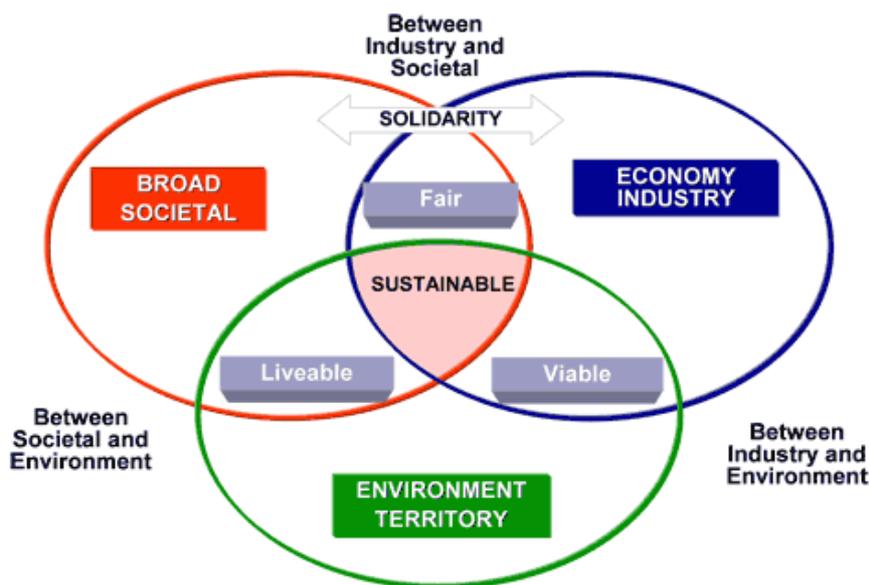


ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Θέμα διπλωματικής:

Η κοινωνική ευθύνη και η επίδρασή της στη βιωσιμότητα των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων μάρκετινγκ: μελέτη περίπτωσης Product Harm Crisis



Φοιτητής: Αρίστιπος-Αντώνιος Μακρής Α.Μ. 12/10

Τριμελής επιτροπή: Βασιλειάδης Χ. (Επιβλέπων),
Ανδρονικίδης Αν., Σουμπενιώτης Δ.

Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνηθεί η σημασία της ύπαρξης μείγματος μάρκετινγκ βασισμένο στην εταιρική κοινωνική ευθύνη ή τομείς της και αν είναι επιτυχημένη η εφαρμογή ενός τέτοιου μείγματος μάρκετινγκ. Εξετάζονται επίσης οι στρατηγικές μάρκετινγκ που εφαρμόζει η εταιρεία όταν αντιμετωπίζει μία κρίση επιβλαβούς προϊόντος και αν είναι επιτυχημένη η εφαρμογή στρατηγικής αντιμετώπισης με στοιχεία κοινωνικής ευθύνης.

Αρχικά, αναλύεται εκτενώς η έννοια της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων και πώς συνδέεται με την διαχείριση κρίσης επιβλαβούς προϊόντων. Στη συνέχεια αναλύονται οι πιθανές στρατηγικές που δύναται να εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις σε μια τέτοια κρίση καθώς και παράγοντες που επηρεάζουν την έκβαση των στρατηγικών τους.

Έπειτα, εξετάζονται μελέτες περιπτώσεων επιχειρήσεων που βίωσαν κρίσεις επιβλαβούς προϊόντος και τι στρατηγικές μάρκετινγκ χρησιμοποίησαν για να μην πληγεί η επωνυμία της επιχείρησης καθώς επίσης και ποια ήταν η έκβαση της στρατηγικής, αν ήταν επιτυχημένη ή όχι και παρουσιάζεται το σχέδιο δράσης για αντιμετώπιση τέτοιων κρίσεων από την ελληνική εταιρεία GENERAL TURBOS LTD.

Τέλος, διατυπώνονται τα αποτελέσματα από τις μελέτες περιπτώσεων, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις σχετικά με την προσφορά στην επιχείρηση των στρατηγικών μάρκετινγκ που εμπεριέχουν στοιχεία κοινωνικής ευθύνης, καθώς επίσης προτείνεται και ένα σχέδιο μάρκετινγκ για αντιμετώπιση κρίσεων επιβλαβών προϊόντων.

Abstract

Main purpose of this thesis is to investigate the importance of the marketing mix based on corporate social responsibility or its areas and if it is successful the implementation of such a marketing mix. Also, the marketing strategies employed by the company when facing a product harm crisis are examined and if it is successful implementation of a strategy with elements of social responsibility.

Firstly, it is analyzed extensively the concept of corporate social responsibility and how it is related to the product harm crisis' management. Then, are analyzed the possible strategies that may be used by firms in such crises and factors affecting the outcome of their strategies.

Then, is examined corporations' case studies who experienced product harm crises and which are the marketing strategies they used to avoid damage to the business name and also which was the outcome of the strategy, if it was successful or not, and it is presented the action plan for dealing with such crises from the Greek company GENERAL TURBOS LTD.

Finally, the case studies' results are recorded, as well as conclusions and recommendations according to what offers to corporation the use of marketing strategies that include elements of social responsibility, as well as it is proposed and a marketing plan to deal with product harm crises.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	3
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	6
1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ	
1.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	11
1.1 Ιστορική αναδρομή	11
1.2 Βιβλιογραφική επισκόπηση	14
2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ	
2. PHC Marketing	23
2.1 Ορισμός	23
2.2 Στάδια διαχείρισης κρίσεων	24
2.3 Πρόληψη	25
2.4 Η αρχή της κρίσης	26
2.5 Η επικοινωνιακή πολιτική	26
2.6 Παράγοντες που επηρεάζουν τους καταναλωτές πριν λάβει μέτρα η επιχείρηση	28

2.7 Στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσης	30
--------------------------------------	----

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

3. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ (Case studies)	34
3.1 Εισαγωγή	34
3.2 Τρόφιμα και ποτά	36
3.3 Υπηρεσίες μεταφορών, αυτοκινήτων και ελαστικών	41
3.4 Φάρμακα και παραϊατρικά προϊόντα	44
3.5 Παιχνίδια	46
3.6 Εταιρεία GENERAL TURBOS LTD	47

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	51
4.1 Αποτελέσματα	51
4.2 Προτάσεις	54
4.3 Συμπέρασμα	55

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	58
5.1 Ξενόγλωσση βιβλιογραφία	58

5.2 Ελληνική βιβλιογραφία	66
5.3 Ηλεκτρονικές πηγές	66

ΠΙΝΑΚΑΣ
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Πινάκας συντομογραφιών

EKE	Εταιρική κοινωνική ευθύνη
PHC	Product harm crisis-Κρίση επιβλαβούς προϊόντος
FDA	Ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων (Food and Drug Administration) είναι μια υπηρεσία του αμερικανικού Υπουργείου Υγείας και Ανθρωπίνων Υπηρεσιών. Η FDA είναι αρμόδια για την προστασία και την προαγωγή της δημόσιας υγείας, μέσω της ρύθμισης και της εποπτείας της ασφάλειας των τροφίμων, τα προϊόντα καπνού, συμπληρώματα διατροφής, συνταγή και φαρμακευτικών προϊόντων και καλλυντικών.
ΕΦΕΤ	Ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ) είναι υπηρεσία του Ελληνικού Δημοσίου και ρόλος της υπηρεσίας είναι η διεξαγωγή επίσημου έλεγχου στα μεταποιημένα τρόφιμα που κυκλοφορούν στην Ελλάδα.
FDA	Η Ευρωπαϊκή Αρχή για την Ασφάλεια των Τροφίμων (European Food Safety Authority) είναι οργανισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης που παρέχει ανεξάρτητες επιστημονικές συμβουλές και πληροφόρηση των υφιστάμενων και

	<p>αναδυόμενων κινδύνων που συνδέονται με την τροφική αλυσίδα, σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Κανονισμό 178/2002.</p>
BEA	<p>Το Γραφείο Έρευνας και Ανάλυσης Πολιτικής Ασφάλειας της Αεροπορίας (Bureau d'Enquêtes et d'Analyses pour la Sécurité de l'Aviation Civile) είναι όργανο της γαλλικής κυβέρνησης, υπεύθυνο για τη διερεύνηση αεροπορικών ατυχημάτων και τη διατύπωση συστάσεων ασφαλείας που βασίζεται σε αυτό που διαπιστώθηκε από τις έρευνες των ατυχημάτων.</p>
NHTSA	<p>Η Εθνική Υπηρεσίας Διοίκησης Οδικής Ασφάλειας (National Highway Traffic Safety Administration) είναι ένας οργανισμός της εκτελεστικής εξουσίας της κυβέρνησης των ΗΠΑ, τμήμα του Υπουργείου Μεταφορών. Σκοπός του οργανισμού την πρόληψη των τραυματισμών σε τροχαία καθώς και μείωση των τροχαίων ατυχημάτων.</p>

MHRA	<p>Η Ρυθμιστική Αρχή Φαρμάκων και προϊόντων υγείας (Medicines and Healthcare products Regulatory Agency) είναι η κυβερνητική υπηρεσία του Ηνωμένου Βασιλείου η οποία είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση ότι τα φάρμακα και οι ιατρικές συσκευές εργασίας είναι αποδεκτά ασφαλή.</p>
CPSC	<p>Η Επιτροπή Ασφάλειας Καταναλωτικών Προϊόντων (Consumer Product Safety Commission) είναι μια ανεξάρτητη υπηρεσία της κυβέρνησης των Ηνωμένων Πολιτειών που δημιουργήθηκε το 1972 με σκοπό την ασφάλεια των καταναλωτών για την προστασία τους έναντι κινδύνων και τραυματισμών που συνδέονται με τα καταναλωτικά προϊόντα.</p>

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

1.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

1.1 Ιστορική αναδρομή

Η έννοια της “Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης” είναι σχετικά καινούργια, αφού ουσιαστικά άρχισε να χρησιμοποιείται ευρέως τη δεκαετία του '60, ωστόσο η αρχή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ξεκινά αιώνες πριν. Στην Αρχαία Μεσοποταμία ο νόμος του Χαμουραμί καταδίκασε σε θάνατο τους επαγγελματίες, οι εργάτες των οποίων έχανα την ζωή τους σε εργατικό ατύχημα, ενώ στην αρχαία Ελλάδα οι πιο εύποροι επαγγελματίες έκαναν χορηγίες προκειμένου να απολαμβάνουν όλες οι κοινωνικές τάξεις πολιτιστικές εκδηλώσεις στο θέατρο. Το 18ο αιώνα ο μεγάλος οικονομολόγος Adam Smith διατύπωσε το κλασικό οικονομικό μοντέλο της επιχείρησης που στηρίζεται στη λογική ότι απαιτείται ειλικρίνεια και δικαιοσύνη προκειμένου να επιτευχθούν τα ιδανικά της ελεύθερης αγοράς. Στις δεκαετίες '60 και '70 η μετακίνηση αστικών δικαιωμάτων, ο καταναλωτισμός και η περιβαλλοντική συνείδηση αύξησαν τις προσδοκίες της κοινωνίας από τις επιχειρήσεις και το 1995 παρατηρείται μια ραγδαία αύξηση του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη η οποία πήρε κυρίως κοινωνικό και περιβαλλοντικό χαρακτήρα.

Στη δεκαετία του 1970 και του '80 (Toyne, 2005), περιβαλλοντικές ανησυχίες, όπως η απώλεια των τροπικών δασών και των επιπτώσεων της ρύπανσης οδήγησαν στην αναγνώριση του γεγονότος ότι κάτι έπρεπε να γίνει για να αλλάξει ο τρόπος που χρησιμοποιούνταν οι πόροι του πλανήτη. Ως αποτέλεσμα, οι αρχηγοί κρατών συναντήθηκαν στο Ρίο ντε Τζανέιρο της Βραζιλίας το 1992 στην επονομαζόμενη Συνάντηση Κορυφής της Γη (Earth Summit). Στο Ρίο, οι κυβερνήσεις δεσμεύτηκαν να δράσουν για να σταματήσει η κατασπατάληση των πόρων και να προωθηθεί η αειφόρος ανάπτυξη¹.

Για να συμβεί αυτό έπρεπε να αξιολογηθούν από κοινού κοινωνικοί, περιβαλλοντικοί και οικονομικοί λόγοι. Στην Συνάντηση Κορυφής της Γης

¹ Αειφόρος κοινωνική ανάπτυξη με τέτοιο τρόπο ώστε να μην τίθενται σε κίνδυνο τις μελλοντικές γενιές και να έχουν πρόσβαση στους ίδιους πόρους που έχει ο κόσμος σήμερα

ορίσθηκαν συμβάσεις των Ηνωμένων Εθνών για τη βιολογική ποικιλότητα και την αλλαγή του κλίματος. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη θεωρείται ως η απάντηση των επιχειρήσεων στην πρόκληση της αειφόρου ανάπτυξης.

Η φτώχεια και η ασθένεια αποτέλεσαν παγκόσμια προβλήματα τον εικοστό αιώνα, οφειλόμενα εν μέρει στην κακή πρακτική των επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση των κοινωνικών ζητημάτων, όπως η παιδική εργασία, η δωροδοκία και η διαφθορά, γεγονότα που εκτέθηκαν από τα μέσα ενημέρωσης. Η κοινωνία άρχισε να αντιλαμβάνεται ότι οι κυβερνήσεις δεν ήταν σε θέση να λύσουν αυτά τα προβλήματα μόνες τους.

Το 2001 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προώθησε μια πανευρωπαϊκή συζήτηση σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) (www.osha.europa.eu). Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ασφάλειας και Υγείας στην εργασία ακολούθησε την Επιτροπή με ένα ευρωπαϊκό σεμινάριο με θέμα “ΕΚΕ και Υγεία στο χώρο εργασίας”. Αυτές οι πρωτοβουλίες που αναλήφθηκαν σε ευρωπαϊκό επίπεδο έδειξαν τη στρατηγική σημασία της ΕΚΕ για τις επιχειρήσεις και τους φορείς χάραξης πολιτικής στην Ευρώπη και υπογράμμισαν επίσης ότι η Ασφάλεια και η Υγεία στην εργασία είναι τα βασικά στοιχεία της έννοιας ΕΚΕ.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη, γνωστή και με το διεθνή ορολογία Corporate Social Responsibility (CSR) αφορά τον συνυπολογισμό των κοινωνικών και περιβαλλοντικών προβληματισμών των επιχειρηματικών λειτουργιών των επιχειρήσεων και τις αλληλεπιδράσεις τους με τους άμεσα εμπλεκόμενους. Η έννοια της κοινωνικής ευθύνης σημαίνει κάτι παραπάνω από την εκπλήρωση των νομικών απαιτήσεων, σημαίνει επένδυση περισσότερο στο ανθρώπινο κεφάλαιο, το περιβάλλον, και τις σχέσεις με τους ενδιαφερόμενους. Είναι ένα εθελοντικό όργανο, αλλά πρέπει να εφαρμοστεί αξιόπιστα έτσι ώστε να ενθαρρύνει την εμπιστοσύνη και την αυτοπεποίθηση μεταξύ των συμμετεχόντων².

Το 2002 στην Παγκόσμια Διάσκεψη Κορυφής για την Αειφόρο Ανάπτυξη, με επίκεντρο τις εταιρικές σχέσεις φάνηκε πως ο κάθε φορέας έχει ένα ξεχωριστό ρόλο. Οι κυβερνήσεις να παρέχουν σωστούς και κοινωνικά δίκαιους νόμους, οι επιχειρήσεις να συμπεριφέρονται υπεύθυνα και τους καταναλωτές να αναρωτούνται για την πηγή προέλευσης των προϊόντων που καταναλώνουν και τι συστατικά περιέχουν.

² Οι άμεσα ενδιαφερόμενοι σε μία επιχείρηση είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι και οι δανειστές-πιστωτές και οι έμμεσα ενδιαφερόμενοι είναι το κράτος, οι τοπικές κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση και οι ομάδες πίεσης

Καθώς η ΕΚΕ έχει να κάνει με αξίες και υπευθυνότητα, έχει να κάνει με την συμπεριφορά και τις ευθύνες των προμηθευτών προϊόντων. Σχεδόν ότι βρίσκεται υπό την αρμοδιότητα του τμήματος του ανθρωπίνου δυναμικού αφορά το ΕΚΕ. Εξίσου σημαντική ρόλο παίζει στην πρόσληψη, καθώς μεγάλο ποσοστό επαγγελματιών λαμβάνουν σημαντικά υπόψη τους κοινωνικά ή ηθικά ζητήματα κατά την αλλαγή εργασίας. Η καλή εταιρική διακυβέρνηση σημαίνει ότι η επιχείρηση θα είναι ένα σωστά οργανωμένο σύνολο το οποίο θα πετύχει τους επαγγελματικούς στόχους της και θα αποφέρει οικονομικά αποτελέσματα στους μετόχους της και ταυτόχρονα άρτιες υπηρεσίες και προϊόντα στους άμεσα ενδιαφερόμενους.

Για μια επιχείρηση, η συμμόρφωσή της με την εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί επίσης ένα τρόπο για θωράκιση των δραστηριοτήτων της σε τυχόν κινδύνους που ενδέχεται να αντιμετωπίσει. Η τήρηση αυτών των κανόνων οδηγεί σε βελτίωση των επιδόσεων της όπως η ικανοποίηση του πελάτη. Η πρόσθετη αυτή αξία είναι πολύ σημαντική για την επιχείρηση. Η ΕΚΕ είναι σημαντική γιατί οι πελάτες επηρεάζονται από τη φήμη μιας επιχείρησης στους κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς τομείς. Η αγορά εργασίας είναι ανταγωνιστική και οι καλοί εργαζόμενοι θέλουν να εργαστούν σε μία επιχείρηση που νοιάζεται και φροντίζει για αυτούς και οι κοινωνικές επιδόσεις των επιχειρήσεων επηρεάζουν όλο και περισσότερο τις αποφάσεις των επενδυτών. Η ΕΚΕ επιτρέπει τη στρατηγική διαχείριση των εσωτερικών και εξωτερικών κινδύνων στους κοινωνικούς καθώς επίσης και στους περιβαλλοντικούς τομείς και η κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη έχει αποδειχθεί ότι μειώνει τις λειτουργικές δαπάνες.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν κοινωνικά υπεύθυνες πρωτοβουλίες γιατί είναι ωφέλιμες για το μακροπρόθεσμο συμφέρον τους. Εστιάζοντας στους επιχειρηματικά εμπλεκόμενους η ΕΚΕ ενδιαφέρεται για τις εσωτερικές ανάγκες των υπαλλήλων καθώς επίσης και τις εξωτερικές ανάγκες της κοινωνίας. Η ασφάλεια και η υγεία των υπαλλήλων αποτελεί ένα σημαντικό κριτήριο στην επιλογή υπεργολάβων ή στρατηγικών μάρκετινγκ.

Η ΕΚΕ μπορεί να αναδείξει σημαντικά θέματα όπως ανθρώπινους πόρους, θεμελιώδη δικαιώματα στην εργασία, περιβαλλοντικά θέματα, δημόσια ασφάλεια και υγεία μέσω των προϊόντων, τήρηση κανόνων ασφάλειας και υγείας, αποδοτικότητα και παραγωγικότητα της επιχείρησης. Η ΕΚΕ προσφέρει στις επιχειρήσεις μια ευκαιρία να αυξήσουν τη δέσμευσή τους για υγεία και ασφάλεια στην εργασία και διάθεση ποιοτικών προϊόντων ή υπηρεσιών.

Οι πρωτοβουλίες της ΕΚΕ στοχεύουν αύξηση της ευαισθητοποίησης, σε καλύτερες πρακτικές και σχέδια, σε καινοτόμες σχέσεις και ιδέες, στην ενημέρωση και επικοινωνία του κοινού καθώς και στο ηθικό εμπόριο.

Οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες ήταν οι πρώτοι που διαπίστωσαν την ΕΚΕ ως ένα δυναμικό εργαλείο για τη βελτίωση των επιδόσεων και τώρα μέσω της αλυσίδας εφοδιασμού τους, ζητούν από τους προμηθευτές να συμμορφώνονται με τα πρότυπα τους.

1.2 Βιβλιογραφική επισκόπηση

Οι αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποτελούν χρόνια τώρα μέρος πετυχημένων επιχειρησιακών πρακτικών, ωστόσο τα τελευταία χρόνια η εφαρμογή της έχει γίνει εκτενέστερη. Οι επιχειρήσεις δεσμεύονται ώστε να συμβάλουν στη οικονομική ανάπτυξη και σε συνεργασία με τους εργαζόμενους, τις οικογένειες τους και την τοπική κοινωνία γενικότερα να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους. Παρ'όλα αυτά, η έννοια της ΕΚΕ δεν έχει ομοιόμορφα ενστερνιστεί από όλους, για κάποιους είναι μια επιχειρηματική πρακτική η οποία χρησιμεύει για την δημιουργία πλούτου (Clement-Jones, 2005; Murray, 2005), ενώ για κάποιους άλλους είναι μια επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα και μια ευκαιρία για τις επιχειρήσεις να κοιτάξουν πέρα από τα οικονομικά αποτελέσματα και αποδόσεις και να λαμβάνουν υπόψη τους ευρύτερες κοινωνικές ανησυχίες (Jackson & Nelson, 2004; Rudolph, 2005). Οι απόψεις σχετικά με την ΕΚΕ δίστανται και έρευνες δείχνουν ότι πολιτισμικές διαφορές επηρεάζουν την δυναμική της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Οι εταιρείες που συμμετείχαν στις έρευνες δίνουν ποικίλες απαντήσεις σε αυτή την αλλαγή της επιχειρηματικής συμπεριφοράς ανάλογα με την χώρα στην οποία εδρεύουν.

Σε μία μελέτη (Abreu et al, 2005) σε πορτογαλικές εταιρείες, επισημάνθηκε η πρακτική εφαρμογή της ΕΚΕ σε συνδυασμό με τους κοινωνικούς και πολιτισμικούς παράγοντες που καθορίζουν την πρόσφατα διευρυμένη Ευρωπαϊκή Κοινότητα. Έρευνα (Papasolomou-Doukadis et al, 2005) στις κυπριακές επιχειρήσεις επισημαίνει ότι βασικό κίνητρο για την υιοθέτηση της ΕΚΕ από τον επιχειρηματικό τομέα της Κύπρου είναι τα οικονομικά οφέλη που έχουν οι επιχειρήσεις, όπως

έκπτωση φόρου. Στην Φιλανδία (Juholin, 2004) οι στρατηγικές ΕΚΕ των επιχειρήσεων αποτελούνται από περιορισμένες φιλανθρωπίες και ο βασικός τους στόχος είναι μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Αντιθέτως σε μία έρευνα που διεξήχθη στην Ολλανδία (Uhlaner et al, 2004) διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα μίγμα της ΕΚΕ με οικονομικά οφέλη, συμμόρφωση με νομικές και ηθικές προσδοκίες, και φιλανθρωπικό σκοπό, ενώ στην Ισπανία (De la Cruz Deniz Deniz & Cabrera Suarez, 2005) οι απαντήσεις των επιχειρήσεων δίστανται, καθώς οι μισές επιχειρήσεις ακολουθούν μια φιλανθρωπική αντίληψη της ευθύνης επιλέγοντας να διατηρήσουν την κοινωνική τους συμμετοχή και συνεισφορά, ακόμη και αν συνεπάγεται κόστος για την εταιρεία και οι υπόλοιπες ακολουθούν μια καθαρά κερδοσκοπική προβολή μέσω της κοινωνικής ευθύνης για αύξηση των της αξίας τους.

Τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν ότι οι απόψεις των επιχειρήσεων μοιράζονται, η μία πλευρά των επιχειρήσεων επιδιώκει να προσφέρει στην κοινωνία μέσω πράξεων ανιδιοτελούς προσφοράς, φιλανθρωπίες/δωρεές και σεβασμό στον άνθρωπο και η άλλη πλευρά η οποία στοχεύει στη μεγιστοποίηση του κέρδους της επιχείρησης, ανεξάρτητα από τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις που έχει η εφαρμογή της. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι σε πολλές χώρες οι δραστηριότητες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης δεν σημείωναν πρόοδο στη κοινωνική κατάσταση της χώρας και ταυτόχρονα δεν είχαν κάποιο όφελος για την επιχείρηση, καθώς τα κοινωνικά προβλήματα ήταν πολύ μεγάλα για να αντιμετωπιστούν από μια επιχείρηση και επίσης οι επιχειρήσεις δεν είχαν την εμπειρία να βοηθήσουν στην εύρεση αποτελεσματικών και αποδοτικών λύσεων για τα κοινωνικά ζητήματα. Έτσι τα έξοδα για τις δραστηριότητες αυτές χαρακτηρίστηκαν ως σπατάλη των πόρων των μετόχων.

Ωστόσο ενδιαφέρον έχουν τα αποτελέσματα έρευνας σε καταναλωτές και τι απαιτήσεις έχουν από μεγάλες επιχειρήσεις στο τομέα της κοινωνικής ευθύνης.

Το 2010 διεξήχθη μία έρευνα (Penn Schoen Berland et al, 2010) σε 11 μεγάλες πόλεις του κόσμου. Ερωτήθηκαν καταναλωτές 14 διαφορετικών ειδών βιομηχανίας, από ενδυμασίας μέχρι επικοινωνίας, και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι πάνω από το 75% των καταναλωτών πιστεύει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι κοινωνικά υπεύθυνες και να προσφέρουν ανιδιοτελώς στην κοινωνία όχι με γνώμονα το κέρδος. Οι απαντήσεις έδειξαν ότι οι βιομηχανίες τροφίμων σημείωσαν τις καλύτερες επιδόσεις, σημειώνουν δηλαδή υψηλά ποσοστά κοινωνικής ευθύνης, ενώ

οι οικονομικές υπηρεσίες και οι υπηρεσίες υγείας σημειώνουν τις χαμηλότερες επιδόσεις. Μελετώντας τα αποτελέσματα της έρευνας παρατηρείται ότι οι απαιτήσεις των καταναλωτών από μία επιχείρηση που είναι κοινωνικά υπεύθυνη είναι: να προσφέρει ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, να είναι διαφανής και ειλικρινής, ηθική και νόμιμη, να προσφέρει ποιοτικά προϊόντα/υπηρεσίες, να είναι πελατοκεντρική-να ενδιαφέρεται για τον αντίκτυπο που έχουν στους πελάτες τα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρει, να είναι περιβαλλοντικά υπεύθυνη καθώς και να ενισχύει τις ασθενέστερες κοινωνικές ομάδες (φιλανθρωπίες, δωρεές, θέσεις εργασίας σε ασθενέστερους οικονομικά πολίτες).

Οι ενέργειες της ΕΚΕ θα μπορούσαν να καταταχτούν στις εξής τέσσερις κατηγορίες:

Οικονομικές ευθύνες: Η εταιρεία πρέπει να είναι επικερδής για τους μετόχους της και να είναι καθήκον της η προσφορά ενός ποιοτικού προϊόντος σε δίκαιη τιμή στους καταναλωτές (Lantos, 2001). Ο Novak (1996) πιο συγκεκριμένα σημείωσε 7 πτυχές της οικονομικής ευθύνης:

- ικανοποίηση των καταναλωτών με προϊόντα/υπηρεσίες πραγματικής αξίας
- δίκαιη απόδοση των πόρων που διατίθενται στην εταιρεία από τους επενδυτές
- δημιουργία κονδυλίων για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, βοήθεια φτωχών εργαζομένων μέσω αύξησης μισθών
- δημιουργία νέων θέσεων εργασίας
- δημιουργία φιλικού κλίματος στην εργασία και αισιοδοξίας για το μέλλον των εργαζομένων
- τιμολογιακή πολιτική για ικανοποίηση των συμφερόντων των πολιτών

Νομικές ευθύνες: Οι νομικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων έχουν να κάνουν με τη συμμόρφωση των δραστηριοτήτων τους σύμφωνα με το νόμο και να τηρούν τους κανόνες που ορίζει το δίκαιο με σκοπό τη διαφύλαξη της ασφάλειας όλων των εμπλεκόμενων μερών, εργαζομένων και καταναλωτών (Lantos, 1996).

Ηθικές ευθύνες: Οι ευθύνες αυτές συνεπάγονται ότι η επιχείρηση πρέπει να είναι ηθική, σωστή και δίκαιη και να σέβεται τα δικαιώματα των ανθρώπων και να αποφεύγει τη δημιουργία κοινωνικών προβλημάτων, όπως απόλυση απασχολούμενων

ατόμων από ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού (Smith & Quelch, 1993). Οι ηθικές ευθύνες είναι εκείνες οι πολιτικές, οδηγίες και πρακτικές που μπορεί να μην έγκεινται στο νομικό πλαίσιο, αλλά εφαρμόζονται από τα μέλη της κοινωνίας, με πηγές αυτών να είναι οι ηθικές παραδόσεις, οι ανθρώπινες αξίες και τα δικαιώματα των ανθρώπων (Novak, 1996).

Αλτρουιστικές ευθύνες: Αυτές οι ευθύνες αφορούν τις ανιδιοτελής πράξεις φιλανθρωπίας όπως, εθελοντική εργασία, εθελοντικές υπηρεσίες και παροχές (Carroll, 2000). Τα τελευταία χρόνια υποστηρίχτηκε ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να προσφέρουν ένα μεγαλύτερο εύρος υπηρεσιών στους ανθρώπους με τους οποίους δεν έχουν εμπορικές συναλλαγές (Chewing et al, 1990).

Οι τομείς της κοινωνικής ευθύνης μίας επιχείρησης είναι έξι και είναι οι εξής (www.hemscott.com):

- Η εξασφάλιση υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος με πρόληψη για ατυχήματα, διαχείριση υγείας και ασφάλειας και σχεδιασμό συστημάτων ασφαλείας για τους εργαζόμενους.
- Μέριμνα για το περιβάλλον με συστήματα διαχείρισης των αποβλήτων, ελαχιστοποίηση χρήσης της γης και σωστή κατάρτιση των εργαζομένων.
- Διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας με ανοικτή και διαφανή επικοινωνία με τους παραγωγούς και προμηθευτές, δίκαιη μεταχείριση και αμοιβές και έλεγχο των προδιαγραφών και προτύπων των προμηθειών.
- Μέριμνα για την κοινότητα με ενδιαφέρον για την ανάπτυξη του τόπου, σεβασμό στο πολίτη και φιλανθρωπικές ενέργειες.
- Σεβασμό στον εργαζόμενο με ίση μεταχείριση όλων των εργαζομένων, εκπαίδευση του προσωπικού για ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, δίκαιες αμοιβές και ύπαρξη ατόμων για επικοινωνία με τους εργαζόμενους για άμεση επικοινωνία μαζί τους επίλυση τυχών ζητημάτων.
- Μέριμνα για τους καταναλωτές με δίκαιη μεταχείριση των καταναλωτών, ικανοποίηση των απαιτήσεων τους, ποιότητα στις προσφερόμενες υπηρεσίες

και προϊόντα, να μπορεί να είναι σε θέση να χειριστεί παράπονα πελατών και συνεχής επικοινωνία με τους καταναλωτές.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις στηρίζονται σε τρεις παράγοντες για την μεγιστοποίηση του κέρδους τους: στους πελάτες, στους εργαζόμενους και στους επενδυτές. Ανάλογα με το ποιος παράγοντας ή συνδυασμός παραγόντων συμφέρει την εταιρεία, προς σε αυτήν την κατεύθυνση στοχεύει και η εταιρική κοινωνική ευθύνη της εταιρείας. Ωστόσο η έρευνα που έγινε στους καταναλωτές έδειξε ότι οι καταναλωτές, ανάμεσα σε άλλα, περιμένουν μια πελατοκεντρική ευθύνη, δηλαδή η εταιρεία να στοχεύει στην ικανοποίηση του πελάτη από την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω της ποιότητας των προϊόντων και της σχέσης τιμής-προσφοράς. Συνοπτικά η κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη των επιχειρήσεων επηρεάζει σημαντικά τις αγοραστικές αποφάσεις των καταναλωτών καθώς επίσης και τη δημιουργία θετικής εικόνας για την επιχείρηση. Το 70% των ευρωπαϊκών καταναλωτών (Hines, 2001) υποστηρίζει, ότι η κοινωνική ευθύνη μια επιχείρησης επηρεάζει τις αγοραστικές του αποφάσεις (Smith, 2003) και ο ένας στους πέντε καταναλωτές είναι διατεθειμένος να πληρώσει ακριβότερα για περιβαλλοντικά και κοινωνικά πιο «υπεύθυνα» προϊόντα. Παρομοίως, οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο για την κοινωνική συμπεριφορά των εργοδοτών τους και οι εταιρείες που φαίνονται να υποστηρίζουν πιο ενεργητικά τις ανάγκες της κοινωνίας συγκρατούν ευκολότερα τους καλύτερους υπαλλήλους τους ή προσλαμβάνουν σταδιακά άτομα που συνήθως αποτελούν θύματα διακρίσεων και προκαταλήψεων, ανεξάρτητα από τα εργασιακά προσόντα και τη διαθεσιμότητά τους.

Ενδεικτική αυτής της θέσης των καταναλωτών και των μη κυβερνητικών οργανώσεων αποτελεί η τάση που παρουσιάζεται σε πολλές μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις για επέκταση της εφαρμογής της ΕΚΕ και στα ευρύτερα δίκτυα των συνεργατών τους, στην αλυσίδα παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα οι μεγάλες επιχειρήσεις εμπορίας καφέ και σοκολατούχων προϊόντων, οι οποίες δέχτηκαν πιέσεις εξαιτίας των συνθηκών εργασίας σε φυτείες από τις οποίες αγοράζουν πρώτη ύλη, αν και οι εν λόγω φυτείες δεν βρίσκονταν υπό τον άμεσο έλεγχο και ιδιοκτησία τους. Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπου επικρατεί έντονος ανταγωνισμός, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει μια επιχείρηση είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα με αποτέλεσμα ο προσανατολισμός στον πελάτη να είναι

μονόδρομος. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν εγγυήσεις που θα πρέπει να τηρούνται, ενώ η καλή φήμη της εταιρίας σε συνδυασμό με τον επαγγελματισμό, τη σταθερότητα στις αξίες και τη φροντίδα για τη συνεχή ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη οδηγούν στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και η επιχείρηση γίνεται αγαπητή από τον πελάτη και δημιουργούνται οι προοπτικές για επόμενη αγορά από το συγκεκριμένο κατάστημα. Εκείνο όμως που δημιουργεί ένα πραγματικά ισχυρό δεσμό εμπιστοσύνης ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση είναι η προσπάθεια για ικανοποίηση του καταναλωτή μέσω της προσφοράς προϊόντων, καθώς επίσης και οι διορθωτικές ενέργειες στις οποίες προβαίνει η επιχείρηση όταν η χρήση ή κατανάλωση του προϊόντος προκαλεί στο ανθρώπινο οργανισμό ανεπιθύμητες ενέργειες οι οποίες μπορούν να αποβούν πολύ σοβαρές για την υγεία του. Ένα αλλοιωμένο ή ελαττωματικό προϊόν μπορεί να έχει ολέθριες συνέπειες στον οργανισμό του ανθρώπου και κατά συνέπεια δημιουργία σοβαρού πλήγματος για την παρασκευάστρια εταιρεία. Η κατάσταση στην οποία βρίσκεται η εταιρεία όταν έρχεται αντιμέτωπη με ένα τέτοιο συμβάν ονομάζεται κρίση επιβλαβούς προϊόντος και είναι γνωστή με τον διεθνή όρο Product Harm Crisis (PHC).

Οι κρίσεις αυτές στον κόσμο των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται ως δύσκολες μάχες (Tsang, 2000) στον πόλεμο για την επιβίωση (Snyder et al, 2006). Η εμπλεκόμενη επιχείρηση προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες με σκοπό την διασφάλιση της υγείας και της ικανοποίησης του πελάτη από το παρεχόμενο προϊόν καθώς επίσης και την διατήρηση της αναγνωρισιμότητας του εμπορικού σήματος ως ποιοτικό και εγγυημένο. Οι ενέργειες αυτές αποτελούν ένα σχέδιο μάρκετινγκ για να αποτραπεί η δημιουργία κακής εικόνας για το προϊόν και την εταιρεία που συνδέεται, κάτι που θα έχει άμεσο αντίκτυπο στις πωλήσεις τις εταιρείας και γενικότερα στο οικονομικό της περιβάλλον. Οι βασικές ενέργειες στις οποίες προβαίνουν οι επιχειρήσεις όταν βρίσκονται σε αυτή την κατάσταση είναι: άμεση ανάκληση της γραμμής προϊόντος, οικιοθελής προσπάθεια για διόρθωση της ζημιάς που προκλήθηκε, διορθωτικές αλλαγές έπειτα από άσκηση των νομικών δικαιωμάτων του κράτους ή των πολιτών και τέλος άρνηση ότι ευθύνεται αυτή και το προϊόν της για την κρίση.

Όταν μια PHC χτυπά μια επιχείρηση, οι διαχειριστές της θα πρέπει να εντοπίσουν τους πιθανούς συμμάχους και αντιπάλους, μεταξύ των ομάδων των ενδιαφερομένων μερών της, συμπεριλαμβανομένων των καταναλωτών των ρυθμιστικών οργανισμών, των μέσων ενημέρωσης, και των ανταγωνιστών. Οι

διορθωτικές κινήσεις της εταιρείας πρέπει να είναι σύντομες και μεθοδικές, αλλιώς θα δοθεί η ευκαιρία στις ανταγωνίστριες εταιρείες να εκμεταλλευτούν την δυσμενή της θέση και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς που κατέχουν. Η PHC μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρές απώλειες και ζημίες, όπως τραυματισμούς στους καταναλωτές (Papadakis, 2006), αλλοίωση εικόνας και φήμης της εταιρείας (Mowen, 1980; Siomkos, 1999; Berman, 1999; Davies et al, 2003), και έλλειψη εμπιστοσύνης των καταναλωτών στην εταιρεία που εμπλέκεται στην κρίση (Dawar & Pillutla, 2000; Dawar & Lei, 2008). Οι αντιδράσεις των εμπλεκόμενων είναι ανάμεικτες, οι καταναλωτές που επηρεάζονται άμεσα κινούνται νομικά ενάντια στην εταιρεία και οι πιστοί πελάτες φαίνεται να χάνουν την εμπιστοσύνη τους (Siomkos, 1999). Οι αντιδράσεις των αγοραστών διαφέρουν επίσης ανάλογα με την ηλικία και το φύλο. Οι γυναίκες, σε αντίθεση με τους άντρες, έχουν την τάση να κατηγορούν σχετικά πιο συχνά εταιρείες που εμπλέκονται σε PHC, ανεξάρτητα αν έχει αποδειχθεί αν ευθύνονται αυτές εξολοκλήρου για το συμβάν ή όχι (Laufer & Gillespie, 2004). Οι ηλικιωμένοι σκέφτονται πιο συνετά και πιο ώριμα από τους νέους και δεν βιάζονται να κατηγορήσουν και να εξάγουν συμπεράσματα για την εταιρεία, το προϊόν της οποίας δημιούργησε την κρίση (Laufer et al, 2005).

Προηγούμενες μελέτες της διαχείρισης των κρίσεων έχουν δείξει ότι υπάρχουν πολλές οργανωτικές και περιβαλλοντικές μεταβλητές που μπορεί να καθορίσουν την κλίση του καταναλωτή για να προβεί σε επαναγορά προϊόντων που έχουν εμπλακεί σε PHC (Mowen & Ellis, 1981). Κατά τη διάρκεια της κρίσης στην αγορά διαχέονται αρνητικές ειδήσεις για την εταιρεία και το ζημιόγνο προϊόν. Οι εταιρείες θεωρούν ότι εφόσον οι γνώμες των καταναλωτών επηρεάζονται από τις διαδιδόμενες ειδήσεις για το πρόβλημα που δημιούργησε τα προϊόν, όλη την περίοδο της κρίσης δεν μπορούν να εφαρμόσουν καμία ενέργεια για να αντιστρέψουν το αρνητικό κλίμα που έχει δημιουργηθεί για το προϊόν. Όταν όμως περιοριστεί η διάδοση των ειδήσεων τότε η εταιρεία μπορεί να ανακοινώσει πληροφορίες στους καταναλωτές σχετικά με την κατάσταση κρίσης από την δικιά της πλευρά και να τους ενημερώσει για τις προσπάθειές της στη διαχείριση της κρίσης προσπαθώντας να αλλάξει την στάση των καταναλωτών και να την επαναφέρει στα επίπεδα προ κρίσης. (Jolly & Mowen, 1984).

Από μια θεωρητική άποψη η προσπάθεια της εταιρείας να διαχειριστεί μια PHC αποτελεί μία ευκαιρία για την εταιρεία να εξετάσει τον αντίκτυπο των εταιρικών ενεργειών στην αξία του εμπορικού της σήματος για δύο λόγους:

- a. αν η αρνητική διαφήμιση σχετικά με τα επικίνδυνα ή ελαττωματικά της προϊόντα επηρεάζει άμεσα την αξία του εμπορικού της σήματος και
- b. αν τέτοιες κρίσεις είναι πιθανόν να δημιουργήσουν σοβαρές μεταβολές της καθαρής αξίας της μάρκας. Ο αντίκτυπος αυτών των ενεργειών είναι εύκολα αντιληπτός και μετρήσιμος (Dawar, 1998).

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες δημιουργούν τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα για την κοινωνία και το περιβάλλον. Στόχος των επιχειρήσεων για την κοινωνία οι επιχειρήσεις να παράγουν περισσότερα θετικά αποτελέσματα με όσο το δυνατόν λιγότερες αρνητικές συνέπειες. Η κοινωνική προσδοκία ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν ενεργά τη φροντίδα της ευρύτερης κοινωνίας και του περιβάλλοντος αυξάνεται τις τελευταίες δεκαετίες και οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται σε αυτή την προσδοκία με μια σειρά δραστηριοτήτων με τη γενική ονομασία της Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Η ΕΚΕ αποτελεί ένα διατομεακό θέμα σύμφωνα με το οποίο πολλά θέματα μπορούν να ομαδοποιηθούν συμπεριλαμβανομένης της κατάρτισης και της εκπαίδευσης, την ανάπτυξη ικανοτήτων, την ηγεσία, την υγεία και την ασφάλεια, τις συνθήκες εργασίας, τα ανθρώπινα δικαιώματα, η εμπλοκή των παραγόντων και της εταιρικής διακυβέρνησης. Είναι μια στρατηγική την οποία εντάσσουν οι επιχειρήσεις στο χαρτοφυλάκιό τους να δείξουν ουσιαστική υπευθυνότητα στον τρόπο με τον οποίο χειρίζονται την επίδρασή τους στο περιβάλλον, στα εργασιακά και κοινωνικά θέματα, στην ασφάλεια του καταναλωτή και γενικότερα στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν τις μεγάλες προκλήσεις του σύγχρονου κόσμου. Η ασφάλεια του καταναλωτή συνδέεται άμεσα με την διαχείριση κρίσεων επιβλαβούς προϊόντος (PHC) καθώς η προσφορά ποιοτικών προϊόντων είναι στόχος της ευθύνης της εταιρείας. Έτσι η ανάληψη των ευθυνών και η δημιουργία στρατηγικών για την αντιμετώπιση των κρίσεων χρήζουν απαραίτητες για την λειτουργία των επιχειρήσεων και την διατήρηση της θέσης τους στην αγορά, καθώς το ξέσπασμα μίας τέτοιας κρίσης χωρίς προσπάθειες για διόρθωση της κατάστασης θα είχε αναμφισβήτητα αρνητικά αποτελέσματα στο εμπορικό σήμα της επιχείρησης και στη βιωσιμότητα της εκτενέστερα.

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

2.PHC Marketing

2.1 Ορισμός

Κρίση χαρακτηρίζεται ένα μεγάλο μη προγραμματισμένο περιστατικό με πιθανό αρνητικό αποτέλεσμα που απειλεί την επιβίωση της επιχείρησης/εταιρεία/οργανισμού, φθείροντας τις εσωτερικές και εξωτερικές δομές του οργανισμού ή επηρεάζοντας την νομιμότητα της. Η διαχείριση κρίσεων ορίζεται ως μία σειρά από λειτουργίες και διαδικασίες οι οποίες χρησιμεύουν στο να αναγνωρίσουμε, να μελετήσουμε και να προβλέψουμε ζητήματα που μπορεί να προκαλέσουν κρίσεις και να ανακαλύψουμε συγκεκριμένους τρόπους με τους οποίους ένας οργανισμός θα μπορούσε να προλάβει ή να αντιμετωπίσει αυτές τις κρίσεις (Darling et al, 1996). Αν και τα περιστατικά κρίσεων ζημιογόνου προϊόντος αυξάνονται τις τελευταίες δεκαετίες λίγες είναι οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί πάνω στο τομέα αυτό. Μόνο ένας περιορισμένος αριθμός ερευνών έχει διεξαχθεί μελετώντας τις αντιδράσεις και τις ενέργειες των επιχειρήσεων το χρονικό διάστημα που άρχισαν να εμφανίζονται οι παρενέργειες των προϊόντων και το χρονικό διάστημα που έγινε η επανάκτηση των προϊόντων (Standop, 2006), ενώ για τις αντιδράσεις και τις αντιλήψεις των καταναλωτών για την επιχείρηση ένα μεγάλο χρονικό διάστημα μετά την κρίση δεν έχουν διεξαχθεί ακόμη έρευνες (Vasillikopoulou et al, 2009).

Οι κρίσεις αποτελούν σοβαρές καταστάσεις για την επιχείρηση, καθώς εάν δεν χειριστούν σωστά μπορεί να έχουν σοβαρές επιπτώσεις στην εμπλεκόμενη επιχείρηση (Carley & Lin, 1995; Perrow, 1984; Arpan & Pompper, 2003). Από πλευράς μάρκετινγκ οι κρίσεις κατηγοριοποιούνται σε γεγονότα χαμηλής πιθανότητας και υψηλής πιθανότητας κινδύνου, τα οποία μπορούν να βλάψουν την επιχείρηση και να θέσουν σε κίνδυνο τους θεμελιώδεις στόχους της (Weick, 1988). Οι πηγές μίας κρίσης μπορεί να είναι εσωτερικοί ή εξωτερικοί παράγοντες του περιβάλλοντος της επιχείρησης (March & Simon, 1958; Perrow, 1984).

Τέτοιοι παράγοντες μπορούν να χαρακτηριστούν απροσδόκητα γεγονότα, όπως μια πυρκαγιά, παραβίαση της ασφάλειας της επιχείρησης,

απεργία εργαζομένων ή ακόμα και μία τροφική δηλητηρίαση μπορεί να οδηγήσει στην κρίση (Miller, 1987).

Μια κρίση μπορεί να χτυπήσει οποιαδήποτε εταιρεία, ανά πάσα στιγμή και εάν η εταιρεία δεν ανταποκριθεί άμεσα στην κρίση, τότε η κρίση κλιμακώνεται και επέρχεται η καταστροφή της επιχείρησης (Davies & Walters, 1998). Ανεξάρτητα από την σημαντικότητα τους, οι κρίσεις αποτελούν ένα σοβαρή απειλή για την επιχείρηση.

Η περίπτωση της κρίσης επιβλαβούς προϊόντος αποτελούν πολύπλοκες καταστάσεις κατά τις οποίες τα προϊόντα που προωθεί η επιχείρηση διαπιστώνεται ότι είναι ελαττωματικά, δεν τηρούν κανόνες ασφαλείας ή ακόμη είναι και επικίνδυνα για την υγεία του καταναλωτή (Dawar & Pillutla, 2000). Κατά τους Siomko και Kurzbard (1994) η κρίση βλαβερού προϊόντος ορίζεται ως η απότομη διακοπή του κύκλου ζωής των προϊόντων. Όσον αφορά τις κρίσεις στο κλάδο τροφίμων αυτές οφείλονται κυρίως σε τροφικές ασθένειες από μολυσμένα προϊόντα, ενώ για τα υπόλοιπα οι πηγές μπορεί να είναι διάφορες αιτίες, όπως: κατασκευαστική αμέλεια, λανθασμένη χρήση του προϊόντος ή ακόμη και δολιοφθορά και οι επιπτώσεις πολύ σοβαρές για την επιβίωση της εταιρείας. Ανεξάρτητα από την αιτία που την προκάλεσε το αποτέλεσμα είναι τεράστιο οικονομικό κόστος για την εταιρεία: μείωση των πωλήσεων, απώλεια μεριδίου αγοράς, αρνητική πορεία μετοχής της επιχείρησης, μείωση της ικανότητας της επιχείρησης για χρηματοδότηση ή δανειοληψία καθώς και κοινωνική, πολιτική και ψυχολογική ζημία: απώλεια κύρους της εταιρείας, φθορά της φήμης της ή ακόμα και καταστροφή της εταιρικής εικόνας τους (Siomkos, 1999).

2.2 Στάδια διαχείρισης κρίσεων

Οι ενέργειες για σωστή διαχείριση των κρίσεων εκτός από την μετρίαση των επιπτώσεων της κρίσης και προσπάθεια για ελαχιστοποίηση των οικονομικών της απωλειών, έχει σαν στόχο την εκμετάλλευση της 'ευκαιρίας' που της δίνεται για να μιλήσει στο κοινό της, στους πελάτες και καταναλωτές της για την αποστολή, τις αξίες και την λειτουργία της.

Τα στάδια διαχείρισης κρίσεων είναι 3 (Stafford et al, 2002; Shrivastava & Siomkos, 1989) :

- *Η πρόληψη*
- *Η προετοιμασία και ένα σχέδιο επικοινωνίας*
- *Η αντιμετώπιση της κρίσης*

2.3 Πρόληψη

Οι επιχειρήσεις τηρούν συγκεκριμένους κανόνες ασφαλείας και πιστοποιητικά ποιότητας για να διασφαλίζεται η ποιότητα των υπηρεσιών/προϊόντων τους για να αποφύγουν να βρεθούν σε μία τέτοια δυσμενή θέση. Ωστόσο όταν η κρίση χτυπήσει την επιχείρηση ο παράγοντας εκείνος που θα καθορίσει αν θα αντέξει η επιχείρηση είναι η ικανότητά διαχείρισης της κρίσης αυτής, μέσω εφαρμογής των κατάλληλων στρατηγικών μάρκετινγκ οι οποίες θα μπορέσουν μπορούν να ελέγξουν την αρνητική δημοσιότητα και να προστατεύσουν την εικόνα της εταιρείας (Stafford et al, 2002).

Η επίλυση της κρίσης ξεκινά από τις προληπτικές προσπάθειες που καταβάλλει η εταιρεία για να αποφύγει τη δημιουργία κρίσης. Τα προληπτικά μέτρα έχουν να κάνουν με την διαίσθηση που θα εμφανιστεί ένα σοβαρό πρόβλημα. (Gonzales-Herrero & Pratt, 1995). Σημαντικές εσωτερικές λειτουργίες μίας εταιρείας όπως η χρηματοδότηση, η παραγωγή, οι προμήθειες και οι ανθρώπινοι πόροι είναι ευαίσθητες σε εξωτερικούς παράγοντες όπως στην κοινωνικούς, οικονομικούς, πολιτικούς, τον ανταγωνισμό, την τεχνολογία και ηθικούς παράγοντες. Αυτό που άμεσα πρέπει να πραγματοποιηθεί είναι να προσδιοριστούν οι διαδικασίες που απαραίτητες για την αξιολόγηση και την αντιμετώπιση των μελλοντικών κρίσεις όπως αυτές προκύπτουν (Jackson και Schantz, 1993). Βασικό στάδιο αυτής της διαδικασίας είναι η ύπαρξη κατάλληλων συστημάτων πληροφοριών, διαδικασίες σχεδιασμού και τεχνικές λήψης αποφάσεων. Συστήματα πληροφόρησης θα ελέγχουν τα περιβάλλον και θα συγκεντρώνουν κατάλληλα δεδομένα, θα ερμηνεύουν τα δεδομένα αυτά σε ευκαιρίες και προκλήσεις και θα παρέχουν ένα θεμέλιο για στρατηγικές που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως προσπάθειες και για να αποφευχθούν οι κρίσεις, αλλά και για παρέμβαση και επίλυση της κρίσης.

2.4 Η αρχή της κρίσης

Όταν το προϊόν μίας εταιρείας πριν βγει στη αγορά ελεγχθεί και βρεθεί ακατάλληλο για χρήση από τον άνθρωπο και γίνει άμεση ανάκληση του προϊόντος η εταιρεία έχει μικρές απώλειες καθώς ολόκληρη η σειρά προϊόντος θα επιστραφεί για επανέλεγχο και επισκευή ή θα καταστραφεί, ωστόσο το προβληματικό προϊόν δεν θα έχει προκαλέσει ζημία σε κάποιο άνθρωπο και η επωνυμία της επιχείρησης δεν έχει πληγεί.

Στην περίπτωση όμως που ένα προϊόν διατίθεται ήδη στην αγορά και η χρήση του προκαλέσει επιπτώσεις στην υγεία του ανθρώπου η αρνητική διαφήμιση για το προϊόν και την εταιρεία γίνεται τάχιστα. Στην αρχή ακόμα της κρίσης όπου η εταιρεία δεν έχει ξεκινήσει ενέργειες για διόρθωση του προβλήματος η διάδοση του συμβάντος από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης παίρνει μεγάλες διαστάσεις. Ο Τύπος επηρεάζει πολύ τις αντιλήψεις των καταναλωτών. Οι πολίτες λαμβάνοντας από τα Μ.Μ.Ε. αρνητική ενημέρωση για το προϊόν και την εταιρεία και σχηματίζουν μία αντίστοιχη γνώμη (Siomkos & Kurzbard, 1994). Το σημαντικότερο πρόβλημα που εμφανίζεται για την επιχείρηση είναι η απώλεια εσόδων, καθώς οι καταναλωτές αποφεύγουν την αγορά του προϊόντος ή προϊόντων της εταιρείας και η επωνυμία της πλήγεται ανεπανόρθωτα. Ωστόσο ακόμα και όταν μία επιχείρηση βιώνει κρίση επιβλαβούς προϊόντος έχουν σημειωθεί κάποιοι παράγοντες οι οποίοι μετριάζουν τις απώλειες τις πριν ακόμη εφαρμόσει στρατηγικές για διόρθωση της κατάστασης.

2.5 Η επικοινωνιακή πολιτική

Η ανοιχτή επικοινωνία κατά την διάρκεια μίας κρίσης είναι δύσκολο εγχείρημα και επικίνδυνο. Ωστόσο οι ανοικτές και ειλικρινείς επικοινωνίες μπορούν να προλάβουν τυχόν κωλυσιοεργίες στις αντιδράσεις της εταιρείας κατά τη διάρκεια κρίσης (Shrivastava & Siomkos, 1989). Τυχόν κωλυσιοεργίες μπορεί να προκύψουν για δύο κυρίως λόγους:

Πρώτον είναι η αίσθηση της πολιορκίας που αισθάνεται η επιχείρηση, ένα αίσθημα που καταβάλλει τις επιχείρησης που βιώνουν μια κρίση. Η εταιρεία

προσπαθεί να προστατέψει όλους τους πόρους της και τις πληροφορίες, υπό την υποψία ότι ο καθένας μπορεί να εκμεταλλευθεί την ευαίσθητη θέση της επιχείρησης και να κινηθεί εναντίον της. Αυτή η λανθασμένη αντίληψη των εταιριών οδηγεί τις εταιρείες στο να μοιράζονται με το κοινό και τους λοιπούς εμπλεκόμενους μειωμένο αριθμό πληροφοριών για την κρίση ή και καθόλου πληροφορίες, δημιουργώντας ακόμα πιο αρνητικό κλίμα στην εταιρεία.

Ο δεύτερος παράγοντας που μπορεί να ενθαρρύνει τις κωλυσιεργίες είναι όταν οι επιχειρήσεις κρίνονται ανέτοιμες να χειριστούν σωστά την επικοινωνιακή πολιτική σε περιόδους κρίσης. Οι επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν σε ποιον πρέπει να απευθυνθούν και τι πληροφορίες να διαδώσουν.

Και οι δύο αυτοί παράγοντες να μετριαστούν με επικοινωνιακά σχέδια τα οποία θα αναπτυχθούν πριν από την έναρξη της κρίσης. Αυτό το εγχείρημα μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη ενός σχεδίου επικοινωνίας που να προσδιορίζει τους βασικούς ενδιαφερόμενους, τις ανάγκες τους για πληροφόρηση και πως αυτές μπορούν να καλυφθούν.

Ένα προτεινόμενο σχέδιο επικοινωνίας (Shrivastava & Siomkos, 1989) θα πρέπει να περιέχει τα ακόλουθα στοιχεία:

Ένας τηλεφωνικός κατάλογος για την κρίση: Είναι πολύ χρήσιμο να αναγνωρίζει η εταιρεία τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς επίσης και στοιχεία του τόπου διαμονής τους και τηλέφωνα επικοινωνίας. Αυτοί μπορεί να είναι μεταξύ άλλων οι πελάτες τους, οι λιανοπωλητές τους, οι έμποροί τους, οι προμηθευτές τους, οι τράπεζες και οι επενδυτικές και χρηματιστηριακές εταιρείες με τις οποίες συνεργάζονται, τοπικούς/πολιτειακούς/κυβερνητικούς και ομοσπονδιακούς οργανισμούς και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Είναι πολύ σημαντικό να έχει η εταιρεία τα σημερινά τηλέφωνα επικοινωνίας και τις διευθύνσεις όλων των ενδιαφερόμενων μερών διαθέσιμα πριν από μία κρίση. Αν και αυτό είναι ένα πολύ απλό έργο η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν τον διαθέτουν αυτό το κατάλογο και κωλυσιεργούν όταν ξεσπά η κρίση καθώς προσπαθούν εκ των υστέρων να συγκεντρώσουν τα απαραίτητα στοιχεία, χάνοντας πολύτιμο χρόνο στην αντιμετώπιση της κρίσης.

Εκπρόσωποι Τύπου: Οι εταιρείες πρέπει να έχουν καθιερώσει εκπροσώπους τύπου για να αντιμετωπίσουν εσωτερικές και εξωτερικές έρευνες. Στις εξωτερικές

έρευνες εμπλέκονται τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι κυβερνητικές υπηρεσίες και επιχειρηματικοί συνεργάτες. Οι εσωτερικές έρευνες συνεπάγονται το διοικητικό συμβούλιο, τους εργαζομένους, ξένες θυγατρικές κ.α.. Είναι πολύ σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι όλοι οι εκπρόσωποι της εταιρείας θα δίνουν συνεπής πληροφορίες στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

Δελτίο Τύπου: Η εταιρεία πρέπει να έχει ετοιμάσει δελτία τύπου που να περιέχουν πληροφορίες για το ιστορικό και το προφίλ της εταιρείας καθώς επίσης και όλες τις πληροφορίες εκείνες που αφορούν την εκδήλωση της κρίσης και μπορούν να δημοσιοποιηθούν. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με διορθωτικά μέτρα, προληπτικά μέτρα ασφάλειας για άμβλυνση της κρίσης. Οι πληροφορίες αυτές πρέπει να διαχέονται στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και να παρέχεται τακτική ενημέρωση.

Η αναπληροφόρηση (feedback) από το κοινό: Η εταιρεία πρέπει να ορίσει διατάξεις για εκμετάλλευση των δημοσίων αντιδράσεων για την κρίση. Να καθιερώσει ένα νούμερο χωρίς χρέωση για τις καταγγελίες των καταναλωτών και τις δημόσιες αντιδράσεις. Η αναπληροφόρηση αυτή πρέπει να ενσωματωθεί στις απαντήσεις της εταιρείας για την κρίση.

2.6 Παράγοντες που επηρεάζουν τους καταναλωτές πριν λάβει μέτρα η επιχείρηση

Προηγούμενες μελέτες (Siomkos, 1999; Mowen & Ellis, 1981) έχουν δείξει τρεις βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά τις αντιλήψεις των καταναλωτών και την καταναλωτική τους συμπεριφορά σχετικά με ένα προϊόν που πρωταγωνιστεί σε κρίση επιβλαβούς προϊόντος:

- η φήμη της εταιρείας και η εταιρική κοινωνική ευθύνη
- η απόκριση της εταιρείας για την κρίση
- η σημαντικότητα της κρίσης

Υποστηρίζεται γενικά ότι μία εταιρεία με καλή φήμη μπορεί να έχει λιγότερες απώλειες από μία τέτοια κρίση (FomBrun & VanRiel, 2003) καθώς επίσης και ότι μία επιφανής εταιρεία θα έχει πιο ευνοϊκή μεταχείριση σε περίπτωση κρίσης (Siomkos & Kurtzbard, 1994). Σύμφωνα με τον Singhapakdi et al. (1995), μία εταιρεία μπορεί να βελτιώσει την εικόνα της μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Όταν μια εταιρεία περιγράφεται από την ίδια ή από την κυβέρνηση ως κοινωνικά υπεύθυνη τα συναισθήματα των καταναλωτών είναι θετικότερα απέναντι στην εταιρεία, γεγονός που μπορεί να μετριάσει τα συναισθήματα κατά την διάρκεια της κρίσης και της ανάκλησης του προϊόντος. Οι καταναλωτές επιλέγουν να αγοράζουν προϊόντα κοινωνικά υπεύθυνων εταιρειών και διαπιστώθηκε ότι η ΕΚΕ επηρεάζει τις αντιλήψεις τους σε καταστάσεις κρίσεων επιβλαβούς προϊόντων (Luo & Bhattacharya, 2006) και χαρακτηρίζεται ως ένας σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης αντιλήψεων των καταναλωτών μέσα στη κρίση.

Η έγκαιρη απόκριση της εταιρίας στην κρίση έχει να κάνει με το πόσο γρήγορα θα αναλάβει δράση η εταιρεία, με ενημέρωση των καταναλωτών για το συμβάν και ενέργειες για αποκατάσταση της ζημίας που προκλήθηκε. Εξαρτάται από το πόσο έγκαιρα θα μπορέσει η εταιρεία να κινητοποιήσει τους πόρους της για να περιορίσει τη ζημιά. Η ταχύτερη ανάληψη ευθυνών και ανάκληση του προϊόντος βοηθά στο να διαμορφωθεί θετικότερη αντίληψη για την κοινωνική ευθύνη της εταιρείας.

Η σοβαρότητα των επιπτώσεων σε περίπτωση κρίσης, εκτιμάται από την άποψη του αριθμού και της σοβαρότητας των τραυματισμών και θανάτων των ανθρώπων και των ζώων, καθώς και οι επιπτώσεις της στο περιβάλλον. Με βάση τον Οργανισμό τροφίμων και Φαρμάκων οι ανακλήσεις προϊόντων μπορούν να ταξινομηθούν σύμφωνα με 3 επίπεδα σημαντικότητας:

- *Θάνατος ανθρώπου και σημαντικές επιπτώσεις για την υγεία*
- *Σημαντικός βαθμός κινδύνου για τη υγεία του ανθρώπου, αλλά χωρίς να απειλείται η ζωή του*
- *Παραβίαση κανονισμών στην ετικέτα του προϊόντος και των κατευθυντήριων οδηγιών χωρίς να ενέχει κίνδυνο για την υγεία του ανθρώπου*

Οι μελέτες αποκαλύπτουν ότι μια εταιρεία, σε μία περίπτωση κρίσης με υψηλό αριθμό τραυματισμών είναι σε δυσχερέστερη θέση από μία άλλη εταιρεία με

χαμηλή αριθμό τραυματισμών (Mowen & Ellis, 1981). Άλλες μελέτες έχουν δείξει ότι η σοβαρότητα των τραυματισμών επιβαρύνει τη θέση της εταιρείας και αυξάνει τη σοβαρότητα του γεγονότος και των αριθμό των ευθυνών που καλείται να αναλάβει η εταιρεία (Tedeschi & Nesler, 1993; Kelly & Campbell, 1997). Η σοβαρότητα της κρίσης έχει επίσης αντίκτυπο και στη συναισθηματική αντίδραση των εμπλεκομένων, με μακροχρόνιες αρνητικές επιδράσεις (Zyglidopoulos, 2001).

2.7 Στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσης

Ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει σημαντικά την επιτυχία μιας επιχείρησης στην αντιμετώπιση μιας κρίσης επιβλαβούς προϊόντος είναι το είδος της απάντησης της εταιρείας. Η απόφαση που θα πάρει η επιχείρηση είναι όντως κρίσιμη και καθοριστική. Ωστόσο η βιασύνη στην λήψη αποφάσεων για να μειώσει τις απώλειες δεν αποφέρει πάντα θετικά αποτελέσματα. Τέσσερις είναι οι βασικές ενέργειες (Shrivastava & Siomkos, 1989) που μπορεί να κάνουν οι εταιρείες όταν βρίσκονται σε κρίση επιβλαβούς προϊόντος:

- ▶ *Η υπερπροσπάθεια (super effort)*
- ▶ *Η εθελοντική συμμόρφωση (voluntary compliance)*
- ▶ *Η αναγκαστική κανονιστική συμμόρφωση (forced regulatory compliance)*
- ▶ *Η άρνηση (denial)*

Η υπερπροσπάθεια

Η στρατηγική αυτή χαρακτηρίζεται από επιθετικές τεχνικές αντιμετώπισης προβλημάτων. Η επιχείρηση προσπαθεί σκληρά να προάγει μια υπεύθυνη εικόνα. Το προϊόν ανακαλείται άμεσα και αποζημιώνει τα θύματα. Επίσης η εταιρεία ενημερώνει τους πελάτες για την κρίση που προκάλεσε το προϊόν χωρίς να αποκρύπτει κάτι που τη ζημιώνει. Τέλος, ενημερώνει τους καταναλωτές για το πώς θα μπορέσουν να επιστρέψουν το ακατάλληλο προϊόν ,προσφέροντας τους επίσης ειδικά εκπτωτικά κουπόνια για άλλο προϊόν ή προϊόντα, δείγματα άλλων προϊόντων και διαφημίζει ευρέως την ανάκληση. Η στρατηγική αυτή χαρακτηρίζεται από γενναιόδωρες προσπάθειες παροχής αρωγής προς τα θύματα και ταχεία αποκατάσταση των ζημιών

που υπέστησαν και κάνει την διαδικασία της ανάκλησης του προϊόντος εξαιρετικά εύκολη για τους καταναλωτές.

Η εθελοντική συμμόρφωση

Με αυτή την στρατηγική η επιχείρηση αποσύρει το προϊόν πριν το ζητήσει η κυβέρνηση ή κάποιος άλλος κρατικός φορέας. Η εταιρεία που βρίσκεται σε κρίση ξεκινά οικειοθελώς δράσεις που να πληρούν τις κανονιστικές απαιτήσεις για τη διαχείριση έκτακτης ανάγκης, τη δημόσια ασφάλεια, περιορισμό των κινδύνων, και την αποκάλυψη πληροφοριών, πριν το απαιτήσει κάποιος αρμόδιος φορέας, εφόσον το προϊόν έχει αποδειχθεί βλαβερό για την υγεία του ανθρώπου,.

Η αναγκαστική κανονιστική συμμόρφωση

Σε αυτήν τη περίπτωση η εταιρεία ανακαλεί το προϊόν της μετά από απαίτηση ενός οργανισμού. Η εταιρεία εφαρμόζει τα ελάχιστα απαιτητά από το νόμο, μόνο όταν αναγκάζεται να το πράξει από τις ρυθμιστικές αρχές και το κοινό.

Η άρνηση

Η εταιρεία αρνείται την ευθύνη ότι προϊόν της προκάλεσε τη ζημία και δεν δείχνει ότι υπάρχει ανησυχία για την ευημερία των καταναλωτών. Η εταιρεία με το να αρνείται ότι έχει γίνει κάποια ζημιά προσπαθεί αν ελαχιστοποιήσει τις επιπτώσεις του, παραιτείται από την ευθύνη της για αυτό και αρνείται να κάνει οτιδήποτε για αυτό.

Μια άλλη ενδιαφέρουσα στρατηγική (Siomkos & Malliaris, 1992) προτείνει τέσσερις βασικές κατευθυντήριες γραμμές, συνδυασμό των προηγούμενων στρατηγικών, για την διαχείριση κρίσεων επιβλαβούς προϊόντος.

Προτείνει την σύσταση μίας ομάδας ατόμων με ειδικότητα τη διαχείρισης τέτοιων κρίσεων, πριν ακόμη ξεσπάσει η κρίση. Η εταιρεία σε σύντομο χρονικό διάστημα από το ξέσπασμα της κρίσης, εντός 24 έως 72 ωρών, να αναγνωρίσει το πρόβλημα που δημιουργήθηκε και να δείξει ενδιαφέρον για την επίλυση του προβλήματος και αποζημίωση όσων επλήγησαν από το προϊόν αυτό. Στη συνέχεια να ανακληθούν εθελοντικά όλα η σειρά του επιβλαβούς προϊόντος, ειδικά αν υπάρχει ορατή απειλή και τέλος να παρέχει ειλικρινή ενημέρωση στους καταναλωτές για τη σημαντικότητα της ζημίας που δημιούργησε το προϊόν.

Κατά την διάρκεια της ανάκλησης των προϊόντων (Laufer, 2006) η εταιρεία θα πρέπει να διεξάγει, μια εκτενής ανάλυση ασφαλείας ώστε να διαπιστωθεί το μέγεθος του κινδύνου και οι επιλογές για περαιτέρω κινήσεις. Η εταιρεία θα πρέπει να προβεί σε μια εκτίμηση του κόστους της ανάκλησης η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει τα επικοινωνιακά κόστη, τα κόστος μεταφοράς των ανακληθέντων προϊόντων και την ενδεχόμενη αντικατάσταση τους, το κόστος επισκευής ή καταστροφής και το κόστος για την αποκατάσταση της ζημιωμένης εικόνας της επιχείρησης.

Στην πράξη, μέσα από έρευνες (Jolly & Mowen, 1984; Shrivastava & Siomkos, 1989) προκύπτει ότι μια εταιρεία θεωρείται ότι είναι πιο υπεύθυνη, εάν ενεργεί πριν την αναγκάσει να λάβει μέτρα κάποιος κρατικός φορέας, καθώς οι καταναλωτές είναι πιο πιθανό να αντιληφθούν μια επιχείρηση ως πιο υπεύθυνη, εάν ενεργεί πριν από την παρέμβαση ενός οργανισμού όπως η Επιτροπή Ασφάλειας Καταναλωτικών Προϊόντων ή ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων. Οι απαντήσεις σε μια κρίση, πάντως, ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό. Μια εταιρεία μπορεί να αρνηθεί απλά καμία ευθύνη για ένα ελαττωματικό προϊόν που διαθέτει στην αγορά, μπορεί να αποσύρει το προϊόν μόνο μετά από εντολή από αρμόδιο οργανισμό, μπορεί να επιλέξει να αποσύρει το ελαττωματικό προϊόν πριν από την κυβερνητική παρέμβαση ή τέλος, μια εταιρεία μπορεί να απαντήσει με την έμπρακτη απόδειξη του ενδιαφέροντος με την ευημερία των καταναλωτών με το να είναι κοινωνικά υπεύθυνη και με το να είναι ειλικρινής στις ανακοινώσεις της σχετικά με την κρίση. Οι τέσσερις αυτές απαντήσεις, από την άρνηση έως την υπερπροσπάθεια, αποτελούν το λεγόμενο “company response continuum” (συνεχές απάντηση της εταιρείας). Αυτές τις στρατηγικές θα τις εξετάσουμε στην πράξη στην επόμενη ενότητα μέσα από τις μελέτες περιπτώσεων διαφορετικών εταιρειών παγκοσμίως.

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

3. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ (Case studies)

3.1 Εισαγωγή

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση οι επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι τα υψηλά ποσοστά ανάκλησης προϊόντων και λοιπές διορθωτικές ενέργειες οφείλονται κυρίως στους αυστηρούς νόμους που έχουν θεσπιστεί για την προστασία του πολίτη καθώς επίσης και στην αυξημένη ενημέρωση (awareness) των πολιτών οι οποίοι έχουν πλέον υψηλότερες απαιτήσεις από τις επιχειρήσεις και τα προϊόντα τους. Αυτές οι συνθήκες έχουν αναγκάσει τις επιχειρήσεις να ενεργούν με προσοχή στη παραγωγική διαδικασία καθώς η εισαγωγή στην αγορά ενός επιβλαβούς προϊόντος αποτελεί μεγάλο κίνδυνο για την εταιρεία, το όνομα και τη φήμη της. Η ίδια λογική κυριαρχεί και στις υπόλοιπες χώρες του δυτικού κόσμου, καθώς και στις χώρες της Ασίας. Όλες οι χώρες πάντως σημειώνουν υψηλό ενδιαφέρον όταν οι κρίσεις επηρεάζουν άμεσα την υγεία νεότερης ηλικίας ατόμων και βρεφών.

Οι κρίσεις επιβλαβών προϊόντων είναι ένα φαινόμενο που παρατηρείται σε χώρες όλου το κόσμου από εταιρείες παροχής προϊόντων αλλά και υπηρεσιών. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι διαφορετικές στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση των κρίσεων που βιώνουν, η χρονική διάρκεια διαχείρισης της κρίσης και εφαρμογής της εκάστοτε στρατηγικής, καθώς επίσης και πως διαφέρει η στρατηγική ανάλογα με τη χώρα διαδραματίζεται η κρίση και η σημαντικότητα του κινδύνου που δημιουργείται.

Για να καταστεί αυτό κατανοητό θα εξετάσουμε μελέτες περιπτώσεων επιχειρήσεων παγκοσμίως, τις στρατηγικές που ακλούθησαν και ποιο το αποτέλεσμα των στρατηγικών που ακολούθησαν.

Τα σημαντικότερα στοιχεία των επιχειρήσεων που θα σχολιαστούν παρουσιάζονται στο παρακάτω πίνακα:

Χώρα	Ετος	Εταιρεία /Ομιλος	Προϊόν	Φορέας ελέγχου	Πηγή προβλήματος	Στρατηγική
Η.Π.Α.- Γαλλία	1990	Perrier	Μεταλλικό ανθρακούχο νερό	FDA ³ Νότιας Καρολίνας Η.Π.Α.	Υψηλό επίπεδο βενζολίου στο αναψυκτικό	Εθελοντική ανάκληση
Ηνωμένο Βασίλειο-	1990	Perrier	Μεταλλικό ανθρακούχο νερό	FDA Νότιας Καρολίνας Η.Π.Α.	Υψηλό επίπεδο βενζολίου στο αναψυκτικό	Αναγκαστική κανονιστική συμμόρφωση
Αυστραλία	1996	Kraft Foods	Φυστικοβούτυρο	Οργανισμός Δημόσιας Υγείας	Ιχνη σαλμονέλας	Εθελοντική ανάκληση
Βέλγιο	1999	Coca Cola	Αναψυκτικό	Υπουργείο Υγείας	Ιχνη διοξειδίου του άνθρακα στο αναψυκτικό	Εθελοντική ανάκληση
Η.Π.Α.	2010	Coca cola	Μπουκάλι αναψυκτικού	Associated Press	Ιχνη καδμίου στο μπουκάλι	Εθελοντική ανάκληση
Ιαπωνία	1955	Snow Brand Milk	Γάλα	Οργανισμός Δημόσιας Υγείας	Βακτήριο σταφυλόκοκκου	Εθελοντική ανάκληση
Ιαπωνία	2000	Snow Brand Milk	Γάλα	Οργανισμός Δημόσιας Υγείας	Ιχνη βακτηρίου- Ακατάλληλο για κατανάλωση	Δεν έγινε ανάκληση
Ελλάδα	2005	ΦΑΓΕ	Γιαούρτι	ΕΦΕΤ ⁴	Πρόβλημα ευρωτίασης (μούχλα)	Εθελοντική ανάκληση
Ελλάδα	2005	Ζαγόρι	Μεταλλικό νερό	ΕΦΕΤ	Αλλοίωση οργανοληπτικών χαρακτηριστικών	Αναγκαστική κανονιστική συμμόρφωση
Αυστρία	2009	Mars Confectionery	Γκοφρέτα	EFSA ⁵	Ιχνη βακτηρίων	Υπερπροσπάθεια
Γαλλία	2003	Air France	Aerospatiale- BAC Concorde	BEA ⁶ Γαλλίας	Πρόβλημα στους τροχούς	Αναγκαστική κανονιστική συμμόρφωση
Παγκοσμίως	1995	Opel/ Vauxhall	Αυτοκίνητο	NHTSA ⁷	Κακός σχεδιασμός εισόδου αντλίας για το ρεζερβουάρ βενζίνης	Αναγκαστική κανονιστική συμμόρφωση
Η.Π.Α.- Ευρώπη - Κίνα	2009/ 2010	Toyota Motor Corporation	Αυτοκίνητο	NHTSA	Μηχανική βλάβη στο πεντάλ του γκαζιού/ κακός σχεδιασμό στο πατάκι κάτω από τα πεντάλ	Εθελοντική ανάκληση
Η.Π.Α.- Βενεζουέλα- Σαουδική Αραβία	2000	Bridgestone Corporation	Ελαστικά αυτοκινήτων	NHTSA	Ελαττωματικά ελαστικά	Υπερπροσπάθεια

Η.Π.Α.	1982	Johnson & Johnson	Πανσίπινα χάπια(Tylenol)	FDA	Δολιοφθορά: μόλυνση του φαρμάκου με δηλητήριο	Εθελοντική ανάκληση
Ηνωμένο Βασίλειο	2002	Boots	Μπαστούνι για περπάτημα	MHRA ⁸	Αποκόλληση χειρολαβής	Εθελοντική ανάκληση
Η.Π.Α.	2007	Mattel Inc.	Παιχνίδια-κούκλες	CPSC ⁹	Μικρά κομμάτια σε κούκλες που αποκολλώνται	Εθελοντική ανάκληση
Η.Π.Α. - Καναδάς	2010	Fisher Price	Παιδικά παιχνίδια	CPSC	Παιχνίδια με αιχμηρές άκρες και μικρά κομμάτια ακατάλληλα για παιδιά	Εθελοντική ανάκληση

Πίνακας περιπτώσεων κρίσεων επιβλαβών προϊόντων και στρατηγικές αντιμετώπισης

Εξετάζονται διάφορες περιπτώσεις διαχείρισης κρίσεων προϊόντων που αφορούν τρόφιμα, υπηρεσίες και άλλα καταναλωτικά προϊόντα, καθώς και διαφορετικά επίπεδα σημαντικότητας κρίσης σε διάφορες χώρες του κόσμου.

3.2 Τρόφιμα και ποτά

Η ανάλυση ξεκινά με εταιρείες του κλάδου των τροφίμων και αναψυκτικών, με τις στρατηγικές που ακολούθησαν και την έκβαση των γεγονότων.

Στην περίπτωση της Perrier το 1990 (Kurzbard & Siomkos, 1992) σε έρευνα που έγινε από τον Οργανισμό Τροφίμων και Φαρμάκων (FDA) της Νότιας Καρολίνας των Ηνωμένων Πολιτειών βρέθηκαν υψηλά ποσοστά βενζολίου στο αναψυκτικό που παράγει η εταιρεία, ουσία βλαβερή για την υγεία του ανθρώπου. Η Perrier Νότιας Αμερικής, πριν την αναγκάσει αρμόδια αρχή προχώρησε άμεσα σε ανάκληση όλων των προϊόντων της φοβούμενη το πλήγμα της επωνυμίας της, ενημερώνοντας το κοινό ότι το πρόβλημα αφορούσε μόνο την δική της παρτίδα, της Νότιας Αμερικής, και ότι η πηγή της μόλυνσης ήταν στο εργοστάσιο εμφιάλωσης της στη Νότια Αμερική και ότι το πρόβλημα ήταν υπό έλεγχο. Στην Ευρώπη η Perrier Γαλλίας και Perrier Ηνωμένου Βασιλείου ενέργησαν σαν αυτόνομες εταιρείες ξεχωριστά από αυτή της Νότιας Αμερικής. Η Γαλλία ακολούθησε τη στρατηγική της Αμερικής και απέσυρε από την αγορά ένα μεγάλο αριθμό προϊόντος εντός δύο ημερών και ενημέρωσε τους κατοίκους ότι το πρόβλημα αφορά αποκλειστικά την Νότια Αμερική

και ότι η ανάκληση έγινε για λόγους ασφάλειας. Στην Αγγλία η εταιρεία υποστήριξε ότι δεν πρόκειται να κάνει καμία δήλωση μέχρι να μάθει την πηγή του προβλήματος στο εργοστάσιο εμφιάλωση στην Αμερική που οδήγησε στη μόλυνση του προϊόντος. Ωστόσο στη συνέχεια αναγκάστηκε να αποσύρει από την αγορά 40 εκατομμύρια μπουκάλια υπό την πίεση που δέχτηκε από περιβαλλοντικές οργανώσεις και ομάδες οικολόγων και εξέδωσε δελτίο τύπου με το οποίο ενημέρωνε τους πωλητές ότι δεν διέτρεχαν κίνδυνο από την κατανάλωση του ανθρακούχου νερού. Κινούμενη λοιπόν καθαρά από συμφέρον και με γνώμονα το κέρδος και τη προσπάθεια για διατήρηση της φήμης η εταιρεία στο Ηνωμένο Βασίλειο εφάρμοσε στην αρχή μια λανθασμένη στρατηγική με ελλιπής ενημέρωση του κοινού και όχι άμεση ανάκληση του προϊόντος. Η διαφορετική στρατηγική της εταιρείας από χώρα σε χώρα οδήγησε στη δημιουργία αρνητικού κλίματος γύρω από την φήμη της εταιρείας, και την επόμενη χρονιά την εταιρεία είχε σημαντική μείωση στα κέρδη της, καθώς η Perrier σημείωσε μόλις το 60% του τζίρου της πριν την ανάκληση.

Σε αντίστοιχες περιπτώσεις κρίσης επιβλαβούς προϊόντος με προϊόντα αναψυκτικά της εταιρείας Coca Cola σε Βέλγιο το 1999 (Johnson & Peppas, 2003) και Η.Π.Α. 2010 (Forbes, 2010) η εταιρεία κινήθηκε άμεσα ανακαλώντας το προϊόν από την αγορά, ελαχιστοποιώντας τις απώλειες της. Στην περίπτωση του Βελγίου αναφέρθηκαν πάνω από 100 περιπτώσεις όπου παιδιά αρρώστησαν αφότου είχαν καταναλώσει το αναψυκτικό, αναφέροντας ότι πριν την κατανάλωση παρατήρησαν μία δυσάρεστη οσμή στο χρώμα του τενεκεδένιου κουτιού του αναψυκτικού. Η εταιρεία εντός μίας εβδομάδας, σε συνεργασία με το Υπουργείο Υγείας του Βελγίου, είχε αποσύρει από την αγορά όλη την παρτίδα του προϊόντος και ενημέρωνε τους καταναλωτές της με δελτίο τύπου ότι ενδιαφέρεται για την ασφάλεια και την υγεία τους και για αυτό έγινε η ανάκληση. Ενημέρωσε επίσης τους καταναλωτές ότι η πηγή τους προβλήματος που οδήγησε τα παιδιά να νοσήσουν οφείλονταν σε ίχνη διοξειδίου του άνθρακα που βρίσκονταν στο χρώμα του τενεκεδένιου κουτιού. Στις Η.Π.Α. αντίστοιχο πρόβλημα εμφανίστηκε καθώς σε έλεγχο του αναψυκτικού από τον Οργανισμό Υγείας και Φαρμάκων παρατηρήθηκαν υψηλά ποσοστά καδμίου, καρκινογόνος ουσία για τον άνθρωπο, στην επίστρωση του γυάλινου μπουκαλιού που πωλείται το αναψυκτικό. Και εδώ η εταιρεία ενήργησε άμεσα αποσύροντας το προϊόν ενημερώνοντας τους καταναλωτές με ένα δελτίου τύπου ότι το προϊόν ελέγχθηκε και στα εργαστήρια της και τα ποσοστά καδμίου που σημειώθηκαν δεν ήταν τόσο επιβλαβή για την υγεία του ανθρώπου, αλλά προχώρησε όπως ενημέρωνε σε

ανάκληση του προϊόντος από την αγορά μεριμνώντας για την διασφάλιση της υγείας των καταναλωτών. Η άμεση διαχείριση ης κρίσης με την ανάκληση των προϊόντων και η ευθύτητα και εγκυρότητα στην ενημέρωση του κοινού έδωσαν στην εταιρεία την δυνατότητα να ξεπεράσει την κρίση με τις λιγότερες δυνατές απώλειες.

Η εταιρεία κολοσσός Kraft Foods βίωσε και αυτή μία σημαντική κρίση επιβλαβούς προϊόντος. Το 1996 στην Αυστραλία (Sydney Morning Herald, 1996) σημειώθηκε μία επιδημία σαλμονέλας, με το 20% των ασθενών να νοσηλεύονται σε νοσοκομεία. Ο Οργανισμός Δημόσιας Υγείας υποστήριξε ότι το φυστικοβούτυρο της εταιρίας Kraft Foods ευθύνεται για περίπου 100 κρούσματα σαλμονέλας κάτι που οδήγησε την Kraft Foods σε εθελοντική ανάκληση όλων των φορτίων φυστικοβούτυρου , ενημερώνοντας ότι για την κρίση ευθύνονταν ο εισαγωγέας τους της πρώτης ύλης στην Αυστραλία.. Η κρίση αυτή οδήγησε την εταιρεία στη χειρότερη κρίση που βίωσε ποτέ στα 90 χρόνια ύπαρξης της, καθώς το κόστος απόσυρσης όλου του φορτίου ήταν πολύ υψηλό. Την ανάκληση αυτή εκμεταλλεύτηκε η αντίπαλος εταιρεία της Kraft Foods στην Αυστραλία, η Sanitarium και σημείωσε αύξηση μεριδίου αγοράς από 15% σε 70%, καθώς το προϊόν της ελέγχθηκε και δεν βρέθηκε να είναι μολυσμένο από το βακτήριο που ευθύνονταν για την επιδημία.. Ωστόσο η σοβαρότητα της ασθένειας και ο αριθμός των κρουσμάτων οδήγησε τους κατοίκους της Αυστραλίας σε μείωση της κατανάλωσης φυστικοβούτυρου και η ετήσια ζήτηση για φυστικοβούτυρο μειώθηκε 30%. Η Kraft Foods διαχειρίστηκε σωστά την κρίση εφαρμόζοντας τις σωστές στρατηγικές αντιμετώπισης, ωστόσο η σημαντικότητα της βλάβης που προκάλεσε το προϊόν ήταν τόσο μεγάλη που οδήγησε τους καταναλωτές σε μείωση ζήτησης του προϊόντος, για αυτό και η εταιρεία είχε σημαντικές οικονομικές απώλειες από το συγκεκριμένο προϊόν.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η περίπτωση της εταιρίας Snow Brand Milk (Finkelstein, 2003) και οι δύο κρίσεις επιβλαβούς προϊόντος που βίωσε με το γάλα που παράγει και ο ξεχωριστός τρόπος που τις αντιμετώπισε. Το Μάρτιο του 1955 εννέα δημοτικά σχολεία στη περιοχή του Τόκιο ανέφεραν κρούσματα τροφικής δηλητηρίασης τα οποία ανήλθαν σε αριθμό πάνω από 1900. Δύο ημέρες αργότερα ανακοινώθηκε από το αξιωματούχους της χώρας ότι βρέθηκε βακτήριο σταφυλόκοκκου σε γάλα χαμηλών λιπαρών που παράγεται από την εταιρεία Snow Brand Milk. Για την μόλυνση οφείλονταν μια προσωρινή διακοπή ρεύματος και προβλήματα στον εξοπλισμό στο εργοστάσιο εμφιάλωσης. Η αντίδραση της εταιρίας

ήταν άμεση. Ο διευθύνων σύμβουλος διέταξε άμέσως την ανάκληση του προϊόντος και μέσω των Μ.Μ.Ε. ζήτησε δημοσίως συγγνώμη από τους πολίτες που η εταιρία του ήταν υπεύθυνη για την τροφική δηλητηρίαση τόσων ανθρώπων, κυρίως μαθητών νεαρής ηλικίας. Τις ενέργειες διαχείρισης της κρίσης διαδέχτηκαν νέες συστήματα ποιότητας στο εργοστάσιο παραγωγής στέλνοντας συνεχώς το μήνυμα πως στόχος της επιχείρησης είναι η καλύτερη δυνατή ποιότητα προϊόντος. Όλες αυτές οι ενέργειες κατέστησαν την εταιρία μία από τις πιο αξιόπιστες στο χώρο των γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ιαπωνία. Η πολύ καλή εικόνα της εταιρία όμως το 2000 άρχισε να αλλάζει. Στις 27 Ιουνίου του 2000 η εξυπηρέτηση πελατών της Δυτικής Ιαπωνίας έλαβε δωδεκάδες παράπονα ότι η κατανάλωση του συγκεκριμένου γάλατος προκαλούσε ναυτία και εμετό. Την επόμενη μέρα ο Οργανισμός Υγείας έλαβε την αναφορά ενός γιατρού που υποψιαζόταν ότι η τροφική δηλητηρίαση προέρχονταν από την κατανάλωση του γάλατος της Snow Brand Milk. Άμεσα ξεκίνησε έλεγχος από τον Οργανισμό στο εργοστάσιο της Δυτικής Ιαπωνίας. Το μολυσμένο γάλα εξακολουθούσε να βρίσκεται στα ράφια των καταστημάτων και το εργοστάσιο, παρότι γίνονταν έρευνα σε αυτό, δεν ενημέρωσε κανένα γραφείο από τα κεντρικά της εταιρίας. Μία ολόκληρη ημέρα μετά τα κεντρικά ενημερώθηκαν ότι το γάλα που παρήγαγε το εργοστάσιο της Δυτικής Ιαπωνίας στην Οσάκα ήταν μολυσμένο, καθώς διαπιστώθηκε ότι στην προσπάθεια του να παράγει μεγαλύτερες ποσότητες γάλατος δεν τηρούσε τους κανόνες υγιεινής που αφορούσαν τα μηχανήματα που επεξεργάζονταν το γάλα. Το βράδυ της 29 Ιουνίου η εταιρία ανακοίνωσε σε επίσημο δελτίο τύπου ότι το γάλα της ευθύνεται για τα κρούσματα δηλητηρίασης, ωστόσο το προϊόν εξακολουθούσε να βρίσκεται στα ράφια των καταστημάτων και στα ψυγεία των καταναλωτών, εκθέτοντας τους σε κίνδυνο. Την επόμενη ημέρα, 1 Ιουλίου, 6000 άνθρωποι είχαν νοσήσει και καταναλωτές και Μ.Μ.Ε. ήταν εξοργισμένα που οι αρχές δεν είχαν ακόμη τιμωρήσει τους υπευθύνους. Εκείνη την ημέρα ο Πρόεδρος της εταιρίας σε δική του συνέντευξη τύπου αναφέρθηκε στην πηγή του προβλήματος και το βακτήριο που είχε μολύνει το γάλα. Στις απαντήσεις που έδωσε στα ερωτήματα των δημοσιογράφων φάνηκε ότι η επιχείρηση δεν ενδιαφέρθηκε για την υγεία των πολιτών και κυρίως των παιδιών που νοσηλεύονταν σε νοσοκομεία, καθότι δεν προέβη σε ανάκληση του μολυσμένου προϊόντος. Η εταιρία εφάρμοσε μία στρατηγική ξεχωριστή από αυτές που αναλύσαμε στην προηγούμενη ενότητα, αποδέχθηκε την ευθύνη για το μολυσμένο γάλα, ωστόσο δεν προέβη σε καμία διορθωτική ενέργεια με αποτέλεσμα να κριθεί

από τους καταναλωτές ακατάλληλη να χειριστεί την κρίση και η στρατηγική που ακολούθησε η εταιρεία την οδήγησε σε μείωση του μεριδίου αγοράς από 40% σε 10% μέσα στο μήνα Ιούλιο και από κέρδη 3,3 εκατ. Γιεν το 1999 σε ζημία 51,6 εκατ. Γιεν το 2001. Η φήμη επλήγη ανεπανόρθωτα και η βιωσιμότητα της επιχείρησης είναι αμφιλεγόμενη.

Στην Ελλάδα κρίσεις επιβλαβών προϊόντων έχουν αντιμετωπιστεί με ταχύτητα και υπευθυνότητα. Το 2005 γιαούρτια της εταιρίας ΦΑΓΕ (Καϊταντζίδης, 2005) βρέθηκαν να έχουν επιφανειακή μούχλα πολύ πριν από την ημερομηνία λήξης τους. Η εταιρεία ενημερώθηκε για το γεγονός από καταναλωτή και σε έλεγχο που διενήργησε η ίδια διαπιστώθηκε πως ένα πρόβλημα στη γραμμή παραγωγής μείωνε το χρόνο ζωής των γιαουρτιών. Η ΦΑΓΕ ανακάλεσε αμέσως όλη τη γραμμή προϊόντος, ενημέρωσε τον ΕΦΕΤ για το γεγονός και μέσω τηλεοπτικού σποτ ζήτησε συγνώμη από τους καταναλωτές, ενημερώνοντας τους ότι προέβη σε διορθωτικές αλλαγές της γραμμής παραγωγής για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα. Μία άλλη εταιρεία που βίωσε κρίση επιβλαβούς προϊόντος στην Ελλάδα είναι η ΧΗΤΤΟΣ ΑΒΕΕ που παράγει το εμφιαλωμένο μεταλλικό νερό με την επωνυμία ΖΑΓΟΡΙ. Το καλοκαίρι του 2005 (Ελευθεροτυπία 2005) με αφορμή καταγγελίες καταναλωτών για δυσάρεστη οσμή στο φυσικό μεταλλικό νερό 'ΖΑΓΟΡΙ', έγιναν εργαστηριακοί έλεγχοι από το Γενικό Χημείο του Κράτους και προέκυψε ότι η παρτίδα φυσικού μεταλλικού νερού με ημερομηνία λήξης Μάιος 2006, εμφανίζει αλλοίωση των οργανοληπτικών του χαρακτηριστικών. Ο Ε.Φ.Ε.Τ. , εφαρμόζοντας τα προβλεπόμενα από τη νομοθεσία, σε συνεργασία με την εταιρία ΧΗΤΤΟΣ ΑΒΕΕ αποφάσισαν την ανάκληση της συγκεκριμένης παρτίδας. Σύμφωνα με ανακοίνωση τύπου της εταιρίας ΧΗΤΤΟΣ ΑΒΕΕ, η επιχείρηση προέβη άμεσα σε εξονυχιστικές επαναληπτικές χημικές και μικροβιολογικές αναλύσεις. Από τις αναλύσεις δεν εντοπίστηκε ούτε χημική αλλοίωση, αλλά ούτε και παθογόνοι μικροοργανισμοί. Παρόλα αυτά, η ΧΗΤΤΟΣ ΑΒΕΕ, με δική της πρωτοβουλία αποφάσισε άμεσα και προληπτικά να ενεργοποιήσει την εσωτερική διαδικασία ανάκλησης προϊόντος παρτίδας σεβόμενη τις καταγγελίες των καταναλωτών. Οι στρατηγικές που εφάρμοσαν οι ελληνικές εταιρείες για την αντιμετώπιση της κρίσης στέφθηκαν με επιτυχία καθότι ενήργησαν γρήγορα και με σωστή επικοινωνιακή πολιτική.

Τέλος, αξιοσημείωτη είναι η στρατηγική της εταιρείας Mars Confectionary (<http://www.totalrecallinfo.com>), η οποία πρόκειται για μία μεγάλη εταιρεία σοκολατοειδών παγκοσμίως. Μετά από ενδελεχή έρευνα της διαδικασίας παραγωγής

η εταιρεία διαπίστωσε ότι δύο παρτίδες γκοφρέτας παρήχθησαν εσφαλμένα σε εργοστάσιο της Αυστρίας. Υπήρχε ένας ελάχιστος κίνδυνος ότι οι συγκεκριμένες γκοφρέτες από τις επηρεαζόμενες παρτίδες θα μπορούσε να είναι μικροβιολογικά ακατάλληλες. Η πηγή του προβλήματος ήταν ένας προμηθευτής σίτου και ως εθελοντικό μέτρο η εταιρεία προέβη σε ανάκληση όλων των παρτίδων που παρήχθησαν στο εργοστάσιο που είχε τον συγκεκριμένο προμηθευτή. Η εταιρεία εντός ενός μηνός από την ανακάλυψη του προβλήματος και πριν σημειωθεί κάποια αναφορά από τις αρμόδια αρχή EFSA απέσυρε από τα ράφια των καταστημάτων όλες τις παρτίδες του συγκεκριμένου εργοστασίου καλώντας όσους καταναλωτές έχουν αγοράσει κάποια από τις επηρεαζόμενες παρτίδες να καλέσει την εταιρεία σε ένα νούμερο χωρίς χρέωση για να ενημερωθεί πως θα επιστρέψει το προϊόν και θα πάρει τα χρήματα του πίσω. Η εταιρεία ανακοίνωσε πως τα υψηλά πρότυπα ασφάλειας και η βέλτιστη ποιότητα στην κατασκευή προϊόντων αποτελούν μοναδικό τρόπο για την ικανοποίηση των πελατών της και ζήτησε συγνώμη σε όλους τους ενδιαφερόμενους για την ταλαιπωρία που τους προκάλεσε, εφαρμόζοντας επιτυχημένα τις κατάλληλες στρατηγικές για την αντιμετώπιση της κρίσης.

Αυτή ήταν η ανάλυση της μελέτης περιπτώσεων επιχειρήσεων παραγωγής τροφίμων και αναψυκτικών και οι στρατηγικές που ακλούθησαν για τη διαχείριση κρίσεων επιβλαβούς προϊόντων.

3.3 Υπηρεσίες μεταφορών, αυτοκινήτων και ελαστικών

Στη συνέχεια αναλύονται οι περιπτώσεις αεροπορικών επιχειρήσεων, αυτοκινήτων και ελαστικών αυτοκινήτων.

Το 2000 η εταιρεία Air France βίωσε μία από τις σημαντικότερες κρίσης με τον μεγαλύτερο αριθμό θυμάτων (Kurczy, 2010). Στις 25 Ιουλίου η πτήση 4590 με αεροπλάνο τύπου Concorde συνετρίβη λίγα λεπτά μετά την απογείωση του από το αεροδιάδρομο Charles de Gaulle του Παρισιού. Οι 100 επιβαίνοντες και το εννεαμελές πλήρωμα σκοτώθηκαν, καθώς επίσης και 4 άνθρωποι στο έδαφος όταν το αεροπλάνο συνετρίβη. Η εταιρία αμέσως σε συνεργασία με την BEA διερεύνησε το ατύχημα για να αποδοθούν ευθύνες για το τραγικό συμβάν. Από την πρώτη κιόλας ημέρα ήταν σε διαρκή ενημέρωση με τις αρχές καθώς και με τους συγγενείς των

θυμάτων, αναλαμβάνοντας ευθύνη για το συμβάν. Ο κόσμος άρχισε να εκδηλώνει την ανησυχία του για το αν θα μπορούσε να εμπιστευτεί ξανά τις υπηρεσίες της Air France και ειδικά με το συγκεκριμένο τύπου αεροπλάνου. Μέχρι το 2003 που διεξάγονταν οι έρευνες για απόδοση ευθυνών καμία πτήση με τέτοιου τύπου αεροπλάνου δεν έγινε από την εταιρεία με σκοπό να μην απειληθεί η ζωή κανενός από τους πελάτες της και το 2003 τα αεροπλάνα αυτά αποσύρθηκαν οριστικά καθώς αποδείχθηκε ότι ένα πρόβλημα στα ελαστικά του προκάλεσαν την εκδήλωση πυρκαγιάς που οδήγησε στην πτώση του αεροπλάνου και στο θάνατο των 113 ατόμων. Η έγκαιρη διακοπή των πτήσεων, η ενδελεχής έρευνα από την εταιρεία για απόδοση ευθυνών και η συνεχής επικοινωνία με τον κόσμο οδήγησε την Air France στο να μην ζημιωθεί η φήμη της και απειληθεί η βιωσιμότητα της.

Το 1995 η αυτοκινητοβιομηχανία OPEL αντιμετώπισε ένα πρόβλημα με το μοντέλο αυτοκινήτου OPEL Astra Mk2 (Edwards, 1995). Η εταιρεία έλαβε περίπου 40 αναφορές ιδιοκτητών παγκοσμίως για τα έτη 1993 και 1994, ότι στο συγκεκριμένο μοντέλο τη στιγμή που γέμιζαν στο βενζινάδικο το ρεζερβουάρ της βενζίνης δημιουργούταν σπινθήρας στο στόμιο υποδοχής της μάνικας βενζίνης με επακόλουθο την πρόκληση πυρκαγιάς. Ο επικεφαλής του τμήματος φυσικής ασφάλειας στο Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Μετρολογίας στο Brunswick της Βόρειας Γερμανίας ζητήθηκε από γερμανική βιομηχανία πετρελαίου να ερευνήσει τις αναφορές για τις 40 πυρκαγιές που σημειώθηκαν σε πρατήρια βενζίνης με κοινό παρανομαστή το συγκεκριμένο μοντέλο αυτοκινήτου. Απεδείχθη ότι ο κακός σχεδιασμός του στομίου του ρεζερβουάρ του αυτοκινήτου οφείλονταν για την δημιουργία σπινθήρα και την εκδήλωση πυρκαγιάς στα βενζινάδικα. Σε συνεργασία με τον NHTSA η OPEL οδηγήθηκε σε αναγκαστική ανάκληση όλης της σειράς του συγκεκριμένου μοντέλου παγκοσμίως με σκοπό την επιδιόρθωση του στομίου του ρεζερβουάρ για την αποφυγή μελλοντικών τραυματισμών. Αν και η εταιρεία δεν ενήργησε άμεσα για την διαχείριση της κρίσης το γεγονός ότι ανέλαβε το κόστος επιδιόρθωσης του ρεζερβουάρ καθώς επίσης και το γεγονός ότι οι πυρκαγιές δεν συνοδεύτηκαν από θύματα δεν μείωσε την αξιοπιστία και δεν έβλαψε την εικόνα της .

Την διετία 2009-2010 η Toyota Motor Corporation (<http://en.wikipedia.org>) έλαβε αναφορές για αρκετά ατυχήματα με μοντέλα αυτοκινήτων της οφειλόμενα σε αιφνίδια και ακούσια επιτάχυνση του αυτοκινήτου καθώς και ατυχήματα στα οποία το πεντάλ του γκαζιού ή του φρένου παγιδεύονταν με το πατάκι στα πόδια του οδηγού μη επιτρέποντας στον οδηγό να πατήσει τα πεντάλ. Η εταιρεία που φημίζεται

για την αξιοπιστία της και το σεβασμό του πελάτη σε συνεργασία με τον NHTSA ανακοίνωσε ανοιχτά σε όλο τον κόσμο ότι ξεκινούσε εθελοντική ανάκληση όλων των προβληματικών της μοντέλων με σκοπό να επιδιορθωθεί άμεσα το πρόβλημα που αντιμετώπιζαν, σε αντίθεση με την OPEL η οποία οδηγήθηκε σε αναγκαστική ανάκληση των οχημάτων της. Η στρατηγική της Toyota ήταν επιτυχημένη διατηρώντας την φήμη της και κάνοντας πράξη τους στόχους και όραμά της για παραγωγή αυτοκινήτων αξιόπιστα και ποιοτικά.

Μία ακόμη σημαντική κρίση επιβλαβούς προϊόντος του κλάδου της αυτοκινητοβιομηχανίας βίωσε η εταιρεία Bridgestone Corporation (O' Rourke, 2001), η οποία παράγει ελαστικά αυτοκινήτων με πελάτες σε όλο το κόσμο. Έχοντας σημειωθεί ένας υψηλός αριθμός θανατηφόρων αυτοκινητιστικών ατυχημάτων με οχήματα που είχαν ελαστικά μάρκας Bridgestone και συγκεκριμένα το μοντέλο Firestone Radial η εταιρεία θέλησε να ερευνήσει τα γεγονότα. Τα ατυχήματα προκαλούνταν όταν σε υψηλές ταχύτητες τα ελαστικά δεν άντεχαν στην πίεση και έσκαγαν. Η εταιρεία υποστήριξε ότι η κακή οδηγική συμπεριφορά των οδηγών οδηγούσε στα ατυχήματα και ότι ο τρόπος με τον οποίο επιβάρυνε η οδήγηση τα ελαστικά ήταν κάτι που δεν μπορούσε να ελέγξει η κατασκευάστρια εταιρεία. Ωστόσο τα M.M.E. κατέκριναν τον έλεγχο ποιότητας της εταιρείας, κατηγορώντας την έμμεσα ότι φέρει την ευθύνη για τα θανατηφόρα ατυχήματα. Οι κακές φήμες που άρχισαν να διαδίδονται και ζημίωναν το γόητρο της εταιρείας την ανάγκασαν να πάρει μία πολύ σημαντική απόφαση. Τον Αύγουστο του 2000 η εταιρεία ανήγγειλε την εθελοντική ανάκληση των ελαστικών που φαινομενικά οδήγησαν στα ατυχήματα. Η ανάκληση αφορούσε εκατομμύρια ελαστικά και ακολουθήθηκε από μία υπερπροσπάθεια καθώς η εταιρεία αναλάμβανε το κόστος τοποθέτησης νέων ελαστικών Bridgestone ή επιστροφή των χρημάτων των ιδιοκτητών που δεν επιθυμούσαν να αλλάξουν τα συγκεκριμένα ελαστικά των αυτοκινήτων τους με άλλα της εταιρείας, αλλά ήθελαν να τα αλλάξουν με ελαστικά άλλης μάρκας. Σημαντικό για την επιτυχημένη πορεία της εταιρείας ήταν και τα δελτία τύπου στα οποία ο αντιπρόεδρος της εταιρείας ενημέρωνε τον κόσμο ότι η εταιρεία προέβη σε αυτή τη στρατηγική προκειμένου να διασφαλίσει την υγεία των πελατών της και να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους.

3.4 Φάρμακα και παραϊατρικά προϊόντα

Συνεχίζουμε με τις μελέτες περιπτώσεων του φαρμάκου Tylenol και της εταιρείας Boots με τα παραϊατρικά προϊόντα.

Η περίπτωση μας αφορά ένα φάρμακο ευρείας κατανάλωσης με παυσίπονη δράση, το Tylenol, της εταιρείας Johnson & Johnson (<http://iml.jou.ufl.edu>). Τον Οκτώβριο του 1982 ο ηγέτης της αγοράς των Η.Π.Α. στα παυσίπονα, Tylenol, αντιμετώπισε τεράστια κρίση όταν επτά άτομα πέθαναν μετά από χρήση του συγκεκριμένου φαρμάκου. Έρευνες από την ίδια την εταιρεία και τον FDA έδειξαν ότι οι συγκεκριμένες κάψουλες του φαρμάκου που πήραν τα θύματα βρέθηκαν να έχουν περιεκτικότητα σε κυάνιο 10.000 φορές υψηλότερο από ότι χρειάζεται για να πεθάνει ένας άνθρωπος. Το φάρμακο μετά την τοποθέτηση του στα ράφια των drug stores από την εταιρεία, απομακρύνθηκε από άγνωστο άτομο, εμπλουτίστηκε με το δηλητήριο και μετά επανατοποθετήθηκε στα ράφια με σκοπό να προκαλέσει το θάνατο όποιου το χρησιμοποιήσει. Μετά τη σύνδεση των θανάτων με το φάρμακο, δημόσιες ανακοινώσεις έγιναν με σκοπό να προειδοποιήσουν τους καταναλωτές σχετικά με το συμβάν. Η κρίση λοιπόν οφείλονταν σε δολιοφθορά καθώς το δηλητήριο εισήχθη στο φαρμακευτικό σκεύασμα εκτός παραγωγικής διαδικασίας. Η εταιρεία έπρεπε άμεσα να αντιμετωπίσει το πρόβλημα που δημιουργήθηκε για να μην καταστραφεί η φήμη της εταιρείας και του πιο επικερδούς προϊόντος της. Ενεργώντας με βασικό άξονα την διασφάλιση της υγείας των καταναλωτών διατάχθη η άμεση εθελοντική απόσυρση του προϊόντος από τα ράφια των καταστημάτων της χώρας, στρατηγική που οδήγησε σε απώλειες άνω των 100 εκατομμυρίων δολαρίων για την εταιρεία ,ενώ ταυτόχρονα σταμάτησαν και τις διαφημίσεις για το συγκεκριμένο προϊόν. Αν και η εταιρεία γνώριζε ότι δεν ευθύνονταν αυτή για την αλλοίωση του φαρμάκου, ανέλαβε την ευθύνη με σκοπό τη διασφάλιση της υγείας των καταναλωτών και απέσυρε όλες τις κάψουλες από την αγορά. Η εταιρεία βίωσε μία κρίση που θα μπορούσε να είναι καταστροφική για την βιωσιμότητα της , καθώς σε οικονομικά μεγέθη το μερίδιο της αγοράς που κάλυπτε το προϊόν πριν την κρίση ήταν 37% και την αμέσως επόμενη ημέρα όπου γνωστοποιήθηκε η σύνδεση των θανάτων με το φάρμακο το μερίδιο της αγοράς έπεσε στο 7%. Ωστόσο αν και ο βαθμός σημαντικότητας της κρίσης ήταν υψηλός η ταχύτητα δράσης και το ενδιαφέρον της εταιρείας για τον καταναλωτή παρά για την διατήρηση των οικονομικών της

αποτελεσμάτων οδήγησαν στην διατήρηση της φήμης της εταιρείας. Μέσω μιας ελκυστικής στρατηγικής επαναεισαγωγής του προϊόντος στη αγορά η εταιρεία κατάφερε να πείσει τους καταναλωτές να εμπιστευτούν ξανά το προϊόν, εφαρμόζοντας νέα τιμολογιακή πολιτική και ασφαλέστερη συσκευασία για να αποφευχθεί ξανά στο μέλλον παρόμοια περίπτωση δολιοφθοράς.

Μία ακόμη περίπτωση κρίσης του ιατρικού κλάδου είναι αυτή του μαστουινού για υποβοήθηση στο περπάτημα της εταιρείας Boots που εδρεύει στο Ηνωμένο Βασίλειο (European Commission, 2004). Η εταιρεία είναι γνωστή για την προσφορά παραϊατρικών προϊόντων με υψηλή ασφάλεια και υψηλής ποιότητας. Το προϊόν που δημιούργησε το πρόβλημα ήταν ένα ελαφρύ πτυσσόμενο μαστούνι, με χώρα παραγωγής την Ταϊβάν. Το προϊόν πληρούσε όλες τις προδιαγραφές που απαιτούσε η αρμόδια αρχή MHRA. Τον Οκτώβριο του 2001 ξεκίνησαν οι πωλήσεις του προϊόντος και όταν είχαν πουληθεί 5000 και πλέον μαστούνια ανακαλύφθηκε το πρόβλημα. Μέσα στο έτος 2002, 19 επιστροφές προϊόντων έγιναν και όλες είχαν το ίδιο πρόβλημα στη λαβή του μαστουινού. Επιπλέον η εταιρεία έλαβε 4 παράπονα τα οποία έδειχναν ότι το προϊόν είχε προκαλέσει μικροτραυματισμούς στους χρήστες του. Η αλουμινένια λαβή του μαστουινού όταν δέχονταν πίεση αποκολλούνταν από το υπόλοιπο μαστούνι οδηγώντας τον χρήστη σε έλλειψη ισορροπίας και άμεση συνέπεια την πτώση. Η εταιρεία αμέσως συγκάλεσε συμβούλιο για το πώς θα αντιμετωπιστεί η κρίση που την απειλούσε. Πρώτη της κίνηση ήταν η άμεση ανάκληση του προϊόντος από τα ράφια των καταστημάτων και ενημέρωση των καταστημάτων για το πρόβλημα που δημιουργούσε το προϊόν και το λόγο για τον οποίο έγινε η ανάκληση. Η επόμενη κίνηση της εταιρείας ήταν να γίνει ανάκληση του προϊόντος και από τους πελάτες που είχαν ήδη αγοράσει το προϊόν. Η εταιρεία ενημέρωσε όλους τους πελάτες της, αποστέλλοντας τους με μία δημόσια επιστολή και με ανακοινώσεις στα σημεία πώλησης και στην ιστοσελίδα της, για το πώς θα γίνει η ανάκληση και ότι θα τους αποζημιώνει με την παροχή δωρεάν ενός άλλου μοντέλου μαστουινού. Η αποτίμηση της στρατηγικής έδειξε ότι ήταν μια επιτυχημένη προσπάθεια διαχείρισης της κρίσης. Η εταιρεία στηριζόμενη αρχή ότι προσφέρει προϊόντα υψηλής ποιότητας με σεβασμό στον καταναλωτή έσπευσε να ανακαλέσει το προϊόν χωρίς να της ζητηθεί από την αρμόδια αρχή MHRA, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των καταναλωτών οι οποίοι δήλωσαν κατά την ανάκληση ότι εμπιστεύονται την εταιρεία Boots για μελλοντικές αγορές.

3.5 Παιχνίδια

Τέλος, εξετάζουμε τις δύο περιπτώσεις κρίσεως επιβλαβών προϊόντων με πρωταγωνιστές δύο μεγάλες εταιρείες κατασκευής παιχνιδιών για μικρές ηλικίες και πόσο σημαντική είναι η έγκαιρη διαχείριση της κρίσης σε περιπτώσεις που το προϊόν επηρεάζει άμεσα την υγεία ενός μικρού παιδιού.

Τον Αύγουστο του 2007 η εταιρεία Mattel Inc. σε συνεργασία με την CPSC ανακάλεσε εθελοντικά περίπου 683.000 κούκλες Barbie στις Η.Π.Α. που παρήχθησαν στην Κίνα (CPSC, 2007). Το πρόβλημα που οδήγησε στην ανάκληση του προϊόντος ήταν ένας μικρός μαγνήτης ο οποίος βρισκόταν στην κούκλα ο οποίος συχνά αποκολλούνταν από το παιχνίδι και υπήρχε η δυνατότητα, εξαιτίας της μικρής ηλικίας στην οποία απευθύνεται το παιχνίδι, να το καταπιεί κάποιο παιδί. Η εταιρεία έλαβε 3 αναφορές ότι ο μαγνήτης αποκολλήθηκε από την κούκλα, ωστόσο δεν υπήρξε αναφορά για τραυματισμό οφειλόμενο στον μαγνήτη. Η εταιρεία αναγνωρίζοντας τον επερχόμενο κίνδυνο γνωστοποίησε ανάκληση όλης της παρτίδας παιχνιδιών με το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό μαγνήτη από όλες τις Η.Π.Α. και ενημέρωσε τους κατόχους αυτής της κούκλας ότι μπορούσαν να επικοινωνήσουν με ένα τηλέφωνο, χωρίς χρέωση, με την εταιρεία για να πληροφορηθούν πως θα γίνει η επιστροφή του προϊόντος και αντικατάσταση του. Η εταιρεία ενήργησε γρήγορα και σκεπτόμενη πρώτα την υγεία των παιδιών οδηγήθηκε στην ανάκληση των παιχνιδιών. Η κίνηση αυτή όμως οδήγησε πολλούς να σκεφτούν ότι η εταιρεία θα πρέπει να θεσπίσει καλύτερα συστήματα ασφαλείας στα εργοστάσια στην Κίνα καθώς τα προϊόντα της απευθύνονται σε μικρές ηλικίες.

Η τελευταία περίπτωση κρίσης αφορά την εταιρεία Fisher Price, εταιρεία παγκοσμίως γνωστή για κατασκευή παιχνιδιών για παιδιά προσχολικής ηλικίας (<http://cashadvancelivoniami.com>). Η εταιρεία σε συνεργασία με την CPSC ανακαλεί εθελοντικά μια σειρά παιχνιδιών που απευθύνεται σε παιδιά βρεφικής ηλικίας. Τα συγκεκριμένα παιχνίδια βρέθηκαν να έχουν αρκετά αιχμηρές άκρες καθώς και μικρά αποσπώμενα κομμάτια τα οποία μπορούν να τραυματίσουν τα βρέφη. Η εταιρεία ενημέρωσε μέσω των M.M.E. για τον τρόπο με τον οποίο θα γίνονταν η επιστροφή των παιχνιδιών από τους πελάτες της, καθώς επίσης έδωσε και ένα τηλέφωνο χωρίς χρέωση στην δημοσιότητα μέσω του οποίου μπορούσε ο καταναλωτής να ενημερωθεί για τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσε να επιστρέψει το προϊόν για επιδιόρθωση. Η

στρατηγική ανάκλησης που ακολούθησε η εταιρεία αν και ήταν άμεση, μόλις διαπιστώθηκε το πρόβλημα που δημιουργούσαν τα προϊόντα της, ωστόσο σημειώθηκαν αντιδράσεις από τους πελάτες καθώς δεν μπορούν να αδιαφορήσουν για το γεγονός ότι μια εταιρεία με παιχνίδια για παιδιά τόσο νεαρής ηλικίας επέτρεψε να διατεθούν στην αγορά προϊόντα τόσο επιβλαβή για την υγεία των παιδιών και να εμπιστευτούν ξανά αυτή την εταιρεία για τις αγορές τους.

3.6 Εταιρεία GENERAL TURBOS LTD

Η εταιρεία GENERAL TURBOS LTD (www.generalturbos.com), ιδρύθηκε από την οικογένεια Χρυσόπουλου το 1975. Εδρεύει στο Κερατσίνι του Πειραιά και λειτουργεί επιτυχώς τα τελευταία 30 χρόνια στον τομέα των υπερπληρωτών (turbochargers) κυρίως σε πετρελαιοκίνητες μηχανές πλοίων (εσωτερικής καύσης). Η εμπειρία, η γνώση και η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού καθιστούν την GENERAL TURBOS LTD, ως ανταγωνιστική, αξιόπιστη και ευέλικτη στην ελληνική αλλά και στην παγκόσμια αγορά υπερπληρωτών μηχανών πλοίων.

Η πολιτική και φιλοσοφία της εταιρείας όσον αφορά τον προσανατολισμό της, κινείται επάνω σε δύο βασικούς άξονες: της ποιότητας και της εκπαίδευσης. Η ποιότητα είναι φανερό στοιχείο που κυριαρχεί στην εταιρεία που καθορίζει την εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών της. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι κάτι που πηγάζει καθημερινά από την ποιότητα. Οι υπάλληλοί εκπαιδεύονται καθημερινά μέσα από την εργασία αποκτώντας την απαιτούμενη εμπειρία για τα υψηλά επίπεδα που επιτάσσει ο κλάδος της εργασίας μας. Η εκπαίδευση ολοκληρώνεται και με επίσημα σεμινάρια επί του αντικειμένου των υπερπληρωτών μηχανών πλοίων σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η εταιρεία προσφέρει υπηρεσίες και προϊόντα. Προσφέρει τους υπερπληρωτές σαν ανταλλακτικά των μηχανών των πλοίων και τις υπηρεσίες συναρμολόγησης και επιδιόρθωσης τυχών βλαβών στους υπερπληρωτές των πλοίων είτε έχουν εγκατασταθεί από την εταιρεία είτε όχι. Στις υπηρεσίες της εταιρείας εντάσσονται και οι απλές επιθεωρήσεις των μηχανών των πλοίων, η συντήρηση, η επισκευή και η εγκατάσταση μερών της μηχανής. Η GENERAL TURBOS LTD βρίσκεται επάξια στην πρώτη θέση προτίμησης για όλους τους τύπους επιθεωρήσεων/συντηρήσεων και επισκευών πάνω στο

εξειδικευμένο αντικείμενο των υπερπληρωτών μηχανών πλοίων, καθώς επίσης και στην παροχή ανταλλακτικών. Μερικές από τις προαναφερθείσες υπηρεσίες παρέχονται στην Ελλάδα μόνον από το πεπειραμένο τεχνικό προσωπικό της GENERAL TURBOS LTD. Η δράση της εταιρείας ωστόσο δεν περιορίζεται μόνο στον ελλαδικό χώρο, άλλα επεκτείνεται παγκοσμίως.

Η επισκευή υπερπληρωτών πλοίων είναι μία κατ' εξοχήν υψηλού επιπέδου τεχνική εργασία η οποία προϋποθέτει τόσο τον απαραίτητο τεχνολογικό εξοπλισμό από πλευράς άψυχου υλικού, όσο και ακρίβεια, εξειδικευμένες γνώσεις, και την πολύχρονη εμπειρία διπλωματούχων τεχνικών από πλευράς έμψυχου υλικού. Η GENERAL TURBOS LTD προσφέρει τα υψηλότερα επίπεδα υπηρεσιών επιθεώρησης, συντήρησης και επισκευής υπερπληρωτών πλοίων τα οποία ακολουθούν τους αυστηρούς Διεθνείς κανόνες Ποιότητας ISO 9002: 1994 και ISO 9001: 2000.

Σε προσωπική συνέντευξη με τον υποδιευθυντή της εταιρείας Βασίλειο Χρυσόπουλο ενημερωθήκαμε για τις στρατηγικές μάρκετινγκ που θα εφαρμόζε η εταιρεία για την αντιμετώπιση μίας πιθανής κρίσης επιβλαβούς προϊόντος που θα μπορούσε να προκύψει από μία τοποθέτηση ανταλλακτικού τμήματος της μηχανής του πλοίου.

Η επιχείρηση δεν έχει το μέγεθος για να υποστηρίξει την ύπαρξη μίας ξεχωριστής ομάδας ατόμων που να ειδικεύεται με την αντιμετώπιση τέτοιου είδους κρίσεων. Όπως μας ενημέρωσε ο υποδιευθυντής της εταιρείας, η τοποθέτηση ενός ανταλλακτικού στη μηχανή του πλοίου συνοδεύεται από ολιγοήμερο έλεγχο από τους εργαζόμενους της εταιρείας και στην συνέχεια οι υπάλληλοι επιστρέφουν πίσω στην Ελλάδα. Εάν παρουσιαστεί ζημιά στη μηχανή από την τοποθέτηση του ανταλλακτικού ή το ίδιο το εξάρτημα παρουσιάσει βλάβη παρέχεται 24ωρη τηλεφωνική υποστήριξη και τις 365 ημέρες του χρόνου. Εντός ολίγων ωρών οι αρμόδιοι υπάλληλοι για την επισκευή της ζημίας ξεκινούν από την Ελλάδα για να συναντήσουν το πλοίο σε όποιο λιμάνι του κόσμου και αν βρίσκεται, παρέχοντας εν συνεχεία δωρεάν εκτίμηση και ανάλυση του προβλήματος και αν ευθύνεται το ανταλλακτικό της εταιρείας άμεση επιδιόρθωση ή στην περίπτωση που το ανταλλακτικό κριθεί ακατάλληλο παραγγελία νέου ανταλλακτικού και επιδιόρθωση στο μικρότερο χρονικό διάστημα που είναι εφικτό, φυσικά χωρίς επιβολή κόστους στον ιδιοκτήτη του πλοίου. Επειδή η υπηρεσίες της εταιρείας επεκτείνονται παγκοσμίως η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών πρέπει να είναι υψηλή καθώς ο

ανταγωνισμός είναι μεγάλος. Η έλλειψη ποιότητας ισοδυναμεί με πλήγμα για την επωνυμία της εταιρείας και των πωλήσεων. Το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών τέτοιων εταιρειών είναι πολύ υψηλό, για αυτό και η εταιρεία φροντίζει να κρατά την ποιότητα σε υψηλά επίπεδα και μέσω διαρκής επικοινωνίας με της ιδιοκτήτριες εταιρείες των πλοίων δημιουργεί ένα δεσμό εμπιστοσύνης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει. Το σχέδιο της εταιρείας για αντιμετώπιση κρίσεων επιβλαβούς προϊόντος βασίζεται στην εθελοντική ανάκληση του ανταλλακτικού που τοποθετήθηκε από την εταιρεία. Επειδή η ζημία για ένα πλοίο το οποίο δεν μπορεί να κινηθεί λόγω βλάβης στη μηχανή είναι μεγάλη, από καθυστέρηση στη άφιξη στο λιμάνι προορισμού και οικονομικές απώλειες για τους εργαζόμενους, αλλοίωση του φορτίου λόγω αργοπορίας με αντίκτυπο στην υγεία του ανθρώπου ή ακόμα και να καταστήσει αδύνατον το πλοίο να κινηθεί και να μείνει χωρίς μηχανή μεσοπέλαγα θέτοντας σε κίνδυνο τις ζωές των επιβαινόντων, η GENERAL TURBOS LTD κρίνει απαραίτητη και επιτακτική την αντιμετώπιση του προβλήματος που δημιουργήθηκε.

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

4.1 Αποτελέσματα

Η παρούσα εργασία είχε σαν σκοπό να αναδείξει την σημασία της επένδυση των εταιρειών στις πρακτικές ΕΚΕ ως στρατηγικές μάρκετινγκ, καθώς έτσι θα μπορούν να αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις κρίσεις επιβλαβών προϊόντων και η επιχείρηση να συνεχίζει να αναπτύσσεται. Η ΕΚΕ έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια ως σημαντικό μέρος των στρατηγικών μάρκετινγκ των εταιρειών. Οι επιχειρήσεις αποκτούν κοινωνικά υπεύθυνες συμπεριφορές, όχι μόνο για να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους απέναντι στο νομοθετικό πλαίσιο στο οποίο υπάγονται και στις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών-οι μέτοχοι-, αλλά και λόγω παραγόντων όπως η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και η βελτίωση των επιδόσεων της εταιρείας. Η ωραιοποιημένη εικόνα που δημιουργεί στους καταναλωτές η εκτενής εφαρμογή ΕΚΕ από μία εταιρεία μπορεί να λειτουργήσει σαν μέτρο ασφάλειας σε περιπτώσεις κρίσεων επιβλαβούς προϊόντων. Έρευνες σε προϊόντα όπως της Coca Cola, της Firestone και έχουν δείξει πως η εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ είχε θετικά αποτελέσματα. Ωστόσο η απόδοση της ΕΚΕ δεν είναι μετρήσιμη και όχι πάντοτε η αναμενόμενη. Παράγοντες όπως η συχνότητα εμφάνισης τέτοιων κρίσεων, καθώς και ο βαθμός σημαντικότητας της ζημίας που προκάλεσε το προϊόν της επιχείρησης λειτουργούν ως ανασταλτικοί παράγοντες για την θετική επίδραση της ΕΚΕ στο κοινό. Λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας των προϊόντων και των υψηλών απαιτήσεων των καταναλωτών οι έλεγχοι στην παραγωγική διαδικασία δεν τηρούνται, στην προσπάθεια των επιχειρήσεων για υψηλότερο κέρδος με τα λιγότερα κόστη. Έτσι κρίσεις επιβλαβών προϊόντων θα συνεχίσουν να αυξάνονται και οι καταναλωτές θα πρέπει να αυξήσουν την ενημερότητα (awareness) τους. Οι επιπτώσεις για την επιχείρηση από μία τέτοια κρίση είναι οι αναμενόμενες: μείωση της εμπιστοσύνης των πελατών στο προϊόν και στην εταιρεία, μείωση πωλήσεων και μειωμένα έσοδα, αλλοίωση της φήμης της εταιρείας και ευκαιρία ανταγωνιστή να εκμεταλλευτεί τη θέση της εταιρείας, όπως συνέβη με την περίπτωση της Kraft Foods στην Αυστραλία. Η ύπαρξη λοιπόν ενός μείγματός μάρκετινγκ που στηρίζεται στην ΕΚΕ θα μπορούσε να αποτρέψει αυτή την αρνητική έκβαση του γεγονότος και

ζημιώσει ελάχιστα την εταιρεία. Επιπλέον μια σωστή διαχείριση της κρίσης είναι μία πολύ καλή διαφήμιση για την εταιρεία και έχει την δυνατότητα να προσελκύσει πιθανούς πελάτες ανταγωνιστικών προϊόντων οι οποίοι δεν είναι πιστοί στην μάρκα που χρησιμοποιούν και είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν κάποια άλλη (switchers).

Όλα αυτά τα στοιχεία αναλύονται στα δύο μέρη της διπλωματικής εργασίας. Στο πρώτο γίνεται σαφές ποιες είναι οι πιθανές στρατηγικές που μπορούν να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις όταν βρίσκονται σε μία κρίση επιβλαβούς προϊόντος, η επικοινωνιακή πολιτική που μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση καθώς επίσης και παράγοντες που δημιουργούν μια θετική εικόνα στο καταναλωτή στο μέσω μιας κρίσης. Στο δεύτερο κομμάτι της διπλωματικής εξετάζονται 16 μελέτες περιπτώσεων και πως οι επιχειρήσεις αντιμετώπισαν, επιτυχώς ή ανεπιτυχώς την κρίση.

Μέσα από εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση η εταιρεία που αντιμετωπίζει κρίση επιβλαβούς προϊόντος μπορεί να ενεργήσει με 4 διαφορετικούς τρόπους: υπερπροσπάθεια, εθελοντική ανάκληση, αναγκαστική κανονιστική συμμόρφωση και τέλος να αρνηθεί ότι ευθύνεται αυτή και το προϊόν της για την κρίση. Μία επικοινωνιακή πολιτική η οποία στηρίζεται στην ειλικρίνεια και στην ευθύτητα απέναντι στον κοινό αποτελεί στρατηγική διαχείρισης της κρίσης. Τέλος το μέγεθος της εταιρείας, ο χρόνος αντίδρασης της εταιρείας καθώς και ο βαθμός σημαντικότητας της κρίσης είναι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στην σωστή διαχείριση των κρίσεων.

Εξετάζοντας τις μελέτες περιπτώσεων παρατηρούμε όλες αυτές τις στρατηγικές πως γίνονται πράξη και αν συνιστούν σε μία επιτυχημένη στρατηγική μάρκετινγκ. Όλες οι μελέτες που αναλύθηκαν στην προηγούμενη ενότητα εξέταζαν προϊόντα και μία υπηρεσία οι οποίες είτε είχαν προκαλέσει το θάνατο ανθρώπων, είτε σοβαρούς τραυματισμούς, είτε αποτελούσαν σοβαρή απειλή για την υγεία του ανθρώπου, καταστάσεις που βάση της θεωρίας ονομάζονται κρίσεις επιβλαβούς προϊόντος.

Οι μελέτες περιπτώσεων έδειξαν ότι, οι εταιρείες που προέβησαν σε έγκαιρη ανάκληση του επιβλαβούς προϊόντος τους, στρατηγική που εφαρμόζει και η GENERAL TURBOS LTD, δημιουργούσαν στους καταναλωτές το αίσθημα της ευθύνης και της ασφάλειας, αφού ενεργούσαν για το συμφέρον του καταναλωτή πρώτα και έπειτα για την διατήρηση των οικονομικών τους αποτελεσμάτων και τη διατήρηση της θέσης τους στην αγορά . Στις περιπτώσεις όπου η εταιρεία πρόσφερε επιπλέον διευκολύνσεις στους καταναλωτές κατά την ανάκληση των προϊόντων που

είχαν ήδη αγορασθεί, οι καταναλωτές εκτός από ασφάλεια, αισθάνονταν και τυχεροί που κέρδιζαν κάτι παραπάνω από την ανάκληση δημιουργώντας μία ακόμη πιο θετική εντύπωση για την εικόνα της εταιρείας. Φυσικά, μέσα από αυτή την στρατηγική η εταιρεία έκανε και μία άτυπη διαφήμιση των προϊόντων της εξηγώντας στους καταναλωτές ότι στους στόχους της, στο όραμα της και στην αποστολή είναι η παραγωγή ποιοτικών και αξιόπιστων προϊόντων με γνώμονα την υγεία του καταναλωτή. Η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής σε συνδυασμό με την ευθύτητα και την ειλικρίνεια απέναντι στους καταναλωτές και χωρίς να αποκρύπτουν βασικά στοιχεία της κρίσης, όπως φάνηκε μέσα από τις μελέτες περιπτώσεων, αποδεικνύεται ότι είναι η πιο επιτυχημένη στρατηγική για αντιμετώπιση τέτοιων κρίσεων με τις λιγότερες απώλειες και ζημίωσης της εικόνας της εταιρείας. Εξαιρεση αποτέλεσαν οι περιπτώσεις διαχείρισης κρίσεων των εταιρειών Mattel Inc. και Fisher Price που παράγουν παιχνίδια για παιδιά και βρέφη. Αν και οι εταιρείες ενέργησαν με την καλύτερη στρατηγική και επικοινωνιακή πολιτική ο βαθμός σημαντικότητας της κρίσης καθώς το προϊόν απευθύνονταν σε παιδιά οδήγησε τους γονείς και υποψήφιους αγοραστές των παιχνιδιών να αμφισβητήσουν αξιοπιστία και ασφάλεια των προϊόντων των συγκεκριμένων εταιρειών.

Η αξιοπιστία των εταιρειών που οδηγήθηκαν σε ανάκληση των προϊόντων τους μετά από εντολή από αρμόδιες αρχές αμφισβητήθηκε από τους καταναλωτές. Αν και ανακάλεσαν το προϊόν, η χρονική καθυστέρηση μέχρι τη λήψη αυτής της απόφασης από την εταιρεία, οδήγησε τους καταναλωτές να δημιουργήσουν μία αρνητική εικόνα γύρω από τη φήμη της εταιρείας και την ασφάλεια των προϊόντων τους. Η εταιρεία μη ενεργώντας γρήγορα σκεπτόμενη τις άμεσες οικονομικές επιπτώσεις και στη προσπάθεια να διατηρήσει τη φήμη της έδειξε στους καταναλωτές ότι δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση. Οι συνέπειες εφαρμογής αυτής της στρατηγικής διαφαίνονται μέσα από τις περιπτώσεις της Perrier και της Air France. Στην περίπτωση της Perrier την αμέσως επόμενη χρονιά μετά την αναγκαστική ανάκληση του προϊόντος τα κέρδη της εταιρείας σημείωσαν πτώση 40% σε σχέση με τη χρονιά πριν την ανάκληση και στην περίπτωση της Air France οι ταξιδιώτες που χρησιμοποιούσαν την συγκεκριμένη αεροπορική εταιρεία για τα ταξίδια τους αισθάνθηκαν τρομερή ανασφάλεια στο αν θα επιλέξουν την συγκεκριμένη αεροπορική εταιρεία για μελλοντικά ταξίδια.

Η στρατηγική της άρνησης μέσα από βιβλιογραφική έρευνα διαπιστώθηκε ότι δεν εφαρμόζεται από τις εταιρείες καθώς αποτελεί μια ιδιάζουσα στρατηγική η οποία

μπορεί να εφαρμοστεί μόνο για υπερασπίσει της φήμης μιας εταιρείας όταν αυτή κατηγορείται από μία αντίπαλη για παραγωγή επιβλαβούς προϊόντος. Στην περίπτωση της Johnson & Johnson με το φάρμακο Tylenol η εταιρεία θα μπορούσε να αρνηθεί ότι ευθύνεται αυτή για τους θανάτους από τη χρήση του φάρμακου, καθώς είχε αποδειχτεί ότι οι θάνατοι οφείλονταν σε δολιοφθορά εκτός γραμμής παραγωγής και όταν το φάρμακο είχε φτάσει ήδη στα ράφια των καταστημάτων. Ωστόσο η εταιρεία προτίμησε να δείξει με την ανάκληση του προϊόντος ότι στους στόχους της εταιρείας είναι η διασφάλιση της υγείας του ανθρώπου από την χρήση του συγκεκριμένου φαρμάκου. Η περίπτωση εφαρμογής της στρατηγικής της άρνησης από μία εταιρεία η οποία βιώνει μία πραγματική κρίση προϊόντος θα είχε αρνητικές συνέπειες για την εταιρεία, καθώς δηλώνοντας ότι δεν φέρει ευθύνη για το αποδεδειγμένο πρόβλημα που δημιουργεί το προϊόν της μόνο αρνητικές εντυπώσεις θα δημιουργούσε στους καταναλωτές της. Ενδιαφέρον παρουσίασε η περίπτωση της Snow Brand Milk στην Ιαπωνία, όπου η διαχείριση της κρίσεως το 2000 με μία στρατηγική που δεν συναντήσαμε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Όπως αποδείχθηκε ήταν καταστροφική για την φήμη και τις πωλήσεις της εταιρείας, καθώς επέλεξε να παραδεχθεί ότι το γάλα που παρήγαγε ήταν μολυσμένο, ωστόσο δεν οδηγήθηκε σε ανάκληση του προϊόντος θέτοντας σε κίνδυνο τις ζωές των ανθρώπων.

4.2 Προτάσεις

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η κρίση και αγοραστική συμπεριφορά των πελατών επηρεάζεται από τις ενέργειες της εταιρείας για την διαχείριση της κρίσης καθώς επίσης και αν καταλογίζεται η ευθύνη της κρίσης στην εταιρεία. Οι ενέργειες κοινωνικής ευθύνης της εταιρείας έχουν τη δυνατότητα να βελτιώνουν την εικόνα της εταιρείας εν μέσω κρίσης.

Ένα μείγμα μάρκετινγκ με στοιχεία κοινωνικής ευθύνης μπορεί απαραίτητο για τη βιωσιμότητα μίας επιχείρησης. Ωστόσο ο βαθμός της κοινωνικής ευθύνης της εταιρείας μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθός της, καθώς είναι κατανοητό ότι επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους έχουν την δυνατότητα να εφαρμόσουν με μεγαλύτερη επιτυχία στρατηγικές βασισμένες στην ΕΚΕ. Ωστόσο γεωγραφικά στις επιχειρήσεις δεν πρέπει να υπάρχουν διαφορές στην εφαρμογή

στρατηγικών ΕΚΕ. Αν και στη βιβλιογραφία μέσω ερευνών που διεξήχθησαν σημειώθηκε ότι από χώρα σε χώρα το μείγμα ΕΚΕ των επιχειρήσεων διαφέρει, καθώς μπορεί να στοχεύει περισσότερο στην ικανοποίηση των οικονομικών απαιτήσεων της εταιρείας και των μετόχων και λιγότερο έως καθόλου στις ευθύνες που έχει η επιχείρηση απέναντι στο κοινό οι μελέτες περιπτώσεων έδειξαν ότι επιχειρήσεις οι οποίες αντιμετώπισαν κρίσεις επιβλαβούς προϊόντος στηριζόμενες στην διατήρηση της φήμης τους και όχι στην υγεία των καταναλωτών απέτυχαν να διαχειριστούν σωστά την κρίση πετυχαίνοντας μείωση των εσόδων τους.

Μία προτεινόμενη στρατηγική αντιμετώπισης κρίσεως επιβλαβούς προϊόντος περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Σύσταση ομάδας ανθρώπων με ικανότητες και γνώσεις για αντιμετώπιση των τέτοιων κρίσεων
- Έκδοση δελτίων τύπου αμέσως μόλις γίνει αντιληπτό από την εταιρεία αναφορά για πρόβλημα που δημιουργεί το προϊόν ή υπηρεσία της εταιρείας στο οποίο να δίνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες στο κοινό για την κρίση που δημιουργήθηκε
- Αν κριθεί απαραίτητο να γίνει ανάκληση του προϊόντος που δημιουργεί την κρίση το συντομότερο δυνατόν, πριν ακόμη να επέμβει αρμόδιος φορέας ή αρχή και απαιτήσει την ανάκληση
- Μία έξυπνη στρατηγική κίνηση μετά το πέρας της κρίσης θα ήταν η ενημέρωση του κοινού από την εταιρεία μέσω των Μ.Μ.Ε. με ένα μήνυμα στο οποίο θα αποδέχεται την ευθύνη για την κρίση που δημιουργήθηκε καθώς επίσης να ενημερώνει ότι θα εφαρμόσει νέες στρατηγικές στην παραγωγική διαδικασία και στα συστήματα ελέγχου. Η κίνηση αυτή εξυψώνει την εταιρεία στα μάτια των καταναλωτών, δημιουργώντας μία θετική εντύπωση στους καταναλωτές και δίνοντας της την ευκαιρία για την επανείσοδο του προϊόντος στην αγορά ή την διαφήμιση του προϊόντος που ανακλήθηκε τροποποιημένο και σαφώς καλύτερο.

4.3 Συμπέρασμα

Για μία επιχείρηση η ύπαρξη εταιρικής ευθύνης σε τομείς όπως αναφέρθηκαν στην πρώτη ενότητα καθώς και η ύπαρξη στρατηγικής βασισμένη σε στοιχεία της

κοινωνικής ευθύνης για αντιμετώπιση κρίσεων που μπορεί να βιώσει, είναι μια επιτυχημένη κίνηση μάρκετινγκ για την εταιρεία με θετικά για αυτήν αποτελέσματα. Μία επώνυμη εταιρεία με επιφάνεια και κύρος θα ζημιωθεί αρκετά αν κάποιο προϊόν της αποδεχθεί ζημιογόνο για την υγεία του ανθρώπου. Οι απώλειες για την εταιρεία μπορεί να είναι καταστροφικές με ενδεχόμενο η εταιρεία να οδηγηθεί σε κλείσιμο. Η βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε και οι μελέτες περιπτώσεων έδειξαν ότι στη συνεχώς αναπτυσσόμενη παγκόσμια αγορά οι αρχές της ΕΚΕ χρήζουν απαραίτητο εργαλείο για την αποσόβηση κινδύνων καθώς επίσης και δημιουργία νέων ευκαιριών.

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

5.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

5.1 Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Abreu, R., David, F. & Crowther, D. (2005), ‘Corporate Social Responsibility in Portugal Empirical Evidence of Corporate Behavior’, *Corporate Governance*, vol. 5, no. 5, pp. 3–18.

Arpan, L.M., Pompper, D. (2003), ‘Stormy weather: testing “stealing thunder” as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations & journalists’, *Public Relations Review*, vol. 29, pp. 291–308.

Berman, B. (1999), ‘Planning for the inevitable product recall’, *Business Horizons*, vol. 42, March-April, pp. 69-78.

Carley, K.M., Lin, Z. (1995), ‘Organizational designs suited to high performance under stress’, *IEEE Transactions on Systems, Man, & Cybernetics*, vol.25, no. 2, pp. 221–230.

Carroll, A.B. (2000), ‘The four faces of corporate citizenship’, in J.E. Richardson, (ed.), *Business Ethics 00/01*, Dushkin McGraw-Hill, Guilford, Connecticut, pp. 187-91.

Chewing, R.C., EBY, J.W & ROELS, S.J. (1990), *Business through the Eyes of Faith*, Harper & Row, San Francisco, California.

Cleeren, K., Dekimpe, M.G. & Helsen, K. (2008), ‘Weathering product-harm crises’, *Journal of the academy of marketing science*, vol. 36, no. 2, pp. 262-270.

Clement-Jones, T. (2005), ‘Bottom Line Issue Or Public Relations Exercise’, in J. Hancock (ed.), *Investing in Corporate Social Responsibility: A Guide to Best*

Practice, Business Planning & the UK's Leading Companies, Kogan Page, London, United Kingdom, pp. 5–13.

Davies, G., Chun, R., Da Silva, R.V. & Roper, S. (2003), *Corporate Reputation & Competitiveness*, Routledge, New York City, New York.

Davies, J. & Austin, A. (2008), *Getting it right: product recall in the EU*, Freshfields Bruckhaus Deringer. Available from:

<http://www.freshfields.com/publications/pdfs/2008/mar10/21238.pdf> (assessed 05/06/2011)

Davies, H. & Walters, M. (1998), 'Do All crises have to become disasters? Risk & risk mitigation', *Disaster Prevention & Management*, vol. 17, no. 5, pp. 396–400.

Dawar, N. (1998), 'Product-harm crises & the signaling ability of brands', *International Studies of Management & Organization*, vol. 28 no. 3, pp. 109-19.

Dawar, N. & Lei, J. (2008), 'Br& crises: the role of br& familiarity & crisis relevance in determining the impact on brand evaluation', *Journal of Business Research*, vol. 62, no. 4, pp. 509-16.

Dawar, N. & Pillutla, M.M. (2000), 'Impact of product-harm crises on br& equity: the moderating role of consumer expectations', *Journal of Marketing Research*, vol. 27, pp. 215-26.

De La Cruz Deniz Deniz, M. & Cabrera Suarez, K. (2005), 'Corporate Social Responsibility & Family Business in Spain', *Journal of Business Ethics*, vol. 56, pp. 27–41.

Edwards, R. (1995), 'Filling station fires spark cars' recall', *New Scientist*, vol. 145, no. 1967, pp. 4

Finkelstein, S. (2005), 'When Bad Things Happen to Good Companies: Strategy Failure & Flawed Executives', *Journal of business strategy*, vol. 26, no. 2, pp. 19-28.

Fombrun, C.J., VanRiel, C.B.M. (2003), *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice-Hall Financial Times, New York City, New York.

Gonzales-Herrero, A. & Pratt, C.B. (1995), 'How to manage a crisis before—or whenever—it hits', *Public Relations Quarterly*, vol. 40, no. 1, pp. 25-29.

Hines, C. (2001), 'Corporate social responsibility: is it important? What's the impact?', *Presentation on behalf of MORI to The Triple Bottom Line Communications Directors Forum*, 15 June.

Available from: <http://www.angelfire.com/journal2/comunicarse/cdf-mori.pdf> (assessed 01/05/2011)

Jackson, I. & Nelson, J. (2004), 'Values-Driven Performance: Seven Strategies For Delivering Profits With Principles', *Ivey Business Journal*, vol. 69 no. 2, November/December, pp. 1–8.

Jackson, J.E. & Schantz, W.T. (1993), 'Crisis management lessons: when push shoved Nike', *Business Horizon*, January-February pp. 1-8, Available from: http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n1_v36/ai_13594625/?tag=mantle_skin;content (assessed 04/05/2011)

Jamali, D. & Mishak, R. (2007), 'Corporate social responsibility (CSR): Theory & practice in a developing country context', *Journal of Business Ethics*, vol. 72, pp. 243–262.

Jolly, D.W. & Mowen, J.C. (1985), 'Product Recall Communications: The Effects of Source, Media, & Social Responsibility Information', in Hirschman, E. & Holbrook, M. (ed.), *Advances in Consumer Research*, Provo, Utah, vol. 12, pp. 471-475.

Johnson, V. & Peppas, S.C. (2003), 'Crisis management in Belgium: the case of Coca-Cola', *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 8, no. 1, pp. 18–22.

Kash, T.J. & Darling, J.R. (1998), 'Crisis management: prevention, diagnosis and Intervention', *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 19, no. 4, pp. 179–186.

Kelly, K.T. & Campbell, J.L. (1997), 'Attribution of responsibility for alcohol related offences' *Psychological Reports*, vol. 80, pp. 1159–1165.

Kurczy, S. (2010), 'What caused the 2000 Concorde crash?', Global News Blog, Available at: <http://www.csmonitor.com/World/Global-News/2010/0202/What-caused-the-2000-Concorde-crash> (assessed 03/06/2011)

Kurzbard, G. & Siomkos, G.J. (1992), 'Crafting a Damage Control Plan: Lessons from Perrier', *Journal of business strategy*, vol. 13, (March/April), pp. 39-43.

Lantos, G.P. (2001), 'The boundaries of strategic corporate social responsibility', *Journal of Consumer Marketing*, vol. 18, no. 7, pp. 595 – 632.

Laufer, D. & Gillespie, K. (2004), 'Who's to Blame? Differences in Consumer Attributions of Blame between Men & Women: The Role of Perceived Vulnerability & Empathic Concern', *Psychology & Marketing*, vol. 21, (February), pp. 209-222.

Laufer, D., Silvera, D.H. & Meyer, T. (2005), 'Exploring differences between older & younger consumers in attributions of blame of product harm crises', *Academy of Marketing Science Review*, vol. 2005, no.. 7, pp. 1-24.

Luo, X., Bhattacharya, C.B. (2006), 'Corporate social responsibility, customer satisfaction, & market value', *Journal of Marketing*, vol. 70, no. 4, pp. 1–18.

March, J.G. & Simon, H. (1958), *Organizations*, Wiley, New York City, New York.

Mowen, J.C. & Ellis, H.W. (1981), 'The Product Defect: Management & Consumer Implications', in Enis, B. & Roering, K. (ed.), *Review of Marketing*, American Marketing Association, Chicago, Illinois, pp. 158-172.

Mowen, J.C., Jolly, D. & Nickell, G.S. (1980), 'Factors Influencing Consumer Responses to Product Recalls: A Regression Analysis Approach', in Moore, K. (ed.), *Advances in Consumer Research*, Virginia, pp. 405-470.

Murray, A. (2005), 'Will Social Responsibility Harm Business?', *The Wall Street Journal*, May 18, pp. A2, Available at:
<http://www.bmacewen.com/blog/pdf/WSJ.2005.05.18.SocialResponsibility.pdf>
(assessed 04/04/2011).

Novak, M. (1996), *Business as a Calling: Work & the Examined Life*, The Free Press, New York City, New York.

O'Rourke, J. (2001), 'Bridgestone/Firestone, Inc. and Ford Motor Company: How a Product Safety Crisis Ended a Hundred-Year Relationship', *Corporate Reputation Review*, vol. 4, no. 3, pp. 255-263

Papadakis, Y. (2006), 'The impact of genuine uncertainty on production decisions influencing consumer safety', working paper, Drexel University, Philadelphia, Pennsylvania.

Papasolomou-Doukakis, I., Krambia-Karapidis, M. & Katsioloudes, M. (2005), 'Corporate Social Responsibility: The Way Forward? Maybe Not', *European Business Review*, vol. 17, no. 3, pp. 263–279.

Penn Schoen Berland, Landor Associates, & Burson-Marsteller (2010), *The 2010 Corporate Social Responsibility Perceptions Survey*, The Burson-Marsteller Blog, Available at:
http://www.burson-marsteller.com/Innovation_and_insights/blogs_and_podcasts/BM_Blog/Lists/Posts/Post.aspx?ID=170 (assessed 05/04/2011)

Perrow, C. (1984), *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*, Basic Books Inc., New York City, New York

Rudolph, P. Letters To The Editor: 2005, 'An Adam Smith Look At Green Regulations', *The Wall Street Journal* June 6.

Shrivastava, P. & Siomkos, G.J. (1989), 'Disaster Containment Strategies', *Journal of Business Strategy*, vol. 10, no.. 5 pp. 26-30.

Singhapakdi, A., Kraft, K.L., Vitell, S.J. & Rallapalli, K.C. (1995), 'The perceived importance of ethics & social responsibility on organizational effectiveness: a survey of marketers', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, no. 1, pp. 49–56.

Siomkos, G.J. (1989), 'An Integrated Perspective on Managing Product-harm-caused Crises: The ACOE Model', PhD thesis, New York University, New York City, New York.

Siomkos, G.J. (1989), 'Managing Product-harm Crises', *Industrial Crisis Quarterly*, vol. 3 no.. 1, pp. 41-60.

Siomkos, G.J. (1999), 'On achieving exoneration after a product safety industrial crisis', *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 14, pp. 17-29.

Siomkos, G.J. & Kurzbard, G. (1992), 'Product-harm Crisis at the Crossroads: Monitoring Recovery of Replacement Products', *Industrial Crisis Quarterly*, vol. 6, pp. 279-94.

Siomkos, G.J. & Kurzbard, G. (1994), 'The Hidden Crisis in Product Harm Crisis Management', *European Journal of Marketing*, vol. 28, no. 2, pp. 30-41

Siomkos, G.J., Kurzbard, G. (1994), 'Product harm crisis at the crossroads: monitoring recovery of replacement products', *Industrial Crisis Quarterly*, vol. 6, pp. 279–294.

Siomkos, G.J. & Malliaris, P.G. (1992), 'Consumer Response to Company Communications During a Product Harm Crisis', *Journal of Applied Business Research*, vol. 8, (Fall), pp. 59-653

Siomkos, G. & Shrivartara, P. (1993), 'Responding to Product Liability Crises', *Long Range Planning*, vol. 26, no.. 5, pp. 72-9.

Siomkos G.J., Triantafillidou, A., Vassilikopoulou, A. & Tsiamis, I. (2010), 'Opportunities and threats for competitors in product-harm crises', *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 28, no. 6, pp. 770 – 791.

Smith, N. C. (2003), 'Corporate Social Responsibility: Whether or How?', *California Management Review*, vol. 45, no. 4, pp. 52–76.

Smith, N.C. & Quelch, J.A. (1993), *Ethics in Marketing*, Irwin, Homewood, Illinois
Juholin, E. (2004) 'For business or the good of all? A Finnish approach To Corporate Social Responsibility', *Corporate Governance*, vol. 4, no. 3, pp. 20–31.

Stafford, G., Yu, L. & Armoo, A.K. (2002), 'Crisis management & recovery: how Washington, DC, hotels responded to terrorism' *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 43, pp. 27–40.

Stockmyer, J. (1996), 'Brands in crisis: consumer help for deserving victims', *Advances in Consumer Research*, vol. 23, pp. 429-435.

Story, L. & Barboza, D. (2007), 'Mattel Recalls 19 Million Toys Sent From China', *The New York Times*, August 15, Available at:

<http://www.nytimes.com/2007/08/15/business/worldbusiness/15imports.html>

(assessed 5/06/2011)

Tedeschi, J.T. & Nesler, M.S. (1993), 'Grievances: development and reactions' In: R.B. Felson, (ed.), *Aggression and Violence: Social Interactionist Perspectives*. American Psychological Association, Washington, District of Columbia, pp. 13–46.

Toyne, P. (2005), 'CSR-An introduction', *Management Issues*, Available at: <http://www.management-issues.com/2006/5/25/opinion/csr-an-introduction.asp> (assessed 05/04/2011)

Uhlener, L., Van Goor Balk, A. & Masurel, E. (2004), 'Family Business & Corporate Social Responsibility In A Sample of Dutch Firms' *Journal of Small Business & Enterprise Development*, vol. 11, no. 3, pp. 186–194.

Vassilikopoulou, A., Siomkos, G.J., Chatzipanagiotou, K., & Pantouvakis, A. (2009), 'Product harm crisis management: Time heals all wounds?', *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 16, pp. 174–180.

Weick, K.E. (1988), 'Enacted sense-making in crisis situations', *Journal of Management Studies*, vol. 25, pp. 305–318.

Zyglidopoulos, S.C. (2001), 'The impact of accidents on firms' reputation for social performance', *Business & Society*, vol. 40, no 4, pp. 423–435.

(1996), 'Peanut butter king loses a kingdom', *Sydney Morning Herald*, 1 September.

(1996), 'Kraft Ad campaign to cost more than peanuts', *Sydney Morning Herald*, 26 November.

(2007), 'Thousands of Barbie accessory toys recalled after lead violation', *The Canadian Press*, Available at: <http://www.cbc.ca/news/story/2007/09/04/mattel-recall.html> (assessed 04/06/2011)

European Commission (2004), *Product safety in Europe: A Guide to corrective action including recalls-helping business to protect customers from unsafe products*, http://ec.europa.eu/consumers/cons_safe/action_guide_en.pdf (assessed 05/05/2011)

Introduction to corporate social responsibility (CSR), European Agency for safety and Health at Work, Available at: <http://osha.europa.eu/en/topics/business-old/csr/index.html> (assessed 05/04/2011)

5.2 Ελληνική βιβλιογραφία

Καϊταντζίδης, Μ., ‘ΕΦΕΤ και Εταιρεία Γνώριζαν Αλλά Σιώπησαν: Προβλήματα Μούχλας σε Παρτίδα Γιαουρτιών’, *Ελευθεροτυπία*, 31 Μαρτίου 2005, Διαθέσιμο από: http://archive.enet.gr/online/online_text?c=112&id=68954592 (αναγνώσθηκε 02/06/2011)

‘Απέσυραν Παρτίδα ΖΑΓΟΡΗ Λήξης Μαΐου 2006’, *Ελευθεροτυπία*, 7 Ιουλίου 2005, Διαθέσιμο από: http://archive.enet.gr/online/online_text?c=114&id=62467424 (αναγνώσθηκε 03/06/2011)

5.3 Ηλεκτρονικές πηγές

<http://cashadvancelivoniami.com/fisher-price-recall/> (assessed 04/06/2011)

<http://www.cpsc.gov/cpsc/pub/prerel/prhtml07/07271.html> (assessed 04/6/2011)

<http://www.forbes.com/2010/11/22/cocacola-announces-drinking-glass-recall-marketnewsvideo.html> (assessed 01/06/2011)

www.generalturbos.com (assessed 20/06/2011)

http://www.hemscott.com/ir/wmpy/csr2005/csr.jsp?page=vision~_Values_and_Governance (assessed 04/06/2011)

<http://iml.jou.ufl.edu/projects/fall02/susi/tylenol.htm> (assessed 04/06/2011)

<http://www.totalrecallinfo.com/freerecalls.php?id=11524> (assessed 03/06/2011)

<http://www.wikipedia.org> (assessed 05/04/2011)