

Το μήνυμα του συμβούλου: Η αξία της αποτελεσματικής διαχείρισης κρίσεων στις επιχειρήσεις

Τι θα έκανες αν αύριο υπέβαλλε την παραίτησή του ο καλύτερος συνεργάτης σου; Αν το κτίριο των γραφείων όπου εργάζεσαι έπιανε φωτιά και δεν μπορούσες να έχεις πρόσβαση στον υπολογιστή ή στους φακέλους σου για εβδομάδες; Ή ακόμα χειρότερα, αν έχανες όλα τα προσωπικά σου αρχεία στον υπολογιστή σου; Θα μπορούσες να συνεχίσεις την εργασία σου και να είσαι συνεπής στις υποχρεώσεις σου απέναντι στους πελάτες, τους πωλητές και τους προμηθευτές της εταιρείας;

Πολλοί νομίζουν πως η διαχείριση κρίσεων στις επιχειρήσεις είναι έργο των ομάδων εσωτερικού ελέγχου, των ανώτερων στελεχών και των επαγγελματιών των δημοσίων σχέσεων. Και αυτό εν μέρει είναι αλήθεια – κρίσεις όπως η δολιοφθορά σε προϊόντα, ο εντοπισμός μολυσμένων τροφίμων ή οι αναφορές για κερδοσκοπία αντιμετωπίζονται καλύτερα από τις αντίστοιχες ομάδες. Όμως υπάρχουν άλλα απρόβλεπτα γεγονότα που θα μπορούσαν να έχουν καταστροφικές συνέπειες για την ομάδα και την επιχείρησή σου. Κρίσεις όπως η αποτυχία ενός προμηθευτή να παραδώσει μια σημαντική πα-

ραγγελία ή η μακροχρόνια ασθένεια ενός συνεργάτη σε θέση-κλειδί θα μπορούσαν να κάνουν δύσκολη ή και αδύνατη τη διεκπεραίωση των εργασιών στην επιχείρησή σου.

Όμως με τον κατάλληλο σχεδιασμό μπορείς να ελαχιστοποιήσεις τον αντίκτυπο μιας πιθανής καταστροφής, να την αποφύγεις γενικά ή, σε ορισμένες περιπτώσεις, ακόμα και να βοηθήσεις την επιχείρησή σου να επωφεληθεί από μια κρίση.

Αυτός ο οδηγός παρουσιάζει μια διαδικασία που μπορεί να σε βοηθήσει να διαχειρίζεσαι τις κρίσεις αποτελεσματικά, είτε είσαι στέλεχος της επιχείρησης είτε μάνατζερ μιας μονάδας ή τμήματος ή ο επικεφαλής μιας ομάδας.

Norman R. Augustine, σύμβουλος

Ο Norman R. Augustine είναι πρόεδρος της Εκτελεστικής Επιτροπής της Lockheed Martin. Έχει διατελέσει πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Lockheed Martin Corporation, διευθυντής της Black&Decker, της Phillips Petroleum και της Procter&Gamble και υφυπουργός Εθνικής Άμυνας. Είναι συγγραφέας του βιβλίου *Augustine's Law* (Viking Penguin, 1986) και του άρθρου «Managing the Crisis you Tried to Prevent» (*Harvard Business Review*, 1995).

Διαχείριση κρίσεων: βασικές αρχές

Τι είναι κρίση;

Η κρίση είναι μια αλλαγή –αιφνίδια ή εν εξελίξει– που προκαλεί ένα πιεστικό πρόβλημα το οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί άμεσα. Μια κρίση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, όπως:

- Διαπιστώνονται ελαττώματα σε προϊόντα που θέτουν σε κίνδυνο την υγεία των καταναλωτών.
- Χάκερ απενεργοποιούν ολόκληρο το σύστημα πληροφορικής μιας εταιρείας και αποκλείουν την πρόσβαση των πελατών.
- Δριμύ ψύχος καταστρέφει τη σοδειά εσπεριδοειδών μιας περιοχής.
- Μια τρομοκρατική επίθεση προκαλεί θανάτους και υλικές ζημιές.
- Ένας μάντζερ που κατέχει θέση-κλειδί στην εταιρεία πεθαίνει και δεν υπάρχει πρόβλεψη για άμεσο αντικαταστάτη.

Οι κρίσεις δεν είναι οι συνήθεις διακυμάνσεις του επιχειρηματικού κύκλου – εκείνα τα επαναλαμβανόμενα προβλήματα που αντιμετωπίζονται με την ανάληψη κινδύνων και τη διερεύνηση νέων ευκαιριών. Αντιθέτως, οι κρίσεις είναι θλιβερά, οδυνηρά γεγονότα. Εντούτοις, από αυτές τις δυσάρεστες εμπειρίες μπορεί να προκύψει κάτι θετικό. Η εμπειρία που αποκο-

μίζεται από τη διαχείριση μιας κρίσης εμπεριέχει τα σπέρματα για τη μελλοντική επιτυχία στην αποτροπή ή στη διαχείριση άλλων κρίσεων και, σε ορισμένες περιπτώσεις, ακόμα και για νέες ευκαιρίες.

Σε αυτή την ενότητα, θα μάθεις περισσότερα για τα τέσσερα είδη κρίσεων: φυσικά γεγονότα ή γεγονότα που σχετίζονται με την ίδια την εταιρεία, κατάρρευση των τεχνολογικών συστημάτων, δυνάμεις της αγοράς και της οικονομίας και κρίσεις σε επίπεδο δημοσίων σχέσεων.

«Η κρίση αποτελεί ένα γεγονός που μπορεί να επηρεάσει ή να καταστρέψει μια ολόκληρη επιχείρηση».

—Ian Mitroff

Φυσικά γεγονότα ή γεγονότα που σχετίζονται με την εταιρεία

Σε αυτή την κατηγορία των φυσικών γεγονότων ή των γεγονότων που σχετίζονται με την ίδια την εταιρεία εμπίπτουν δύο είδη κρίσεων: ανεξέλεγκτα φυσικά φαινόμενα, καθώς και καταστροφές που αφορούν τη δημόσια υγεία και το περιβάλλον και σχετίζονται με την εταιρεία.

Ένα ανεξέλεγκτο φυσικό φαινόμενο με καταστροφικές διαστάσεις μπορεί να προκύψει αναπάντεχα. Ίσως έχει τη μορφή σεισμού, τυφώνα, ανεμοστρόβιλου, κυκλώνα, χιονοθύελλας, πλημμύρας, πυρκαγιάς ή κάποιου άλλου είδους φυσικής καταστροφής που ισοπεδώνει κτίρια, καταστρέφει υποδομές και προκαλεί διακοπή των επικοινωνιών.

Μια καταστροφή που σχετίζεται με τη δημόσια υγεία και το περιβάλλον και πλήττει την εταιρεία αποτελεί ένα ολέθριο γε-

γονός το οποίο, αν και δεν προκαλείται απαραίτητα από αυτήν, συνδέεται απευθείας μαζί της. Η εταιρεία είτε είναι είτε θεωρείται υπεύθυνη για την αντιμετώπισή του. Για παράδειγμα:

- Ένας εξωγενής παράγοντας παρεμβαίνει δόλια στο προϊόν της εταιρείας κατά τρόπο που όχι μόνο βλάπτει τους καταναλωτές αλλά και τη συνολική εικόνα του προϊόντος και της εταιρείας.
- Διαπιστώνονται σοβαρά προβλήματα σε προϊόντα, όπως ελαττωματικά ελαστικά αυτοκινήτων ή αλλοιωμένα τρόφιμα, για τα οποία φέρει ευθύνη η εταιρεία.
- Συμβαίνουν καταστροφικά ατυχήματα, όπως διαρροή πετρελαίου στη θάλασσα ή διαρροή ραδιενέργειας, για τα οποία φέρει ευθύνη η εταιρεία.
- Εν αγνοία σου έχει προκληθεί ρύπανση του περιβάλλοντος από την εταιρεία σου τα προηγούμενα χρόνια. Π.χ., τοξικά απόβλητα με μακροπρόθεσμες αρνητικές συνέπειες στην πανίδα και τη δημόσια υγεία έχουν ριχτεί σε λίμνες ή ποτάμια.



ΕΣΥ τι θα έκανες;

Δηλαδή θα έπρεπε να ανησυχώ;

Ο Καλ είναι διευθυντής μιας επιτυχημένης αλυσίδας καταστημάτων λιανικής πώλησης. Τον τελευταίο χρόνο η επιχείρηση γνωρίζει μεγάλη ακμή. Οι εισπράξεις είναι υψηλές και τα περιθώρια κέρδους αυξάνονται. Επειδή η πορεία της επιχείρησης ήταν τόσο θετική, ο Καλ έλαβε ένα υπόμνημα από τον αντιπρόεδρο της εταιρείας, με το οποίο του ζητούσε να διενεργήσει έναν έλεγχο κρίσεων. Τι εννοούσε ο αντιπρόεδρος με τον όρο έλεγχο κρίσεων; Και γιατί ο Καλ έπρεπε να ανησυχεί για κάποια κρίση τη στιγμή που η επιχείρηση πήγαινε τόσο καλά; Ο Καλ δεν είχε την παραμικρή ιδέα από πού να αρχίσει.

ΕΣΥ τι θα έκανες; Ο σύμβουλος θα προτείνει μια λύση στο Τι θα ΜΠΟΡΟΥΣΕΣ να κάνεις.

Κατάρρευση τεχνολογικών συστημάτων

Όλοι γνωρίζουν τι σημαίνει να απενεργοποιηθεί ο server μιας εταιρείας. Στην εποχή της πληροφορίας, εξαρτιόμαστε ιδιαίτερα από την τεχνολογία για να επικοινωνούμε, να αποθηκεύουμε στοιχεία, να διεξάγουμε έρευνα, να αγοράζουμε και να πουλάμε. Οι επιχειρήσεις σήμερα δεν θα μπορούσαν να λει-

τουργήσουν χωρίς τεχνολογία. Μερικά συνηθισμένα τεχνολογικά προβλήματα που θα μπορούσαν να καταλήξουν σε κρίσεις είναι τα εξής:

- Απώλεια δεδομένων. Οι περισσότερες εταιρείες στις ΗΠΑ δεν έχουν σχέδιο αποθήκευσης αντιγράφου δεδομένων (data back up). Σύμφωνα με μια μελέτη του Πανεπιστημίου του Τέξας, μόνο 6% των εταιρειών θα επιβίωνε αν έχανε τα δεδομένα του.
- Κενά ασφαλείας. Μια έρευνα το 2001, που διεξήγαγε το Ομοσπονδιακό Γραφείο Ερευνών και το Ινστιτούτο Ασφάλειας Υπολογιστών, αποκάλυψε ότι 85% των μεγάλων εταιρειών και των κυβερνητικών υπηρεσιών έχει διαπιστώσει κενά στην ασφάλεια των υπολογιστών τα τελευταία χρόνια. Επιπλέον, ενώ οι περισσότερες επιθέσεις στους υπολογιστές προέρχονται από εξωτερική πηγή, οι επιθέσεις από το εσωτερικό της εταιρείας προκαλούν μεγαλύτερες οικονομικές ζημιές.
- Τεχνολογία επικοινωνιών. Ο δικτυακός τόπος ενός εμπόρου ειδών λιανικής τίθεται εκτός λειτουργίας την περίοδο αιχμής, με αποτέλεσμα την καθυστέρηση στην εκτέλεση των παραγγελιών και τη δημιουργία σύγχυσης στους πελάτες και τους αντιπροσώπους. Ο δικτυακός τόπος μιας εικονικής ομάδας (virtual team) τίθεται εκτός λειτουργίας, με συνέπεια τα μέλη να μην μπορούν να τηρήσουν μια συγκεκριμένη προθεσμία. Ένα ολόκληρο τηλεφωνικό σύστημα καταρρέει, με αποτέλεσμα κανένας στην εταιρεία να μην μπορεί να λάβει κλήσεις ή να καλέσει, παρά μόνο από το κινητό τηλέφωνο.

- Παρωχημένος εξοπλισμός. Όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται με παρωχημένο τεχνολογικό εξοπλισμό ή με προβληματικά δίκτυα, αντιμετωπίζουν μια σειρά από συνεχείς, σοβαρές κρίσεις κάθε μέρα: αντίξοες εργασιακές συνθήκες, δυσκολία στη διεκπεραίωση της εργασίας τους εντός δεδομένων προθεσμιών, απώλεια ηλεκτρονικών μηνυμάτων, συνεχές στρες. Όλα αυτά μπορεί να οδηγήσουν σε μια μεγάλη κρίση όταν τελικά το σύστημα καταρρεύσει.

Συμβουλή: Απόφυγε την κατάρρευση των τεχνολογικών συστημάτων ενημερώνοντας τους υπολογιστές και τα άλλα συστήματα και δίνοντας άμεση λύση σε κάθε πρόβλημα που προκύπτει.

Δυνάμεις της αγοράς και της οικονομίας

Με δεδομένη την παγκοσμιοποιημένη οικονομία και την ταχύτατη διάδοση των πληροφοριών, οι αγορές και οι οικονομίες αλλάζουν πιο γρήγορα σε σχέση με τα προηγούμενα είκοσι χρόνια. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να αλλάξουν –ή φαίνονται πως αλλάζουν– ξαφνικά.

Προσέξτε τα παρακάτω παραδείγματα:

- Απότομες αλλαγές της αγοράς. Μια απρόσμενη αύξηση ή απότομη πτώση της ζήτησης επιφέρει αλλαγές στις προβλεπόμενες πωλήσεις, στην παραγωγή νέων

προϊόντων και στο σχεδιασμό. Αν και οι συνηθισμένες απότομες αλλαγές στην αγορά μπορούν να προκαλέσουν δυσκολίες, μια σοβαρή αναστάτωση καταλήγει σε κρίσεις.

- **Τάσεις.** Μια συνολική μεταβολή στις προτιμήσεις των πελατών οδηγεί στο μαρασμό όσες εταιρείες δεν παρακολουθούν τις εξελίξεις της αγοράς. Ένα πολύ καλό παράδειγμα είναι η εμφάνιση του προσωπικού υπολογιστή. Αν και δεν το είχε προβλέψει κανείς, οδήγησε σε ένα νέο τρόπο ζωής στις επιχειρήσεις και στα νοικοκυριά. Οι εταιρείες που πίστευαν πως η τεχνολογία του κεντρικού υπολογιστή (mainframe technology) θα ήταν πάντα η μόνη αγορά υπολογιστών “πιάστηκαν στον ύπνο”. Και πολλές από αυτές καταποντίστηκαν.
- **Επενδυτικές “φούσκες”.** Οι περίοδοι αχαλίνωτης κερδοσκοπίας και επενδυτικής φρενίτιδας προκαλούν μια “έκρηξη” δυσανάλογων επιχειρηματικών ευκαιριών, ώσπου η οικονομική πραγματικότητα να κάνει τις “φούσκες” να σκάσουν. Η στιγμιαία απαξίωση των χαρτοφυλακίων, των προσωπικών αποταμιεύσεων, των εισοδημάτων των συνταξιούχων και των ευκαιριών στην αγορά εργασίας προκαλεί κρίσεις που θίγουν πολλούς.

Συμβουλή: Απόφυγε τις τρέχουσες οικονομικές κρίσεις με την εξ αρχής πλήρη χρηματοδότηση αναπτυξιακών προγραμμάτων.

Κρίσεις που αφορούν πρόσωπα τα οποία σχετίζονται με την επιχείρηση

Ολόκληρη η επιχειρηματική δραστηριότητα εξαρτάται από πρόσωπα μέσα και έξω από την εταιρεία, που περιλαμβάνουν τους συνεταίρους, τους αντιπροσώπους και τους πελάτες. Τι κάνει η εταιρεία σας όταν κάποιος σημαντικό στέλεχος πεθάνει αιφνίδια; Όταν ένας υπεργολάβος που έχει αναλάβει την ασφάλεια αφήνει ένα τεράστιο κενό στα μέτρα ασφάλειας σε ένα μεγάλο αεροδρόμιο; Όταν ένας αντιπρόσωπος δεν καταφέρνει να παραδώσει προμήθειες μεγάλης σημασίας; Όταν ένας συνεργάτης συλλαμβάνεται να καταχράται χρήματα από τον τραπεζικό λογαριασμό ενός πελάτη; Όταν ένας συνétaιρός σας βρίσκεται αντιμέτωπος με τη δικαιοσύνη; Όταν ένας μεγάλος πελάτης πτωχεύει; Όταν δύο διευθυντές της εταιρείας σας εμπλέκονται σε μια ολέθρια προσωπική διαμάχη;

Συμβουλή: Απόφυγε τις κρίσεις που αφορούν πρόσωπα τα οποία σχετίζονται με την επιχείρηση, με την αντιμετώπιση και τη διαχείριση των προβλημάτων πριν κλιμακωθούν.



Τι θα ΜΠΟΡΟΥΣΕΣ να κάνεις.

Θυμάσαι τις επιφυλάξεις του Καλ για τον έλεγχο κρίσεων;

Ο σύμβουλος προτείνει την ακόλουθη λύση:

Ο Καλ θα μπορούσε να ξεκινήσει μιλώντας με συναδέλφους που εργάζονται σε διαφορετικούς τομείς, για να κατανοήσει καλύτερα τι θα μπορούσε να πάει στραβά σε τυχόν δυσκολότερες συγκυρίες. Αν ήσουν υπεύθυνος για το φράγμα μιας πόλης, θα μπορούσες να προχωρήσεις σε έλεγχο της στατικής επάρκειας προτού μια καταιγίδα προκαλέσει την άνοδο της στάθμης του νερού. Αντίστοιχα, ο Καλ είναι σημαντικό να προχωρήσει σε έλεγχο κρίσεων όταν η πορεία της εταιρείας είναι ομαλή, ώστε να είναι καλύτερα προετοιμασμένος σε περίπτωση που προκύψει κάποια κρίση. Ένα από τα πρώτα βήματα στη διεξαγωγή αυτού του ελέγχου είναι να μιλήσει με πολλούς διαφορετικούς ανθρώπους μέσα στην επιχείρηση, ώστε να συγκεντρώσει διάφορες απόψεις για το τι θα μπορούσε να συμβεί. Στη συνέχεια ο Καλ θα πρέπει να κάνει μια ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats // Ισχυρά σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές), για να προσδιορίσει τα ισχυρά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές σε κάθε ενδεχόμενη κρίση.

Έξι στάδια διαχείρισης κρίσεων

Όλες οι κρίσεις –είτε σχετίζονται με ανεξέλεγκτα γεγονότα είτε με τη δημόσια υγεία, την τεχνολογία, τις μεταβαλλόμενες αγορές ή τις σχέσεις προσώπων που σχετίζονται με την επιχείρηση– είναι δυνατό να επηρεάσουν τη φήμη μιας εταιρείας, τα κέρδη της, τους εργαζομένους και τέλος την επιχειρηματική της ικανότητα. Αν και δεν υπάρχει καμιά απλή συνταγή για την εξάλειψη των κρίσεων, η εφαρμογή των ακόλουθων έξι σταδίων διαχείρισης κρίσεων μπορεί να αλλάξει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία αντιμετωπίζει τυχόν κρίσεις.

Τα στάδια είναι:

1. Η αποτροπή της κρίσης.
2. Η προετοιμασία για τη διαχείριση της κρίσης.
3. Η αναγνώριση της κρίσης.
4. Η αναχαίτιση της κρίσης.
5. Η αντιμετώπιση της κρίσης.
6. Τα διδάγματα από την κρίση.

Στα επόμενα κεφάλαια θα εξετάσουμε λεπτομερώς καθένα από αυτά τα στάδια.