλειστική διανομή και αντιπροσωπεία των προϊόντων Max Factor για την Ελλάδα και έκτοτε πολλά ακόμη brands διεθνούς κύρους (Folli-Follie Group, 2023).

Το 2018 αποτελεί ένα ιδιαίτερο έτος για τον υπό μελέτη όμιλο καθώς ήρθε στην επιφάνεια ένα πραγματικά τεράστιο σκάνδαλο, το οποίο έδειχνε πως τα στελέχη του προχωρούσαν στην παραποίηση οικονομικών στοιχείων. Οι προβλέψεις μετά την εμφάνιση του σκανδάλου, ήταν ιδιαίτερα δυσοίωνες καθώς έδειχναν πως ο όμιλος δεν θα μπορούσε να μείνει βιώσιμος. Ωστόσο, τελικά φαίνεται πως τα κατάφερε και

λειτουργεί ακόμη και σήμερα, βέβαια με διαφορετικά χαρακτηριστικά, διασφαλίζοντας την εργασία σε 1.000 εργαζόμενους. Επίσης, ο όμιλος διαθέτει έναν σημαντικά μικρότερο αριθμό θυγατρικών επιχειρήσεων και παράλληλα έχασε συνεργασίας πολύ σημαντικές, όπως είναι η αντιπροσωπεία της Nike στην Ελλάδα. Ακόμη, είναι σημαντικό να τονιστεί πως ο κύκλος εργασιών του ομίλου στο Χρηματιστήριο Αθηνών, πριν το σκάνδαλο ανερχόταν στα 359 εκατομμύρια ευρώ (για το έτος 2017) και σήμερα εκτιμάται στα 40 εκατομμύρια ευρώ (για το έτος 2022) (The Toc, 2022)¹.

Σήμερα διαθέτει δύο δικά της Brands, την ομώνυμη επιχείρηση Folli-Follie και την επιχείρηση Links of London. Επίσης, έχει μία ιδιαίτερα έντονη παρουσία στον χώρο της λιανικής πώλησης ειδών μόδας, καθώς κατέχει στην ιδιοκτησία της τα Factory Outlet, Factory Outlet Local, Collective, Collective Underwear και Collective Sports με διάφορα καταστήματα στην Ελλάδα, την Κύπρο και σε χώρες των Βαλκανίων (Folli-Follie Group, 2023).

Επιπρόσθετα, πρέπει να σημειωθεί πως ο Όμιλος FF Group έχει συνάψει συμφωνία με την εταιρεία ICB (International Celebrity Brands), η οποία του επιτρέπει να λειτουργεί τα καταστήματα KENDALL+KYLIE και BEVERLY HILLS POLO CLUB στην Ελλάδα, στη Ρουμανία, στην Κύπρο και στην Βουλγαρία. Ο εν λόγω όμιλος έχει το δικαίωμα να συνάπτει συμβάσεις franchising με επιχειρηματίες ώστε να λειτουργούν τα καταστήματα KENDALL+KYLIE και BEVERLY HILLS POLO CLUB στις παραπάνω χώρες. Αξίζει να αναφερθεί, πως ο Όμιλος έχει παράλληλα παρουσία στον χώρο των καλλυντικών και της περιποίησης, μέσα από την beauty και lifestyle boutique Heaven on Earth στην Κηφισιά, που έχει την αποκλειστική διάθεση επιλεγμένων niche beauty brand στην Ελλάδα (Folli-Follie Group, 2023).

4.2 Το σκάνδαλο της Folli-Follie

Στα τέλη του 2018 ξέσπασε ένα πραγματικά πολύ μεγάλο σκάνδαλο για τα ελληνικά επιχειρηματικά δεδομένα. Μία από τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις της χώρας με διεθνή παρουσία, βρέθηκε αντιμέτωπη με μία σειρά βαριών κατηγοριών. Η διοίκηση της επιχείρησης φαίνεται πως παραποιούσε τα οικονομικά της μεγέθη, με αποτέλεσμα να μπορεί να παραπλανά τους επενδυτές, τόσο στην εθνική όσο και στη διεθνή

¹ Περισσότερες λεπτομέρειες αναφορικά με το σκάνδαλο και τις επιπτώσεις του στα χαρακτηριστικά του Ομίλου παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα.

κοινότητα των επενδυτών. Σημειώνεται, πως τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης δεν προσπαθούσαν απλώς να συγκαλύψουν βασικές αδυναμίες τους αλλά αντίθετα προσπαθούσαν συνειδητά να εξαπατήσουν τους μετόχους, τους υποψηφίους επενδυτές, τους ομολογιούχους, τους προμηθευτές και συνεργάτες και φυσικά τους εργαζόμενους τους (Liberal, 2020).

Το σκάνδαλο για τον όμιλο άρχισε να γίνεται ορατό τον Μάιο του 2018 όπου η έκθεση ενός αμερικάνικου Fund Quintessential Capital Management (QCM), παρέθεσε μία σειρά από στοιχεία τα οποία έδειχναν πως τα οικονομικά στοιχεία που παρουσιάζει η ελληνική επιχείρηση δεν είναι πραγματικά, αλλά αντιθέτως πως είναι αποτέλεσμα απάτης. Αξίζει να αναφερθεί πως η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς δεν είχε αντιληφθεί μέχρι εκείνη τη στιγμή, την οικονομική απάτη της επιχείρησης και δεν μπορούσε να κατανοήσει και το μέγεθός της. Στα τέλη του Μαΐου και συγκεκριμένα στις 25, αποφασίστηκε η αναστολή της διαπραγμάτευσης των μετοχών στο χρηματιστήριο καθώς η διοίκηση δεν μπορούσε να προσκομίσει τα απαραίτητα στοιχεία που αποδείκνυαν την αθωότητά της (Liberal, 2020).

Στη συνέχεια η Ernst & Young που αποτελεί μία εκ των κορυφαίων διεθνών ελεγκτικών εταιρειών, προχώρησε στον επανέλεγχο των οικονομικών μεγεθών που παρουσίασε η εταιρεία για το οικονομικό έτος 2017 και η Alvarez & Marsal προχώρησε στον έλεγχο της οικονομικής δραστηριότητας της επιχείρησης στην Ασία. Στα μέσα του Ιουλίου του 2018, η εταιρεία ορκωτών λογιστών ECOVIS, η οποία είχε υπογράψει τον ισολογισμό του προηγούμενου έτους, προχώρησε στην ανάκλησή του καθώς δεν ήταν εφικτή η επιβεβαίωση των οικονομικών μεγεθών από τη λειτουργία και τη δραστηριότητα της εταιρείας στην Ασία (Liberal, 2020).

Τον Αύγουστο του 2018 η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς επέβαλε πρόστιμα στην επιχείρηση, συνολικής αξίας 4 εκατομμυρίων ευρώ στην εταιρεία αλλά και σε 9 φυσικά πρόσωπα. Το συγκεκριμένο ποσό των προστίμων, αναμφίβολα είναι σημαντικά μικρότερο της ζημίας που εκτιμήθηκε στα 249 εκατομμύρια ευρώ. Τον ίδιο μήνα ξεκίνησαν οι καταγγελίες από ομολογιούχους του εξωτερικού, οι οποίοι για πρώτη φορά αντέδρασαν με επίσημο τρόπο απέναντι σε αυτή την τεράστια οικονομική απάτη (Liberal, 2020).

Στα τέλη του Σεπτεμβρίου του 2018, η Alvarez & Marsal προβαίνει στη δημοσίευση της έκθεσής της που αφορούσε στη δραστηριότητα της επιχείρησης στην Ασία, κατά

την οποία διαπιστώνεται πως το 90% του τζίρου τη επιχείρησης, αφορούσε σε κυκλικές και εικονικές συναλλαγές. Η έκθεση κατέληγε ως ο ισολογισμός που παρουσιάστηκε για το οικονομικό έτος 2017, ήταν τελείως αναληθής και βασιζόταν σε στοιχεία τα οποία δεν προκύπταν από την πραγματική δραστηριότητα της επιχείρησης. Μετά από την έκθεση αυτή ακολούθησαν πολλά ακόμη πρόστιμα και καταγγελίες, ενώ επιχειρήσεις που ανήκαν στον όμιλο βγήκαν σε ηλεκτρονικό πλειστηριασμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση των πολυκαταστημάτων ΑΤΤΙΚΑ (Liberal, 2020).

Ιδιαίτερα κατατοπιστική ήταν και η έρευνα της PwC, μέσω της οποίας διαπιστώθηκε πως τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης προχωρούσαν σε τυφλές χρηματοδοτήσεις προς τις θυγατρικές επιχειρήσεις, λαμβάναν δάνεια και αμοιβές πολύ υψηλές όπως και τα διοικητικά στελέχη που ήταν άμεσα αναμειγμένα με την παραποίηση των οικονομικών μεγεθών. Σημειώνεται πως οι αμοιβές που δίνονταν ήταν σημαντικά μεγαλύτερες από τις αμοιβές που είχε εγκρίνει η γενική συνέλευση των μετόχων (Liberal, 2020).

Η επιχείρηση και τα διοικητικά της στελέχη κατηγορούνται για μία σειρά κακουργημάτων όπως είναι η απάτη και το ξέπλυμα μαύρου χρήματος (Liberal, 2020), η πλαστογραφία και η χειραγώγηση, η σύσταση εγκληματικής οργάνωσης καθώς και η εξαπάτηση του δημοσίου και των επενδυτών (Lifo, 2019).

Η εκδήλωση του σκανδάλου άλλαξε και επηρέασε σε πολύ μεγάλο βαθμό τη δομή και τα χαρακτηριστικά του ομίλου καθώς πραγματοποιήθηκε ένα πρόγραμμα εξυγίανσης, ώστε οι μέτοχοι, οι ομολογιούχοι, το δημόσιο και οι συνεργάτες να περιορίσουν όσο τον δυνατόν τις απώλειες τους. Αρχικά είναι σημαντικό να αναφερθεί, πως χάθηκε ένα πολύ μεγάλο μέρος της αξίας του ομίλου στο Χρηματιστήριο Αθηνών, που αποτέλεσε πλήγμα για το σύνολο των επενδυτών σε αυτόν. Πολύ σημαντικό είναι να αναφερθεί, πως ο όμιλος έχασε μεγάλο αριθμό των θυγατρικών του σε πολλές χώρες του κόσμου, όπως επίσης και την άδεια να είναι αντιπρόσωποι και αποκλειστικοί διανομείς πολύ γνωστών brands σε παγκόσμιο επίπεδο. Μάλιστα, αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό, πως κάποιες από τις θυγατρικές του ομίλου, δεν ήταν υπαρκτές αλλά χρησιμοποιούνταν με στόχο να εξυπηρετούν τα σχέδια των υπεύθυνων για την εκδήλωση του σκανδάλου. Ακόμη, χάθηκαν πάρα πολλές θέσεις εργασίας, καθώς ο όμιλος δεν λειτουργούσε όπως και πριν την εκδήλωση του σκανδάλου. Επίσης, είναι αναγκαίο να τονιστεί πως ο όμιλος

έχασε την ακίνητη περιουσία του καθώς ένα πολύ μεγάλο μέρος αυτής δεσμεύτηκε και ένα άλλο μέρος που αφορά στην αδέσμευτη ακίνητη περιουσία, πωλείται προκειμένου να αποδοθεί το αντίστοιχο τίμημα στους ομολογιούχους (The Toc, 2022).

4.3 Η στρατηγική διαχείρισης της κατεστραμμένης εικόνας της Folli-Follie

Στην ενότητα αυτή εντοπίζονται οι διάφορες στρατηγικές διαχείρισης της κατεστραμμένης εικόνας που χρησιμοποίησαν τα διοικητικά στελέχη της Folli-Follie, μέσα από τις δηλώσεις στις οποίες προχώρησαν. Προτού, παρουσιαστούν τα δημοσιεύματα είναι σημαντικό να αναφερθεί, πως δεν εντοπίζονται πολλές δηλώσεις της διοίκησης της Folli-Follie, γεγονός που επισημαίνεται ως ένα πολύ βασικό λάθος που οδήγησε στην ασυνέπεια της πληροφόρησης των μετόχων, των ομολογιούχων και της κοινής γνώμης (Capital, 2018).

Σε πρώτο χρόνο φαίνεται πως η διοίκηση της επιχείρησης προχώρησε στην υιοθέτηση της στρατηγικής άρνησης και χαρακτηριστικά της απλής άρνησης καθώς έκδωσε ένα δελτίο τύπου κατά το οποίο ανακοινώνει στους επενδυτές πως το δημοσίευμα του fund QCM είναι ψευδές. Χαρακτηριστικά αναφέρει (FF Group, 2018):

«Η "FOLLI-FOLLIE ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ" με δ.τ. «FF GROUP» δια της παρούσης ανακοινώνει στο επενδυτικό κοινό ότι το σημερινό δημοσίευμα της Quintessential Capital Management είναι ανυπόστατο, ψευδές, συκοφαντικό και παραπλανητικό με άμεσο αποτέλεσμα τη ζημία των συμφερόντων της Εταιρείας και των μετόχων της. Η Εταιρεία επιφυλάσσεται να επανέλθει με νεότερη ανακοίνωση προς το επενδυτικό κοινό με αναλυτικά στοιχεία διάψευσης των κατ' ιδίαν ψευδών πληροφοριών και στοιχείων που αναφέρονται στο εν λόγω δημοσίευμα. Η Εταιρεία έχει ήδη αναθέσει στους νομικούς συμβούλους της να κινηθούν με οποιοδήποτε τρόπο κρίνουν σκόπιμο προκειμένου να προασπίσουν, σε αστικό και ποινικό επίπεδο, τα δικαιώματα της Εταιρείας, των μετόχων της και εν γένει του επενδυτικού κοινού»

Έπειτα, σε επόμενη ανακοίνωσή της, παρέχει διευκρινήσεις ως προς τα βασικά οικονομικά της μεγέθη τα οποία αμφισβητήθηκαν μέσω της έκθεσης του fund QCM. Επιπλέον, παρέχει με συγκεντρωτικό τρόπο κάποια οικονομικά στοιχεία που μπορούσαν να πληροφορήσουν το επενδυτικό κοινό, σχετικά με την αξιοπιστία της επιχείρησης (New Money, 2018).

Άλλη μία δήλωση της επιχείρησης που καθιστά σαφές ότι χρησιμοποιεί τη στρατηγική άρνησης είναι η ακόλουθη (FF Group, 2018):

«Η εταιρεία με την επωνυμία «Folli Follie Ανώνυμη Εμπορική Βιοτεχνική και Τεχνική Εταιρεία» ανακοινώνει προς το επενδυτικό κοινό ότι, μετά την εξακολουθούμενη και συντονισμένη διασπορά παραπλανητικών ειδήσεων, η οποία έχει δημιουργήσει αδικαιολόγητα ένα έντονα αρνητικό κλίμα για την εταιρεία μας, η εταιρεία μας ζήτησε σήμερα εγγράφως από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς να λάβει όλα τα αναγκαία μέτρα για την αναστολή της διαπραγμάτευσης των κινητών αξιών της εταιρείας μας, που διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο Αθηνών, μέχρι να ολοκληρωθεί ο έλεγχος των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας μας από την ανεξάρτητη ελεγκτική εταιρεία Ernst & Young, στην διάθεση της οποίας η εταιρεία μας ήδη θέτει όλα τα ζητούμενα στοιχεία»

Στη συνέχεια, ο Δημήτρης Κουτσολιούτσος σε δήλωση που πραγματοποίησε ανέφερε πως θεωρεί πως πίσω από την επίθεση που έχει δεχτεί ο ίδιος, η οικογένεια του και η επιχείρησή τους, βρίσκονται άτομα που έχουν δόλο. Ειδικότερα, αναφέρει πως οι κατηγορίες που έχει δεχτεί είναι αποτέλεσμα ενδείξεων και εκτιμήσεων, καθώς δεν υπάρχουν ουσιαστικές αποδείξεις (iefimerida, 2020). Χαρακτηριστικά αναφέρει:

«Όλες οι πληροφορίες που έχουν δει το φως της δημοσιότητας τις τελευταίες μέρες προέρχονται από μία «ενδιάμεση», δηλαδή μη οριστική, έκθεση ιδιωτικής ελεγκτικής εταιρείας, η οποία σε μεγάλο βαθμό στηρίζεται σε ενδείξεις και εκτιμήσεις, όπως ομολογούν οι ίδιοι οι συντάκτες της» (iefimerida, 2020).

Στην προκειμένη δήλωση είναι σαφές πως επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί η στρατηγική μείωσης της επίπτωσης του δυσάρεστου γεγονότος και συγκεκριμένα η επίθεση στον δυσφημιστή-κατήγορο καθώς ο Δημήτρης Κουτσολιούτσος προσπαθεί

να θίξει με κάθε τρόπο την αξιοπιστία της ελεγκτικής εταιρείας. Την ίδια στρατηγική φαίνεται πως χρησιμοποιηθεί και ο Τζώρτζης Κουτσολιούτσος σε δήλωσή του κατά την ίδια χρονική περίοδο, δηλαδή μετά την εκδήλωση του σκανδάλου.

«Με μεγάλη αγανάκτηση και θυμό αναφέρομαι στα γεγονότα που έχουν προκύψει τα τελευταία εικοσιτετράωρα, ως αποτέλεσμα της άδικης επίθεσης που δέχεται το brand Folli Follie και κατ' επέκταση ο Όμιλος FF Group από ομάδα κερδοσκοπών... Με την παρούσα δήλωσή μου, θα ήθελα να διαβεβαιώσω τους μετόχους, τις αρμόδιες εποπτικές αρχές, τις συνεργαζόμενες τράπεζες και τους εργαζομένους του Ομίλου μας, ότι θα λάβω αμέσως όλα τα αναγκαία μέτρα για την αποκατάσταση της αλήθειας... Το όραμα μας για τον Όμιλο FF Group θα παραμείνει δυνατό και δεν θα επιτρέψω να κλονιστεί περαιτέρω ...» (Κόκκορης, 2021).

Συνεχίζοντας τις δηλώσεις του διαπιστώνεται πως ο Δημήτρης Κουτσολιούτσος επιλέγει να χρησιμοποιήσει και στη στρατηγική της διαφυγής και συγκεκριμένα τις καλές προθέσεις. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει πως ο ίδιος και τα μέλη της οικογένειας του, θυσίασαν την προσωπική τους περιουσία στην προσπάθεια τους να δημιουργήσουν μία πολύ ισχυρή επιχείρηση ελληνικών συμφερόντων με διεθνή παρουσία, προς όφελος της ελληνικής οικονομίας και των εργαζομένων της. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει:

«Από τη μέχρι τώρα πορεία της ανακριτικής έρευνας προκύπτει και θα αποδειχθεί και στο δικαστήριο ότι η οικογένειά μου όλα αυτά τα χρόνια δεν έχει αποκομίσει οποιοδήποτε παράνομο περιουσιακό όφελος. Μοναδικό μέλημά μου υπήρξε πάντοτε να επεκτείνω τον όμιλο Folli Follie και να τον καταστήσω παγκοσμίως γνωστό. Για τον σκοπό αυτό διέθεσα όλα τα προσωπικά μου χρήματα για τη στήριξη της εταιρείας και για την ενίσχυση της ρευστότητάς της» (iefimerida, 2020).

Σε δελτίο τύπου που εξέδωσε η επιχείρηση, ο Τζώρτζης Κουτσολιούτσος φαίνεται πως επιλέγει να χρησιμοποιήσει τη στρατηγική μείωσης της επίπτωσης του δυσάρεστου γεγονότος και συγκεκριμένα την πρακτική της υποστήριξης. Μέσα από αυτή την πρακτική προσπαθεί να δώσει ιδιαίτερα μεγάλη έμφαση στο καλό ιστορικό της επιχείρησης και παράλληλα να δημιουργήσει θετικά συναισθήματα στους άμεσα και έμμεσα συμβαλλόμενους με το σκάνδαλο.

Ακόμη, προβαίνει σε ευχαριστίες και επαίνους προς τους συνεργάτες της επιχείρησης, για τη στήριξη που δείχνουν στην επιχείρηση. Τα παραπάνω αποδεικνύονται από τα εξής αποσπάσματα:

«Βρισκόμαστε στο επίκεντρο πρωτοφανούς επίθεσης που έπληξε τον όμιλο και κυρίως την φήμη και την εικόνα μας, εμένα προσωπικά και της οικογενείας μου. Αυτό που θέλω να πω απευθυνόμενος προς τις 10.000 οικογένειες εργαζόμενων και συνεργατών, τους μετόχους και τους ομολογιούχους, είναι ότι θα κάνουμε όλα όσα χρειάζεται προκειμένου να ξεπεράσουμε τα προβλήματα. Είμαστε εδώ και θα συνεχίσουμε να εργαζόμαστε σκληρά. Σας διαβεβαιώνω ότι δεν θα διστάσουμε να διορθώσουμε τα όποια λάθη, εφόσον διαπιστωθούν υπεύθυνα και αναμφισβήτητα από τις αυστηρές ελεγκτικές διαδικασίες που δρομολογήσαμε.

Παρά την πρωτοφανή κρίση, επιμένουμε στις καλές πρακτικές που πάντα ακολουθήσαμε. Αυτή τη στιγμή και παρά τον θόρυβο, δεν υπάρχει ούτε μία μέρα καθυστέρηση στις υποχρεώσεις της εταιρείας τις οποίες εκπληρώνουμε προς όλους. Ακόμα και στην κορύφωση της κρίσης, το 2013, ο όμιλός μας εξόφλησε δάνεια πάνω από 700 εκατ. ευρώ στις ελληνικές τράπεζες. Η εταιρεία διαθέτει περιουσιακά στοιχεία τα οποία είναι επαρκή για την συνέχιση της ομαλής της λειτουργίας.

Θα συνεχίσουμε να είμαστε αφοσιωμένοι στη δουλειά μας και θα παραμείνουμε εταιρεία με διεθνή δραστηριότητα και έδρα στην Ελλάδα. Θα παραμείνουμε αυτοί που πάντα είμασταν, θα δουλεύουμε με διαφάνεια και δημιουργικότητα.

Το τελευταίο διάστημα βγήκαν στον Τύπο δημοσιεύματα τα οποία δεν είναι αληθή. Διαπιστώσαμε όμως ότι ακόμα και στην δύσκολη συγκυρία, υπάρχουν θετικές εκπλήξεις. Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω για την θερμή και ανιδιοτελή συμπαράσταση, εργαζόμενους στις εταιρείες, εξωτερικούς συνεργάτες και προμηθευτές, συνεταιίρους σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις, στελέχη τραπεζών, ομολογιούχους και μετόχους. Τα μηνύματα συμπαράστασης, που δεχόμαστε, ενισχύουν την προσπάθεια για έξοδο από

την περιπέτεια αυτή. Έχουμε μεγάλη ιστορία, έχουμε παρόν και έχουμε μέλλον» (FF Group, 2018).

Στη συνέντευξη που δίνει ο πρώην διευθύνων σύμβουλος Τζώρτζης Κουτσολιούτσος στην εφημερίδα «Καθημερινή», αναφέρει πως υπεύθυνος για τις επιχειρήσεις και την οικονομική δραστηριότητα της επιχείρησης στην Ασία, είχε ο πατέρας του. Μάλιστα, τονίζει πως ο ίδιος δεν είχε καμία σχετική ενημέρωση και προκειμένου να καταφέρει να αποδείξει την αθωότητά του, θα κινηθεί νομικά εναντίον του (Liberal, 2020). Στην προκειμένη περίπτωση είναι σαφές πως επιλέγεται η στρατηγική άρνησης κατά τον Benoit (1997), καθώς ο Τζώρτζης Κουτσολιούτσος υποστηρίζει πως ο πατέρας του ήταν υπεύθυνος για τις θυγατρικές επιχειρήσεις στην Ασία και πως ο ίδιος δεν είχε καμία σχετική πληροφόρηση.

Σε μεταγενέστερη δήλωσή του, ο Δημήτρης Κουτσολιούτσος, η οποία αφορά στη μετά τη συμφωνία εξυγίανσης της επιχείρησης, φαίνεται πως αναγνωρίζει ότι η προηγούμενη διοίκηση ήταν υπεύθυνη για την πορεία της. Χαρακτηριστικά αναφέρει:

«Υπήρξα ο δημιουργός του Ομίλου Folli Follie και παραμένω ο βασικός μέτοχος, αφού επι σειρά ετών διατηρώ αναλλοίωτο το ποσοστό μου. Η εταιρεία παρ' όλη την κρίση που την ταλανίζει εδώ και περίπου δύο χρόνια και της εξ' αυτής εγγενείς δυσκολίες συνεχίζει την εμπορική της δραστηριότητα χάρις κυρίως στο άξιο έμπυχο δυναμικό της που παραμένει πάντα στη θέση του. Πρωταρχικός στόχος για να ξεπεραστούν οι δυσκολίες αυτές παραμένει η εξυγίανση της εταιρείας και η ομαλοποίηση μιας κατάστασης που δημιουργήθηκε και από λάθη της παλαιάς διοίκησης, τα οποία δεν αποποιούμαι» (Το Βήμα, 2020).

Σε αυτή τη δήλωση, η οποία όπως ήδη επισημάνθηκε, λαμβάνει χώρα μεταγενέστερα της εκδήλωσης του σκανδάλου, ο βασικός της μέτοχος δείχνει πως αναλαμβάνει την ευθύνη για ορισμένα από τα προβλήματα της αλλά όχι ευθέως για την εκδήλωση του οικονομικού σκανδάλου. Δεν ζητάει κάποια δημόσια συγγνώμη για το σκάνδαλο και δεν δείχνει κάποια μεταμέλεια και κάποιο ενδιαφέρον για τους μετόχους, για τους ομολογιούχους και για τους συμβαλλόμενους με την επιχείρηση. Συνεπώς, δεν μπορεί να υποστηριχθεί πως χρησιμοποιείται η στρατηγική της απολογίας. Σημειώνεται, πως εξακολουθεί να επιρρίπτει ευθύνες σε άλλους για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η

επιχείρηση. Μάλιστα, τονίζει πως η νέα διοίκηση δεν έχει τη δυνατότητα να βοηθήσει την επιχείρηση να ξεπεράσει τις εν λόγω δυσκολίες.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό, πως τα διοικητικά στελέχη της Folli-Follie προκειμένου να καταφέρουν να περιορίσουν τον αντίκτυπο του σκανδάλου στην εικόνα της εταιρείας, χρησιμοποίησαν μία σειρά από διαφορετικές στρατηγικές. Σε πρώτο χρόνο χρησιμοποίησαν τη στρατηγική της άρνησης καθώς μέσα από δελτία τύπου και λιγιστές δηλώσεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τα διοικητικά στελέχη προσπάθησαν να αρνηθούν τις κατηγορίες με κάθε δυνατό τρόπο. Σε κάποια στιγμή, φάνηκε πως χρησιμοποιήθηκε και η μεταφορά κατηγορίας αλλού, από τον γιο στον πατέρα, ώστε να μην επιβαρυνθεί όλος ο όμιλος για τις ενέργειες του πατέρα στην Ασία, για τις οποίες δεν ήταν ενήμερος ο γιος.

Στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε και η στρατηγική μείωσης της επίπτωσης του δυσάρεστου γεγονότος καθώς μέσα από αρκετές δηλώσεις έγινε προσπάθεια επίθεσης στον Δυσφημιστή-Κατήγορο. Τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, προσπάθησαν μέσα από δελτία τύπου και δηλώσεις τους, να πείσουν το κοινό πως το Fund QCM είναι αναξιόπιστο και θέλει να την βλάψει. Η υποστήριξη είναι ακόμη μία πρακτική που εντάσσεται στο πλαίσιο της στρατηγικής μείωσης της επίπτωσης του δυσάρεστου γεγονότος, που χρησιμοποιήθηκε αλλά όχι σε τόσο μεγάλο βαθμό, πιθανότατα γιατί τα στοιχεία που δημοσιοποιούταν έδειχναν πως όντως υπήρξαν πολλές προσπάθειες και ενέργειες παραποίησης εγγράφων και οικονομικών στοιχείων με στόχο την παραπλάνηση επενδυτών και ομολογιούχων.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί πως σε πολύ μικρό βαθμό χρησιμοποιήθηκε και η στρατηγική της διαφυγής καθώς το ηγετικό στέλεχος της επιχείρησης, προσπάθησε να προκαλέσει θετικά συναισθήματα στο κοινό, δίνοντας έμφαση στο καλό πρόσωπο και στις καλές προθέσεις της επιχείρησης. Σημειώνεται, πως δεν χρησιμοποιήθηκαν οι στρατηγικές διορθωτικής ενέργειας και απολογίας. Ακόμη και σήμερα, τα διοικητικά στελέχη αναγνωρίζουν κάποια λάθη αλλά δεν αναγνωρίζουν το σκάνδαλο, πιθανότατα λόγω της δίκης που εκκρεμεί.

Συμπεράσματα

Οι κρίσεις αφορούν σε μη προβλέψιμες καταστάσεις οι οποίες εκδηλώνονται ξαφνικά και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη ζωή των ανθρώπων, τη λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών όπως επίσης και τη λειτουργία των κοινωνιών και των οικονομιών. Οι κρίσεις, ανεξάρτητα με το αν προέρχονται από φυσικούς, βιολογικούς ή ανθρώπινους παράγοντες, ανάλογα με την έντασή τους μπορεί να οδηγήσουν σε λιγότερο ή σε περισσότερο προβληματικές καταστάσεις.

Με την εκδήλωση κρίσεων έρχονται αντιμέτωπες πολλές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της ζωής τους. Μπορεί να αντιμετωπίσουν κρίσεις με ιδιαίτερα ήπιες συνέπειες και κρίσεις με πολύ σοβαρές συνέπειες που μπορούν να βλάψουν σε μεγάλο βαθμό την εικόνα τους, την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού, των συνεργατών και των επενδυτών. Πολύ καθοριστικός παράγοντας στον περιορισμό των αρνητικών συνεπειών της εκδήλωσης μίας κρίσης είναι η διαχείριση τους και μάλιστα σε επικοινωνιακό επίπεδο.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιδράσουν άμεσα απέναντι στην εκδήλωση μίας κρίσης και να μετριάσουν στον μέγιστο δυνατό βαθμό της επιπτώσεις της, πρέπει να επικοινωνήσουν με το κοινό. Σύμφωνα με τον Benoit οι διοικήσεις των επιχειρήσεων μπορούν να επιλέξουν διάφορες πρακτικές επικοινωνιακής διαχείρισης της κατεστραμμένης εικόνας, μετά από μία κρίση, που εντάσσονται σε πέντε διαφορετικές κατηγορίες στρατηγικών. Οι στρατηγικές αυτές είναι η στρατηγική της άρνησης, η στρατηγική της διαφυγής, η στρατηγική μείωσης της επίπτωσης του δυσάρεστου γεγονότος, η στρατηγική διορθωτικής ενέργειας και η στρατηγική της απολογίας. Κάθε μία από τις παραπάνω στρατηγικές έχει κάποιες πρακτικές που υιοθετούνται από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων ανάλογα με τη φιλοσοφία και την κουλτούρα τους και ανάλογα με τον βαθμό στον οποίον μπορούν να αποδεχτούν τις λάθος κινήσεις τους.

Στην παρούσα εργασία εξετάστηκε ο τρόπος με τον οποίον η διοίκηση της επιχείρησης Folli-Follie διαχειρίστηκε την τεράστια κρίση που εκδηλώθηκε το 2018. Αξίζει να σημειωθεί πως πρόκειται για μία πρωτοφανή κρίση για την ελληνική επιχειρηματικότητα, καθώς η διοίκηση της επιχείρησης παραποιούσε τα οικονομικά της μεγέθη, προκειμένου να παραπλανήσει τους επενδυτές. Η επιχείρηση παρόλο που δεν είχε τα καταστήματα που ανέφερε στους επενδυτές και φυσικά τις αντίστοιχες ταμειακές ροές, κατάφερε να παρουσιάζει ισολογισμούς που έδειχναν πως πρόκειται για μία ιδιαίτερα επικερδή επιχείρηση, στην οποία αξίζει να επενδύσει κάποιος. Το αποτέλεσμα ήταν οι μετοχές και τα ομόλογα της επιχείρησης να είναι ιδιαίτερα ελκυστικά και να επενδύουν σε αυτά αρκετά φυσικά και νομικά πρόσωπα. Τα διοικητικά στελέχη, καρπωνόταν αυτές τις επενδύσεις λαμβάνοντας πολύ μεγάλες αμοιβές και καλύπτοντας σημαντικό μέρος των προσωπικών δαπανών τους.

Ωστόσο, οι αθέμιτες πρακτικές και ενέργειες της επιχείρησης δεν άργησαν να δώσουν το φως της δημοσιότητας καθώς ένα Fund στην Αμερική που είχε επενδύσει το 2010 στην επιχείρηση, άρχισε να αναζητά πληροφορίες γύρω από την Folli-Follie καθώς είχε εντοπίσει κάποιες μη συνηθισμένες πρακτικές. Το 2018 το Fund QCM εξέδωσε μία έκθεση, η οποία ανέφερε πως πολλά από τα σημεία πώλησης που ανέφερε η επιχείρηση δεν ήταν υπαρκτά και πως ο κύκλος εργασιών που δηλώνει δεν είναι συνακόλουθα αληθινός. Η έκθεση αυτή, πυροδότησε μία σειρά νέων ελέγχων, δεδομένου πως στην επιχείρηση είχαν επενδύσει πολλοί μέτοχοι και πολλοί ομολογιούχοι από την Ελλάδα και το εξωτερικό. Τα αποτελέσματα των ερευνών και

των εκθέσεων που έχουν λάβει χώρα μέχρι σήμερα, οδηγούν τη διοίκηση της επιχείρησης αντιμετώπι με τη δικαιοσύνη για μία σειρά κακουργημάτων.

Η διοίκηση της επιχείρησης, φαίνεται πως δεν διαχειρίστηκε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την εκδήλωση της κρίσης. Μόλις οι πρώτες εκθέσεις είδαν το φως της δημοσιότητας, η διοίκηση της επιχείρησης μέσα από δελτία τύπου και δηλώσεις σε διάφορα μέσα μαζικής ενημέρωσης, έσπευσε να αρνηθεί τις κατηγορίες. Ως εκ τούτου διαπιστώνεται πως η πρώτη στρατηγική που εφαρμόστηκε ήταν η στρατηγική της άρνησης και συγκεκριμένα η πρακτική της απλής άρνησης. Σε μεταγενέστερο χρόνο, ο CEO της επιχείρησης και σημαντικός μέτοχος προσπάθησε να επιρρίψει τις ευθύνες στον πατέρα του, δημιουργό της επιχείρησης, δηλώνοντας πως ο ίδιος δεν ήταν ενημερωμένος για τη δραστηριότητα της επιχείρησης στην Ασία.

Η στρατηγική της άρνησης φαίνεται να εγκαταλείφθηκε όταν νέες εκθέσεις και νέα στοιχεία, έδειχναν πως το σκάνδαλο έχει πραγματική υπόσταση. Η διοίκηση της επιχείρησης στη φάση αυτή προχώρησε στη στρατηγική μείωσης της επίπτωσης του δυσάρεστου γεγονότος καθώς μέσα από αρκετές δηλώσεις έγινε προσπάθεια επίθεσης στον Δυσφημιστή-Κατήγορο. Πρόκειται για την πλέον βασική πρακτική που φαίνεται πως χρησιμοποίησε η διοίκηση της επιχείρησης μέχρι και τη μετάβαση στο πλάνο της εξυγίανσης. Σημειώνεται πως άλλη μία πρακτική που χρησιμοποιήθηκε μόλις σε μία συνέντευξη είναι η υποστήριξη, μέσω της οποίας η διοίκηση προσπάθησε να αλλάξει το κλίμα του κοινού και να κερδίσει εκ νέου τη συμπαράστασή του. Περιστασιακά χρησιμοποιήθηκε και η στρατηγική της διαφυγής και συγκεκριμένα η πρακτική των καλών προθέσεων, προκειμένου να δείξει η διοίκηση πως η Folli-Follie είναι μία επιχείρηση που στηρίζει με κάθε δυνατό τρόπο την ελληνική κοινωνία και οικονομία.

Ακόμη, διαπιστώθηκε πως δεν χρησιμοποιήθηκαν οι στρατηγικές διορθωτικής ενέργειας και απολογίας. Πιθανότητα, η διοίκηση της Folli-Follie δεν απολογήθηκε για την κρίση που προκλήθηκε καθώς συνεπάγεται με μία σειρά κακουργημάτων, για τα οποία δεν έχει δικαστεί ακόμη.

Μέσω της παρούσας εργασίας κατέστη σαφές πως οι διοικήσεις των επιχειρήσεων μπορούν να χρησιμοποιήσουν κάποια ή κάποιες στρατηγικές διαχείρισης της κατεστραμμένης εικόνας, ανάλογα με τη φύση της κρίσης και ανάλογα με την κουλτούρα και τη φιλοσοφία τους. Θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον να διεξαχθούν και άλλες ανάλογες ποιοτικές μελέτες που να εξετάζουν γενικότερα τις στρατηγικές

διαχείρισης της κατεστραμμένης εικόνας που επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις, όταν έρχονται αντιμέτωπες με την εκδήλωση κάποιας κρίσης. Τέλος, θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον να πραγματοποιηθούν και κάποιες πρωτογενείς έρευνες με τη μορφή συνεντεύξεων σε ελληνικές επιχειρήσεις, που θα εξετάζουν τις απόψεις και τις αντιλήψεις των διοικητικών στελεχών τους, σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να διαχειρίζονται σε επικοινωνιακό επίπεδο την εκδήλωση κρίσεων.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Arrifin, S.K., Ali, N.N.K., & Kamsar, S.N.A. (2019). The influence of crisis management on consumer purchase intention. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.08.22>
- Babatunde, K. A. (2022). Public Relations and Social Media for Effective Crisis Communication Management. *Jurnal Bina Praja*, 14(3), 543–553.
- Benoit, W. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Benoit, W. (2011). NPR's Image Repair Discourse on Firing Juan Williams. *Journal of Radio & Audio Media*, 18(1), 84-91.

- Benoit, W., & Drew, S. (1997). Appropriateness and effectiveness of image repair strategies. *Communication Reports*, 10(2), 153-163.
- Bunchen, R., Kraus, S., & de Lucas Ancillo, A. (2022). Management in times of crises: reflections on characteristics, avoiding pitfalls, and pathways out. *Review of Managerial Science*, 16, 2035-2046.
- Canyon, D. (2020). Definitions in crisis management and crisis leadership. Security Nexus Research. Ανακτήθηκε από: <https://dkiapcss.edu/wp-content/uploads/2020/01/Definitions-in-crisis-management-and-crisis-leadership-01242020.pdf> (πρόσβαση στις 23/2/2023)
- Capital, (2018). Folli Follie-Μαθήματα Διαχείρισης Κρίσεων. Ανακτήθηκε από: <https://www.capital.gr/me-apopsi/3297098/folli-follie-mathimata-diaxeirisis-kriseon>
- Civelek, M.E., Cemberci, M., & Eralp, N.E. (2016). The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 5(3), 111-120.
- Cole, R., Johan, S., & Schweizer, D. (2021). Corporate failures: Declines, collapses, and scandals. *Journal of Corporate Finance*, 67, <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101872>
- Coombs, T. (2007). *Ongoing crisis communications*. SAGE.
- Ghassabi, F. & Zare-Farashbandi, F. (2015). The role of media in crisis management: A case study of Azerbaijan earthquake. *International Journal of Health System and Disaster Management*, 3(2), 95-102.
- Heath, R. (2010). *Διαχείριση κρίσεων. Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*. Γκιούρδας.
- Mgoduka, S., Heeralal, S., & Jembere, S.T. (2021). Assessing Consumers' brand loyalty after a brand crisis: A case of Listeria in KwaZulu-Natal. *The Retail and Marketing Review*, 17(2), 52-65.
- Mikusova, M. & Horvathova, P. (2019). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organization. *Economic Research*, 32(1), 1844-1868.
- Nteka, N. (2021). Crises analysis and management. *Entrepreneurship*, 9(1), 64-77.

Oh, C.H., & Oetzel, J. (2022). Multinational enterprises and natural disasters: Challenges and opportunities for IB research. *Journal of International Business Studies*, 53, 231-254.

Okumus, F., & Karamustafa, K. (2005). Impact of an Economic Crisis Evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 942–961.

Pató, Beáta Sz. G., Márk Herczeg, & Ágnes Csiszárík-Kocsir. (2022). The COVID-19 Impact on Supply Chains, Focusing on the Automotive Segment during the Second and Third Wave of the Pandemic. *Risks* 10, <https://doi.org/10.3390/risks10100189>

Salvador, A.B., Ikeda, A.A., & Crescitello, E. (2017). Crisis management and its impact on brand image. *Gest. Prod., São Carlos*, 24(1), 15-24. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X1668-14>

Stanislawska, M. (2022). The Impact of the COVID-19 Pandemic and Energy Crisis on CSR Policy in Transport Industry in Poland. *Energies*, 15, <https://doi.org/10.3390/en15238892>

Tam, L., & Huang, P. (2016). Organisational crises in the media: Crisis response strategies and news coverage. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 17(1), 78–90.

Wang, C., & Lu, D. (2020). A Review of the Brand Crisis in the Context of Social Media. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 159, 657-663.

Yu, X. (2020). Brand crisis: what influences customers' motivation to defend a brand. Ανακτήθηκε από: http://essay.utwente.nl/81467/1/YU_MA_BMS.pdf (πρόσβαση στις 7/3/2023)

Ελληνόγλωσση

Γεωργόπουλος, Α. (2015). *Αναδιοργάνωση και μάνατζμεντ αλλαγών στις επιχειρήσεις*. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.

FF Group, (2018). Ανακοίνωση. Ανακτήθηκε από: <https://www.ffgroup.com/el/ependytes/pliroforiako-yliko/ekdoseis-enimerosis-metochon/loipes-anakoinoseis/announcement/> (πρόσβαση στις 18/3/2023)

FF Group, (2018). Εκδόσεις ενημέρωσης μετόχων. Ανακτήθηκε από: <https://www.ffgroup.com/el/ependytes/pliroforiako-yliko/ekdoseis-enimerosis-metochon/loipes-anakoinoseis/anakoinosi-8/> (πρόσβαση στις 18/3/2023)

FF Group, (2023). FF Group με μια ματιά. Ανακτήθηκε από: <https://www.ffgroup.com/el/ff-group/i-etairia-mas/> (πρόσβαση στις 18/3/2023)

iefimerida, (2020). Δημήτρης Κουτσολιούτσος: Δεν αποκομίσαμε περιουσιακό όφελος από τη Folli Follie -Παραβιάζεται το τεκμήριο αθωότητας. Ανακτήθηκε από: <https://www.iefimerida.gr/ellada/dimitris-koytsolioutsos-den-apokomisame-perioysiako-ofelos-apo-ti-folli-follie> (πρόσβαση στις 17/3/2023)

Κόκκορης, Δ. (2021). Folli Follie: Στα 39.702 ευρώ το μήνα οι αποδοχές του Τζώρτζη Κουτσολιούτσου, όταν κρατούσε τα διοικητικά ηνία. Ανακτήθηκε από: <https://www.mononews.gr/business/folli-follie-sta-39-702-evro-to-mina-i-apodoches-tou-tzortzi-koutsolioutsou-otan-kratouse-ta-diikitika-ina> (πρόσβαση στις 12/3/2023)

Liberal, (2020). Φάκελος Folli Follie: Το χρονικό του σκανδάλου και η απόφαση για προφυλάκιση. Ανακτήθηκε από: <https://www.liberal.gr/oikonomia/fakelos-folli-follie-hroniko-toy-skandaloy-kai-i-apofasi-gia-profylakisi> (πρόσβαση στις 17/3/2023)

Lifo, (2019). Ελλάδα / Folli Follie: Ποινική δίωξη για εγκληματική οργάνωση στους Κουτσολιούτσους και μέλη του ΔΣ. Ανακτήθηκε από: <https://www.lifo.gr/now/greece/folli-follie-poiniki-dioxi-gia-egklimatiki-organosi-stoys-koytsolioutsoys-kai-meli-toy> (πρόσβαση στις 12/3/2023)

New Money, (2018). Folli Follie: Οι διευκρινήσεις που δίνει για τις πωλήσεις, το ταμείο και τους τόκους. Ανακτήθηκε από: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/epixeiriseis/folli-follie-oi-dieikriniseis-pou-dinei-gia-tis-poliseis-to-tameio-kai-tous-tokous/> (πρόσβαση στις 13/3/2023)

Το Βήμα, (2020). Ο κ. Κουτσολιούτσος παραδέχεται ότι η σημερινή κατάσταση της Folli Follie προκλήθηκε από λάθη της προηγούμενης διοίκησης τα οποία δεν αποποιείται και αναγνωρίζει πως δεν θα έχει συμμετοχή στα δρώμενα της εταιρείας. Ανακτήθηκε από: <https://www.tovima.gr/2020/02/07/finance/dimosia-dilosi-d-koutsolioutsou-gia-tin-anasygkrotisi-tou-ds-tis-folli-follie/> (πρόσβαση στις 11/3/2023)

The Toc, (2022). Τι απέμεινε από τη Folli Follie: Και όμως η επιχείρηση ζει και συντηρεί και 1.000 εργαζόμενους. Ανακτήθηκε από: <https://www.thetoc.gr/oikonomia/article/ti-apemeine-apo-ti-folli-follie-kai-ti-epetai-tou-skandalou/> (πρόσβαση στις 15/3/2023)

