

MBA «Φιλοσοφία και Διοίκηση-Μάνατζμεντ»

Μάθημα: Διαχείριση Κρίσεων

Εισηγητής, Γιώργος Ηλιού, Phd, Phd

Από Jack Gottschalk, 'Crisis Management', 2002

Case Study: PanAm and Lockerbie

Η τρομοκρατική ενέργεια που έπληξε την πτήση 103 στο Lockerbie, της Σκωτίας, τη νύχτα της 21ης Δεκεμβρίου 1988, είχε ως αποτέλεσμα το θάνατο 270 ατόμων και έφερε το τέλος της εταιρικής ιστορίας της PanAmerican World Airways.

Το γεγονός της τρομοκρατικής ενέργειας έχει ευρύτερες εφαρμογές όπως γεωπολιτικές, διεθνείς εντάσεις, θέματα διεθνούς δικαιοσύνης, ενώ ταυτόχρονα εξετάζεται από τους εμπειρογνώμονες της διαχείρισης κρίσεων. Λαμβάνοντας υπόψη τη φύση, το δράμα και τις αποτρόπαιες πτυχές της άδικης τραγωδίας, είναι ζωτικής σημασίας να εξετάσουμε τι έκανε και τι δεν έκανε η αεροπορική εταιρεία τις ημέρες που ακολούθησαν τη συντριβή.

Αρχικά η PanAm ενημέρωσε ότι η μόνη διαθέσιμη επιβεβαίωση ήταν ότι το αεροπλάνο είχε χαθεί από τις οθόνες ραντάρ. Λίγο αργότερα ήταν σε θέση να επιβεβαιώσει τη συντριβή, όπως και η Ομοσπονδιακή Διοίκηση Αεροπορίας (FAA), αν και οι πρώτες αναφορές σχετικά με τον αριθμό των επιβατών και την αιτία της καταστροφής ήταν λανθασμένες.

Στην αρχή της κρίσης, η αεροπορική εταιρεία έλαβε μέτρα όπως, η δημιουργία μιας ειδικής τηλεφωνικής γραμμής για τους συγγενείς και φίλους εκείνων που ήταν στο αεροσκάφος. Ως μέρος του σχεδιασμού κρίσης της εταιρείας, δημιουργήθηκαν ομάδες εργαζομένων της PanAm για να αντιμετωπίσουν την αγωνία εκείνων που είχαν χάσει τους αγαπημένους τους. Τα γραφεία της εταιρείας στη Νέα Υόρκη σφραγίστηκαν για να διευκολύνουν την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης. Και σ' αυτό το σημείο η αεροπορική εταιρεία εμφανίστηκε δημόσια για να αναφέρει τα χαρακτηριστικά του αεροσκάφους, όπως ο τύπος του αεροσκάφους, 747 Boeing jet, του πώς κατασκευάστηκε, το αρχείο συντήρησης και την αποδεδειγμένη κατασκευαστική του τελειότητα.

Η πρώτη συνέντευξη Τύπου πραγματοποιήθηκε νωρίς το απόγευμα στα Γραφεία της PanAm. Μέχρι τότε, ο σωστός αριθμός επιβατών (και επομένως οι θάνατοι) ήταν διαθέσιμος και δόθηκαν στα συγκεντρωμένα ΜΜΕ χωρίς όμως να κοινοποιηθούν τα ονόματα των επιβατών εν αναμονή της ενημέρωσης των συγγενών τους.

Ο εκπρόσωπος της PanAm Jeff Kriendler παρά την πίεση από τους δημοσιογράφους για τα αίτια της συντριβής, αρνήθηκε να κάνει εικασίες και αυτό ενώ υπήρχε η αυξανόμενη αίσθηση ότι συνέβη κάτι παραπάνω από μια τραγική συντριβή. Στην πραγματικότητα, σε λιγότερο από μία ώρα από την συντριβή του αεροπλάνου οι εμπειρογνώμονες στις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο γνώριζαν ότι η έκρηξη προκλήθηκε από πράξη τρομοκρατίας.

Ο αρχικός χειρισμός της κρίσης εκ μέρους της PanAm θεωρήθηκε εξαιρετικός. Το καλά σχεδιασμένο και ελεγμένο σχέδιο κρίσης που είχε αναπτυχθεί από την αεροπορική εταιρεία, λειτούργησε καλά. Αλλά θα αποδεικνύονταν ότι υπήρχε ένα ακόμη πρόβλημα που οι διαχειριστές κρίσεων δεν μπόρεσαν να ελέγξουν.

Την επομένη της συντριβής, τα μέσα ενημέρωσης έμαθαν ότι αρκετές εβδομάδες νωρίτερα, η FAA είχε ενημερώσει ορισμένες κυβερνητικές υπηρεσίες ότι μια ανώνυμη απειλή είχε ληφθεί από την αμερικανική πρεσβεία στο Ελσίνκι στην Φινλανδία, ότι μια πτήση PanAm από τη Φρανκφούρτη προς την ΗΠΑ θα υποστεί τρομοκρατική επίθεση. Ενώ αργότερα αποδείχθηκε ότι η απειλή δεν είχε καμία σχέση με την πραγματική βομβιστική επίθεση, το γεγονός ότι η αεροπορική εταιρεία δεν είχε προειδοποιήσει τους επιβάτες του έγινε ένα άλλο πρόβλημα δημοσίων σχέσεων.

Από ιστορική άποψη είναι ενδιαφέρον να συγκρίνουμε τις έντονες αντιδράσεις των οικογενειών των θυμάτων με τις πολύ πιο περιορισμένες που συνέβησαν μετά την βύθιση του πλοίου της γραμμής Λουζιτάνιας που βυθίστηκε από Γερμανικό υποβρύχιο το 1915

Στα δυο περιστατικά υπάρχει ισχυρή συνάφεια, με βάση την προειδοποίηση που δημοσιεύτηκε από τη γερμανική πρεσβεία στη Νέα Υόρκη, πριν από την αναχώρηση του πλοίου, ότι αποτελούσε νόμιμο στόχο. Και σ' αυτή την περίπτωση ο ιδιοκτήτης του πλοίου, δεν έκανε τίποτα για να προειδοποιήσει τους επιβάτες, από τους οποίους περίπου 1200 έχασαν τη ζωή τους στην ακτή της Ιρλανδίας.

Λίγες εβδομάδες αργότερα, ο CEO της PanAm Thomas Plaskett μετέβει στο Ηνωμένο Βασίλειο να παραστεί σε μνημόσυνο για τα θύματα. Παρ' όλα αυτά, υπήρξαν έντονες αποδοκimasίες ότι δεν συνέβη το ίδιο αμέσως μετά την καταστροφή του αεροσκάφους. Υπήρχε επίσης συνεχής κριτική από ανθρώπους που υποστήριξαν ότι η PanAm θα έπρεπε να είχε ενημερώσει τους επιβάτες για τις απειλές που είχαν παραληφθεί από την αμερικανική κυβέρνηση πριν από την τρομοκρατική ενέργεια.

Case Study: The Extra Strength Tylenol Poisonings

Η συγκεκριμένη περίπτωση διαχείρισης κρίσης θεωρείται από τους συμβούλους διαχείρισης κρίσεων, τα στελέχη, και ακαδημαϊκούς ως η πλέον αντιπροσωπευτική. Η εξέλιξη των γεγονότων είναι γνωστή. Στα τέλη Σεπτεμβρίου και στις αρχές Οκτωβρίου του 1982, έξι άνθρωποι πέθαναν ως αποτέλεσμα της λήψης Extra Strength Tylenol. Επιπλέον το Extra Strength Tylenol ήταν ένα σημαντικό προϊόν που διατέθηκε στο εμπόριο από την Johnson & Johnson, μια εξαιρετικά σημαντική πολυεθνική εταιρεία με έδρα το New Jersey.

Το ομοσπονδιακό γραφείο ερευνών ξεκίνησε την αναζήτηση ευθυνών για τους θανάτους σε πλήρη συνεργασία με την εταιρεία. Από την αρχή ήταν σαφές ότι το κυανιούχο που χρησιμοποιήθηκε στους θανάτους δεν είχε τοποθετηθεί στις κάψουλες στις εγκαταστάσεις της εταιρείας, αν και ένα πρώιμο πρόβλημα προέκυψε όταν η εταιρεία δήλωσε για πρώτη φορά ότι δεν έκανε χρήση κυανιδίου σε οποιαδήποτε στάδιο παραγωγικής διαδικασίας. Στη συνέχεια η εταιρεία αναγκάστηκε να διορθώσει τη δήλωση - γεγονός που προκάλεσε κάποια προσωρινή απώλεια εταιρικής αξιοπιστίας.

Ακολούθως, η Johnson & Johnson απέσυρε τις κάψουλες από την αγορά και έστειλε προειδοποιητικές επιστολές σε νοσοκομεία, γιατρούς και φαρμακοποιούς σχετικά με το πρόβλημα. Επιπλέον, σταμάτησαν αμέσως, όλες οι διαφημίσεις του προϊόντος.

Κατά την διάρκεια της κρίσης το κύριο πρόσωπο της εταιρείας ήταν ο πρόεδρος της, James E. Burke, ο οποίος κέρδισε την εμπιστοσύνη για τις πράξεις του και τον τύπο της ηγεσίας που ακολούθησε. Ο Burke διέταξε την παγκόσμια ανάκληση του Extra Strength Tylenol με κόστος περίπου \$ 100 εκατ. Επίσης προκήρυξε ανταμοιβή \$ 100.000 για τη σύλληψη και την καταδίκη του δολοφόνου και επέβλεψε ένα πρόγραμμα ανταλλαγής με χρήματα των δισκίων που βρίσκονταν στα χέρια των καταναλωτών. Τέλος, ξεκίνησε μια μεγάλη επικοινωνιακή προσπάθεια, χρησιμοποιώντας τόσο τη διαφήμιση όσο και τη δημοσιότητα για να ηρεμήσει το κοινό και να διατηρήσει την εμπιστοσύνη των πελατών και των άλλων ομάδων στόχου.

Ένα σημαντικό μέρος του προγράμματος Johnson & Johnson ήταν η διεξαγωγή έρευνας για την καταγραφή της κοινής γνώμης. Το σημείο της έρευνας ήταν να καθορίσει την άποψη του κοινού σχετικά με το Tylenol και, συνεπώς, να αξιολογήσει το επίπεδο των ζημιών που είχαν υποστεί λόγω της κρίσης. Τα αποτελέσματα ήταν απογοητευτικά. Σύμφωνα με την έρευνα, το 87% περίπου του πληθυσμού πίστευαν ότι η εταιρεία δεν είχε καμία ευθύνη για το κυάνιο. Από την άλλη πλευρά, το 61% δήλωσε ότι δεν θα αγοράσει το προϊόν.

Η θέση της εταιρείας καθορίστηκε από τον Burke, ο οποίος δήλωσε: «Αυτό είναι η δουλειά μας στην Johnson & Johnson για να εξασφαλιστεί η επιβίωση του Tylenol και είμαστε δεσμευμένοι να το κάνουμε αυτό. " Ένα νέο προϊόν ανθεκτικό στις αλλοιώσεις σχεδιάστηκε και εισήχθη στην αγορά. Αλλά ενώ ήταν ανθεκτικό στις αλλοιώσεις δεν ήταν ανθεκτικό στον έλεγχο. Μέχρι τα τέλη του 1982 το μερίδιο αγοράς της εταιρείας σε μεγάλο βαθμό αποκαταστάθηκε, αλλά η εταιρική ευημερία επρόκειτο να είναι βραχύβια .

Τον Φεβρουάριο του 1986 αναφέρθηκε ένας ακόμη θάνατος και, για άλλη μια φορά οι κάψουλες αποσύρθηκαν από τα ράφια. Αυτή τη φορά υπολογίστηκε το κόστος στα \$ 150 εκατ. Οι κάψουλες στη συνέχεια αφαιρέθηκαν από την παραγωγή και αντικαταστάθηκαν με άλλο τύπο σκευάσματος. Εκείνη την εποχή ένας πολύ απογοητευμένος Burke σημείωσε: *«Είμαι βαθύτατα στενοχωρημένος. Δεν πιστεύαμε ότι θα μπορούσε ποτέ να ξανασυμβεί».*

Το τέλος της κρίσης κυανίου και ο χειρισμός της από την Johnson & Johnson καταξίωσε τον Burke ως σύγχρονου εταιρικού ήρωα ο οποίος έλαβε τα συγχαρητήρια ακόμη και από τον Πρόεδρο Ronald Reagan ο οποίος του είπε: *«Έχετε τη βαθύτατη εκτίμησή μας γιατί κρατήσατε ζωντανά τα υψηλότερα ιδανικά εταιρικής ευθύνης και αρετής κάτω από συνθήκες κρίσης».*