

MBA «Φιλοσοφία και Διοίκηση-Μάνατζμεντ»

Μάθημα: Διαχείριση Κρίσεων

Εισηγητής, Γιώργος Ηλιού, Phd, Phd

Meena Ahmed, The Principles and Practice of Crisis Management, The Case of Brent Spar, 2006

Case Study: Cobra (η περίπτωση της Exxon-Valdez)

Στις 24 Μαρτίου 1989, το πετρελαιοφόρο Exxon-Valdez, το οποίο ανήκε στην ιδιοκτησία της πετρελαϊκής εταιρείας Exxon, ακολουθούσε την διαδρομή από το Valdez της Αλάσκας με κατεύθυνση την Καλιφόρνια. Η πορεία του ήταν μέσα σ' ένα μοναδικό φυσικό περιβάλλον όταν προσέκρουσε σε ύφαλο, με αποτέλεσμα να χυθούν δέκα εκατομμύρια γαλόνια πετρελαίου. Η τεράστια καταστροφή μεταφέρθηκε από τα διεθνή ΜΜΕ σε παγκόσμιο επίπεδο, μαζί με φωτογραφίες από την καταστροφή του οικοσυστήματος και της άγριας ζωής που βυθίζονταν και πέθαινε μέσα στην πετρελαιοκηλίδα.

Παρά τις επίμονες έρευνες από τα ΜΜΕ, η Exxon ακολούθησε για περισσότερο από μία εβδομάδα μια πολιτική "χωρίς σχόλια". Όταν η εταιρεία τελικά έδωσε την πρώτη της συνέντευξη Τύπου, ο πρόεδρος της Exxon επιτέθηκε στα ΜΜΕ για τον τρόπο που παρουσίασαν τα γεγονότα. Δεν έδειξε καμία ευαισθησία για την περιβαλλοντική καταστροφή που προκάλεσε και για τους αλιείς των οποίων το εισόδημα είχε χαθεί (Regester και Larkin 1997: 134-7). Με άλλα λόγια ο πρόεδρος απέτυχε, να εκπροσωπήσει την εταιρεία δείχνοντας πνεύμα αλαζονείας και αμετροέπειας, αντί της οφειλόμενης υπευθυνότητας για την πρόκληση της καταστροφής και της φροντίδας για τα θύματα.

Η άμεση συνέπεια για την Exxon ήταν ότι η καταστροφή κόστισε στην εταιρεία ένα εκτιμώμενο ποσό 7 δισεκατομμυρίων δολαρίων για καθαρισμό, πρόστιμα και απώλειες μεριδίου της αγοράς. Ως αποτέλεσμα η Exxon ,στην κατάταξη του κλάδου των εταιρειών πετρελαίου έπεσε από την 1^η στην 3^η θέση (Regester και Larkin 1997: 134-7).

Όμως το πιο καταστροφικό γεγονός για την Exxon, ήταν ότι θεωρήθηκε ως μια αδίστακτη οργάνωση. Αυτό οδήγησε σε διεθνή κατακραυγή ενάντια στην εταιρία και στην απονομή μεγαλύτερου βαθμού ενοχής και υπαιτιότητας, από αυτόν που της αναλογούσε (Regester και Larkin 1997: 134-7).

Case Study:Python (η περίπτωση του Pentium 1 της Intel)

Την εποχή της κρίσης του 1994 η Intel κατασκεύαζε εννέα στους δέκα μικροεπεξεργαστές για προσωπικούς υπολογιστές. Στην Intel ήταν γνωστό ότι στο Pentium 1, (μικροεπεξεργαστής/chip), σε πολύπλοκους υπολογισμούς διαίρεσης, υπήρχε πρόβλημα στην απόδοση της σωστής απάντησης. Η εταιρεία θεώρησε ότι λόγω του σχετικά - μικρού αριθμού χρηστών που ενδέχεται να απαιτούσαν σύνθετες διαιρέσεις, η εμπορία του chip ήταν ένας αποδεκτός κίνδυνος και προχώρησε στην παραγωγή του χωρίς να έχει επινοήσει ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης για τα προβλήματα που θα ανέκυπταν.

Η κρίση προέκυψε τον Ιούλιο του 1994, όταν ο Thomas Nicely, ένας καθηγητής μαθηματικών στο Lynchberg College, Βιρτζίνια, ανακάλυψε το σφάλμα στον υπολογισμό σύνθετων εξισώσεων. Ήρθε σε επαφή με την Intel για βοήθεια, η οποία όμως αρνήθηκε να αναγνωρίσει ότι υπήρχε σφάλμα στο chip Pentium. Μετά από πολλές μάταιες διαβουλεύσεις με την Intel, η οποία συνέχισε να αρνείται το λάθος της, ο καθηγητής Nicely και οι συνάδελφοί του δημοσίευσαν στο Διαδίκτυο τον Σεπτέμβριο του 1994 ότι το chip ήταν ελαττωματικό (Regester και Larkin 1997: 58).

Ακολούθησαν απαντήσεις από άλλους χρήστες του Διαδικτύου που επεσήμαναν επίσης το ίδιο σφάλμα δημιουργώντας έναν ιστότοπο στο Διαδίκτυο, ως ένα φόρουμ στο οποίο εντάθηκε η ισχυρή κριτική απέναντι στην Intel. Το ενδιαφέρον από τα ΜΜΕ και η ανησυχία του κλάδου άρχισαν να αυξάνονται και τον Οκτώβριο του 1994 η Intel συμφώνησε να αντικαταστήσει το chip σε Η / Υ - αλλά μόνο στην περίπτωση που οι χρήστες της μπορούσαν να αποδείξουν ότι χρησιμοποίησαν τους υπολογιστές τους για να υπολογίσουν σύνθετες εξισώσεις. Η συγκεκριμένη απάντηση επιδείνωσε την κατάσταση και προκάλεσε περαιτέρω κριτική στο Διαδίκτυο, τα ΜΜΕ αλλά και στον κλάδο των ΗΥ (Regester και Larkin 1997: 133-4). Το όλο θέμα έγινε πλέον μια κρίση.

Τον Δεκέμβριο του 1994, μεγάλοι πελάτες όπως η IBM και η Fujitsu ανέστειλαν τις αποστολές όλων των προϊόντων με το chip Pentium. Μέχρι τότε υπήρχε η αντίληψη ότι το σφάλμα περιορίζεται μόνο σε σύνθετους υπολογισμούς διαίρεσης. Επιπλέον, η αρχική άρνηση της Intel για το λάθος ενθάρρυνε την αντίληψη ότι εξαπατούσε τους αγοραστές. Μετά και από την αντίδραση της IBM το Χρηματιστήριο σταμάτησε για αρκετές ώρες να διαπραγματεύεται μετοχές της Intel. Η εμπιστοσύνη των επενδυτών υπέστη πλήγμα η μετοχή της Intel αποδυναμώθηκε και η τιμή της βυθίστηκε.

Στη συνέχεια, η Intel αναγνώρισε δημοσίως το σφάλμα και συμφώνησε να αντικαταστήσει το chip σε όλους τους τύπους Η/Υ με τεράστιο κόστος χρηματοδότησης (η ανάκληση μόνο κόστιζε £ 306 εκατ.) και σημαντική ζημία στην φήμη της (Regester και Larkin 1997: 55-7). Σύμβουλοι της διαχείρισης κρίσεων υποστηρίζουν ότι η αποτυχία της Intel να ανταποκριθεί άμεσα στην κριτική και να παραδεχτεί το σφάλμα της σε προγενέστερο στάδιο είχε ως αποτέλεσμα να προκαλέσει η ίδια την κρίση. Αναμφισβήτητα, η ευρέως διαδεδομένη αντίληψη ότι το Pentium ήταν εγγενώς ελαττωματικό είχε υπονομεύσει την εμπιστοσύνη στην Intel (Regester και Larkin 1997).

Συμπεράσματα

Οι σύμβουλοι διαχείρισης κρίσεων υποστηρίζουν ότι επεισόδια όπως το Exxon-Valdez και το Pentium 1 της Intel έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία με δεδομένο ότι οι οργανώσεις λειτουργούν σε ένα όλο και περισσότερο εχθρικό και ευμετάβλητο περιβάλλον. Ένας συνδυασμός παραγόντων – αυξανόμενος σκεπτικισμός σχετικά με τις θέσεις ισχύος, αυξανόμενη διάκριση των καταναλωτών, πολυπλοκότητα των ομάδων πίεσης, αντίκτυπος των τεχνολογικά προηγμένων ΜΜΕ για την κοινή γνώμη, ποσότητα και ταχύτητα της παγκόσμιας πληροφορίας - εκθέτουν τις επιχειρήσεις σε κριτική και επιδεινώνουν τις καταστάσεις. Η φήμη των εταιρειών εκτίθεται σε αυξημένο κίνδυνο. Τα γεγονότα μπορεί γρήγορα να μετατραπούν σε κρίσεις στις οποίες η εκτεταμένη κριτική απέναντι στις εταιρείες δημιουργεί αρνητικές αντιλήψεις στο κοινό, υπονομεύοντας την εμπιστοσύνη του σε αυτές, καταστρέφοντας τη φήμη των εταιρειών και ακόμη θέτοντας σε κίνδυνο την ίδια την ύπαρξη τους.

Οι διαπιστώσεις είναι ότι περιορισμένος αριθμός εταιρειών έχουν την ικανότητα να ανταποκριθούν με την ταχύτητα που απαιτείται για την αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης περιορίζοντας τα εχθρικά μέσα ενημέρωσης και αποτρέποντας δυσμενείς ερμηνείες που διαιωνίζονται στο κοινό αίσθημα. Από την άλλη πλευρά η αποτελεσματική «διαχείριση κρίσεων», δίνει τα εφόδια στις εταιρείες να επηρεάζουν την απόδοση και παρουσίαση των γεγονότων από τα ΜΜΕ και επομένως να διαχειρίζονται τους κινδύνους (Seymour and Moore 2000, Register 1987, Register and Larkin 1997, Bland 1997, Bland 1998).