

MBA «Φιλοσοφία και Διοίκηση-Μάνατζμεντ»

Μάθημα: Διαχείριση Κρίσεων

Εισηγητής, Γιώργος Ηλιού, Phd, Phd

Case study: Benetton-Τουρκίας

(Ian I. Mitroff., Managing Crises before They Happen,2001)

Μια από τις πιο ενδιαφέρουσες περιπτώσεις αποτελεσματικής διαχείρισης κρίσης είναι της Benetton-Τουρκίας.

Στην Τουρκία για πολλά χρόνια , το τουρκικό κράτος και η κουρδική μειονότητα βρίσκονταν κυριολεκτικά σε πόλεμο μεταξύ τους. Την δεκαετία του '90 τους Κούρδους καθοδηγούσε ο Αμπντουλάχ Οτσαλάν. Ως αποτέλεσμα των εχθροπραξιών ήταν 30.000 Τούρκοι να σκοτωθούν ενώ σε αντίποινα, χιλιάδες Κούρδοι θανατώθηκαν, φυλακίστηκαν και βασανίστηκαν.

Ο Οτσαλάν για χρόνια ζούσε ως καταδιωκόμενος και επικηρυγμένος. Το 1999, ενώ οι Τούρκοι ήταν έτοιμοι για να τον συλλάβουν διέφυγε στη Μόσχα και από εκεί στην Ιταλία, όπου έγινε ανεπίσημα δεκτός από την Ιταλική κυβέρνηση.

Όταν η Τουρκία ζήτησε την έκδοση του από την ιταλική κυβέρνηση εκείνη αρνήθηκε, αναφέροντας το γεγονός ότι στην Τουρκία ισχύει η θανατική ποινή στην οποία η Ιταλία είναι απόλυτα αντίθετη. Ακόμα και όταν η Τουρκία υποσχέθηκε να την καταργήσει η Ιταλία αρνήθηκε και πάλι να τον παραδώσει.

Η αντίδραση στην Τουρκία ήταν άμεση. Ξεκίνησαν μεγάλες διαδηλώσεις ενάντια στην Ιταλία και στις αναρίθμητες Ιταλικές επιχειρήσεις που είχαν τουρκικές θυγατρικές. Οι διαδηλωτές όχι μόνο έκαψαν ιταλικές σημαίες αλλά απείλησαν να μποϊκοτάρουν ιταλικά προϊόντα και να επιτεθούν σε ιταλικά καταστήματα και προϊόντα, όπως η Benetton, η Ferrari και η Perelli.

Μόλις ξεκίνησαν οι διαμαρτυρίες κατά των ιταλικών επιχειρήσεων που βρίσκονταν στην Τουρκία , οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις αντέδρασαν με προβλέψιμο αμυντικό τρόπο. Ξεκίνησαν διαφημιστική καμπάνια με στόχο ο Τούρκος λαός να κάνει διάκριση μεταξύ των μητρικών ιταλικών εταιρειών και των Τούρκων που τις εκμεταλλεύονταν. Με άλλα λόγια, οι διαφημίσεις παρουσίασαν «λογικά, ορθολογικά επιχειρήματα» ότι οι Τούρκοι που λειτουργούσαν ιταλικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζονται διαφορετικά.

Από την άποψη της πλειονότητας των πολιτών οι διαφημίσεις ήταν χωρίς νόημα. Όπως είναι χαρακτηριστικό της συντριπτικής πλειοψηφίας των εταιρικών απαντήσεων, οι διαφημίσεις ουσιαστικά βασιζόνταν στο ότι ο γενικός πληθυσμός θα σκέφτονταν όπως τα εταιρικά στελέχη. Όμως αυτό αποτελεί ένα συνηθισμένο λάθος.

Τα εταιρικά στελέχη συνεχώς διαμορφώνουν και ανταμείβονται για τη σκέψη τους από την άποψη των «κουτιών» στα οργανογράμματα τους, με αποτέλεσμα να πιστεύουν ότι όλοι οι άλλοι θα σκέφτονται με τον ίδιο τρόπο. Έτσι στηρίζονται στην αδιαμφισβήτητη υπόθεση ότι «όλοι σκέφτονται όπως εμείς». Τους διαφεύγει όμως το γεγονός ότι όλοι οι άλλοι δεν είναι εταιρικά στελέχη που εργάζονται σε ιταλικές εταιρείες.

Υπήρχε, ωστόσο, μία εταιρεία που δεν ακολούθησε αυτό το συλλογισμό. Δεν σκέφτηκε μόνο το αδιανόητο, αλλά το έκανε και πράξη. Αυτή ήταν η Benetton-Τουρκίας.

Η Benetton-Τουρκίας αντιμετώπισε άμεσα την καταστροφή των καταστημάτων της και των σημαντικών ζημιών στους υπαλλήλους και τους πελάτες της, αντιδρώντας "με ενδιαφέρον και ταχύτητα". Πιο συγκεκριμένα η ομάδα απάντησης της κορυφαίας εταιρικής "Benetton-Τουρκία", με μέλη τους προέδρους των επικεφαλής δημόσιων υποθέσεων και εταιρικών χρηματοδοτήσεων, αποφάσισε ότι θα πρέπει να αντιδράσει στην κατάσταση όχι μόνο λογικά αλλά και συναισθηματικά. Ως αποτέλεσμα, πήραν την πρωτοφανή απόφαση προβολής διαφημίσεων που συγκλίνουν συναισθηματικά με τον Τουρκικό λαό. Οι διαφημίσεις διακήρυξαν: «Πρώτα και κύρια, είμαστε και Τούρκοι! Η πρώτη μας υπακοή και η πίστη μας είναι στην Τουρκία! Νιώθουμε μαζί σας τα ίδια συναισθήματα απέναντι στους ιταλούς!

Τα κορυφαία στελέχη της Benetton-Τουρκίας προχώρησαν ακόμη περισσότερο. Το επόμενο βήμα ήταν μια «φωτεινή» σκέψη. Δείχνει τι ακριβώς οι περισσότερες εταιρείες δεν είναι σε θέση να σκεφτούν ή να κάνουν στη κορύφωση μιας μεγάλης κρίσης. Σαν αποτέλεσμα, απεικονίζει με ακρίβεια τις διαφορές μεταξύ της «έξυπνης σκέψης» (συμπεριλαμβανομένων ενδεχομένως «έξυπνων λαθών») και της «ελαφριάς» σκέψης.

Η Benetton-Τουρκίας στόχευσε στην καρδιά του αναγνωρίσιμου εταιρικού λογότυπου. Η Benetton είχε αναπτύξει μερικές από τις πιο δημιουργικές διαφημίσεις που προσελκύουν την προσοχή οποιασδήποτε εταιρείας. Πράγματι, εξαιτίας της ισχυρής και απρόσκοπτης προσέγγισης, πολλές από τις διαφημίσεις της αποτέλεσαν αντικείμενο διαμάχης.

Στην καρδιά της εταιρικής ταυτότητας του λογοτύπου είναι η ιδεολογία των ενωμένων χρωμάτων που αποτυπώνουν την ενοποίηση και την ενσωμάτωση όλων των ανθρώπων σε όλο τον κόσμο. Ως εκ τούτου, η Benetton-Τουρκίας αιτιολόγησε ότι αν επιθυμούσε να αποδείξει με πειστικό τρόπο ότι

βρίσκονταν συναισθηματικά κοντά στους Τούρκους και εναντίον της Ιταλίας, τότε θα έπρεπε να κάνει μια ξεκάθαρη συμβολική δήλωση.

Σαν αποτέλεσμα, πήρε την εντελώς πρωτοφανή ενέργεια της αφαίρεσης των χρωμάτων από το λογότυπό της, τουλάχιστον στην Τουρκία! Επίσης ταυτόχρονα με την διαφημιστική της εκστρατεία και ως ότου διευθετηθεί η κατάσταση με την Ιταλία, αποφάσισε να τοποθετηθούν μαύρα στεφάνια στις προθήκες όλων των καταστημάτων Benetton σε όλη την Τουρκία, που να δείχνει ότι η εταιρεία ήταν σε κατάσταση «πένθους»!

Η απάντηση ήταν άμεση και δυναμική. Το κοινό ανταποκρίθηκε θετικά εκδηλώνοντας την έντονη συναισθηματική του φόρτιση με σημειώσεις σε Post-it και ποιήματα που τοποθετήθηκαν στα παράθυρα της Benetton, εκφράζοντας τη βαθιά και ευρεία υποστήριξη στην Benetton- Τουρκίας. Τα σημειώματα και τα ποιήματα διακήρυξαν ότι το κοινό κατάλαβε ότι η Benetton- Τουρκίας ήταν και η ίδια «θύμα» όπως και οι άλλοι και ασφαλώς δεν ήταν ο «κακοποιός».

Ασφαλώς τα στελέχη της Benetton-Τουρκίας, προτού αναλάβουν το ρίσκο της τοποθέτησης στεφάνων σε όλες τις βιτρίνες, τις έλεγξαν προσεκτικά μαζί με τους διευθυντές των καταστημάτων τους, οι οποίοι επικύρωσαν με μεγάλο ενθουσιασμό το σχέδιο προσωρινής απομάκρυνσης των χρωμάτων από το λογότυπο της Benetton.

Τα στελέχη της Benetton- Τουρκίας για να αποδείξουν τη συνεχή υποστήριξη των υπευθύνων των καταστημάτων τους, αποφάσισαν επίσης ότι κατά την διάρκεια της κρίσης, δεν θα αξίωναν τις συνήθεις χρηματοοικονομικές απαιτήσεις. Η απόφαση αυτή ανακούφισε απεριόριστα τα καταστήματα τα όποια λόγω του μπουκοτάζ είχαν μεγάλη μείωση των κερδών τους. Επιπλέον είχε το επιπρόσθετο αποτέλεσμα οικοδόμησης εμπιστοσύνης και συντροφικότητας μεταξύ των διαχειριστών των καταστημάτων της Benetton's και των κορυφαίων στελεχών της.

Παρά το γεγονός ότι οι πράξεις της Benetton ήταν εντελώς 'έξω' από τα καθιερωμένο «κουτί» της παραδοσιακής σκέψης δεν μπορούμε να παραβλέψουμε τόσο τη δημιουργικότητα, όσο και την επικινδυνότητα της σκέψης και των ενεργειών τους. Η Benetton στόχευσε σωστά στην καρδιά της εταιρικής τους ταυτότητας, στη ίδια την αιτία της ύπαρξης τους, δηλαδή στα δικά τους χρώματα. Αποφάσισε ότι η πιο δραματική και ορατή πράξη που θα μπορούσε να κάνει για να δείξει τη συναισθηματική αλληλεγγύη τους με τους Τούρκους ήταν να αφαιρέσουν, αν και μόνο προσωρινά, τα «χρώματα» τους.

Παρατηρώντας προσεκτικά την στρατηγική τους θα διαπιστώσουμε ότι στηρίχθηκαν στη θεμελιώδη υπόθεση ότι μια πράξη άμυνας ή προληπτικής πράξης δεν θα άλλαζε την κατάσταση. Στην πραγματικότητα, τα στελέχη της Benetton-Τουρκίας υπολόγισαν ότι έπρεπε να αντιστρέψουν δραματικά μια θεμελιώδη, δεδομένη πτυχή της εταιρικής τους οντότητας. Έστρεψαν έτσι την σκέψη τους σ' ένα από τα πιο θεμελιώδη στοιχεία της εταιρικής τους ύπαρξης. Περιπτώ να πούμε ότι , έκαναν κάτι που σχεδόν οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι σχεδόν εντελώς απροετοίμαστες.

Αυτό δεν σημαίνει ότι οι ενέργειες τους ήταν χωρίς σημαντικό κίνδυνο, αλλά αυτό είναι ακριβώς που κάνει τις πράξεις ενός ατόμου, μιας εταιρείας, ενός ιδρύματος και ακόμη και μιας χώρας ενδεχομένως "ηρωικές".

Είναι ενδιαφέρον να συγκρίνουμε τις ενέργειες της Benetton με εκείνες άλλων Ιταλικών εταιρειών στην Τουρκία, των οποίων τα στελέχη αποδέχθηκαν σιωπηρά ότι ήταν τα «πραγματικά θύματα» της κατάστασης. Σαν αποτέλεσμα, δεν κατάφεραν να αναγνωρίσουν ότι τα πραγματικά θύματα ήταν τόσο η τουρκική πλειοψηφία όσο και η κουρδική μειονότητα. Αντί να ταυτιστούν με τα «πραγματικά θύματα», προσπάθησαν να απεικονίσουν τους εαυτούς τους απλώς ως «θύματα». Το αποτέλεσμα ήταν να γίνουν οι «πραγματικοί κακοί» της όλης υπόθεσης.

