



**ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – “ATHENS MBA”**

Διαχείριση αντιλήψεων στην αντιμετώπιση κρίσεων

Η περίπτωση της Volkswagen



ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
Επιβλέπων καθηγητής: Πανυγηράκης Γεώργιος

Ακαδημαϊκό έτος 2015 -2016

ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Όνοματεπώνυμο
ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΓΙΩΡΓΟΣ

Υπογραφή


ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	Εισαγωγή.....	8
2	Διαχείριση αντιλήψεων.....	9
2.1	Η αντίληψη για την επιχείρηση.....	10
2.1.1	Επιχειρησιακή Εικόνα.....	10
2.1.2	Επιχειρησιακή Φήμη.....	11
2.1.3	Επιχειρησιακή Ταυτότητα.....	12
2.2	Πράξεις/Τακτικές.....	13
2.2.1	Προφορικές αναφορές.....	13
2.2.2	Συγκριτικές κατηγοριοποιήσεις.....	17
2.2.3	Συμβολικές συμπεριφορές.....	18
2.2.4	Απεικόνιση φυσικών αντικειμένων.....	22
2.3	Επιχειρησιακοί εκπρόσωποι.....	22
2.3.1	Ηγέτης ή υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων.....	23
2.3.2	Εργαζόμενοι.....	24
2.4	Επιχειρησιακά ακροατήρια.....	25
2.4.1	Εξωτερικό ακροατήριο.....	25
2.4.2	Εσωτερικό ακροατήριο.....	25
3	Θεωρίες διαχείρισης αντιλήψεων.....	26
3.1	Θεωρία αποκατάστασης εικόνας (Image restoration theory).....	26
3.2	Θεωρία Πλαισιοποίησης (Framing theory).....	30
3.3	Θεωρία επικοινωνιακής αντιμετώπισης κρίσεων κατά περίπτωση (Situational Crisis Communication Theory).....	32
4	Παραδείγματα κρίσεων.....	34
4.1	Exxon Valdez spill.....	34
4.1.1	Αντιμετώπιση.....	36
4.1.2	Αναδιοργάνωση.....	37

4.2	Deepwater Horizon oil spill.....	38
4.2.1	Αντιμετώπιση	39
4.2.2	Αναδιοργάνωση	40
5	VW - Σκάνδαλο εκπομπών.....	42
5.1	VW vs Toyota.....	43
5.2	Η αντιρρυπαντική τεχνολογία της VW	45
5.2.1	Οι πρώτες προειδοποιήσεις	46
5.2.2	Ο έλεγχος σε πραγματικές συνθήκες.....	47
5.2.3	Προδιαγραφές εκπομπών	47
5.2.4	Η ανακοίνωση παραβίασης.....	47
5.3	Η εξέλιξη του φαινομένου	48
5.3.1	2014.....	48
5.3.2	Μάιος 2015	48
5.3.3	Ιούλιος 2015.....	48
5.3.4	Σεπτέμβριος 2015.....	49
5.3.5	Οκτώβριος 2015.....	53
5.3.6	Νοέμβριος 2015	57
5.3.7	Δεκέμβριος 2015.....	61
5.4	Οι δράσεις της VW	62
5.4.1	Σεπτέμβριος 2015	62
5.4.2	Οκτώβριος 2015.....	70
5.4.3	Νοέμβριος 2015	73
5.4.4	Δεκέμβριος 2015.....	75
5.5	Κριτική.....	78
5.5.1	Ανεπαρκής πληροφόρηση	79
5.5.2	Καθυστερημένη παραίτηση	80
5.5.3	Που είναι οι ειδικοί;.....	81

5.6	Εναλλακτικές προτάσεις αντιμετώπισης	82
5.6.1	Τι θα μπορούσε να κάνει	82
5.6.2	Τι μπορεί να κάνει	84
5.7	Επίλογος	86
6	Βιβλιογραφία	88

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 2.1 Στρατηγικές αποκατάστασης εικόνας

Πίνακας 2.2 Στρατηγικές αποκατάστασης Coombs

ΕΙΚΟΝΕΣ

Εικόνα 1.1 Τα γραφεία της GOOGLE στο Pitchburg

Εικόνα 3.1 Το Exxon Valdez

Εικόνα 3.2 Απεικόνιση της πετρελαιοκηλίδας

Εικόνα 4.1 Ο CEO της VW Martin Winterkorn

Εικόνα 4.2 Ο Katsuaki Watanabe

Εικόνα 4.3 Σύστημα αντιρρύπανσης VW

Εικόνα 4.4 Brandalism 1

Εικόνα 4.5 Brandalism 2

Εικόνα 4.6 Brandalism 3

Εικόνα 4.7 Η διακύμανση της μετοχής της VW σε σχέση με την εξέλιξη του σκανδάλου

Εικόνα 4.8 Επιδιόρθωση στο σύστημα αντιρρύπανσης

Εικόνα 4.9 Διάσταση ανακοινώσεων VW

Εικόνα 4.10 Παραίτηση CEO VW

ΣΥΝΟΨΗ

Μια από τις μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες του κόσμου, ο Όμιλος Volkswagen, περνά τη σημαντικότερη κρίση στην ιστορία του. Σε σύντομο χρονικό διάστημα κατέστρεψε αντίληψη της φερεγγυότητας και αξιοπιστίας που είχε καταφέρει να δημιουργήσει τις τελευταίες δεκαετίες. Αυτό δεν ήταν το αποτέλεσμα ενός σφάλματος ή των πράξεων ενός ατόμου, αλλά όπως αποκαλύπτεται, το έργο μια ομάδας ατόμων σε όλες τις διοικητικές βαθμίδες.

Το γεγονός αυτό, συνδυαζόμενο με την ολοένα αυξανόμενη ταχύτητα μετάδοσης και μεγαλύτερης προσβασιμότητας πληροφοριών, κάνει την εν λόγω κρίση ιδιόζουσα. Η Volkswagen θα χρειαστεί πλέον να διαχειριστεί την αντίληψη του ακροατηρίου (αρχές, ΜΜΕ, καταναλωτές) και να μεταστρέψει το κλίμα, χρησιμοποιώντας κάτι παραπάνω από τα παραδοσιακά μέσα προσέγγισης.

Ο στόχος της μεταπτυχιακής διατριβής είναι να ερευνήσει τις δυνατότητες δράσεων της Volkswagen, στο πλαίσιο της διαχείρισης της αντίληψης, σε δύο περιπτώσεις: τι θα μπορούσε να είχε κάνει και τι μπορεί να κάνει στην υφιστάμενη κατάσταση.

Για αυτό το λόγο, εξετάζεται η διαχείριση της αντίληψης για επιχειρήσεις και τα συστατικά στοιχεία της, ενώ επίσης καταγράφονται οι βασικές θεωρείες και οι στρατηγικές που προτείνουν. Ακόμα, γίνεται αναφορά σε ανάλογες προσπάθειες που έχουν γίνει στο παρελθόν, σε παρόμοια περιστατικά, με διαφορετικούς βαθμούς επιτυχίας (Exxon Valdez, Deepwater Horizon). Επιπλέον, καταγράφεται αναλυτικά η εξέλιξη της κρίσης, με έμφαση στους τελευταίους μήνες του 2015, όπου το φαινόμενο έλαβε τεράστιες διαστάσεις.

SYNOPSIS

One of the largest automakers in the world, the Volkswagen Group, passes the biggest crisis in its history. In a short period of time, it managed to destroy the perception of reliability and trustworthiness which it had managed to create the last decades. This was not the result of an error or of actions of an individual, but as revealed later, the work of a group of individuals from all levels of management.

This fact, combined with the increasing transmission speed and greater accessibility of information, makes this crisis special. Volkswagen will need to manage the perception of the audience (authorities, media, consumers) and to switch the climate, using more than the traditional means of approach.

The goal of this thesis is to examine the potential actions of Volkswagen, in the perception management spectrum, in two cases: what could have been done and what it can do in the current situation.

For this reason, perception management for companies and its components are presented and also the basic theories and strategies which they propose are mentioned. Furthermore, reference is made to similar efforts which took place in the past in similar cases, with varying success (Exxon Valdez, Deepwater Horizon). Additionally, the evolution of the crisis is recorded in detail, with emphasis on the last months of 2015, where the phenomenon grew enormously.

1 Εισαγωγή

Ο Σεπτέμβριος του 2015 ήταν ένας από τους κρίσιμους μήνες στην ιστορία της γερμανικής αυτοκινητοβιομηχανίας Volkswagen. Η αποκάλυψη της απάτης, κατά την οποία με την εγκατάσταση ενός ειδικού προγράμματος στα οχήματα της VW ήταν δυνατό να περάσουν επιτυχώς τους ελέγχους εκπομπών ρύπων, συγκλόνισε τον κόσμο. Όπως ήταν αναμενόμενο, λόγω του μεγέθους του ομίλου αλλά και της βαρύτητας της παράνομης αυτής πράξης, οι εξελίξεις ήταν ραγδαίες.

Η εν λόγω περίπτωση είναι εξαιρετικά ειδική, διότι δεν προκύπτει από κάποιο τυχαίο σφάλμα ή έναν εξωτερικό παράγοντα, αλλά από εσκεμμένη πράξη, η οποία πραγματοποιήθηκε από ένα σύνολο εργαζομένων της VW, τεχνικούς, μηχανικούς, προγραμματιστές, διοικητικούς υπάλληλους. Φαίνεται σαν να εργάστηκε όλος ο όμιλος, ομαδικά με σκοπό να εξαπατήσει το κοινό. Σαφέστατα προκύπτει ένα θηριώδες θέμα επιχειρησιακής ηθικής, το οποίο, όπως θα δούμε στη συνέχεια, συνδυάζεται την βιομηχανική κουλτούρα και το επικρατές κλίμα φόβου. Το τεράστιο σοκ το οποίο προκάλεσε το μέγεθος της απάτης, έχει κινητοποιήσει ήδη τη νέα διοίκηση του ομίλου να αναλάβει δράση και να αλλάξει τη δομή του, ώστε να μην ξαναπέσει σε τέτοιου είδους παραπτώματα.

Αυτό όμως θα είναι ένα από τα εύκολα ζητήματα προς αντιμετώπιση. Το δυσκολότερο από όλα είναι να ξανακερδίσει η VW την εμπιστοσύνη του «ακροατηρίου», την οποία ύστερα από μια πορεία άνω των 60 ετών, εξανέμισε πλήρως μέσα σε λίγες ημέρες. Και αυτό όχι μόνο επειδή ο γερμανικός όμιλος είναι ένας από τις μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες στον κόσμο, αλλά επειδή το ζήτημα των εκπομπών ρύπων θα επηρεάσει και άλλους παραγωγούς, άρα θα μείνει στην επικαιρότητα για πάρα πολύ καιρό.

Συνεπώς, σε μια ειδική περίπτωση κρίσης, πρέπει να ληφθούν και ειδικά μέτρα αντιμετώπισης, με στόχο την ανάκαμψη της αντίληψης της VW ως αξιόπιστη και φερέγγυα. Για αυτό το λόγο, μελετάται η διαχείριση της αντίληψης καθώς και τα στοιχεία στα οποία αποτελείται. Επιπλέον, καταγράφονται οι βασικές θεωρείες διαχείρισης αντίληψης και οι στρατηγικές οι οποίες προτείνουν. Παράλληλα, θα γίνει παρουσίαση δύο από τις πλέον σημαντικές περιπτώσεις κρίσεων σε περιβαλλοντικά θέματα, την διαρροή του δεξαμενοπλοίου Exxon Valdez και την καταστροφή της πλατφόρμας Deepwater Horizon.

2 Διαχείριση αντιλήψεων

Η διαχείριση αντιλήψεων (Perception Management) είναι ένας όρος ο οποίος έχει τις ρίζες του στις στρατιωτικές δραστηριότητες των Η.Π.Α. . Το Υπουργείο Άμυνας των Η.Π.Α. (DoD) δίνει τον παρακάτω ορισμό:

Ενέργειες για την μεταβίβαση και/ή την άρνηση επιλεγμένων πληροφοριών και δεικτών σε ξένα ακροατήρια με σκοπό τον επηρεασμό των συναισθημάτων τους, των κινήτρων τους και της ικανότητας να εξάγουν λογικά συμπεράσματα, όπως επίσης και σε συστήματα πληροφοριών και ηγέτες όλων των επιπέδων, με σκοπό τον επηρεασμό επίσημων εκτιμήσεων. Τελικός σκοπός είναι η εκδήλωση συμπεριφορών και επίσημων πράξεων οι οποίες να είναι αποδεκτές. Με διάφορους τρόπους, η διαχείριση αντιλήψεων συνδυάζει προβολή της αλήθειας, ασφάλεια επιχειρήσεων, κάλυψη και εξαπάτηση καθώς επίσης και επιχειρήσεις ψυχολογικού περιεχομένου (DoD, 2003).

Σε επίπεδο επιχειρήσεων και οργανισμών η διαχείριση αντιλήψεων ορίζεται ως οι ενέργειες εκείνες οι οποίες είναι έτσι σχεδιασμένες και εκτελεσμένες από εκπροσώπους ώστε να επηρεάσουν την αντίληψη του ακροατηρίου σχετικά με την επιχείρηση ή τον οργανισμό (Elsbach, 2013) .

Οι ανωτέρω προσπάθειες ορισμού της διαχείρισης αντιλήψεων έχουν τη βάση τους στην επιστήμη της ψυχολογίας για την διαδικασία εντύπωσης του ατόμου και της διαχείρισης ταυτότητας.

Παράλληλα με τον όρο «διαχείριση αντιλήψεων» μερικές φορές και ο όρος «διαχείριση εντυπώσεων», ο οποίος περιλαμβάνει μόνο την διαχείριση της εικόνας και όχι της προσωπικής αντίληψης (ως άτομο ή ως οργανισμός).

Η διαχείριση της επιχειρησιακής αντίληψης περιλαμβάνει τέσσερις βασικούς πυλώνες. Αυτοί είναι οι εξής:

1. Η αντίληψη για την επιχείρηση
2. Πράξεις/Τακτικές
3. Επιχειρησιακοί εκπρόσωποι
4. Επιχειρησιακά ακροατήρια

2.1 Η αντίληψη για την επιχείρηση

Η διαχείριση αντιλήψεων σχεδιάζεται για να επηρεάζει την αντίληψη που υπάρχει για μία επιχείρηση ως οντότητα. Τέτοιες αντιλήψεις περιλαμβάνουν τα εξής (Elsbach, 2013):

- Εικόνα (π.χ. ισχύουσες αντιλήψεις αξιοπιστίας, νομιμότητας)
- Φήμη (π.χ. η φήμη που έχει μια εταιρεία στον ανταγωνισμό)
- Ταυτότητα (π.χ. η θεώρηση παροχής υψηλής ποιότητας προϊόντων)

Τα ανωτέρω στοιχεία συνυπάρχουν ταυτόχρονα και αντιπαρατίθενται στις εξής διαστάσεις (Elsbach, 2013):

- Στους κύριους αντιλαμβάνοντες
- Στις κατηγοριοποιήσεις τους
- Στις αντοχές τους
- Στις ιδιαιτερότητές τους

2.1.1 Επιχειρησιακή Εικόνα

Η Εικόνα ενός οργανισμού είναι η υφιστάμενη και ενδεχομένως παροδική αντίληψη που έχουν εσωτερικά ή εξωτερικά ακροατήρια, σχετικά με το πόσο αντιστοιχεί σε συγκεκριμένα κριτήρια (π.χ. νομιμότητα, ορθότητα, αξιοπιστία). Η Εικόνα έχει σύντομη διάρκεια, ενώ μπορούν να συνυπάρχουν πολλές Εικόνες παράλληλα. Αυτό διαφοροποιεί την Εικόνα από την Ταυτότητα και την Φήμη, οι οποίες έχουν μεγαλύτερη διάρκεια (Elsbach, 2013).

2.1.1.1 Επιχειρησιακή νομιμότητα

Η επιχειρησιακή νομιμότητα είναι μία από τις πιο βασικές εικόνες τις οποίες αντιλαμβάνεται το άτομο (Elsbach, 2001). Συνιστά την γενική αντίληψη ή θεώρηση αν οι πράξεις μιας οντότητας είναι αποδεκτές μέσα σε ένα κοινωνικό πλαίσιο κανόνων και αξιών (Suchman, 1995). Τέτοιοι οργανισμοί θεωρούνται πιο άξιοι και πιο αξιόπιστοι. Συνεπώς είναι αποδέκτες της πλήρους υποστήριξης του ακροατηρίου, χωρίς αμφιβολίες και ερωτήματα. Επιπλέον, λόγω της εμπιστοσύνης που αποπνέουν, αποκτούν ισχυρούς δεσμούς με την κοινωνία, χτίζοντας έτσι ακλόνητες σχέσεις με βασικούς παράγοντες όπως εργαζόμενοι, πελάτες, μέσα μαζικής επικοινωνίας, οι γνώμες των οποίων

μπορούν να διασφαλίσουν ή να θέσουν σε κίνδυνο το μέλλον της επιχείρησης (Lind, et al., 1988).

Η αξία της εικόνας νομιμότητας της επιχειρησιακής καθώς και αυτής των εκπροσώπων της γίνεται ακόμα μεγαλύτερη σε περιόδους κρίσης, όταν δηλαδή η αξιοπιστία της κλονίζεται και απειλείται. Σε τέτοιες περιόδους η υποστήριξη των πελατών και των μέσων μαζικής ενημέρωσης μπορεί να εκμηδενίσει τις επιπτώσεις μιας κρίσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση της Johnson & Johnson, όταν με την άμεση ανταπόκριση της στην κρίση του Tylenol το 1983, κέρδισε τη συμπάθεια μέσων μαζικής ενημέρωσης, τα οποία ενίσχυναν την καμπάνια δημοσίων σχέσεων αυτόβουλα (Elsbach, 2013).

2.1.1.2 Επιχειρησιακή ορθότητα και συνοχή

Μια δεύτερη εικόνα μιας επιχείρησης είναι αυτή της ορθότητας και συνοχής. Σε αυτή την περίπτωση το ενδιαφέρον εστιάζεται στην συμπεριφορά της διοίκησης της επιχείρησης. Η συνοχή, η ορθότητα καθώς και η σταθερότητα στις αποφάσεις της διοίκησης δείχνει στο ακροατήριο ότι η επιχείρηση έχει ισχυρά θεμέλια, πάνω στα οποία μπορούν να βασιστούν τα μελλοντικά σχέδια (Staw, et al., 1987).

2.1.1.3 Επιχειρησιακή αξιοπιστία

Μια τρίτη εικόνα είναι η αντίληψη της επιχειρησιακής αξιοπιστίας. Αυτή περιλαμβάνει τις έννοιες της επάρκειας, της καλοσύνης και της ακεραιότητας. Επάρκεια είναι εκείνες οι δυνατότητες και οι ικανότητες οι οποίες επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να πετύχει τους επιθυμητούς στόχους. Η καλοσύνη αναφέρεται στην προθυμία της επιχείρησης να κάνει το καλό, ενώ η ακεραιότητα φανερώνει την προσκόλληση σε αξίες, ιδανικά και αρχές, τα οποία συμφωνούν με τα αντίστοιχα κοινωνικά πρότυπα. (Mayer, et al., 1995)

2.1.2 Επιχειρησιακή Φήμη

Η επιχειρησιακή Φήμη διαφέρει από την εικόνα, διότι η εικόνα δημιουργεί συγκεκριμένες συνδέσεις με έννοιες, ενώ η φήμη υποδηλώνει μια γενικότερη κρίση για την αξία μιας επιχείρησης (Cowden, et al., 2002). Επίσης, η φήμη συνιστά ουσιαστικά την σταθερή

αντίληψη που έχει το ακροατήριο για μια επιχείρηση, τα προϊόντα της, της στρατηγικές της και πως αυτά συγκρίνονται με ανταγωνιστές. Επιπλέον, η Φήμη, ενσαρκώνει το status της επιχείρησης, σε αντίθεση με την Εικόνα αντικατοπτρίζει την επάρκεια της σε συγκεκριμένες κατηγορίες. Τέλος, η Φήμη αποτελεί αποκλειστικά εξωστρεφές χαρακτηριστικό μιας επιχείρησης. Συνεπώς, η Φήμη αποτελεί την διαρκή κατηγοριοποίηση του επιπέδου μιας επιχείρησης σε σχέση με άλλες, όπως αυτό γίνεται αντιληπτό από εξωτερικούς παράγοντες.

Η Φήμη συνιστά ένα σημαντικό πόρο μιας επιχείρησης, ο οποίος μπορεί να κάνει τη διαφορά στον στίβο του ανταγωνισμού. Η Φήμη δύναται να χρησιμοποιηθεί σαν στρατηγικό όπλο ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, ειδικότερα σε περιβάλλοντα στα οποία επικρατεί σύγχυση και έλλειψη επαρκών πληροφοριών. Σε τέτοιες συνθήκες το ακροατήριο «εκβιάζεται» λόγω έλλειψης πληροφοριών να επιλέξει τον καλύτερο βασιζόμενο μόνο σε παλαιότερες συμπεριφορές, δηλαδή στη Φήμη.

Η σταθερότητα και η συνέπεια στη συμπεριφορά μιας επιχείρησης είναι εξαιρετικά σημαντικά στοιχεία για την δημιουργία της Φήμης, διότι ενισχύουν την εμπιστοσύνη του ακροατηρίου, όταν το τελευταίο μπορεί να προβλέψει μελλοντικές συμπεριφορές. Η εκμετάλλευση αυτού του γεγονότος είναι προφανής στις αυτοκινητοβιομηχανίες όπου συνεχώς διαφημίζουν τις επιτυχίες τους σε διεθνείς διαγωνισμούς ή αντίστοιχες βραβεύσεις.

2.1.3 Επιχειρησιακή Ταυτότητα

Η επιχειρησιακή Ταυτότητα αποτελεί την απάντηση στο ερώτημα «ποιοι είμαστε» (Elsbach, 1999) και συνεπώς μπορεί να επιδέχεται πολλών απαντήσεων, που δείχνουν είτε το status της επιχείρησης είτε την διάκριση από τις άλλες λόγω κάποιου χαρακτηριστικού είτε κάποιο γενικό χαρακτηριστικό. Όπως και η Φήμη, η Ταυτότητα έχει μεγαλύτερη διάρκεια από την Εικόνα, παρόλα αυτά δεν είναι ακλόνητη και εφαρμόζοντας στρατηγικές διαχείρισης ταυτότητας, μπορεί να αλλάξει.

Μία ιδιαιτερότητα της Ταυτότητας σε σχέση με την Εικόνα και τη Φήμη, είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις άτομα συνδέουν την ταυτότητά τους με αυτή της επιχείρησης. Συνεπώς, όταν αυτή δέχεται επίθεση νοιώθουν την ανάγκη να την υπερασπίσουν και να

διατηρήσουν μια ευνοϊκή αντίληψη για αυτή. Ο σύνδεσμος αυτός κάνει τη διαχείριση της Ταυτότητας πιο δύσκολη διότι τα άτομα μπορεί να διαφέρουν μεταξύ τους σχετικά με το βαθμό ταύτισης. (Elsbach, 2013)

Ένα επιπλέον γεγονός που ενισχύει την πολυπλοκότητα της διαχείρισης της Ταυτότητας είναι ότι μια επιχείρηση μπορεί να έχει περισσότερες από μία. Σε πολλές περιπτώσεις αυτές οι πολλαπλές ταυτότητες μπορεί να έρχονται και σε σύγκρουση μεταξύ τους, ή αντίθετα να υποστηρίζουν η μία την άλλη. Επιπλέον, σε περιπτώσεις όπου είναι πολύ διαφορετικές, δύναται να μην υπάρχει ενδεχόμενο να απειληθούν από τους ίδιους παράγοντες και έτσι σε περιόδους κρίσης της μίας ή της άλλης, η επιχείρηση να αμύνεται ανάλογα.

2.2 Πράξεις/Τακτικές

Οι τακτικές είναι το δεύτερο συστατικό της διαχείρισης αντιλήψεων μιας επιχείρησης. Αυτές περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις δραστηριότητες οι οποίες πραγματοποιούνται από τους επιχειρησιακούς εκπροσώπους με σκοπό να επηρεάσουν την αντίληψη του ακροατηρίου για την επιχείρηση. Τέτοιες πράξεις/τακτικές είναι είτε συμβολικές (π.χ. η αλλαγή του ονόματος Kentucky Fried Chicken σε KFC για να ελαχιστοποιηθεί η επίδραση της λέξης «fried», χωρίς κάποια ουσιαστική αλλαγή στα προϊόντα) είτε πρακτικές (π.χ. η εφαρμογή ενός προτύπου ολικής διαχείρισης ποιότητας, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων) ή και τα δύο. Στις περισσότερες περιπτώσεις δεν υπάρχει ακριβής διάκριση συμβολικών και πρακτικών τακτικών, γεγονός που καταδεικνύει ότι η διαχείριση αντιλήψεων περιλαμβάνει και τα δύο. (Elsbach, 2013)

Ειδικότερα οι συμβολικές πράξεις μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Προφορικές αναφορές
2. Συγκριτικές κατηγοριοποιήσεις
3. Συμβολικές συμπεριφορές
4. Απεικόνιση φυσικών αντικειμένων

2.2.1 Προφορικές αναφορές

Οι προφορικές αναφορές στην διαχείριση αντιλήψεων συνιστούν τις εξηγήσεις οι οποίες χρησιμοποιούνται ώστε να επηρεάσουν την άποψη του ακροατηρίου για την ευθύνη μιας

επιχείρησης για ένα συμβάν, είτε αυτό είναι θετικό είτε αρνητικό. Οι προφορικές αναφορές, οι οποίες χρησιμοποιούνται για διαχειριστεί η εξωτερική Εικόνα και Φήμη μιας επιχείρησης, έχουν τρία βασικά χαρακτηριστικά, τη μορφή, το περιεχόμενο και το μέσο. (Schenker, 1980)

2.2.1.1 Μορφή

Υπάρχουν διάφορες μορφές προφορικών αναφορών, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση αρνητικών γεγονότων. Μία από αυτές είναι η δικαιολογία, η οποία χρησιμοποιείται για να ελαχιστοποιήσει την αντίληψη της ευθύνης για ένα αρνητικό γεγονός (π.χ. δεν φταίμε εμείς). Μία άλλη είναι η αιτιολόγηση, η οποία χρησιμοποιείται για να μειώσει τη σοβαρότητα ενός γεγονότος, όταν η ανάληψη της ευθύνης δεν τίθεται προς συζήτηση (π.χ. δεν είναι τόσο άσχημα όσο νομίζετε, υπήρχε καλός λόγος που το κάναμε κ.α.). Η άρνηση είναι μια άλλη μορφή, η οποία χρησιμοποιείται στην προσπάθεια να αποφευχθεί η ανάληψη ευθύνης (π.χ. δεν το κάναμε εμείς) ή να προβληθεί ένας άλλος ισχυρισμός (π.χ. δεν είναι έτσι όπως τα λέτε). Τέλος, η απολογία είναι η μορφή με την οποία γίνεται πλήρης αποδοχή της ευθύνης ενός αρνητικού συμβάντος, αλλά ταυτόχρονα αξιώνει συμπάθεια και συγχώρεση.

Υπάρχουν και μορφές προφορικών αναφορών που χρησιμοποιούνται για την εκμετάλλευση θετικών γεγονότων. Μια από αυτές είναι η ανάληψη, κατά την οποία η επιχείρηση διακηρύσσει ότι πίσω από μια καλή πράξη βρίσκεται η ίδια (εμείς το κάναμε, συμβάλλαμε περισσότερο από ό,τι νομίζετε), ενώ μια άλλη είναι η αναβάθμιση, όπου οι προφορικές αναφορές είναι τέτοιες ώστε να αυξηθεί το αντιλαμβανόμενο θετικό αίσθημα μιας πράξης ή ενός γεγονότος.

Οι προφορικές αναφορές επιχειρησιακών εκπροσώπων για αρνητικά γεγονότα είναι είτε διευθυντικές είτε αμυντικές, ενώ για θετικά αναγνωριστικές. Αυτή η διάκριση γίνεται διότι συνήθως οι εξηγήσεις που δίνουν οι εκπρόσωποι περιλαμβάνουν περισσότερες από μια μορφές. Για παράδειγμα οι δικαιολογίες και οι αρνήσεις συνήθως συνδυάζονται για την σύνταξη μιας αμυντικής αναφοράς, ενώ οι αιτιολογήσεις και οι αναβαθμίσεις μπορούν να συνδυαστούν για περισσότερο διευθυντικές αναφορές. Αυτό γίνεται γιατί οι προφορικές αναφορές σχεδιάζονται έτσι ώστε να επιτυγχάνονται γενικότερα οι στόχοι της άμεσης υπεράσπισης της επιχειρησιακής αντίληψης, της διευκόλυνσης των αναγκών του ακροατηρίου και τελικώς της διαχείρισης των αντιλήψεων του κοινού. (Benoit, 1999)

2.2.1.2 Περιεχόμενο

Το περιεχόμενο των προφορικών αναφορών περιλαμβάνει τα επιχειρήματα, τις αποδείξεις και τις επεξηγήσεις οι οποίες υποστηρίζουν τη βασική μορφή. Είναι γενικότερα αποδεκτό ότι προφορικές αναφορές οι οποίες ακολουθούνται από λεπτομερή ανάλυση και υποστήριξη είναι περισσότερο αποδεκτές και επαρκείς. (Elsbach, 2013)

Τέτοιου είδους αναφορές συχνά πρέπει να περιέχουν και σημεία στα οποία γίνεται μνεία σε κοινωνικούς ή και επαγγελματικούς κανόνες, με στόχο την αιτιολόγηση και την κάλυψη των αναγκών του ακροατηρίου για πληροφόρηση. Ένα παράδειγμα αποτελεί η αιτιολόγηση που έδωσαν αστυνομικοί, οι οποίοι συνέλαβαν άστεγους τονίζοντας ότι έθεταν σε εφαρμογή τον νόμο για την άσκοπη κίνηση σε δημόσιους χώρους (anti-loitering law). Να σημειώσουμε ότι ομοσπονδιακά και πολιτειακά δικαστήρια είχαν ακυρώσει τον εν λόγω νόμο σταδιακά από το 1983 έως το 1993, αλλά περίπου 22.000 είχαν συλληφθεί από το 1983 έως και το 2012. Η δικαστική διαμάχη που προέκυψε από τα παραπάνω γεγονότα έληξε με την πληρωμή 15.000.000 δολαρίων από το δήμο και την υπόσχεση ότι θα ολοκληρωθεί η προσπάθεια ακύρωσης των κατηγοριών και αφαίρεσης τους από τα ποινικά μητρώα των συλληφθέντων (Dutton, et al., 1991).

Σε άλλες περιπτώσεις γίνεται αναφορά σε κοινωνικούς κανόνες που νομιμοποιούν τις πράξεις ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, το 1987 η Chrysler κατηγορήθηκε ότι πουλούσε μεταχειρισμένα αυτοκίνητα ως καινούρια (The Argus Press, 25/6/1987). Περίπου 60.000 οχήματα είχαν χρησιμοποιηθεί από υπαλλήλους της εταιρείας για μια περίοδο άνω των 18 μηνών από το ξεκίνημα του Ιουλίου 1985, έχοντας αποσυνδέσει τον μετρητή χιλιομέτρων, πριν τα πουλήσουν. Ο γενικός διευθυντής της εταιρείας προσπάθησε να σώσει την αξιοπιστία της επιχείρησης, αρνούμενος την κατηγορία. Υποστήριξε ότι η εταιρεία δεν είχε κάνει κάτι κακό και όχι το συμβάν ήταν ουσιαστικά ένα «πρόγραμμα ελέγχου» που εφαρμοζόταν στο πλαίσιο συστήματος διαχείρισης ποιότητας παρά μια απάτη (Hearit, 1994). Σε μια παρόμοια περίπτωση η Volvo κατηγορήθηκε ότι είχε ενισχύσει με ειδικό σκελετό όχημά της, το οποίο σε διαφήμιση (Οκτώβριος 1990) φαινόταν να αντέχει την πίεση ενός τεράστιου φορτηγού, το οποίο περνούσε από πάνω, σε αντίθεση με άλλα αυτοκίνητα. Η εταιρεία, διαμέσου του εκπροσώπου της δήλωσε υποστηρίζοντας την αξιοπιστία της, ότι η διαφήμιση δεν είναι κάποιο φανταστικό γεγονός, αλλά πραγματικό το έλαβε χώρα σε μία πίστα αγώνων για φορτηγά στο Vermont μπροστά σε εκατοντάδες μάρτυρες. Παρόλα αυτά η

Ομοσπονδιακή επιτροπή εμπορίου έδωσε πρόστιμο 150.000 δολαρίων για κάθε τέτοια διαφήμιση (Horowitz, 1991).

Ένας δεύτερος τύπος συγκεκριμένου περιεχομένου ο οποίος χρησιμοποιείται για ενισχυθούν οι προφορικές αναφορές είναι η ιδεολογική εικόνα-επεξήγηση, η οποία αυξάνει την λεπτομέρεια και την ευαισθησία στην προσλαμβανόμενη πληροφορία. Ένα παράδειγμα τέτοιας αναφοράς αποτελούν οι δηλώσεις της NASA για την «επιτυχημένη αποτυχία» της επιχείρησης Apollo 13 το 1970. Οι εκπρόσωποι της NASA περιέγραφαν με δραματικές εικόνες σε συνεντεύξεις τύπου τον «επικό αγώνα» των αστροναυτών εναντίον «του εχθρικού περιβάλλοντος του διαστήματος», οι οποίοι είναι «τολμούν να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους του διαστήματος» αφού διαθέτουν «γενναιότητα, ικανότητα, πειθαρχία, κουράγιο, εφευρετικότητα, διάθεση για συνεργασία και ακέραιο χαρακτήρα». Ακόμα και ο πρόεδρος των Η.Π.Α. Ρίτσαρντ Νίξον είχε δηλώσει ότι οι πράξεις των αστροναυτών υπενθυμίζουν στους Αμερικανούς πολίτες «την περήφανη εθνική κληρονομιά τους» (κατά την απονομή του μεταλλίου της ελευθερίας στο πλήρωμα) (Peters, et al.).

2.2.1.3 Μέσο

Τέλος, μεγάλη σημασία έχει το μέσο μέσα από το οποίο θα γίνει η επικοινωνία των προφορικών αναφορών. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν πάντα να επικοινωνούν άμεσα με το ακροατήριό τους, μέσα από διαφημίσεις, newsletters, ετήσιες εκθέσεις, ιστοσελίδες ή ακόμα και αλληλογραφία, ηλεκτρονική ή έντυπη. Οι προαναφερόμενοι τρόποι δίνουν τη δυνατότητα στους υπεύθυνους για την διαχείριση αντιλήψεων να σχεδιάσουν έτσι τις αναφορές τους ώστε να πετύχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα (Hearit, 1994). Έχει αποδειχθεί (Shapiro, et al., 1994) ότι η προφορική επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο για μια μη δημοφιλή ενέργεια έχει περισσότερες πιθανότητες να κερδίσει θετικές αντιδράσεις σε σχέση με την γραπτή. Αυτό δείχνει ότι όσο περισσότερο ικανοί είναι οι εκπρόσωποι στο να επικοινωνούν αρνητικές αναφορές απευθείας στο ακροατήριο, τόσο πιθανότερο είναι να διαχειριστούν με μεγαλύτερη επιτυχία τις αντιλήψεις του κοινού τους και να καταφέρουν ευνοϊκά αποτελέσματα.

Σε άλλες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις επικοινωνούν μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης, όπου η μορφή και το περιεχόμενο των αναφορών τους επιδέχεται αλλαγών ανάλογα με τον δημοσιογράφο/ομιλητή που μεταφέρει την πληροφορία. Είναι

γνωστή η τάση των μέσων μαζικής ενημέρωσης να δημιουργούν μεγαλύτερη διαμάχη για ένα θέμα προς συζήτηση από ότι πραγματικά αξίζει προκειμένου να τραβήξουν περισσότερη προσοχή.

2.2.2 Συγκριτικές κατηγοριοποιήσεις

Μια δεύτερη κατηγορία πράξεων/τακτικών στον αγώνα της διαχείρισης των αντιλήψεων είναι οι συγκριτικές κατηγοριοποιήσεις, δηλαδή η χρήση συγκρίσεων και κατηγοριοποιήσεων στην επικοινωνία των επιχειρήσεων για να διαχωρίσουν τη θέση τους από άλλες και έτσι να αποτυπώσουν την ταυτότητά τους, να καθορίσουν ποιες είναι και ποιες όχι.

Η επιστήμη της ψυχολογίας μας έχει δείξει ότι σε περιπτώσεις κοινών χαρακτηριστικών, ιδεών, απόψεων κλπ τα άτομα επιθυμούν να θεωρούν τα δικά τους ξεχωριστά και μοναδικά, διότι πιστεύουν ότι η ομοιότητα με πολλούς άλλους μπορεί να υποδεικνύει ότι κάποιος είναι μέτριος, ανούσιος και ασήμαντος. Σαν αποτέλεσμα, τα άτομα ενδέχεται να επιβεβαιώνουν τις «μοναδικές» τους ταυτότητες κατηγοριοποιώντας τους εαυτούς τους με τέτοιο τρόπο ώστε να επιδεικνύονται τα «μοναδικά» τους χαρακτηριστικά. Αυτή η μορφή αυτοπροσδιορισμού χρησιμοποιείται και σε περιπτώσεις αντίδρασης σε εξωτερικές απειλές στην ταυτότητα του ατόμου, όπως για παράδειγμα όταν εσφαλμένα αποδίδουν σε κάποιον απόψεις οι οποίες συμφωνούν με ακραία πολιτικά κινήματα (J.V.Wood, 1989).

Με τον ίδιο τρόπο μέλη επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα οι εκπρόσωποί τους, εκλαμβάνουν απειλές, όταν για παράδειγμα δράσεις, πράξεις ή ακόμα και η ταυτότητα μιας επιχείρησης στο σύνολο κατηγοριοποιούνται αντίθετα με τις δικές τους αντιλήψεις. Σε μελέτη για τις αντιδράσεις πτυχιούχων διοίκησης επιχειρήσεων στην κατηγοριοποίηση σχολών στον περιοδικό τύπο (Elsbach, et al., 1996). Ορισμένοι πτυχιούχοι ένοιωσαν μεγάλη ενόχληση όταν διαπίστωσαν ότι η ταυτότητα της σχολής που αποφοίτησαν είχε τεθεί σε κίνδυνο από την ανακριβή κατηγοριοποίηση σε σχέση με άλλες.

Η αντίδραση των συγκεκριμένων ήταν να προσπαθήσουν να επαναφέρουν και να διασφαλίσουν την θετική αντίληψη για τη σχολή τους, με το να επιδεικνύουν άλλες

κατηγορίες και χαρακτηριστικά, τα οποία δεν είχαν ληφθεί υπόψη στην υπάρχουσα αξιολόγηση και επιβεβαίωναν την καθιερωμένη ταυτότητα.

Σε άλλες περιπτώσεις, εκτιμάται ότι οι ηγέτες επιχειρήσεων συχνά επιθυμούν να ξεκαθαρίσουν την κατηγοριοποίηση της εταιρείας τους μαζί με έναν αριθμό διαφορετικών στοιχείων ταυτότητας. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν να διαχωριστούν πολλαπλές εταιρικές ταυτότητες, είτε διαχωρίζοντας είτε ενώνοντάς είτε ιεραρχώντας αυτές. Η ανάγκη αυτή προκύπτει από το γεγονός ότι η ταυτότητα μιας επιχείρησης συχνά γίνεται πολύπλοκη, ενώ επίσης μπορεί στοιχεία αυτής να εκλείψουν ή να αναδειχθούν σε μια δυναμική κατάσταση (M.G.Pratt, et al., 2000).

Παρόμοια, οι υπεύθυνοι διαχείρισης αντιλήψεων σε ορισμένες περιπτώσεις προσπαθούν να επικοινωνήσουν στο κοινό τους και σε ποιες κατηγορίες δεν ανήκει η επιχείρηση, οι οποίες ενδεχομένως να προσδίδουν αρνητικά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις οι οποίες προνοητικά αλλάζουν την ταυτότητά λόγω μιας συγχώνευσης, δύνανται να απαιτήσουν την παραίτηση των μελών τους από οποιαδήποτε παλιά ταυτότητα έτσι ώστε ταχύτερα να υιοθετήσουν τη νέα. Εννοείται πως σε περιπτώσεις υιοθέτησης νέας ταυτότητας, η οποία διαφέρει πολύ από την παλιά, υπάρχουν μεγάλες δυσκολίες στην κατανόηση και στην αποδοχή από τα μέλη μιας επιχείρησης.

Κλασικό παράδειγμα της προσπάθειας διαφοροποίησης είναι η Saturn Corp της General Motors, της οποίας το σλόγκαν ήταν «a different kind of car company», ώστε να διακρίνεται από την μητρική εταιρεία. Η στρατηγική βασιζόταν στην επικοινωνία προς τους πελάτες μιας εικόνας διαφορετικής από αυτή της μεγάλης, απρόσωπης αυτοκινητοβιομηχανίας. Αυτό καταδεικνύει την προσπάθεια της εταιρείας να «ξεφορτωθεί» την εικόνα της παραδοσιακής βιομηχανίας και να καλέσει τους πελάτες να ταυτοποιηθούν με μία «διαφορετική» εταιρεία. (Elsbach, 2013)

2.2.3 Συμβολικές συμπεριφορές

Οι συμβολικές συμπεριφορές περιλαμβάνουν τόσο αυτές που προκύπτουν από συνήθεια όσο και πιο ειδικές, οι οποίες χρησιμοποιούνται ώστε να δημιουργήσουν συγκεκριμένες εντυπώσεις για την εικόνα ή την ταυτότητα μιας επιχείρησης. Αυτές χρησιμοποιούνται συνήθως ως εργαλείο διαχείρισης αντιλήψεων με προεξέχων και

ιδιαίτερο ορατό και προβεβλημένο τρόπο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η προβολή των «πατριωτικών» συναισθημάτων πολλών επιχειρήσεων μετά το συμβάν της 9/11 στη Νέα Υόρκη, με την τοποθέτηση της αμερικάνικης σημαίας στην είσοδό τους. Τέτοιες συμπεριφορές είναι ιδιαίτερα επιτυχείς διότι δείχνουν ότι η επιχείρηση που προβαίνει σε αυτές κυριολεκτικά είναι ότι ισχυρίζεται, η ταυτότητα, η φήμη ή εικόνα της είναι η πραγματική. Για να ενισχυθεί η αποδοτικότητα των συμβολικών πράξεων συχνά αυτές συνδυάζονται με προφορικές αναφορές, οι οποίες τις επεξηγούν (Elsbach, 2013).

Τέσσερις είναι οι βασικές μορφές συμβολικών πράξεων:

1. Συμπεριφορές σχετιζόμενες με τη βασική επιχειρησιακή δραστηριότητα
2. Μεταχείριση εργαζομένων
3. Δεσμοί με ομάδες ή άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις
4. Κλιμακούμενες συμπεριφορές

2.2.3.1 Συμπεριφορές σχετιζόμενες με τη βασική επιχειρησιακή δραστηριότητα

Η πιο κοινή μορφή συμβολικής συμπεριφοράς που χρησιμοποιείται ως εργαλείο διαχείρισης αντιλήψεων περιλαμβάνει ευθείς ενέργειες που σχετίζονται με την επιχειρησιακή δραστηριότητα (π.χ. εξυπηρέτηση πελατών, κατασκευή προϊόντων, συμμόρφωση με νόμους). Αυτό σημαίνει επικοινωνία της φήμης ή της εικόνας μέσα από δραστηριότητες που σχετίζονται με την προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

Τέτοιες συμπεριφορές για παράδειγμα μπορεί να περιλαμβάνουν την προβολή φήμης για χαμηλά όρια κέρδους (χαμηλές τιμές, μικρό κέρδος, προϊόντα για όλες τις κατηγορίες, ακόμα κι αν δεν συμφέρει η παραγωγή τους), ώστε να εμποδίσουν άλλες εταιρείες να εισέλθουν στον κλάδο. Σε άλλες περιπτώσεις επιχειρήσεις προσπαθούν να προβάλουν τη φήμη της υψηλής ποιότητας, κάνοντας μεγάλες επενδύσεις σε διαφήμιση, κοινωνικούς σκοπούς ή ακόμα ακριβά γραφεία, έπιπλα κλπ. Αυτές οι πράξεις βεβαίως δεν δίνουν καμία πληροφορία για τα προϊόντα, την ποιότητά τους και την τιμή τους. Τέλος, εταιρείες μερικές φορές επιλέγουν να χτίσουν φήμη βάσει συγκεκριμένων ειδικών χαρακτηριστικών, προσφέροντας συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία πληρούν ειδικές ανάγκες ενός τμήματος των καταναλωτών. (Elsbach, 2013)

2.2.3.2 Μεταχείριση εργαζομένων

Συμβολικές συμπεριφορές σχετικές με την μεταχείριση των εργαζομένων επίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βελτιώσουν ή να ενισχύσουν την ταυτότητα μιας επιχείρησης. Οι εταιρείες οι οποίες εφαρμόζαν πρακτικές οι οποίες υποστήριζαν την οικογενειακή ζωή (π.χ. καλές προοπτικές για γυναίκες, φροντίδα για παιδιά, άδεια εγκυμοσύνης, ευέλικτο ωράριο, επιλογή για εργασία από το σπίτι κ.α.) δημιουργούσαν την ταυτότητα των φιλικών προς το θεσμό της οικογένειας εταιρειών. Από εκεί και έπειτα δράση αναλαμβάνουν συνήθως περιοδικά με συγκεκριμένη θεματολογία (π.χ. το παιδί ή την οικογένεια), προβάλλουν αυτές τις πρωτοβουλίες, επηρεάζοντας τις αντιλήψεις των αναγνωστών τους (Murell, 2001).

Επιπλέον, η διοίκηση μιας εταιρείας μπορεί να βελτιώσει την ταυτότητα της επιχείρησης σχετικά με την αξιοπιστία, μέσα από καθημερινή επαφή με τους εργαζόμενους, αναδεικνύοντας συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στη συμπεριφορά της. Ένα από αυτά είναι η συνέπεια, η οποία σχετίζεται με την αξιοπιστία και προβλεψιμότητα/σταθερότητα, με την οποία αυξάνεται η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη διοίκηση και η διάθεσή τους να αναλάβουν ρίσκο για την εταιρεία. Δεύτερο είναι η ακεραιότητα, που σχετίζεται με το να λέει κάποιος την αλήθεια και να κρατά τις υποσχέσεις του. Τρίτον, η διάθεση της διοίκηση να μοιράζει την ευθύνη αλλά και τον έλεγχο σε εργαζομένους, γεγονός το οποίο βελτιώνει την αυτοεκτίμηση των εργαζομένων και τους κάνει να νοιώθουν ως ένα αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης. Τέταρτο, η ακριβής και διαφανής επικοινωνία σχετικά με τις αποφάσεις και τα εταιρικά θέματα, βοηθά τους εργαζομένους να νοιώσουν ότι βρίσκονται σε ένα περιβάλλον που μπορούν να ανταλλάξουν ιδέες και να συνεισφέρουν. Τέλος, το γενικότερο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, για τις ανάγκες τους και τα ενδιαφέροντα τους, βοηθά στην αντίληψη μιας επιχείρησης με καλοσύνη και πίστη. Όλα τα ανωτέρω, τελικά, θα αποδοθούν πάλι στην εταιρεία, εφόσον θα έχουν δημιουργήσει ένα περιβάλλον ανταπόδοσης από τους εργαζόμενους. Οι ίδιοι, με δική τους πρωτοβουλία, θα θέλουν να προσφέρουν περισσότερο, αφού πλέον αντιλαμβάνονται το περιβάλλον εργασίας περισσότερο οικείο και φιλικό (Elsbach, 2013).

2.2.3.3 Δεσμοί με ομάδες ή άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις

Ένα άλλο είδος συμβολικών συμπεριφορών είναι η σύναψη δεσμών με συγκεκριμένες ομάδες ή οργανισμούς, προκείμενου η προβολή τέτοιων συνεργασιών να

χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο διαμόρφωσης αντιλήψεων. Σε μερικές περιπτώσεις η σύναψη τέτοιων δεσμών και η προβολή τους χρησιμοποιούνται για την διαχείριση της ταυτότητας των συμβαλλόμενων. Για παράδειγμα, η συνεργασία μιας εταιρείας με μία άλλη, η οποία θεωρείται κορυφαία στην κατηγορία της, θα βελτιώσει την ταυτότητα της πρώτης, δημιουργώντας την αντίληψη ότι η πρώτη εταιρεία και η δεύτερη ανήκουν στην ίδια κατηγορία (Elsbach, et al., 1996). Το ίδιο βέβαια, αλλά με αρνητικό αποτέλεσμα, μπορεί να συμβεί και όταν μια εταιρεία συνεργάζεται με μία άλλη, στην οποία έχουν αποδοθεί ευθύνες για αρνητικά περιστατικά.

Συνεργασία με εταιρείες μεγάλου status, μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί και για την ανάπτυξη εικόνας νομιμότητας. Το πιο κλασικό παράδειγμα αυτής της περίπτωσης είναι οι εταιρείες που αντιμετωπίζουν απειλές για την νομιμότητά τους, αντιμετωπίζουν αυτές με δωρεές σε σημαντικούς φιλανθρωπικούς οργανισμούς, ως μέσο διακήρυξης ότι οι ιδέες και οι αξίες που τις διέπουν είναι οι ίδιες με αυτές των αποδεκτών των δωρεών. Το 2013 η Phillip Morris έδωσε 39 εκατομμύρια δολάρια για την υποστήριξη διάφορων κοινωνικών θεμάτων σε όλο το κόσμο για τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, συνεργαζόμενη με περισσότερους από 300 μη κυβερνητικούς οργανισμούς σε 70 χώρες. Σύμφωνα με την ιστοσελίδα του ομίλου για την εταιρική ευθύνη, αυτές οι δραστηριότητες πραγματοποιούνται τα τελευταία 60 χρόνια και έχουν στόχο τέσσερις κύριους τομείς, οι οποίοι είναι η πρόσβαση στην μόρφωση, η παροχή οικονομικών ευκαιριών, η ενίσχυση των γυναικών και η ανακούφιση σε καταστροφές καθώς και η προετοιμασία για αυτές (PMI).

2.2.3.4 Κλιμακούμενες συμπεριφορές

Τέλος, ένας άλλος τύπος συμβολικής συμπεριφοράς που χρησιμοποιείται για την διαχείριση της επιχειρησιακής εικόνας της ορθότητας και της συνέπειας, είναι η κλιμάκωση της δέσμευσης/αφοσίωσης σε μια επιλεγμένη πορεία, η οποία κάποιες φορές μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία. Αυτό αναδεικνύει την αυτό-αιτιολόγηση των πράξεων αυτών (π.χ. μια επενδυτική απόφαση η οποία δεν αποδίδει), δηλαδή στην ουσία την υποστήριξη της αρχικής απόφασης. Οι συμβολικοί στόχοι και η υποστήριξή τους από τη διοίκηση, παρόλο που ενδεχομένως να μην είναι εφικτοί, ενισχύει την αφοσίωση εργαζομένων και πελατών, καθώς ταυτίζονται με αυτή (Staw, et al., 1987).

2.2.4 Απεικόνιση φυσικών αντικειμένων

Η απεικόνιση φυσικών αντικειμένων περιλαμβάνει την προσωρινή ή μόνιμη προβολή εξ' ολοκλήρου ή μερικώς, για την έκφραση της επιχειρησιακής εικόνας, ταυτότητας και φήμης. Στην διαχείριση αντιλήψεων τέτοια μπορεί να είναι το μέγεθος, το στυλ ή/και η τοποθεσία των γραφείων μιας επιχείρησης (π.χ. επενδυτική τράπεζα δίπλα στο Χρηματιστήριο Αθηνών), τύπο επίπλων (π.χ. παραδοσιακά ή μοντέρνα), εσωτερική διαρρύθμιση (π.χ. η ύπαρξη ή απουσία ειδών τέχνης, λουλουδιών κλπ), όπως επίσης τα εταιρικά σήματα και λογότυπα.

Τα φυσικά αντικείμενα χρησιμοποιούνται για να πραγματοποιηθεί η διαχείριση περισσότερο διαρκών αντιλήψεων, όπως είναι η φήμη και η ταυτότητα. Τα ορατά και χειροπιαστά στοιχεία, όπως η διαρρύθμιση, ο σχεδιασμός και οι φυσικές δομές (κτίρια, γραφεία κ.α.) μιας εταιρείας, δύναται να αντιλαμβάνονται ως οι φυσικές εκδηλώσεις της εταιρικής ταυτότητας, ως φυσικά σύμβολα του διαρκούς χαρακτήρα. Η Suzyn Ornstein σε μελέτη για την αντίληψη εταιρικών χώρων υποδοχής, βρήκε ότι ο εσωτερικός σχεδιασμός τους μπορεί να εκφράζει είτε αυταρχισμό και απολυταρχικότητα (τοποθέτηση σημαιών, εικόνες των ηγετών της εταιρίας και θέσεις η μία αντίκρου στην άλλη) ή το εντελώς αντίθετο (προβολή έργων τέχνης, φυτών και θέσεις σε 45° γωνία). Όμοια έχει αποδειχθεί (Ridoutt 2002) ότι εταιρίες οι οποίες χρησιμοποιούν ξύλο στην εσωτερική τους διαρρύθμιση προτιμούνται περισσότερο από παρατηρητές και είναι περισσότερο πιθανό να χαρακτηριστούν ως καινοτόμες, δραστήριες και ευχάριστες (Sundstrom, et al., 1986).

Επιπροσθέτως, τα φυσικά αντικείμενα μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά για την διαχείριση προσωρινών επιχειρησιακών εικόνων για την αντιμετώπιση μελλοντικών διαμαχών, όπως για παράδειγμα η χρήση του πράσινου χρώματος σε περιπτώσεις όπου αναμένεται αυξημένο ενδιαφέρον της κοινής γνώμης για το περιβάλλον. Σε τέτοιες περιπτώσεις η διαχείριση αντιλήψεων λειτουργεί προληπτικά, τα φυσικά αντικείμενα είναι συνεχώς ορατά σε πελάτες, εργαζόμενους, μέσα ενημέρωσης και στέλνουν ένα σταθερό και συνεπές μήνυμα, πριν την αναμενόμενη διαμάχη (Elsbach, 2013).

2.3 Επιχειρησιακοί εκπρόσωποι

Το τρίτο συστατικό στοιχείο της διαχείρισης αντιλήψεων σε εταιρικό επίπεδο είναι οι εκπρόσωποί τους. Οι επιχειρησιακοί εκπρόσωποι μεταφέρουν ή εξηγούν πράξεις

(προφορικές αναφορές, συμβολικές συμπεριφορές, προβολή φυσικών αντικειμένων) στο ακροατήριο και περιλαμβάνουν οποιονδήποτε το τελευταίο αντιλαμβάνεται ότι εκπροσωπεί την εταιρία. Δεν είναι απαραίτητο ότι αποτελούν μέλη της επιχείρησης ή να έχουν κάποια διακεκριμένη θέση σε αυτή, ή ακόμα να τους έχει αποδοθεί ο ρόλος αυτός.

Η εκπροσώπηση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης είναι ένας δύσκολος και απαιτητικός ρόλος, αφού συχνά είναι απαραίτητο να γίνεται διαχείριση πολλαπλών αντιλήψεων σε διαφορετικά ακροατήρια. Η δυσκολία της εν λόγω προσπάθειας δεν είναι η διαφορετικότητα των ακροατηρίων, αλλά στο γεγονός ότι οι αντιλήψεις αυτών ενδεχομένως να αντικρούονται. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ο ρόλος του εκπροσώπου αποτελεί βασικό στοιχείο για την επιτυχία της διαχείρισης αντιλήψεων.

Οι εκπρόσωποι μπορούν γενικά να χωριστούν σε δύο τύπους: (1) ηγέτης της επιχείρησης ή υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων, (2) εργαζόμενο (Elsbach, 2013).

2.3.1 Ηγέτης ή υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων

Οι προφανείς ηγέτες εταιριών ή υπεύθυνοι δημοσίων σχέσεων είναι για αρκετούς λόγους οι πιο κοινοί εκπρόσωποι. Πρώτον, είναι τυπικά αυτοί οι οποίοι θα δώσουν την αρχική αναφορά είτε αυτή ακολουθεί ένα αρνητικό ή ένα θετικό συμβάν. Για παράδειγμα, κατά τη σύνταξη των ετήσιων αναφορών, την επιστολή προς τους μετόχους υπογράφει ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρίας. Σε αυτή την περίπτωση, έχει αποδειχθεί ότι οι αποδέκτες τέτοιων επιστολών αντιδρούν θετικότερα όταν ο ηγέτης μιας επιχείρησης αναλαμβάνει την ευθύνη είτε για τις αποτυχίες είτε για τις επιτυχίες.

Δεύτερον, ο ηγέτης μιας εταιρίας είναι περισσότερο πιθανό να προβεί σε κάποια συμβολική συμπεριφορά εκ μέρους της επιχείρησης, όπως να αποκαταστήσει ζημίες μετά από κάποιο αρνητικό περιστατικό. Επίσης, ο ηγέτης συναποφασίζει ή λαμβάνει την τελική απόφαση για τον σχεδιασμό των κτιρίων, των γραφείων και χώρων εργασίας, χώροι, που όπως προαναφέρθηκε, αποτελούν τη φυσική έκφραση της ταυτότητας της επιχείρησης (Elsbach, 2013). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα γραφεία της Google, όπου το γενικότερο ευχάριστο κλίμα με τα χρώματα και την άνετη διάταξη των χώρων αποτελεί έμπνευση των ιδρυτών της, Larry Page και Sergey Brin.



Εικόνα 1.1 Τα γραφεία της GOOGLE στο Pitchburg

2.3.2 Εργαζόμενοι

Σε περιπτώσεις περιστατικών μικρότερης κλίμακας, απλοί εργαζόμενοι προβαίνουν σε συμβολικές πράξεις που έχουν ως στόχο την διαχείριση των καθημερινών αντιλήψεων. Η αλληλεπίδραση αυτών των εργαζομένων με το κοινό αποτελεί την καθημερινή ρουτίνα τους, συνεπώς βρίσκονται σε μια πολύ σημαντική θέση, από την οποία μπορούν να παρέχουν πληροφορίες για μια επιχείρηση (K.D.Elsbach, et al., 1998).

Σε άλλες περιπτώσεις, το κοινό δύναται να αντιλαμβάνεται ως εκπρόσωπο της εταιρίας μια ομάδα υπαλλήλων αυτής. Τέτοιες περιπτώσεις περιλαμβάνουν τις δράσεις συλλόγων εργαζομένων, σωματείων κλπ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η δράση του σωματίου εργαζομένων της Ελληνικός Χρυσός, το οποίο προχώρησε σε συγκεντρώσεις, διαμαρτυρίες, αυτεγκλεισμό του στα ορυχεία, συνεντεύξεις σε τηλεοπτικά μέσα ενημερώσεις κ.α.

2.4 Επιχειρησιακά ακροατήρια

Το τέταρτο συστατικό στοιχείο της διαχείρισης αντιλήψεων για μια επιχείρηση είναι το ακροατήριο, το κοινό στο οποίο απευθύνεται. Αυτό περιλαμβάνει όλους όσους αποτελούν αποδέκτες της διαδικασίας διαχείρισης αντιλήψεων και συνιστώνται από άτομα εξωτερικά από την επιχείρηση, όπως τα μέλη άλλων εταιριών, οργανισμών, προμηθευτών, δημόσιων υπηρεσιών, καταναλωτές, ακτιβιστές, ψηφοφόροι και γενικότερα το κοινό. Εναλλακτικά, το ακροατήριο μπορεί να είναι και εσωτερικό σε μια επιχείρηση, και να αποτελείται από τους εργαζόμενους, τους μετόχους, τους εθελοντές, φοιτητές κλπ. (Elsbach, 2013).

2.4.1 Εξωτερικό ακροατήριο

Το κοινό, με τη γενικότερη έννοια, είναι το συνηθέστερο εξωτερικό ακροατήριο στη διαχείριση αντιλήψεων. Είναι επίσης το μεγαλύτερο σύνολο το οποίο επηρεάζεται από αντίστοιχες στρατηγικές, που έχουν στόχο περιστατικά τα οποία απειλούν τις μεσοπρόθεσμες εικόνες, όπως αποτυχημένα προϊόντα και υπηρεσίες, συμβάντα περιβαλλοντικής ρύπανσης, μαζικές απολύσεις κλπ.

Τα σύνολα αποτελούνται από πολλά άτομα, τα οποία τις περισσότερες φορές είναι πολιτικοποιημένα σε κόμματα ή ομάδες, συνεπώς οποιοδήποτε παράπονο ή αναφορά μπορεί να λάβει μεγάλη έκταση στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Το γεγονός αυτό έρχεται να προστεθεί στην πολυπλοκότητα τέτοιων συνόλων, όσον αφορά τα μηνύματα τα οποία πρέπει στρατηγικών να δεχθούν λόγω διαφορετικότητας των μονάδων τους. Η συνολική δυσκολία διαχείρισης αντιλήψεων σε τέτοιες περιπτώσεις είναι ιδιαίτερα υψηλή, καθώς υπάρχει περίπτωση ικανοποιώντας ένα υποσύνολο, να προσβάλλεται άλλο.

Ακόμα και σε περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει κάποια κρίση, συγκεκριμένα σύνολα εξωτερικών ακροατηρίων (πελάτες, ανταγωνιστές, ακτιβιστές) έχουν συνεχώς την προσοχή τους στραμμένη στην επιχείρηση. Αυτά τα ακροατήρια προσέχουν ιδιαίτερα οποιαδήποτε συμβολική συμπεριφορά ή προβολή συμβόλων, οι οποίες είναι ενδεικτικές της διαχρονικής φήμης της εταιρείας.

2.4.2 Εσωτερικό ακροατήριο

Η διαχείριση αντιλήψεων σε εσωτερικά ακροατήρια δεν είναι τόσο συνήθης όσο σε εξωτερικά. Παρόλα αυτά, η εταιρική ταυτότητα αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο σε

εσωτερικούς αποδέκτες για αυτό η διαχείριση της αντίληψης είναι σημαντική, ειδικά όταν το εσωτερικό ακροατήριο αντιλαμβάνεται ότι το status ή ξεχωριστή θέση της εταιρίας διακυβεύεται. Όπως είδαμε και νωρίτερα, οι εργαζόμενοι αποτελούν συχνά την πρώτη γραμμή επικοινωνίας με τους πελάτες, συνεπώς είναι σημαντικό να γνωρίζουμε και να διαχειριζόμαστε κατάλληλα την αντίληψη που έχουν οι ίδιοι για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται (Elsbach, 2001).

3 Θεωρίες διαχείρισης αντιλήψεων

Στο κεφάλαιο 2 είδαμε τι είναι η επιχειρησιακή αντίληψη και ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαχείρισή της. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά σε τρεις θεωρίες, οι οποίες περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να οργανωθεί η διαχείριση της επιχειρησιακής αντίληψης για την αποκατάστασή της, ύστερα από μια κρίση.

3.1 Θεωρία αποκατάστασης εικόνας (Image restoration theory)

Η εν λόγω θεωρία περιγράφει τις στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αντιμετωπισθούν ζημιές στην εικόνα ή στην φήμη μετά από ένα γεγονός με αντίστοιχες επιπτώσεις. Σύμφωνα με τον Benoit «το κλειδί στην χρήση της σωστής στρατηγικής αντιμετώπισης είναι να γίνει απόλυτα κατανοητή η φύση των επιθέσεων ή των παραπόνων που υποκινούν μια κρίση». Η «επίθεση» κατά ατόμου ή εταιρείας έχει δύο συστατικά (W.L.Benoit, 1995):

1. Ο κατηγορούμενος θεωρείται υπεύθυνος για μια πράξη
2. Η πράξη θεωρείται επιθετική/προσβλητική

Ουσιαστικά, η υπευθυνότητα μπορεί να έχει πολλές μορφές και δεν είναι λογικό μια επιχείρηση να κρίνεται, εκτός κι αν είναι εξ' ολοκλήρου και ξεκάθαρα υπεύθυνη για ένα συμβάν, συνεπώς η προσβλητικότητα βασίζεται στο πως γίνεται το συμβάν αντιληπτό. Ο Benoit παρατήρησε πως "και στα δύο σημεία, οι αντιλήψεις είναι πιο σημαντικές από την πραγματικότητα... το σημαντικό δεν είναι εάν η επιχείρηση είναι όντως υπεύθυνη αλλά εάν το σχετικό ακροατήριο τη θεωρεί έτσι».

Η θεωρία βασίζεται σε δύο βασικές παραδοχές (W.L.Benoit, 1995):

1. Η επικοινωνία είναι μια καθοδηγούμενη δράση με βάση το στόχο που θέλουμε να πετύχουμε. Οι επικοινωνιολόγοι μπορεί να έχουν πολλαπλούς στόχους, οι οποίοι δεν είναι συλλογικά συμβατοί, αλλά οι άνθρωποι προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους που είναι πιο σημαντικοί, αναλαμβάνοντας το αντίστοιχο κόστος
2. Η διατήρηση μιας ευνοϊκής φήμης είναι ο βασικός στόχος της επικοινωνίας. Επειδή το πρόσωπο, η εικόνα και η φήμη θεωρούνται πολύ σημαντικά, άτομα και οργανισμοί δρουν όταν αυτά απειλούνται.

Η αντίληψη είναι θεμελιώδης στην αποκατάσταση της εικόνας, καθώς ο κατηγορούμενος παράγοντας δεν θα αντιδράσει αμυντικά, όσο η αντίληψη για αυτόν παραμένει ευνοϊκή. Ο παράγοντας που έπραξε το σφάλμα πρέπει να αποφασίσει στην καλύτερη δυνατή στρατηγική αντιμετώπιση βασισμένος στη συγκεκριμένη και μόνο κατάσταση. Οι παράμετροι που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι η αξιοπιστία, η αντίληψη κοινού και βαθμός προσβλητικότητας του σφάλματος.

Η θεωρία της αποκατάστασης στηρίζεται στις θεωρίες της απολογητικής. Η Απολογία (χριστιανική απολογητική) είναι μια μορφή επίσημης υπεράσπισης και αιτιολόγησης μια γνώμης, θέσης ή πράξης, η οποία συνοδεύεται με μια κατάθεση στην οποία εξηγούνται απρόβλεπτα και υπερβατικά γεγονότα. Ο Benoit ισχυρίζεται ότι τέτοια αντιμετώπιση για την αποκατάσταση της εικόνας επικεντρώνεται στο να καθορίσει επιχειρήματα παρά να δώσει λύσεις (Fearn-Banks, 2009).

Πολλές αντίστοιχες θεωρίες επηρέασαν τη συγκεκριμένη σκέψη του Benoit, όπως η θεωρία του ανάλογου (Rosenfield 1968), η θεωρία της απολογητικής (Ware, Linkugel 1973) και πολλοί άλλοι (Changing minds).

Οι στρατηγικές της θεωρίας αποκατάστασης εικόνας επικεντρώνονται στο πως η επιχείρηση θα ανταποκριθεί σε κατηγορίες ή αναφορές αφού έχει κατηγορηθεί για κάποια παράβαση. Ένα στοιχείο που λαμβάνεται υπόψη στην εν λόγω θεωρία είναι ότι οι εταιρείες συχνά έχουν πολλαπλά ακροατήρια, όπως μετόχους, πολίτες τοπικών κοινωνιών, εργαζόμενους, πολιτικούς κ.α. τους οποίους πρέπει να αντιμετωπίσουν κατά την εξέλιξη μιας κρίσης. Όπως προαναφέρθηκε, είναι σημαντικό να αναγνωριστούν τα ακροατήρια και επιλεχθούν οι στρατηγικές, οι οποίες θα είναι κατανοητές και θα προκαλέσουν τη θετικότερη δυνατή ανταπόκριση.

Ο Benoit δημιούργησε 5 κατηγορίες στρατηγικών αποκατάστασης εικόνας: άρνηση, αποφυγή ευθύνης, μείωση προσβλητικότητας, διορθωτική ενέργεια, ταπείνωση. Στον κατωτέρω πίνακα αναφέρονται τυπικές στρατηγικές αντιμετώπισης και το πλαίσιο στο οποίο εντάσσονται (W.L.Benoit, 1995):

Στρατηγική	Επεξήγηση
Άρνηση	Ο κατηγορούμενος μπορεί να αρνηθεί ότι η πράξη συνέβη, ή τον ρόλο του σε αυτή
Αποφυγή ευθύνης	Όταν είναι αδύνατο να αρνηθεί ότι έκανε την πράξη, ο κατηγορούμενος μπορεί να επιχειρήσει να αποφύγει την ευθύνη. Η στρατηγική αυτή έχει 4 πυλώνες:
	Αποδιοπομπαίος τράγος: μπορεί να ισχυριστεί ότι η πράξη έγινε σε απάντηση άλλης
	Αναιρεσιμότητα: επικαλείται έλλειψη γνώσης ή ελέγχου σε σημαντικούς παράγοντες σχετικούς με την πράξη
	Δικαιολογία βασισμένη σε ατύχημα: δικαιολόγηση λόγω ατυχών συμβάντων πέρα από τον έλεγχο του
	Αιτιολόγηση βασισμένη σε μοτίβα και σκοπούς: ζητά να μη θεωρηθεί εξολοκλήρου υπεύθυνος, αλλά σκοτεινά κίνητρα συνέβαλαν
Μείωση προσβλητικότητας	ο κατηγορούμενος μπορεί να επιχειρήσει να μειώσει το βαθμό αρνητικής αίσθησης που προκαλείται στο κοινό. Αυτή η στρατηγική έχει έξι πυλώνες:
	Ενίσχυση: χρησιμοποιείται για να μειώσει αρνητικές επιπτώσεις ενδυναμώνοντας την θετική εικόνα του κοινού για τον κατηγορούμενο, μέσα από υπενθυμίσεις παλαιότερων καλών πράξεων
	Ελαχιστοποίηση: επιχειρείται η μείωση της σοβαρότητας της πράξης
	Διαφοροποίηση: η πράξη διαφοροποιείται σε σχέση με άλλες πιο προσβλητικές για να μειωθεί το αρνητικό αίσθημα του κοινού με τη σύγκριση.
	Υπέρβαση: η πράξη τοποθετείται σε ένα γενικότερο πλαίσιο, διαφορετικό και με μικρότερο βαθμό προσβλητικότητας
	Επίθεση στον κατηγορούμενο: ο κατηγορούμενος επιτίθεται στους κατηγορούμενους, για να αμφισβητήσει την αξιοπιστία της πηγής των κατηγοριών
	Αποζημίωση: ο κατηγορούμενος προσφέρεται να αποζημιώσει τα θύματα για την πράξη του, μειώνονται τα αρνητικά αισθήματα εναντίον του
Διορθωτική ενέργεια	Ο κατηγορούμενος ισχυρίζεται ότι θα διορθώσει το πρόβλημα. Αυτό μπορεί να εμπεριέχει την επαναφορά σε πρότερη κατάσταση, ή την υπόσχεση ότι θα εφαρμόσει μέτρα για να μην ξαναγίνει
Ταπείνωση	Ο κατηγορούμενος αναλαμβάνει την ευθύνη και ζητά συγχώρεση

Πίνακας 2.1 Στρατηγικές αποκατάστασης εικόνας

Εκτός από τις προαναφερόμενες στρατηγικές, ο Benoit υιοθετεί τις εξής 8 προτάσεις (W.L.Benoit, 1997):

1. Η ρητορική πρέπει να χρησιμοποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε μέσω αδιάσειστων πληροφοριών να προκαλέσει στο κοινό συγκεκριμένες σκέψεις και δράσεις. Παράλληλα επιτυγχάνεται επίσης διαφάνεια.
2. Μια επιχείρηση η οποία είναι υπεύθυνη για ένα συμβάν πρέπει να το παραδεχτεί αμέσως
3. Σε ορισμένες περιπτώσεις η ευθύνη μπορεί να μετακυληθεί
4. Παράγοντες εκτός της δυνατότητας ελέγχου, μπορούν να χρησιμοποιηθούν (εάν υπάρχουν) για να μετακυληθεί η ευθύνη
5. Είναι σημαντική η αναφορά των σχεδίων αποκατάστασης της ζημιάς
6. Οι διορθωτικές ενέργειες δεν εγγυούνται την επιτυχία
7. Η μείωση της προσβλητικότητας δεν βελτιώνει πάντα την εικόνα
8. Διαφορετικές στρατηγικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν ταυτόχρονα

Ο Benoit πρότεινε ότι για η χρήση της κατάλληλης στρατηγικής πρέπει να ακολουθεί τρία βασικά στάδια (W.L.Benoit, 1997):

1. Στάδιο προετοιμασίας προ-κρίσης: σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση πρέπει να έχει αναγνωρίσει και να έχει προετοιμαστεί για κινδύνους οι οποίοι μπορεί να εξελιχθούν σε κρίσεις. Αυτό μπορεί να γίνει είτε μειώνοντας την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου, ή εάν αυτό δεν είναι δυνατό, την επίπτωση που θα έχει. Επιπλέον, σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση πρέπει να έχει δημιουργήσει ένα σχέδιο αντιμετώπισης κρίσης. Η ύπαρξη ενός τέτοιου σχεδίου θα μειώσει τον χρόνο αντίδρασης και θα προλάβει ενδεχόμενα σφάλματα στην αρχική ανταπόκριση.
2. Στάδιο αντιμετώπισης : σε αυτό το στάδιο λαμβάνει χώρα η κατανόηση της φύσης της κρίσης, των αλλαγών που έχουν συμβεί καθώς και της σοβαρότητας της κατάστασης. Ο εκπρόσωπος της επιχείρησης πρέπει να παρέχει ακριβείς πληροφορίες για το τι έχει συμβεί, ποιες είναι οι δράσεις ελαχιστοποίησης της ζημιάς και πως θα συνεχιστεί η ομαλή λειτουργία. Η αποκατάσταση της φήμης ξεκινά σε αυτό το στάδιο.

3. Στάδιο ομαλοποίησης : σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση καθορίζει ποια είναι τα ακροατήρια στα οποία θα απευθυνθεί, ώστε να δημιουργήσει το κατάλληλο μήνυμα. Σύμφωνα με τον Benoit (1997), είναι ορθότερο να λαμβάνει χώρα κατάταξη των ακροατηρίων με βάση τη σημαντικότητά τους για την επιχείρηση, ώστε τα πιο σημαντικά να προσεγγίζονται πρώτα.

3.2 Θεωρία Πλαισιοποίησης (Framing theory)

Η βάση της εν λόγω θεωρίας είναι ότι η διακίνηση της πληροφορίας μπορεί να γίνει με τέτοιο τρόπο, ώστε να επικεντρωθεί η προσοχή σε συγκεκριμένα γεγονότα και κατόπιν να τοποθετηθούν αυτά σε ένα εννοιολογικό πλαίσιο.

Ουσιαστικά, η θεωρία πλαισιοποίησης υποδηλώνει ότι ο τρόπος με τον οποίο κάτι θα παρουσιαστεί στο ακροατήριο (σε ποιο «πλαίσιο») θα επηρεάσει τις επιλογές των ατόμων που σχετίζονται με το πως θα επεξεργαστούν αυτές τις πληροφορίες. Το «πλαίσιο» χρησιμοποιείται για την οργάνωση του μηνύματος με συγκεκριμένο τρόπο. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό των MME και του τρόπου με τον οποίο διακινούν τις πληροφορίες. Θεωρείται ότι επηρεάζουν την αντίληψη των ειδήσεων από το ακροατήριο, όχι απλά παρουσιάζοντας ποιες πληροφορίες πρέπει αυτό να σκεφτεί αλλά και πως (Goffman, 1974).

Η θεωρία δημιουργήθηκε από τον Erving Goffman, ο οποίος ανέφερε ότι οι άνθρωποι δημιουργούν «σκελετούς» κατανόησης ώστε να αντιλαμβάνονται τα γεγονότα γύρω τους. Αυτά τα ονόμασε πρωτογενή και τα χώρισε σε δύο κατηγορίες, τα φυσικά και τα κοινωνικά. Μέσα από ένα φυσικό πλαίσιο η αντίληψη των γεγονότων είναι κυριολεκτική και δεν αποδίδονται οποιεσδήποτε άλλες δυνάμεις στην αιτία αυτών. Μέσα από ένα κοινωνικό πλαίσιο, τα γεγονότα γίνονται αντιληπτά ως καθοδηγούμενα από κοινωνικές διεργασίες, από σκοπούς και στόχους μερών του κοινωνικού συνόλου, χειρισμούς κλπ.

Το πλαίσιο το οποίο δημιουργείται, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το πως ερμηνεύονται, επεξεργάζονται και επικοινωνούνται οι πληροφορίες. Ο Goffman υποστηρίζει ότι αυτή είναι μια διαδικασία την οποία οι άνθρωποι πραγματοποιούν καθημερινά, συνειδητά ή ασυνείδητα.

Σε μια άλλη προσέγγιση, σύμφωνα με τον Scheufele (1999), υπάρχουν δύο τύποι πλαισίων : των μέσων ενημέρωσης και των ατόμων. Πλαίσιο μέσων ενημέρωσης είναι

«μια ιδέα ή ιστορία οργανωμένη κεντρικά, η οποία αποδίδει νόημα σε γεγονότα που εξελίσσονται». Αυτά, δίνουν τη δυνατότητα σε δημοσιογράφους να αναγνωρίζουν, να κατηγοριοποιούν και να συνδέουν γρήγορα πληροφορίες, ώστε να τις μεταδίδουν άμεσα στο ακροατήριο. Το ατομικό πλαίσιο είναι «διανοητικά αποθηκευμένες ομάδες ιδεών που καθοδηγούν την επεξεργασία πληροφοριών από το άτομο» (Goffman, 1974).

Ο Entman περιέγραψε την πλαιοποίηση ως την «διαδικασία αποκοπής στοιχείων της αντιλαμβανόμενης πραγματικότητας και δημιουργίας μιας αφήγησης στην οποία συνδέονται αυτά, ώστε να προωθηθεί μια συγκεκριμένη ερμηνεία» (R.M.Entman, 2007). Η πλαιοποίηση διαμορφώνει και αλλάζει τις ερμηνείες και επιλογές του ακροατηρίου δίνοντας έναυσμα σε συγκεκριμένες ιδέες και ενθαρρύνοντας το να σκεφτεί, να αισθανθεί και να αποφασίσει με συγκεκριμένο τρόπο.

Οι Fairhurst και Sarr πρότειναν της εξής τεχνικές «πλαιοποίησης» (Fairhurst, 1996) :

1. Μεταφορά : πλαιοποίηση μιας ιδέας μέσω της σύγκρισής της με κάτι άλλο
2. Παραβολή : πλαιοποίηση ενός θέματος, μέσω μιας έντονης και ζωντανής αφήγησης
3. Παράδοση : πλαιοποίηση με χρήση πολιτισμικών ηθών, τα οποία θα δώσουν σημασία σε κάτι τετριμμένο
4. Σλόγκαν : πλαιοποίηση με χρήση μιας «πιασάρικης» έκφρασης ώστε κάτι να εντυπωθεί στη μνήμη και να συσχετίζεται
5. Φυσικά αντικείμενα : χρήση αντικειμένων με ιδιαίτερη συμβολική αξία – ένα οπτικό/πολιτισμικό φαινόμενο το οποίο έχει μεγαλύτερη αξία από το ίδιο το αντικείμενο
6. Αντίθεση : περιγραφή ενός αντικειμένου, με την αναφορά στο τι δεν είναι
7. Παραλλαγή : να παρουσιαστεί μια ιδέα έτσι ώστε να μεταφέρεται αξιολογική κρίση, η οποία δεν θα είναι άμεσα προφανής

Η θεωρία του πλαισίου σχετίζεται άμεσα με την θεωρία της δημιουργίας Agenda (Agenda Setting Theory), την οποία δημιούργησαν οι Maxwell McCombs και Donald Shaw (McCombs, 2003). Και οι δύο θεωρίες επικεντρώνονται στο πως τα μέσα ενημέρωσης τραβούν την προσοχή του ακροατηρίου σε συγκεκριμένα θέματα. Η πλαιοποίηση όμως προχωρά ένα βήμα παραπέρα και δημιουργεί τον «σκελετό» μέσα απο τον οποίο θα γίνει αντιληπτή οποιαδήποτε πληροφορία.

Τύποι πλαισίων που χρησιμοποιούνται συχνά σε περιπτώσεις κρίσεων είναι οι εξής (Fairhurst, 1996):

1. Ανθρώπινο ενδιαφέρον : προωθεί τη συναισθηματική οπτική γωνία και αναμένει αντίστοιχη ανταπόκριση απο το ακροατήριο
2. Σύγκρουση : αντικατοπτρίζει διαφωνία ανάμεσα σε άτομα, εταιρίες ή ομάδες
3. Οικονομική επίπτωση : αναφέρεται στο πως η κρίση θα επηρεάσει οικονομικά το άτομο, την ομάδα ή την εταιρεία
4. Ηθική : τοποθετεί την κρίση στο πλαίσιο των ηθικών και κοινωνικών κανόνων
5. Απόδοση ευθυνών : καθορίζει ποιος είναι υπεύθυνος για την κρίση
6. Επεισοδιακές ειδήσεις : το πλαίσιο επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα γεγονότα ή άτομα
7. Θεματικές ειδήσεις : το πλαίσιο τοποθετεί την κρίση σε γενικότερο επίπεδο, κοινωνικό ή κυβερνητικό

3.3 Θεωρία επικοινωνιακής αντιμετώπισης κρίσεων κατά περίπτωση (Situational Crisis Communication Theory)

Η εν λόγω θεωρία δημιουργήθηκε από τον W. Timothy Coombs, το 2007. Ο Coombs προτείνει ότι οι διαχειριστές μιας κρίσης θα πρέπει να επιλέγουν την κατάλληλη στρατηγική ανάλογα με το επίπεδο της απειλής που τίθεται στην φήμη της εταιρίας και της ευθύνης που απορρέει για αυτή. Εκτιμώντας τον τύπο της κρίσης, τα σχετικά ιστορικά δεδομένα και την πρότερη φήμη, είναι δυνατό να προβλεφθεί το επίπεδο της απειλής και πως το ακροατήριο μιας επιχείρησης θα αντιληφθεί την κρίση και θα αποδώσει ευθύνες.

Η θεωρία βασίζεται στην θεωρία της απόδοσης (Attribution theory), στην οποία αναφέρεται ότι οι άνθρωποι συνεχώς ψάχνουν να βρουν αιτίες, ή να αποδώσουν, για διαφορετικά περιστατικά, ειδικά για αυτά τα οποία είναι ιδιαίτερα αρνητικά ή μη αναμενόμενα. Τα άτομα θα αποδώσουν ευθύνη για το περιστατικό και θα αντιδράσουν συναισθηματικά. Στο επίπεδο των επιχειρήσεων, η προσπάθεια απόδοσης αιτίας προκαλεί συναισθηματικές αντιδράσεις σε όλες τις ομάδες (μετόχους, πελάτες, ΜΜΕ, κ.α.), ειδικότερα αρνητικές, αν η επιχείρηση είναι υπεύθυνη για την κρίση. Αυτά τα

αρνητικά αισθήματα, θα αλλάξουν την συμπεριφορά των ομάδων απέναντι στην επιχείρηση (W.T.Coombs, 2007).

Οι κρίσεις ποικίλουν ανάλογα με το που μπορεί το ακροατήριο να αποδώσει την ευθύνη, στην επιχείρηση ή σε εξωτερικούς παράγοντες. Όσο μεγαλύτερη είναι η ευθύνη για την κρίση, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η απειλή για τη φήμη. Η εν λόγω θεωρία δείχνει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν συγκεκριμένες τεχνικές για να αλλάξουν την απόδοση ευθυνών, να αλλάξουν την αντίληψη της επιχείρησης κατά την κρίση ή να μειώσουν την αρνητική επίπτωση στη φήμη (Coombs 2010).

Όπως προαναφέρθηκε, οι τρεις παράγοντες οι οποίοι πρέπει να εκτιμηθούν, ώστε να επιλεγεί η κατάλληλη στρατηγική αντιμετώπισης, είναι οι κατωτέρω:

1. Τύπος κρίσης : ουσιαστικό είναι το πλαίσιο, το οποίο χρησιμοποιείται για να καθοριστεί η κρίση, όπως είναι το «θύμα», το «ατύχημα» και το «αποτρέψιμο». Ο τύπος «θύμα» έχει χαμηλή απόδοση ευθύνης στην εταιρεία. Ο τύπος «ατύχημα» έχει μέτρια απόδοση ευθύνης, ενώ ο τύπος «αποτρέψιμο» έχει ισχυρή απόδοση.
2. Σχετικά ιστορικά γεγονότα : τα ιστορικά γεγονότα είναι στην ουσία προηγούμενα περιστατικά κρίσης. Επιχειρήσεις με ιστορικό κρίσεων έχουν ολοένα και αυξανόμενο βαθμό απόδοσης ευθυνών και κατά συνέπεια κινδύνου αμαύρωσης της φήμης του, σε κάθε νέο συμβάν.
3. Πρότερη φήμη : όπως είναι λογικό, καλή φήμη πριν την κρίση, σημαίνει χαμηλή απόδοση ευθύνης, ενώ κακή φήμη, το αντίθετο. Η πρότερη φήμη σχετίζεται με το πώς αντιλαμβάνεται το ακροατήριο τον τύπο της κρίσης. Για παράδειγμα, στην περίπτωση μιας εταιρείας με κακή φήμη, κρίση τύπου «θύμα», μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε κρίση τύπου «ατύχημα» ή «αποτρέψιμο».

Οι στρατηγικές που προτείνει ο Coombs, απεικονίζονται στον κατωτέρω πίνακα (W.T.Coombs, 2007):

1. Πρωτεύουσες στρατηγικές αντιμετώπισης
1.1 Στρατηγικές άρνησης
Επίθεση στον κατηγορο
Άρνηση
Αποδιοπομπαίος τράγος
1.2 Στρατηγικές μείωσης
Δικαιολογία

Αιτιολόγηση
1.3 Στρατηγικές αναδόμησης
Αποζημίωση
Απολογία
2. Δευτερεύουσες στρατηγικές αντιμετώπισης
2.1 Στρατηγικές ενίσχυσης
Υπενθύμιση
Απόκτηση εύνοιας
Θυματοποίηση

Πίνακας 2.2 Στρατηγικές αποκατάστασης Coombs

4 Παραδείγματα κρίσεων

Στο εν λόγω κεφάλαιο θα γίνει αναφορά σε δύο από τις μεγαλύτερες εταιρικές κρίσεις, στην περίπτωση του Exxon Valdez και σε αυτή της πλατφόρμας Deepwater Horizon. Οι δύο αυτές περιπτώσεις επιλέχθηκαν για δύο λόγους: (α) και οι δύο επηρεάζουν το περιβάλλον, (β) και οι δύο διαχειρίστηκαν επικοινωνιακά την κρίση κάνοντας παρόμοια σφάλματα με την VW.

4.1 Exxon Valdez spill

Στις 24 Μαρτίου του 1989, το τάνκερ Exxon Valdez προσάραξε στον ύφαλο Blight στον Πορθμό Prince William στην Αλάσκα. Μέσα σε ελάχιστο χρόνο δημιουργήθηκε ένα μεγάλο ρήγμα στο μονό κέλυφος του τάνκερ και χύθηκαν στα παρθένα νερά περίπου 40 χιλιάδες τόνοι (11 εκατομμύρια γαλόνια) αργού πετρελαίου. Το ασύλληπτο ατύχημα ήταν το χειρότερο που είχε σημειωθεί μέχρι τότε στην αμερικανική ιστορία. Κατέστρεψε περισσότερα από 1.300 μίλια ακτογραμμής, διαταράσσοντας τις συνθήκες ζωής και διαβίωσης των ανθρώπων της περιοχής και σκοτώνοντας εκατοντάδες χιλιάδες πουλιά και θαλάσσια ζώα (Wikipedia).



Εικόνα 3.1 Το Exxon Valdez (NOAA)

Όλα συνέβησαν όταν ο καπετάνιος του πλοίου, Joseph J. Hazelwood έφυγε από τη γέφυρα σε μια κρίσιμη στιγμή. Ο Hazelwood, είχε πει καταναλώσει μεγάλη ποσότητα αλκοολούχων ποτών τη νύχτα της καταστροφής, σύμφωνα με τους μάρτυρες και εγκατέλειψε το πηδάλιο, αφήνοντάς το στα χέρια του τρίτου αξιωματικού, Gregory Cousins, ο οποίος ωστόσο δεν είχε ούτε την εμπειρία, ούτε το απαιτούμενο δίπλωμα. Η διαρροή σταμάτησε μετά από λίγες ημέρες, ωστόσο η αποκατάσταση δεν έχει ακόμα ολοκληρωθεί.



Εικόνα 3.2 Απεικόνιση της πετρελαιοκηλίδας (Richard, 2009)

Οι αριθμοί αναδεικνύουν το μέγεθος της καταστροφής : πέθαναν περίπου 500.000 πτηνά, 150 αετοί και 4,500 θαλάσσιες ενυδρίδες, 14 φάλαινες Όρκα, αναρίθμητα κοπάδια σολομού, ρέγγας, μυδιών και θαλάσσιας βλάστησης. Απεριόριστες ζημιές στην αλιεία και στην τουριστική οικονομία (Smith, 2007).

4.1.1 Αντιμετώπιση

Όταν ζητήθηκε από τα MME στα κεντρικά της εταιρίας να σχολιαστεί το περιστατικό αρκετές ώρες μετά, η απάντηση που έλαβαν ήταν ότι αυτό δεν είναι δικής τους ευθύνη, αλλά της Exxon Shipping Company, ενώ επίσης δεν απάντησαν σε άλλες ερωτήσεις. Όταν ρωτήθηκαν αν ο πρόεδρος της εταιρίας πρόκειται να δώσει κάποια σχετική συνέντευξη στην τηλεόραση, απάντησαν ότι δεν έχει χρόνο για κάτι τέτοιο.

Αργότερα, ένας εκπρόσωπος της Exxon Shipping ενημέρωσε τα MME ότι υπάρχουν διαδικασίες αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών για τέτοια συμβάντα. Εν τω μεταξύ, όλος ο κόσμος παρακολουθούσε τηλεοπτικές εικόνες, στις οποίες φαινόταν ότι όλες οι εφαρμοζόμενες διαδικασίες είχαν αποτύχει παταγωδώς, πουλιά, ψάρια και άλλα θαλάσσια είδη πέθαιναν ή παγιδευόντουσαν σε ένα μαύρο, πηχτό υγρό.

Μετά από μία εβδομάδα, κατά την οποία η Exxon δεν έκανε σχόλια για το συμβάν, το κλίμα είχε γίνει τόσο εχθρικό, ώστε ο πρόεδρος της Exxon Shipping, Frank Laroosi, ταξίδεψε στο σημείο" ώστε να δώσει συνέντευξη τύπου. Η συνέντευξη τύπου κατέληξε σε παταγώδη αποτυχία, καθώς οποιαδήποτε πρόταση του Laroosi αντιμετωπιζόταν εχθρικά από τους δημοσιογράφους και τους ψαράδες, οι οποίοι είχαν δει μια εντελώς διαφορετική κατάσταση στην πραγματικότητα.

Κατόπιν, ο πρόεδρος της Exxon, αποφάσισε να εμφανιστεί στην τηλεόραση, ζωντανά, ώστε να απαντήσει σε εκατομμύρια εξαγριωμένους αμερικανούς. Η πρώτη ερώτηση σχετιζόταν με το σχέδιο αποκατάστασης. Δεν το είχε διαβάσει και απάντησε ότι «δεν είναι ο ρόλος του προέδρου μιας πολυεθνικής να διαβάζει κάθε τεχνικό σχέδιο». Όταν ρωτήθηκε για την καταστροφή στον τομέα των δημοσίων σχέσεων της εταιρίας, απάντησε ότι «ο λόγος για τον οποίο υπάρχει αυτή η καταστροφή είναι ότι τα MME κάνουν συνεχή ρεπορτάζ για αυτό». Η αλαζονεία του ήταν προφανής, δεν έδειξε καμία μεταμέλεια ή ενδιαφέρον για την περιβαλλοντική καταστροφή και δεν απολογήθηκε στις τοπικές κοινωνίες, των οποίων η οικονομία είχε καταστραφεί (M.Regester, et al., 2007).

Οι επιπτώσεις, τόσο του ατυχήματος, όσο και της καταστροφής της εικόνας/φήμης της εταιρίας ήταν τεράστιες. Εκτιμάται ότι συνολικά η εταιρία πλήρωσε 16 δισεκατομμύρια δολάρια σε πρόστιμα, διαδικασίες καθαρισμού και απώλειες κερδών.

Η Εχχον χαρακτηρίστηκε η «περισσότερο εχθρική περιβαλλοντικά εταιρία στον κόσμο», ότι «απειλεί τον ιστό της ζωής», «κλασική περίπτωση άρνησης, κοροϊδίας και καθυστέρησης». Το Εχχον Valdez απαγορεύτηκε από το να πλέει στα νερά της Αλάσκα, επισκευάστηκε, πωλήθηκε και μετονομάστηκε SeaRiver Mediterranean.

4.1.2 Αναδιοργάνωση

Η Εχχον αναγνώρισε τελικά το μέγεθος του ατυχήματος και δήλωσε τη βαθιά της λύπη. Δήλωσε επίσης ότι ανέλαβε άμεσα την ευθύνη, προχώρησε σε διαδικασίες καθαρισμού, αποζημίωσε χωρίς να την υποχρεώσει κάποιος αυτούς που ζημιώθηκαν άμεσα. Πλήρωσε 300 εκατομμύρια δολάρια άμεσα σε πάνω από 11.000 κατοίκους και επιχειρήσεις της Αλάσκα που επηρεάστηκαν από την διαρροή.

Ο διακανονισμός μεταξύ της Πολιτείας της Αλάσκα και της Εχχον, επικυρώθηκε στις 9 Οκτωβρίου 1991. Επίλυσε αριθμό κατηγοριών που είχαν αποδοθεί στην εταιρεία κατά την ποινική δίωξή της, καθώς και αστικές αξιώσεις (M.Regester, et al., 2007).

Στον αστικό διακανονισμό, η Εχχον συμφώνησε να πληρώσει 900 εκατ. δολάρια σε 10 ετήσιες δόσεις. Η τελική δόση πληρώθηκε τον Σεπτέμβριο του 2001. Ο συμβιβασμός εμπεριέχει ένα «παράθυρο», το οποίο οι ομοσπονδιακές κυβερνήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν και να ζητήσουν άλλα 100 εκατ. δολάρια.

Στον ποινικό διακανονισμό, αποδόθηκε πρόστιμο 150 εκατ. δολαρίων, το μεγαλύτερο πρόστιμο που έχει δοθεί για περιβαλλοντικό έγκλημα. Το δικαστήριο αφαίρεσε 125 εκατ. δολάρια για τη συνεργασία της εταιρείας στον καθαρισμό και στην πληρωμή άλλων αιτημάτων. Τα υπόλοιπα 25 εκατ. δόθηκαν σε ταμεία για την αποκατάσταση των θυμάτων και του περιβάλλοντος (Wikipedia).

Συνολικά η Εχχον πλήρωσε 2,2 δισ. δολάρια για τον καθαρισμό του κόλπου που ρυπάνθηκε, από το 1989 έως και το 1992, όταν η Ακτοφυλακή και η Πολιτεία έκρινε ότι ο καθαρισμός είχε ολοκληρωθεί. Επίσης, σημείωσε ότι πλήρωσε 1 δισ. δολάρια σε δικαστικούς συμβιβασμούς με την Πολιτεία και τις ομοσπονδιακές κυβερνήσεις. Η Εχχον

δημιούργησε τη δική της ομάδα επιστημόνων για να μελετήσει τις επιπτώσεις της διαρροής (Wikipedia).

4.2 Deepwater Horizon oil spill

Στις 30 Απριλίου 2010, στον Κόλπο του Μεξικό ξεκίνησε η μεγαλύτερη διαρροή πετρελαίου στην ιστορία της ανθρωπότητας. Κατόπιν της έκρηξης και της βύθισης της πλατφόρμας άντλησης, το πετρέλαιο ξεχυνόταν στη θάλασσα από ένα υποθαλάσσιο πίδακα στο βυθό, μέχρι το κλείσιμό του στις 15 Ιουλίου 2010. Εκτιμάται ότι περίπου 5 εκατομμύρια βαρέλια διαχύθηκαν, ενώ το πηγάδι θεωρήθηκε σφραγισμένα στις 19 Σεπτεμβρίου 2010. Παρόλα αυτά υπάρχουν αναφορές για μικροδιαρροές μέχρι και 2 χρόνια μετά (Wikipedia).



Εικόνα 3.3 Η πυρκαγιά στην πλατφόρμα Deepwater Horizon

Η ακτογραμμή, η θαλάσσια ζωή, η αλιεία, ο τουρισμός και η ατμόσφαιρα υπέστησαν τεράστιες ζημιές. Οι πολυκυκλικοί αρωματικοί υδρογονάνθρακες καθώς και άλλες τοξίνες που απελευθερώθηκαν προκάλεσαν μεγάλες περιβαλλοντικές επιπτώσεις στη θαλάσσια ζωή, όπως εκτόξευση του ρυθμού των θανάτων έως και 6 φορές, μεταλλάξεις, τερατογεννέσεις, μείωση του οξυγόνου. Ειδικά οι αρωματικοί H/C είναι καρδιοτοξικοί επηρεάζοντας το καρδιακό ρυθμό, παραμορφώσεις σε νεογέννητα κλπ (Wikipedia).

Επιπλέον το διαλυτικό πετρέλαιο Corexit, το οποίο χρησιμοποιήθηκε σε τεράστιες ποσότητες για την καταπολέμηση της κηλίδας, απελευθερώθηκε υποθαλάσσια, με αποτέλεσμα ποσότητες πετρελαίου να μην ανέβουν στην επιφάνεια, αλλά να παραμείνουν κάτω από αυτή, σε σταγονίδια. Η επίπτωση στο φυτό- και ζωοπλαγκτόν ήταν συντριπτική.

Η διαρροή είχε τεράστιες οικονομικές επιπτώσεις όχι μόνο στην BP αλλά και στην οικονομία όλων των δραστηριοτήτων του Κόλπου. Τον Μάρτιο του 2012 εκτιμήθηκε ότι τα ποσά που χρειάστηκε να πληρώσει η εταιρεία τα οποία σχετίζονται με το συμβάν (κόστος άμεσης ανταπόκρισης, συγκράτηση διαρροής, ποινές, πρόστιμα, κλπ) υπολογίζονται σε περίπου 90 δισ. δολάρια ενώ απαγορεύτηκε η αναζήτηση νέων συμβολαίων με τις Η.Π.Α. (Wikipedia).

Οι επιπτώσεις στην αλιεία ανήλθαν σε περίπου 2,5 δισ. Δολάρια, οι επιπτώσεις στον τουρισμό στα 23 δισ. Δολάρια ενώ οι θέσεις εργασίες που επηρεάστηκαν ανέρχονται συνολικά σε 720.000.

4.2.1 Αντιμετώπιση

Η πρώτη κίνηση της εταιρείας ήταν να ρίξει το φταίξιμο στον ιδιοκτήτη της πλατφόρμας, την εταιρεία Transocean. Στις 21 Απριλίου η BP δημοσιεύει ανακοίνωση δηλώνοντας την πλήρη υποστήριξη της στην Transocean μετά τη φωτιά στην πλατφόρμα.

Τις επόμενες ημέρες η BP συνεχώς προσπαθούσε να μειώσει την ποσότητα της διαρροής και χρησιμοποιούσε παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας όπως επίσημες ανακοινώσεις, ανακοινωθέν ειδήσεων, συνεντεύξεις σε πρωινές εκπομπές για να διαχειριστεί τη μετάδοση των μηνυμάτων.

Η εταιρεία δεν ζήτησε απολογήθηκε ενώ είχε απέτυχε να στείλει σαφή μηνύματα μέσω των MME και των στελεχών της. Επιπλέον, αναφορές άρχισαν να έρχονται στην δημοσιότητα ότι η BP είχε αλλοιώσει την εικόνα για την διαρροή και ότι είχαν δοθεί εντολές σε εργαζόμενους τους να μη μιλήσουν. Αυτές οι αναφορές έμειναν στο μυαλό των πολιτών, παρά τις βελτιωμένες προσπάθειες της BP για την αντιμετώπιση της κηλίδας.

Ο Tony Hayward (CEO) ήταν απόλυτα απροετοίμαστος για να διαχειριστεί ένα συμβάν τέτοιου μεγέθους και υπέπεσε σε μια σειρά από δηλώσεις-γκάφες, οι οποίες στιγμάτισαν την εικόνα της BP. Μερικές από αυτές είναι (A.N.Villines, 2011):

- «Δεν είναι δικό μας ατύχημα, αλλά είμαστε απόλυτα υπεύθυνοι για το πετρέλαιο, για να το καθαρίσουμε»
- «Ο Κόλπος του Μεξικό είναι ένας πολύ μεγάλος ωκεανός. Η ποσότητα του πετρελαίου και του διαλυτικού που ρίξαμε είναι πολύ μικρή σε σχέση με τον όγκο του νερού»
- «Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις είναι πιθανόν να είναι πολύ μικρές»
- «Λυπάμαι – λυπούμαστε – για την τεράστια αναστάτωση που αυτό προκάλεσε στις ζωές σας. Και δεν υπάρχει κανείς που να θέλει περισσότερο να τελειώσει αυτό. Ξέρετε, θέλω τη ζωή μου πίσω»

4.2.2 Αναδιοργάνωση

Ως αποτέλεσμα η BP έχασε οποιαδήποτε αξιοπιστία ως εταιρεία. Συνεπώς, όσο περνούσε ο χρόνος υπήρχε η ανάγκη για μια αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισης και επικοινωνιακή αντιμετώπιση.

Το Πλάνο επικοινωνίας συμπεριελάμβανε τα εξής (BP):

- Να κλείσει το πηγάδι, να καθαρίσει το πετρέλαιο όσο πιο γρήγορα και αποτελεσματικά γίνεται. Να επαναφέρει το περιβάλλον, τις τοπικές οικονομίες και την εταιρεία στην κατάσταση πριν το συμβάν.
- να γνωρίσει το κοινό ότι η BP αναλαμβάνει τις ευθύνες της για την καταστροφή και είναι βαθύτατα ανήσυχη για την ζημιά που προκάλεσε, ενώ παράλληλα ότι έχει ένα σχέδιο για την αντιμετώπιση και επιδιόρθωσή της.
- να γίνει γνωστό ότι η BP αναγνωρίζει το μέγεθος της κηλίδας και των επιπτώσεων που έχει στις ζωές των ανθρώπων, στο περιβάλλον και την οικονομία.
- να επιδιορθώσει την οικονομική και περιβαλλοντική ζημιά
- SLOGAN “We will get this done. We will make this right.”

Το ακροατήριο που στοχεύθηκε περιελάμβανε σε πρώτο επίπεδο τους κατοίκους, τους επιχειρηματίες, τους ψαράδες και όλους εκείνους των οποίων η ζωή επηρεάστηκε, των περιοχών Louisiana, Mississippi, Alabama Και Florida. Σε δεύτερο επίπεδο όλο το αμερικάνικο κοινό και τους μετόχους. (G.Karando, et al., 2012)

Τον Ιούνιο 2010 η BP εγκαινίασε ένα ταμείο 20 δις. \$ για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων, ως προσπάθεια να πείσει το κοινό για την υπευθυνότητά της, ενώ επιπλέον δεν έδωσε μερίσματα για το 3ο και 4ο τρίμηνο του 2010.

Επιπλέον, η BP δημιούργησε το Gulf Of Mexico Group, θυγατρική εταιρεία της BP, με σκοπό να διασφαλίσει ότι οι υποσχέσεις τις στους πολίτες της περιοχής θα πραγματοποιηθούν. Η κίνηση αυτή είχε ως στόχο να αναδείξει την αφοσίωση της εταιρείας στην επιδιόρθωση της κατάστασης, μέσα από μια συνεργασία με τις τοπικές κοινωνίες, το κοινό και τους μετόχους.

Επιπλέον η BP προβαίνει στις κατωτέρω κινήσεις (G.Karando, et al., 2012):

για την αποκατάσταση του περιβάλλοντος

- συνεργασία με την Ακτοφυλακή, την EPA και άλλους κρατικούς οργανισμούς για την παρακολούθηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και της δημόσιας υγείας (δειγματοληψίες, αναλύσεις, κλπ)
- συνεργασία με ομοσπονδιακές αρχές για την εκτίμηση των επιπτώσεων στους φυσικούς πόρους
- δημιουργία του Gulf of Mexico Initiative με προϋπολογισμό 500 εκατ. \$ για τη μελέτη και την παρακολούθηση των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων της κηλίδας, σε ορίζοντα 10ετίας.

για την αποκατάσταση του Τουρισμού

- δωρεά 146 εκατ. \$ για την προώθηση του τουρισμού στις περιοχές που επηρεάστηκαν.

για την αποκατάσταση των θαλάσσιας παραγωγής

- συνεργασία με τοπικές αρχές και οργανισμούς για τον έλεγχο της ποιότητας και της ασφάλειας των προϊόντων.

- Δωρεά 18 εκατ. \$ για αναλύσεις και μετρήσεις σε θαλασσινά
 - Δημιουργία κέντρου για την παρακολούθηση της κατάστασης των θαλασσινών, με προϋπολογισμό 13 εκατ. \$
 - Συνεργασία με περισσότερα από 290 εστιατόρια για την προώθηση της κατανάλωσης θαλασσινών (America’s night out seafood)
- για την αποκατάσταση της εικόνας της εταιρείας
- η BP προσέλαβε την Purple Strategies, την Feheery Group για να συνεργαστεί με την Brunswick Group και Ogilvy & Matter για συμβούλους του Gulf Of Mexico Group
 - Ogilvy & Matter ανέλαβε τα κοινωνικά/ψηφιακά μέσα (Facebook, Flickr, Twitter)
 - Purple Strategies εφημερίδες, ραδιόφωνο και τηλεόραση
 - Κανάλι Youtube με ιστορίες για την αποκατάσταση του περιβάλλοντος, με αφηγητή των Hayward, να απολογείται και να ζητά συγγνώμη
 - Αγορά λέξεων-κλειδιών για τις αναζητήσεις σε αντίστοιχες μηχανές (oil spill, oil disaster κ.α.)
 - Ιστοσελίδα αφιερωμένη στο ατύχημα, με αναλυτικά αφιερώματα, φωτογραφικό υλικό, χάρτες και λεπτομέρειες για την αντιμετώπιση. Περιλαμβάνει σε ένα ευχάριστο e-περιβάλλον τα πάντα σχετικά με το BP Oil Gulf Spill, προσέγγιση των τοπικών κοινοτήτων, νέα και ειδήσεις, τουρισμό, θαλασσινά κλπ.

5 VW - Σκάνδαλο εκπομπών

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε την εξέλιξη του σκανδάλου της παράνομης διαχείρισης των μετρήσεων εκπομπών των οχημάτων της VW. Θα δούμε αναλυτικά πως εκτυλίχθηκε η στιχομυθία των ειδήσεων, ανακοινώσεων και των αντιδράσεων, μεταξύ του γερμανικού ομίλου και του ακροατηρίου (αρχές, MME, καταναλωτές). Αναλύοντας την πορεία του σκανδάλου, καθώς και τα βήματα τα οποία έκανε η VW, θα είναι δυνατό να προταθούν τόσο εναλλακτικές προτάσεις, για το τι θα μπορούσε να είχε κάνει, όσο και προτάσεις για το πως μπορεί να αντιμετωπίσει την κρίση ως έχει πλέον.

5.1 VW vs Toyota

«Το αυτοκίνητο το μέλλοντος θα είναι αυτό με τις λιγότερες εκπομπές», δήλωνε ο Martin Winterkorn, CEO της VW τον Ιανουάριο του 2014. «Θα είναι το αυτοκίνητο, το οποίο θα κινείται με diesel ή βενζίνη και ηλεκτρική ενέργεια...», συνέχισε. Επίσης, δήλωσε ότι σαν χριστιανός αισθάνεται υπεύθυνος απέναντι στους 570.000 εργαζομένους του ομίλου σε όλο τον κόσμο, τους προμηθευτές, του πωλητές και όλες τις οικογένειες πίσω από αυτούς.



Εικόνα 4.1 Ο CEO της VW Martin Winterkorn

Η Toyota και η VW κονταροχτυπήθηκαν το 2015. Νικητής το πρώτο εξάμηνο του 2015 ήταν γερμανική αυτοκινητοβιομηχανία. Ο γερμανικός όμιλος ανακοίνωσε την 17η Ιουλίου παραδόσεις ύψους 5,04 εκατομμυρίων για το πρώτο εξάμηνο του 2015. Σε σύγκριση η Toyota ανακοίνωσε σήμερα ότι πούλησε 5,02 εκατομμύρια αυτοκίνητα μεταξύ Ιανουαρίου και Ιουνίου, καταγράφοντας πτώση 1,5% σε ετήσιο επίπεδο. Η ταχεία επέκταση της VW, η οποία κατασκευάζει περισσότερα από 310 μοντέλα αυτοκινήτων και διαθέτει 120 εργοστάσια σε ολόκληρο τον κόσμο, κάλυψε τις χαμηλές επιδόσεις της στις ΗΠΑ και τη Βραζιλία όπου δεν είχε καταφέρει να προχωρήσει με ταχύτητα στην αναβάθμιση των μοντέλων της και να προσαρμόσει τις προσφορές της στις τάσεις της αγοράς.

Η γερμανική εταιρεία ξεπέρασε την ιαπωνική, καταφέροντας να εκπληρώσει τη φιλοδοξία της τρία χρόνια νωρίτερα απ' ό,τι είχε θέσει ως στόχο, δηλαδή το 2018. Ο Stefan Bretzal, επικεφαλής του Center of Automotive Management δήλωνε «η VW αρπάζει το στέμμα των πωλήσεων σε μια πολύ δύσκολη περίοδο, με τις σημαντικότερες

αγορές να βρίσκονται σε πτώση. Θα χρειαστεί να αντέξουν και την μείωση των ρυθμών στην Κίνα, αν θέλουν να παραμείνουν στην κορυφή».

Ο Katsuaki Watanabe, προφητικά δήλωνε «το να είσαι No1 δεν σημαίνει απλά να είσαι πρώτος σε παραγωγή και πωλήσεις, αλλά να παράγεις και μεγαλύτερο κέρδος. Το να είσαι No1 σημαίνει να είσαι ο καλύτερος στην Ποιότητα που προσφέρεις σε σταθερή και βιώσιμη βάση. Θεωρώ πολύ σημαντική την Ποιότητα. Εκεί βρίσκεται η βάση του τρόπου διοίκησης της Toyota. Εάν δεν βελτιώσουμε την Ποιότητα σήμερα, δεν μπορούμε να ελπίζουμε σε ανάπτυξη στο μέλλον».



Εικόνα 4.2 Ο Katsuaki Watanabe (Wojdyla, 2008)

Περίπου ένα χρόνο μετά τις δηλώσεις του ο Martin Winterkorn, στις 18 Σεπτεμβρίου 2015, η Υπηρεσία Προστασίας Περιβάλλοντος των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής (EPA), εξέδωσε ανακοίνωση παραβίασης της νομοθεσίας για τις ατμοσφαιρικές εκπομπές (Clean Air Act) στην γερμανική αυτοκινητοβιομηχανία. Κι αυτό γιατί είχε βρεθεί ότι η VW εσκεμμένα είχε προγραμματίσει τους κινητήρες TDI (turbocharged diesel injection) ώστε να ενεργοποιούν συγκεκριμένες διαδικασίες ελέγχου, μόνο κατά τους εργαστηριακούς ελέγχους εκπομπών.

Το συγκεκριμένο λογισμικό, γνωστό ως και “defeat device”, είναι προγραμματισμένο να ανιχνεύει πότε το αυτοκίνητο βρίσκεται υπό επίσημη δοκιμή μέτρησης των εκπομπών του, ενεργοποιώντας μόνο τότε, πλήρως το σύστημα ελέγχου εκπομπών των ρύπων, έτσι ώστε κατά τη διάρκεια του τεστ, να παραχθούν όσο γίνεται χαμηλότερες τιμές εκπομπών ρύπων. Ο πλήρης έλεγχος του συστήματος εκπομπών ρύπων κλείνει κατά τη διάρκεια των κανονικών οδηγικών συνθηκών από τους κατόχους των αυτοκινήτων,

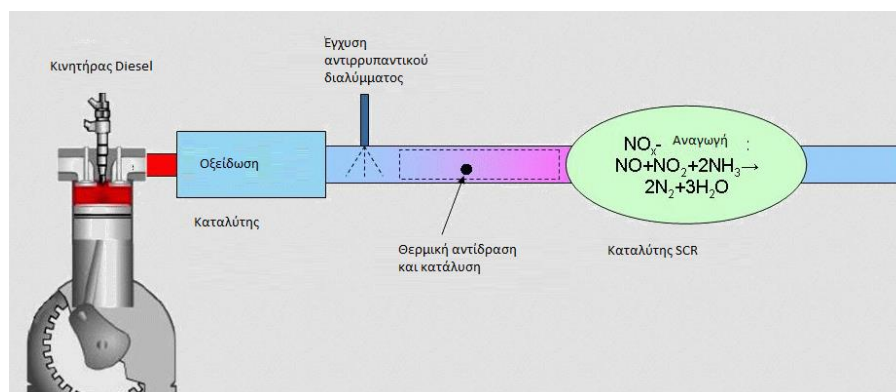
κάνοντας τα αυτοκίνητα να ρυπαίνουν περισσότερο από όσο αναφέρει ο κατασκευαστής.

Με αυτό τον τρόπο, οι εκπομπές διοξειδίων του αζώτου (NOx) βρισκότουσαν εντός των νομοθετημένων ορίων κατά τους ελέγχους, αλλά στην πραγματικότητα οι εκπομπές ξεπερνούσαν τα όρια περίπου 40 φορές σε πραγματικές συνθήκες οδήγησης. Περίπου 11.000.000 οχήματα παγκοσμίως, τα οποία είχαν παραχθεί μεταξύ 2009 και 2015, περιελάμβαναν αυτό τον προγραμματισμό.

5.2 Η αντιρρυπαντική τεχνολογία της VW

Ξεκινώντας το 2009, η VW συνδύαζε τους TDI κινητήρες με σύστημα καυσίμου common-rail. Το εν λόγω σύστημα επιτρέπει μεγαλύτερη ακρίβεια στην παροχή καυσίμου, μέσω των ηλεκτρονικά ελεγχόμενων μπεκ ψεκασμού, μεγαλύτερη πίεση και συνεπώς βελτιωμένη αναλογία αέρα-καυσίμου, βαθμού αξιοποίησης και παραγωγής ρύπων. Σε συνδυασμό με το φίλτρο σωματιδίων για τη δέσμευση της αιθάλης (και σε μερικά μοντέλα ειδικό σύστημα επεξεργασίας), οι κινητήρες, όπως αυτό δηλωνόταν από την εταιρεία, ήταν «καθαρότεροι από τις απαιτήσεις των ΗΠΑ και της Πολιτείας της Καλιφόρνια», ενώ παράλληλα απέδιδαν οδηγικά.

Στην πραγματικότητα, αυτό δεν ίσχυε. Κάποια στιγμή πριν το 2010, η VW επέλεξε να προγραμματίσει το σύστημα ελέγχου του κινητήρα έτσι, ώστε να αλλάζει από λειτουργία οικονομίας καυσίμου και υψηλών NOx εκπομπών σε συμμορφωμένο χαμηλών εκπομπών, όταν ανιχνευόταν η έναρξη ελέγχου εκπομπών. Η εφημερίδα Der Spiegel ανέφερε σε άρθρο της (14/10/2015) ότι τουλάχιστον 30 άτομα στη διοίκηση της VW γνώριζαν για αυτό για χρόνια, γεγονός που η εταιρεία αρνείται.



Εικόνα 4.3 Σύστημα αντιρρύπανσης VW

5.2.1 Οι πρώτες προειδοποιήσεις

Το 2011, το κέντρο ερευνών της Ευρωπαϊκής Ένωσης διενέργησε μια μελέτη, στην οποία βρέθηκε ότι όλα τα diesel οχήματα που ελέγχθηκαν εκπέμπουν 0,93+/- 0,39g/km, ενώ τα οχήματα κατηγορίας Euro 5 0,62+/- 0,19g/km. Αυτές οι τιμές ξεπερνούν κατά πολύ το αντίστοιχο όριο εκπομπών Euro 3-5. Τότε, το Κέντρο ερευνών προειδοποίησε:

«Αισθητήρες και ηλεκτρονικά συστήματα στους κινητήρες δύνανται να «καταλάβουν» την έναρξη ενός ελέγχου εκπομπών στο εργαστήριο. Ορισμένες λειτουργίες του οχήματος μπορεί να είναι λειτουργικά μόνο στο εργαστήριο, εάν ενεργοποιείται μια προκαθορισμένη λειτουργία δοκιμής. Η ανίχνευση δοκιμών εκπομπών είναι προβληματική από την άποψη της νομοθεσίας περί εκπομπών, γιατί μπορεί να επιτρέψει τη χρήση defeat devices, οι οποίες ενεργοποιούν, διαμορφώνου, καθυστερούν ή απενεργοποιούν συστήματα ελέγχου των εκπομπών με σκοπό είτε την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του συστήματος κατά τη διάρκεια της δοκιμής εκπομπών ή μείωση της αποτελεσματικότητας αυτών των συστημάτων υπό κανονική λειτουργία και χρήση του οχήματος. Ενώ η χρήση των defeat devices απαγορεύεται γενικά, υπάρχουν εξαιρέσεις σε περιπτώσεις όπου είναι απαραίτητο για την προστασία του κινητήρα από ζημία και την εξασφάλιση της ασφαλούς λειτουργίας του οχήματος. Οι εξαιρέσεις αυτές αφήνουν περιθώρια για διαφορετική ερμηνεία και το πεδίο εφαρμογής, μαζί με την επί του παρόντος εφαρμοζόμενη διαδικασία δοκιμής, για την προσαρμογή των επιδόσεων εκπομπών. (JRC, 2013)»

Το Διεθνές Συμβούλιο για τις Καθαρές Μεταφορές (ICCT) ξεκίνησε μια μελέτη το 2014, στην οποία συνέλεξε στοιχεία από τρεις πηγές. Ο κ. John German, υπεύθυνος για τον κλάδο ICCT των ΗΠΑ, είπε ότι «η ιδέα για ένα πολύ απλό τεστ» ήρθε από τον διευθυντή του ICCT Ευρώπης και επέλεξαν να ελέγξουν οχήματα στις ΗΠΑ, διότι τα όρια εκπομπών είναι αυστηρότερα. Το ICCT ανέμενε τα αποτελέσματα της μελέτης να είναι θετικά για τα οχήματα, ώστε να μπορούν δείξουν και στους Ευρωπαίους, ότι τα οχήματα diesel μπορούν να γίνουν ακόμα πιο «πράσινα». Δυστυχώς, η μελέτη έδειξε περίεργες διαφοροποιήσεις στις εκπομπές των VW Passat και VW Jetta, ενώ καμία για το BMW X5 (Neate, 2015).

5.2.2 Ο έλεγχος σε πραγματικές συνθήκες

Κατόπιν κατάθεσης αιτήματος στον ICCT ΗΠΑ από το Πανεπιστήμιο της West Virginia, ξεκίνησαν έλεγχοι σε τρία οχήματα (VW Passat, VW Jetta και BMW X5), χρησιμοποιώντας και φορητά συστήματα μετρήσεων. Το πείραμα είχε ως σκοπό να ελέγξει τα αποτελέσματα σε συνθήκες εργαστηρίου και πραγματικές. Σε περίπτωση σημαντικών αποκλίσεων, το όχημα θα αποτύγχανε.

Το VW Jetta βρέθηκε να ξεπερνά τα όρια κατά 15-35 φορές, ενώ το VW Passat κατά 5 έως 20. Και τα τρία οχήματα είχαν εγκριθεί από το California Air Resources Board (CARB), πριν τον συγκεκριμένο έλεγχο, ενώ με αυτές τις τιμές ξεπερνούσαν ακόμα και τα Ευρωπαϊκά όρια! Οι επιστήμονες του πανεπιστημίου δεν μπόρεσαν να αναγνωρίσουν το defeat device, αλλά ανέφεραν τα ευρήματά τους σε μια μελέτη η οποία παρουσιάστηκε απευθείας στην EPA και στο CARB (Thompson, et al., 2014).

5.2.3 Προδιαγραφές εκπομπών

Τα οχήματα VW και AUDI τα οποία αποδείχτηκε ότι παρέβαιναν τα όρια, είχαν πιστοποιηθεί ως συμμορφούμενα με τις προδιαγραφές εκπομπών US Tier 2/Bin 5 και California LEV-II ULEV. Και τα δύο πρότυπα απαιτούν ότι οι εκπομπές NOx δεν ξεπερνούν τα 0,043 gr/km για κινητήρες κάτω των 190.00 χλμ ή 240.000 χλμ, ανάλογα με το όχημα. Το πρότυπο για τις εκπομπές NOx είναι ίσως το αυστηρότερο στον κόσμο. Συγκριτικά, το ευρωπαϊκό Euro 5 και Euro 6 απαιτούν 0,18 και 0,08 gr/km αντίστοιχα, ενώ defeat devices απαγορεύονται στην Ευρώπη.

5.2.4 Η ανακοίνωση παραβίασης

Στις 18/9/2015 η EPA απέδωσε ειδοποίηση παραβίασης στον Όμιλο VW, ισχυριζόμενη ότι περίπου 480.000 VW και AUDI οχήματα τα οποία φέρουν 2.0 TDI κινητήρες και πωλήθηκαν μεταξύ 2009 και 2015, χρησιμοποιούν defeat device για την συμμόρφωση με τα όρια εκπομπών. Το defeat device είναι ένα ειδικά κατασκευασμένο firmware το οποίο ανιχνεύει την θέση του τιμονιού, την ταχύτητα, την διάρκεια λειτουργίας της μηχανής και την βαρομετρική πίεση, όταν είναι τοποθετημένο το όχημα σε δυναμόμετρο, για το τεστ FTP-75 (εντός πόλης). Αυτά τα κριτήρια είναι παραπλήσια με αυτά του πρωτοκόλλου ελέγχου της EPA, και έτσι γινόταν εφικτή η συμμόρφωση του οχήματος με

τα όρια, ενεργοποιώντας όλους τους ελέγχους εκπομπών κατά το τεστ. Η EPA στην ειδοποίησή της ισχυριζόταν ότι υπό κανονικές συνθήκες οδήγησης, το λογισμικό «χαλάρωνε» τον έλεγχο των εκπομπών, βελτιώνοντας την εξοικονόμηση καυσίμου, επιτρέποντας όμως την αύξηση των εκπομπών NOx έως και 40 φορές πάνω από το επιτρεπόμενο όριο (EPA, 2015).

5.3 Η εξέλιξη του φαινομένου

Όπως είναι αναμενόμενο, οι εξελίξεις της υπόθεσης χειραγώγησης των εκπομπών από την VW ήταν ραγδαίες. Καθημερινά νέες ειδήσεις ξεπηδούσαν από κάθε είδος ενημέρωσης, δημιουργώντας ένα κατακλυσμιαίο πληροφοριακό γεγονός, το οποίο ο Όμιλος απέτυχε να διαχειριστεί επικοινωνιακά. Παρακάτω θα παρουσιαστεί η εξέλιξη του σκανδάλου, καθώς ειδήσεις (επιβεβαιωμένες ή μη) απαιτούσαν την τεκμηριωμένη και ειλικρινή απάντηση της VW, η οποία όμως αργούσε να έρθει.

5.3.1 2014

Κατόπιν των αποτελεσμάτων των πειραμάτων σε πραγματικές συνθήκες το 2014, η VW ανακαλεί ένα αριθμό μοντέλων στις ΗΠΑ για «ανανεώσεις» του λογισμικού τους και ενημερώνει τις αρχές **ότι έχει αντιμετωπίσει το πρόβλημα** (Jaynes, 2015). Όπως αποδεικνύεται αργότερα, είχε πει ψέματα.

5.3.2 Μάιος 2015

Η EPA και η CARB πραγματοποιούν νέους ελέγχους, τα αποτελέσματα των οποίων είναι αρνητικά για τον Όμιλο. Η CARB ενημερώνει την VW και την EPA και ακολουθούν μια σειρά από συναντήσεις, στις οποίες αναλύονται τεχνικά θέματα σχετικά με τις εκπομπές ρύπων και την τεχνολογία αντιρρύπανσης.

5.3.3 Ιούλιος 2015

Σε απάντηση στους Πράσινους, η Γερμανική Κυβέρνηση λέει ότι γνωρίζει την ύπαρξη τεχνολογιών, οι οποίες μπορούν να παραποιήσουν τα αποτελέσματα ελέγχων

εκπομπών, αλλά δεν έχει κάποια πληροφορία αν αυτά τα προγράμματα χρησιμοποιούνται στην πραγματικότητα (Telegraph, 2015).

5.3.4 Σεπτέμβριος 2015

Ο Σεπτέμβριος αποδεικνύεται ο πλέον θερμός μήνας, με τα γεγονότα να εξελίσσονται καθημερινά και τον Όμιλο να βρίσκεται αντιμέτωπος με συνεχόμενα κύματα προβλημάτων, τα οποία καλείται να αντιμετωπίσει. Στις 3 Σεπτεμβρίου 2015, η VW αδυνατώντας να παρουσιάσει μια πειστική απάντηση, παραδέχεται στην EPA και στην CARB ότι έχει εγκαταστήσει εσκεμμένα το εν λόγω λογισμικό στα οχήματά της.

Την στιγμή που η VW παρουσιάζει τα «περιβαλλοντικά» φιλικά μοντέλα της στην έκθεση IAA στην Φρανκφούρτη, η CARB και η EPA δημοσιοποιούν τις κατηγορίες τους εναντίον της VW. Κατηγορούν την αυτοκινητοβιομηχανία ότι έχει εγκαταστήσει λογισμικό εξαπάτησης, ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους των εκπομπών, σύμφωνα με τα οριζόμενα στην περιβαλλοντική νομοθεσία στις ΗΠΑ.

Σύμφωνα με τις αρχές, περίπου 482.000 οχήματα στις ΗΠΑ έχουν εξοπλιστεί με το συγκεκριμένο πρόγραμμα, το οποίο ενεργοποιεί την δέσμευση των ρύπων, μόνο όταν «αντιλαμβάνεται» ότι πραγματοποιείται έλεγχος εκπομπών.

Η Volkswagen αναγκάστηκε να σταματήσει τις πωλήσεις όλων των 2.0-λιτρων TDI μοντέλων της στις Η.Π.Α (Passat, Jetta, Golf, Beetle και Audi A3) επειδή η μετοχή της από το πρωί, έχει χάσει περισσότερο από το 21% της αξίας της.

Η EPA ανέλαβε και αυτή δράση, ζητώντας από την VW να σταματήσει την πώληση των άνωθεν μοντέλων, μέχρι να ξεκαθαρίσει η υπόθεση και να βρεθεί λύση με “το σύστημα εξαπάτησης”, και δεν χορηγεί στην VW πιστοποιητικό συμμόρφωσης για την πώληση των MY2016 VW Passat, Jetta, Golf, Beetle και Audi A3 με τον 2.0 TDI. Οι πωλήσεις των συγκεκριμένων μοντέλων αντιπροσωπεύουν το 20% με 25% των συνολικών πωλήσεων της VW στις Η.Π.Α.

Έτσι απλά, μέσα σε ελάχιστες ημέρες, εξατμίστηκαν δισεκατομμύρια. Στις 18/9, η αξία της μετοχής έκλεισε στα 162 ευρώ, ενώ στις 21/9 διαπραγματευόταν στα 128 ευρώ. Αυτή η απώλεια στην αξία της μετοχής, με την υπόθεση πως οι μετοχές της VW έχουν συνολική αξία 68 δις, σημαίνει ότι έχει χάσει περισσότερα από 15 δις. Για την ιστορία, η

αξία της μετοχής τον περασμένο Απρίλιο ανερχόταν στα 262 ευρώ συνεπώς η τιμή της έχει κατακρημνιστεί περισσότερο από 50%.

Επιπλέον, η VW αντιμετώπιζε βαρύ πρόστιμο που μπορούσε να φτάσει και τα 18 δισ. δολάρια (37.500 δολάρια ανά όχημα), ενώ αναμενόταν η άσκηση ποινικής δίωξης. Φυσικά, πολλοί ήταν αυτοί που ανέφεραν πως ο CEO της VW, Martin Winterport, πρέπει να παραιτηθεί επειδή έπρεπε να γνωρίζει τι έκανε το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, ή αν δεν γνώριζε, τότε θα πρέπει να απολύσει τον επικεφαλής του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης.

Κατόπιν, στις 24/9 ο Υπουργός Μεταφορών της Γερμανίας, Alexander Dobrindt, δηλώνει ότι το εν λόγω λογισμικό εμφανίζεται και σε Ευρωπαϊκούς κινητήρες της εταιρίας (Telegraph, 2015). Ο Dobrindt δήλωσε σε δημοσιογράφους πως σύμφωνα με το προκαταρκτικό πόρισμα της επιτροπής που ερευνά το ζήτημα, κινητήρες 1.6 και 2.0 λίτρων της εταιρίας φαίνεται πως διαθέτουν το σύστημα που μειώνει τις εκπομπές ρύπων σε συνθήκες εργαστηρίου. Η ίδια η Audi φέρεται να έχει επιβεβαιώσει πως ο EA189 πετρελαιοκινητήρας της που είναι στο επίκεντρο του σκανδάλου, βρίσκεται στα Ευρωπαϊκά A1, A3, A4 και A6 ενώ η Skoda λέει πως επηρεάζονται τα Fabia, Roomster, Octavia και Superb με έτος κατασκευής από το 2009 έως το 2013.

Ήδη αρκετοί θυμωμένοι πελάτες ιδιοκτήτες αυτοκινήτων της VW με τον 2.0 TDI κινητήρα στις Η.Π.Α προχώρησαν σε αγωγές κατά της Volkswagen. Την υπόθεση έχει αναλάβει το δικηγορικό γραφείο Hagens Berman είπε που ήδη υπέβαλε τρεις αγωγές κατά της γερμανικής εταιρίας, κατηγορώντας την VW ΗΠΑ για απόκρυψη με δόλο, ψευδή διαφήμιση καθώς και για παραβιάσεις των ομοσπονδιακών και πολιτειακών νόμων. Αναμένεται να ακολουθήσουν δεκάδες παρόμοιες αγωγές με το δικηγορικό γραφείο Hagens Berman να είναι εκείνο που οδήγησε την Toyota σε διακανονισμό ύψους 1,6 δισ. δολαρίων για το σκάνδαλο με τα προβληματικά πεντάλς.

Στις 26/9, η Ελβετία ανακοίνωσε ότι απαγορεύει την πώληση όλων των αυτοκινήτων του Volkswagen Group που εξοπλίζονται με Euro5 πετρελαιοκινητήρες (Silver, 2015). Η απαγόρευση αφορά 180.000 αυτοκίνητα με τους 1.2 TDI, 1.6 TDI και 2.0 TDI. Πρόκειται για αυτοκίνητα που δεν έχουν πωληθεί ή ταξινομηθεί ακόμα και όχι αυτά που ήδη κυκλοφορούν. Ωστόσο, όπως είπα, αφορά σε όλες τις μάρκες του Group (Audi, Seat, Skoda, Volkswagen) και όχι μόνο στην Volkswagen.

Επιπλέον, αναφορές δημοσιοποιούνται στις οποίες φαίνεται ότι οι δράσεις για την εξαπάτηση των ελέγχων στις ΗΠΑ, γινόταν μέσω Γερμανίας και όχι μέσω κάποιας θυγατρικής στις ΗΠΑ. Σύμφωνα με πληροφορίες που βασίζονται σε εσωτερικά e-mails, ειδικοί της εταιρίας στην Καλιφόρνια, εξέταζαν όλα τα αυτοκίνητα που θα περνούσαν tests σύμφωνα με κριτήρια που έρχονταν από τη Γερμανία. Όλα τα αποτελέσματα, στέλνονταν στη συνέχεια πίσω στη Γερμανία πριν δοθούν στην EPA. αν κάποιο όχημα δεν περνούσε τα tests, μία ομάδα μηχανικών από το Ingolstadt πετούσε στις Η.Π.Α. “Πείραζε” το εν λόγω αυτοκίνητο για περίπου μία εβδομάδα και ως διά μαγείας, μετά περνούσε (A.Webb, et al., 2015).

Όσο περνούν οι μέρες, η μετοχή της VW κατακρημνίζεται, φτάνοντας τα 107 ευρώ στις 26/9, χάνοντας 26 δις ευρώ μέσα σε μια εβδομάδα. Οι οίκοι αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας όπως, η Standard & Poor’s και Moody’s, άλλαξαν τις προβλέψεις τους για την εταιρεία σε αρνητικές, με τον οίκο Fitch να ξεετάζει και αυτός να πράξει το ίδιο. Παρότι η VW έχει τα χρήματα για καλύψει τα έξοδα που θα χρειαστεί (ήδη έχει ανακοινώσει 6,5 δις. ευρώ), οι οίκοι αξιολόγησης αμφισβητούν την επίδραση που θα έχει το dieselgate μακροπρόθεσμα, τόσο σε επίπεδο κύρους, όσο και σε επίπεδο φήμης και αξιοπιστίας στη παγκόσμια αγορά, προκαλώντας έτσι αβεβαιότητα στους επενδυτές. Το ποσό που θα κληθεί να πληρώσει η VW για την ώρα δεν έχει ανακοινωθεί. Στις Η.Π.Α, το Υπουργείο Δικαιοσύνης έχει ξεκινήσει μια ποινική έρευνα τόσο στην VW όσο και σε άλλες αυτοκινητοβιομηχανίες, με την κυβέρνηση να ξεετάζει βαρύ πρόστιμο που μπορεί να φτάσει και τα 18 δις. δολάρια. Επίσης, εισαγγελείς από 29 πολιτείες έχουν αρχίσει να αναζητούν βαθύτερα το θέμα, με τις ρυθμιστικές αρχές στην Ευρώπη, στη Νότια Κορέα και στον Καναδά να έχουν ξεκινήσει και αυτές τις δικές τους έρευνες.

Η Γερμανική ομοσπονδιακή υπηρεσία μεταφορών Kraftfahrt-Bundesamt (KBA), σύμφωνα με Γερμανικά μέσα ενημέρωσης, έδωσε τηλεσίγραφο στην VW έως τις 7 του Οκτώβρη να παρουσιάσει μια λίστα δεσμευτικών μέτρων και ένα χρονοδιάγραμμα για το πότε θα βρεθεί μια τεχνική λύση για το σκάνδαλο, αλλά και για το πως θα τηρεί τα πρότυπα όσον αφορά την εκπομπή ρύπων, χωρίς να καταφεύγει σε λογισμικά που παραποιούν τα αποτελέσματα. Εάν η εταιρεία δεν δώσει εξηγήσεις μέσα στο προκαθορισμένο διάστημα, η KBA προειδοποιεί στη δισέλιδη επιστολή της ότι μπορεί να αναστείλει την έγκριση που δίνει στα εν λόγω μοντέλα. Αν αυτό συμβεί, τότε τα αυτοκίνητα με το παράνομο λογισμικό, που ανέρχονται στα 2,8 εκατ. στη Γερμανία, δεν θα μπορούν να πωληθούν και να κυκλοφορήσουν στους Γερμανικούς δρόμους.

Συν τοις άλλοις , όπως αναφέρει η Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, ένα μηχανικός της VW είχε προειδοποιήσει από το 2011 την ηγεσία του VW Group για τους παράνομους μεθόδους μέτρησης των τιμών εκπομπών ρύπων NOx (F.Zeller, 2015). Επίσης η Bosch είχε επισημάνει στην VW από το 2007 πως το επίμαχο λογισμικό που είχε ετοιμάσει, προβλεπόταν για μετρήσεις για δοκιμαστικούς σκοπούς και όχι για να περάσει στη παραγωγή, μιας κάτι τέτοιο θα ήταν παράνομο.

Σε ότι αφορά την Ισπανική κυβέρνηση, εξετάζει να ζητήσει από την Seat να επιστρέψει τις επιδοτήσεις που τις δόθηκαν για τα diesel αυτοκίνητα της που φέρουν τους EA 189 κινητήρες με το παράνομο λογισμικό και πουλήθηκαν στο πλαίσιο της εκστρατείας προώθησης αποδοτικότερων αυτοκινήτων. Σύμφωνα με την El Pais, η Seat έχει τοποθετήσει τους εν λόγω κινητήρες σε περισσότερα από 500.000 αυτοκίνητά της που πουλήθηκαν από το 2009 και μετά, από τα οποία έπαιρνε επιδότηση ύψους 2.000 ευρώ για το καθένα (Cordero, et al., 2015). Όπως ανακοίνωσε η Ισπανική κυβέρνηση, η πρόταση αυτή θα γίνει, ανεξαρτήτως των άλλων μέτρων που μπορεί να αποφασιστούν.

Σύμφωνα με το Yahoo Autos, η Αμερικάνικη κυβέρνηση έδωσε περίπου 20,7 εκατ. δολάρια στην VW μέσω του προγράμματος Cash for Clunkers που έτρεχε από το 2009 (κάτι περίπου σαν την δική μας απόσυρση για την αγορά όμως πιο φιλικού προς το περιβάλλον αυτοκινήτου). Σύμφωνα με την έρευνα, η κυβέρνηση των Η.Π.Α επιδότησε κάθε ένα από τα 4.599 νέα VW TDI που αγόρασαν οι Αμερικάνοι μέσω του προγράμματος με το ποσό των 4.500 δολαρίων (J.Hyde, 2015).

Επίσης, η Audi ανακοίνωσε ότι 2,1 εκατομμύρια παγκοσμίως επηρεάζονται από το dieselgate. Από αυτά, 1,42 εκατομμύρια βρίσκονται στην Δυτική Ευρώπη, 577.000 βρίσκονται στη Γερμανία και περίπου 13.000 στις Η.Π.Α. Τα μοντέλα που επηρεάζονται είναι τα εξής: A1, A3, A4, A5, A6, TT, Q3 και Q5. Στη Νότια Κορέα, ιδιοκτήτες αυτοκινήτων προχώρησαν στις δύο πρώτες αγωγές κατά της Volkswagen, ενώ την, αναμένεται να ακολουθήσουν δεκάδες ακόμη, όπως έγινε γνωστό από δικηγορική εταιρεία στη Σεούλ.

«Οι πελάτες μας δεν θα είχαν ποτέ αγοράσει Volkswagen, αν γνώριζαν τα πραγματικά αποτελέσματα των ελέγχων εκπομπής ρύπων»

δήλωσε εκπρόσωπος της Barun Law, ο οποίος θεωρεί ότι η συμπεριφορά της εταιρείας αποτελεί αισχροκέρδεια από ποινικής απόψεως (Yahoo, 2015).

Τέλος Σεπτεμβρίου, «κερασάκι στην τούρτα» των ειδήσεων για το Dieselgate, έρχεται η είδηση ότι σύμφωνα με το Μητρώο Διαφάνειας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η VW το 2014 ξόδεψε 3,3 εκατ. ευρώ σε 43 λομππίστες, τους οποίους τους είχε στην κατάσταση μισθοδοσίας της. Η BMW από τη πλευρά της ξόδεψε 2,5 εκατ. ευρώ για τον ίδιο σκοπό, ενώ η Mercedes-Benz 1,5 εκατ. ευρώ. Το ερώτημα που προκύπτει είναι αν ήταν υπεύθυνοι οι λομππίστες για την μετάθεση για το 2020 τις ισχύος των νέων αυστηρότερων τεστ εκπομπών ρύπων σε πραγματικές συνθήκες, αλλά τελικά λόγω του σκανδάλου της VW αυτά θα τεθούν σε ισχύ από το 2017. Στον απόηχο όλων αυτών, η Green Car Journal ανακοινώνει ότι ακυρώνει τα δύο βραβεία για το Πράσινο Αυτοκίνητο της Χρονιάς, που κέρδισε ο όμιλος Volkswagen το 2008 με το VW Jetta TDI, και το 2010 με το Audi A3 TDI.

5.3.5 Οκτώβριος 2015

Το τσουνάμι των εξελίξεων φτάνει και στην Αυστραλία, όπου σύμφωνα με την Αυστραλιανή Επιτροπή Ανταγωνισμού και Καταναλωτών (ACCC), η χρησιμοποίηση του παράνομου λογισμικού απαγορεύεται ρητά από τους νόμους της Αυστραλίας, ενώ τα αυτοκίνητα με το παράνομο λογισμικό και τις μειωμένες εκπομπές ρύπων που η εταιρία υποστήριζε πως εκπέμπουν, επηρέασαν τις επιλογές των καταναλωτών

Σύμφωνα με την συμβουλευτική εταιρεία ερευνών AutoPacific, σε έρευνα που πραγματοποίησε στις ΗΠΑ, έδειξε πως η εμπιστοσύνη του κοινού για τις Audi και Volkswagen έχει μειωθεί. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως μόνο 1 στους 4 ιδιοκτήτες αυτοκινήτων έχουν θετική γνώμη για την VW μετά το σκάνδαλο dieselgate. Το αντίστοιχο ποσοστό πριν την αποκάλυψη της είδησης ήταν 3 στους 4. Το αντίστοιχο ποσοστό για την Audi έχει μειωθεί από το 69% στο 29%. Στην έρευνα πήραν μέρος 500 ιδιοκτήτες οχημάτων, με το 64% των ερωτηθέντων να πιστεύει πως και άλλοι κατασκευαστές χρησιμοποιούν παρόμοιες τεχνικές εξαπάτησης των αρχών σχετικά με τις εκπομπές ρύπων των πετρελαιοκίνητων αυτοκινήτων τους, με το 55% να δηλώνει πως και τα αυτοκίνητα βενζίνης των εταιριών διαθέτουν παρόμοιες τεχνικές εξαπάτησης. Η έρευνα έκλεινε με το ερώτημα για το πως κρίνουν την σοβαρότητα του θέματος της VW σχετικά με τους ελαττωματικούς διακόπτες ανάφλεξης της GM και τα ελαττωματικά πεντάλς της Toyota. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η

κατάσταση της Volkswagen είναι λιγότερο σοβαρή από αυτή της GM (44%) και της Toyota (42%) (Grieb, 2015).

Στις 3 Οκτωβρίου ανακοινώθηκε ότι Ο επικεφαλής της VW στις Η.Π.Α Michael Horn, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της αμερικανικής Volkswagen, θα καταθέσει ενώπιον της επιτροπής του Κογκρέσου στις 8 Οκτωβρίου, σχετικά με το σκάνδαλο για τις εκπομπές ρύπων που αφορά σε 11 εκατ. οχήματα παγκοσμίως. Στην ίδια ακρόαση θα δώσουν το παρόν και άνθρωποι της αμερικανικής Υπηρεσίας Προστασίας Περιβάλλοντος (EPA).

Τόσο οι Δημοκρατικοί, όσο και οι Ρεπουμπλικάνοι επικεφαλής της επιτροπής έχουν ζητήσει από την VW και από την EPA να παραδώσουν όλα τα σχετικά έγγραφα για την καλύτερη προετοιμασία της διαδικασίας, η οποία κάποιои θεωρούν πως μπορεί να κρατήσει μήνες και να οδηγήσει σε νέα ομοσπονδιακή νομοθεσία σχετικά με τις εκπομπές ρύπων των οχημάτων. Ο Ρεπουμπλικάνος Tim Murphy δήλωσε:

«Υπάρχουν σοβαρά ζητήματα που προκύπτουν από τις εκθέσεις σχετικά με τα πετρελαιοκίνητα οχήματα του VW Group που εξοπλιζόταν με το παράνομο λογισμικό, το οποίο παρέκαμπε τους κανονισμούς εκπομπών.

Ο αμερικανικός λαός θέλει να μάθει γιατί τοποθετήθηκε αυτό το λειτουργικό, πώς πάρθηκε η απόφαση ώστε να εγκατασταθούν και πώς δεν εντοπίστηκε για τόσο πολύ καιρό. Θα πάρουμε αυτές τις απαντήσεις για εκείνους. (Tovey, 2015)»

Ο Fred Upton που θα συντονίζει την επιτροπή τόνισε πως οι νομοθέτες δε θα ανεχτούν τη “διπλή προδοσία” της Volkswagen, εναντίον των ρυθμιστών και των καταναλωτών. Όπως χαρακτηριστικά δήλωσε:

«Η ίδια η ιδέα μίας αυτοκινητοβιομηχανίας που επίτηδες παραβιάζει τους νόμους μας για το περιβάλλον, είναι απίστευτη».

Καθώς η κατάθεση του επικεφαλής της VW πραγματοποιείται στις ΗΠΑ, η γερμανική αστυνομία εισέβαλε στο κεντρικό εργοστάσιο της VW στο Wolfsburg με στόχο την εύρεση πληροφοριών και εγγράφων σχετικά με το σκάνδαλο που ταλανίζει την γερμανική αυτοκινητοβιομηχανία. Η εντολή για την έρευνα δόθηκε από την εισαγγελία της πόλης Braunschweig, και περίπου 50 αστυνομικοί και 3 εισαγγελείς μπήκαν στα κτίρια της VW. Η εταιρία συνεργάστηκε με τις αρχές και παρέδωσε αριθμό εγγράφων.

Παράλληλα, σύμφωνα με Γερμανικά δημοσιεύματα, το παράνομο λογισμικό της VW δεν ενεργούσε μόνο κατά τη διάρκεια των δοκιμών της EPA στις Η.Π.Α, αλλά και κατά τη διάρκεια των ευρωπαϊκών δοκιμών. Η Sueddeutsche Zeitung αναφέρει πως το επίμαχο λογισμικό που βρίσκεται εγκατεστημένο στους 1.2, 1.6 και 2.0 TDI Euro 5 EA 189 κινητήρες της VW, ενεργοποιούνταν και κατά τη διάρκεια των ευρωπαϊκών δοκιμών εκπομπών ρύπων (NEDC) (Europe, 2015). Αυτό σημαίνει πως η VW χειραγωγούσε τις εκπομπές ρύπων όχι μόνο σε 482.000 αυτοκίνητα της στις Η.Π.Α, αλλά και στα 8 εκατ. μοντέλα του VW Group που κυκλοφορούν στην Ευρώπη. Για την ώρα παραμένει άγνωστο αν αυτή τη τροπή εκτινάξει το ποσό των προστίμων που θα κληθεί να πληρώσει η VW.

Πολιτείες των ΗΠΑ, όπως η West Virginia και το Texas προχώρησαν σε μηνύσεις κατά τις VW, κατηγορώντας την αυτοκινητοβιομηχανία πως οι εκπομπές ρύπων των μοντέλων της, παραβίαζαν τους νόμους της πολιτείας. Συνολικά έχουν κατατεθεί περισσότερες από 250 μηνύσεις κατά της VW στα ομοσπονδιακά δικαστήρια των Η.Π.Α. Στη πολιτεία του Τέξας υπάρχουν 32.000 μοντέλα της VW με το παράνομο λογισμικό, με την πολιτεία να ζητά πρόστιμο που ξεκινά από τα 50 δολάρια και μπορεί να φτάσει έως και τα 25.000 δολάρια ανά αυτοκίνητο.

Η VW έχει αποσύρει τις αιτήσεις πιστοποίησης από την EPA για τα diesel MY2016 μοντέλα της, επειδή όπως είπε ο CEO της VW Αμερικής, ενδεχομένως και αυτά να διαθέτουν μέρος του παράνομου λογισμικού. Η EPA ετοιμάζει νέο τεστ ελέγχου των εκπομπών ρύπων για να βεβαιωθεί πως η VW, αλλά και οι άλλες αυτοκινητοβιομηχανίες δεν θα την ξεγελάσουν. Αυτό με απλά λόγια σημαίνει πως οι πωλήσεις των μοντέλων της VW και Audi με τους 2.0 TDI κινητήρες δεν θα ξεκινήσουν σύντομα στις Η.Π.Α

Στις 15 Οκτωβρίου, το παράδειγμα της Γερμανικής αστυνομίας ακολουθεί και η Ιταλική, κάνοντας έφοδο έφοδο στα γραφεία της Lamborghini στο πλαίσιο της έρευνας που διεξάγει μετά από καταγγελίες περί εμπορικής απάτης από την VW. Οι οικονομικοί εισαγγελείς στη Βερόνα διέταξαν έρευνα στην έδρα της Lamborghini, με ταυτόχρονη έρευνα στην έδρα της VW στην Ιταλία. Έξι στελέχη του ομίλου τελούν υπό δικαστική διερεύνηση με την κατηγορία της “εμπορικής απάτης”. Μεταξύ αυτών είναι ο Μάσιμο Νόρντιο, ο γενικός διευθυντής της VW στην Ιταλία και ο Λούκα Ντε Μέο, ο υπεύθυνος μάρκετινγκ και πωλήσεων της Audi, θυγατρικής της Volkswagen, που εμπλέκεται επίσης στο σκάνδαλο. Όμοια, η Γαλλική αστυνομία πραγματοποιεί έφοδο στα γραφεία της

εταιρείας στο Παρίσι, με τις αρχές να κατάσχουν ηλεκτρονικά αρχεία και έγγραφα. Στη Γαλλία, υπάρχουν 946.092 αυτοκίνητα του VW Group με το παράνομο λογισμικό, με εκπρόσωπο της VW να δηλώνει πως η εταιρία του συνεργάστηκε πλήρως με τις αρχές.

Παράλληλα, η είδηση που διακινείται από το γερμανικό περιοδικό Der Spiegel, επικαλούμενο εσωτερικές πηγές, ότι τουλάχιστον 30 διευθυντικά στελέχη γνώριζαν για το παράνομο λογισμικό, προκαλεί την άμεση διάψευση από την πλευρά της VW, η οποία δηλώνει ότι «αυτός ο αριθμός είναι εντελώς αβάσιμος» (Automotive, 2015).

Οι οικονομικές επιπτώσεις στον όμιλο είναι τεράστιες. Η μετοχή της εταιρείας έφτασε τα 100 δολάρια, ενώ οι μέτοχοι έχασαν 25 δις ευρώ σε ένα μήνα. Το δικηγορικό γραφείο Quinn Emanuel Urquhart & Sullivan έχει αναλάβει κυρίως την νομική επίθεση κατά της VW. Το εν λόγω δικηγορικό γραφείο έχει κερδίσει περισσότερα από 44 δις. ευρώ για τους πελάτες της σε δίκες, εκπροσωπώντας τους σε αγωγές κατά της Google, της Sony και της Fifa. Στο πλευρό του Quinn Emanuel Urquhart & Sullivan βρίσκεται και το επενδυτικό fund Benthams, με τους δικηγόρους να υποστηρίζουν πως το παράνομο λογισμικό της VW εξαπάτησε τους μετόχους, κατηγορώντας την γερμανική αυτοκινητοβιομηχανία για διαφυγόντα κέρδη.

Το τέλος του μήνα Οκτωβρίου, έρχεται με παρουσίαση ελλείμματος στα κέρδη τριμήνου, για πρώτη φορά τα τελευταία 15 χρόνια. Η VW παρουσίασε έλλειμμα στα κέρδη τριμήνου (Ιούλιος, Αύγουστος, Σεπτέμβριος 2015), με τις λειτουργικές ζημιές της να αγγίζουν τα 3,48 δις. ευρώ, όταν την ίδια περίοδο του 2014, τα κέρδη της είχαν αγγίξει τα 3,23 δις. ευρώ. Στις ζημιές αυτές υπολογίζονται και τα 6,7 δις. ευρώ (+0,2 δις. ευρώ από την αρχική ανακοίνωση) για τις ανάγκες αποπληρωμής των επικείμενων εξόδων του σκανδάλου με το επίμαχο λογισμικό, το οποίο και βρίσκεται σε 11 εκατ. αυτοκίνητα παγκοσμίως, με το συνολικό ποσό θα κληθεί να πληρώσει η VW για τις επισκευές των αυτοκινήτων της, για τα πρόστιμα και για τις μηνύσεις, σύμφωνα με τις περισσότερες αναλύσεις, να είναι κοντά στα 30 δις. ευρώ, ενώ υπάρχουν και αναλύσεις που εκτινάζουν το ποσό στα 78 δις. ευρώ. Η Porsche SE προβλέπει πως τα συνολικά κέρδη του Group για το 2015 θα κυμανθούν μεταξύ 0,8 δις. ευρώ και 1,8 δις. ευρώ.

Τον Οκτώβριο οι πωλήσεις των αυτοκινήτων Volkswagen παρουσίασαν μείωση 5,3%, σύμφωνα με στοιχεία που δόθηκαν σήμερα στη δημοσιότητα, κάτι που εξηγείται εν μέρει από το σκάνδαλο που αποκαλύφθηκε τον προηγούμενο μήνα. Οι παραδόσεις οχημάτων έπεσαν στις 490.000, από 517.400 τον Οκτώβριο του 2014. Η μεγαλύτερη πώση

παρατηρήθηκε στις αγορές της Βραζιλίας και της Ρωσίας ενώ στη Δυτική Ευρώπη οι πωλήσεις μειώθηκαν κατά 1,3%. Η Audi από τη μεριά της παρουσίασε αύξηση των πωλήσεων της κατά 2%, με την Skoda να βλέπει τις πωλήσεις να μειώνονται κατά 2,7%, όπως και η Seat κατά 3,1%. Τα επαγγελματικά της VW πούλησαν 9,8% λιγότερο τον περασμένο Οκτώβριο, με την Porsche να παρουσιάζει αύξηση της τάξεως του 18,2%.

Από την αρχή του έτους έως και τον Οκτώβριο, το VW Group έχει δει τις πωλήσεις του να μειώνονται κατά 1,7% σε σχέση με την ίδια περίοδο του 2014, πουλώντας 8.262.000 αυτοκίνητα. Η Volkswagen έχει πουλήσει 4.839.600 αυτοκίνητα (-4,7%), η Audi 1.497.200 αυτοκίνητα (+3,6%), η Skoda 880.000 αυτοκίνητα (+1,7%), η Seat 339.400 αυτοκίνητα (+4,1%), η Porsche 191.800 αυτοκίνητα (+26,6%) και τα επαγγελματικά της VW 346.400 αυτοκίνητα (-2%).

Σε όλα τα ανωτέρω για το μήνα Οκτώβριο, προστίθενται και τα αποτελέσματα μιας έρευνας Ινστιτούτου Τεχνολογίας της Μασαχουσέτης (MIT) και του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ, θέλησε να μετρήσει την ρύπανση που προκαλούν τα 482.000 αυτοκίνητα της VW στις Η.Π.Α τα οποία εξοπλίζονται με το παράνομο λογισμικό, το οποίο και επιτρέπει στα αυτοκίνητα αυτά, να εκπέμπουν από 10 έως 40 φορές περισσότερες ρύπους σε πραγματικές συνθήκες οδήγησης, σε σχέση με τις εργαστηριακές δοκιμές.

Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα πως η πρόσθετη ρύπανση που προκαλούν τα 482.000 TDI αυτοκίνητα της VW στις Η.Π.Α, θα μπορούσε να είναι υπεύθυνη για 59 πρόωρους θανάτους μόνο στην Χώρα της Βορείου Αμερικής, με την έρευνα να συμπληρώνει πως οι πρόωροι θάνατοι θα είχαν κοινωνικό κόστος 450 εκατ. δολαρίων, ενώ αν η VW θα μπορέσει να επιδιορθώσει όλα τα επηρεαζόμενα οχήματα της στις ΗΠΑ μέχρι το τέλος του επόμενου έτους, θα κατάφερε να αποτρέψει επιπλέον 130 πρόωρους θανάτους.

5.3.6 Νοέμβριος 2015

Η VW ανακοινώνει ότι δεν θα απολύσει όσους υπαλλήλους της (όχι ανώτατα στελέχη) δώσουν λεπτομέρειες και πληροφορίες σχετικά με το σκάνδαλο χειραγώγησης εκπομπών με το παράνομο λογισμικό. Η εσωτερική έρευνα της VW έδειξε πως υπάρχει ένας αριθμός χαμηλόβαθμων υπαλλήλων οι οποίοι και γνωρίζουν λεπτομέρειες για το παράνομο λογισμικό, μιας και έπαιρναν εντολές από τα μεγαλοστέλη της γερμανικής

εταιρίας, αλλά φοβούνται να αποκαλύψουν λεπτομέρειες, φοβούμενοι τον κίνδυνο της απόλυσης.

Κατόπιν, ένα νέο σκάνδαλο έρχεται να συμπληρώσει αυτό των εκπομπών NOx. Η Volkswagen ανακοίνωσε την ανάκληση 800.000 αυτοκινήτων της λόγω λάθος εκπομπών ρύπων, καθώς αυτά εκπέμπουν περισσότερο CO2 απ’ότι αναγράφεται. Το αρχικό κόστος της ανάκλησης υπολογίστηκε στα 2 δισ. ευρώ, όμως στη πραγματικότητα μπορεί να είναι μεγαλύτερο.

Στις 8 Νοεμβρίου, η Nordsea Asset Management, η μεγαλύτερη Σκανδιναβική εταιρία επενδύσεων με έδρα την Σουηδία, με χαρτοφυλάκιο της τάξεως των 190 δισ. ευρώ, σύμφωνα με τους The Financial Times, ετοιμάζει νομικά μέτρα κατά της VW, κατηγορώντας την εταιρία για διαφυγόντα κέρδη (Mooney, 2015). Η Nordsea διαχειρίζεται περίπου 500.000 μετοχές της VW, με τον επικεφαλής της να δηλώνει πως δεν θα επωμιστεί η εταιρία του το κόστος του σκανδάλου της VW. Από την αρχή του σκανδάλου, η μετοχή της VW έχει χάσει σχεδόν το 40% της αξίας της, αφήνοντας τους επενδυτές με δισεκατομμύρια σε απώλειες.

Μεταξύ των επενδυτών που πλήττονται περισσότερο είναι το ταμείο πετρελαίου της Νορβηγίας, η μεγαλύτερη εταιρεία κρατικών επενδυτικών κεφαλαίων στον κόσμο η οποία έχασε περίπου €500 εκατ. από το σκάνδαλο της VW. Το ταμείο είναι ένας από τους μεγαλύτερους μετόχους της VW και στο τέλος του 2014 κατείχε το 1,2 τοις εκατό των μετοχών της εταιρείας. Σε μήνυση κατά της VW σκέφτεται να προχωρήσει και το APG, το ολλανδικό συνταξιοδοτικό ταμείο που διαχειρίζεται περίπου 400 δισ. ευρώ. Και ως μην ξεχνάμε πως μια σειρά μεγάλων δικηγορικών γραφείων προσπαθούν να συγκεντρώσουν τους μετόχους της VW για να ξεκινήσουν μια νομική επίθεση κατά της, επίθεση που μπορεί να αναγκάσει την VW να πληρώσει έως και 40 δισ. ευρώ σε αποζημιώσεις προς τους επενδυτές της.

Χρειάστηκε κάποιος χρόνος, αλλά το σκάνδαλο εκπομπών ρύπων έδειξε τα σημάδια του. Με τις πωλήσεις του Νοέμβρη να ανακοινώνονται στις Η.Π.Α, η γερμανική αυτοκινητοβιομηχανία είδε τις πωλήσεις της να μειώνονται κατά 24,7% σε σχέση με τον Νοέμβριο του 2014. Τον Νοέμβριο του 2014 η Volkswagen είχε πουλήσει 31.725 αυτοκίνητα, ενώ τον περασμένο μήνα πουλήθηκαν 23.882 αυτοκίνητα. Το Passat είδε τις πωλήσεις του να μειώνονται κατά 60%, ενώ το Golf είδε τις πωλήσεις του να μειώνονται

κατά 64%. Η Audi από τη δική της μεριά είδε οριακή αύξηση στις πωλήσεις κατά 0,4%, καταφέροντας να πουλήσει 16.700 αυτοκίνητα.

Επιπλέον, οι Άγγλοι ακτιβιστές της οργάνωσης Brandalism γέμισαν τους δρόμους του Παρισιού με 600 ψεύτικες διαφημίσεις κατά της VW και άλλων εταιριών (Air France, Mobil, Total, British Gas και άλλες) που είχαν ως στόχο να εκθέσουν την υποκρισία της διάσκεψης για το κλίμα COP21. Οι αφίσες ήταν τοποθετημένες σε στρατηγικά σημεία στους δρόμους του Παρισιού με 82 καλλιτέχνες από 19 χώρες να τις δημιουργούν. Οι διαφημίσεις τοποθετήθηκαν στους διαφημιστικούς χώρους που ανήκουν στην JC Decaux, μια από τις μεγαλύτερες διαφημιστικές εταιρίες στον κόσμο, και επίσημος χορηγός του COP21.



Εικόνα 4.4 Brandalism 1 (Brandalism, 2015)



Εικόνα 4.5 Brandalism 2 (Brandalism, 2015)



Εικόνα 4.6 Brandalism 3 (Brandalism, 2015)

5.3.7 Δεκέμβριος 2015

Η Volkswagen εξασφάλισε συμφωνία με 13 τράπεζες προκειμένου να λάβει ένα δάνειο – γέφυρα ύψους 20 δισεκατομμυρίων ευρώ. Σύμφωνα με το Reuters, η Γερμανική αυτοκινητοβιομηχανία με τα χρήματα αυτά θέλει να αντιμετωπίσει τα τεράστια κόστη που θα προκύψουν μετά την αποκάλυψη του σκανδάλου για τις εκπομπές ρύπων.

Η κάθε μια από τις 13 τράπεζες προσφέρθηκε να δανείσει στον Γερμανικό κολοσσό πιστωτική γραμμή ύψους 1,5 ή 2,5 δισ. ευρώ η καθεμιά, προσφέροντας συνολικά 29 δισ. ευρώ, σύμφωνα με ανώνυμες πηγές που επικαλείται το Reuters. Εκπρόσωπος της VW αρνήθηκε να προβεί σε σχόλιο.

Η Volkswagen έχει ανακοινώνει πως έχει βάλει στην άκρη 6,7 δισ. ευρώ για τα αρχικά κόστη που θα προκύψουν από το σκάνδαλο, ενώ έχει ανακοινώσει ότι αναμένει επιπρόσθετα έξοδα τουλάχιστον 2 δισ. ευρώ για ψευδή πιστοποιητικά των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα σε 800.000 αυτοκίνητά της.

Σύμφωνα με αναλυτές της αγοράς, η εξασφάλιση χρηματοδότησης από τις τράπεζες θα βοηθήσει την VW που έχει χάσει πολλά δισ. από την αγοραία αξία της, να δείξει στους επενδυτές ότι εξακολουθεί να αποτελεί αξιόπιστο δανειολήπτη για τον χρηματοπιστωτικό τομέα. Και μέσα σε όλα αυτά, η Standard & Poor's υποβάθμισε το αξιόχρεο της VW στην κατηγορία «BBB+» από «A-», ενώ σε ανάλογες υποβαθμίσεις είχαν προχωρήσει οι οίκοι Fitch και Moody's μερικές εβδομάδες πριν.



Εικόνα 4.7 Η διακύμανση της μετοχής της VW σε σχέση με την εξέλιξη του σκανδάλου

Η Volkswagen τον Νοέμβριο είχε ενημερώσει τους υπαλλήλους της πως θα τους παρέχει αμνηστία και δεν θα τους απολύσει, αν της αποκαλύψουν λεπτομέρειες και πληροφορίες σχετικά με το σκάνδαλο χειραγώγησης εκπομπών με το παράνομο λογισμικό, αρκεί αυτό να γινόταν μέχρι το τέλος του Νοέμβρη. Η αμνηστία αφορούσε μόνο τους χαμηλόβαθμους υπαλλήλους της VW και όχι τα μεγαλοστελέχη της γερμανικής εταιρίας.

Με την προθεσμία να έχει λήξει εδώ και μια εβδομάδα, εκπρόσωπος της VW δήλωσε στο AFP πως περίπου 50 υπάλληλοι “άνοιξαν το στόμα τους” αποκαλύπτοντας λεπτομέρειες σχετικά με το σκάνδαλο που επηρεάζει περισσότερα από 11 εκατ. αυτοκίνητα παγκοσμίως.

5.4 Οι δράσεις της VW

Όπως έγινε φανερό από την εξέλιξη του σκανδάλου, η αντίδραση του VW Group δεν ήταν σωστή. Θα ήταν ορθότερο να πούμε ότι έκανε ακριβώς ότι δεν έπρεπε να κάνει, ακολουθώντας πιστά το παράδειγμα της British Petroleum στην περίπτωση της Deepwater Horizon.

Αρχικά, ενώ από ότι φαίνεται κορυφαία στελέχη του Ομίλου γνώριζαν για την εσκεμμένη εγκατάσταση του προγράμματος από το 2011, δεν έκαναν τίποτα για να το αντιμετωπίσουν. Η διοίκηση της VW πίστευε πως μπορούσε να καλύψει την παράνομη αυτή ενέργεια σε 11.000.000 οχήματα σε όλο τον κόσμο.

5.4.1 Σεπτέμβριος 2015

5.4.1.1 Δηλώσεις

Με το Consumer Reports να “υποβαθμίζει” τα TDI μοντέλα, η Volkswagen κρατούσε σιγή ιχθύος, αλλά έπρεπε να απαντήσει. Αυτό έγινε μέσα από τον CEO της Martin Winterkorn ο οποίος δήλωσε:

«Η αμερικανική Υπηρεσία Προστασίας του Περιβάλλοντος και το Διοικητικό Συμβούλιο Πόρων της California ανακοίνωσαν για τα ευρύματά τους κατά τον έλεγχο των οχημάτων diesel του ομίλου VW, ότι εντόπισαν χειραγωγήσεις οι οποίες παραβαίνουν τα Αμερικάνα περιβαλλοντικά πρότυπα.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Volkswagen AG έχει λάβει τα ευρήματα αυτά πολύ σοβαρά. Εγώ προσωπικά λυπάμαι βαθύτατα που σπάσαμε την εμπιστοσύνη των πελατών μας και του κοινού μας. Εμείς θα συνεργαστούμε πλήρως με τις αρμόδιες υπηρεσίες, με διαφάνεια, με σαφήνεια, ανοικτά, λαμβάνοντας υπόψη και τον επείγοντα χαρακτήρα, ώστε να ξεκαθαρίσουμε την υπόθεση. Η Volkswagen μάλιστα, έχει παραγγείλει μια εξωτερική έρευνα για το συγκεκριμένο θέμα.

Εμείς δεν ανεχόμαστε και δεν θα ανεχτούμε παραβιάσεις κάθε είδους ή των εσωτερικών κανονισμών μας ή του νόμου.

Η εμπιστοσύνη των πελατών μας και το κοινό, είναι, και εξακολουθεί να είναι, το πιο σημαντικό περιουσιακό μας στοιχείο. Εμείς στην Volkswagen θα κάνουμε ότι πρέπει να γίνει προκειμένου να αποκαταστήσουμε την εμπιστοσύνη που τόσο πολλοί άνθρωποι έχουν εναποθέσει σε μας. Θα κάνουμε ό, τι είναι απαραίτητο, προκειμένου να αντιστραφεί η βλάβη που έχει προκληθεί από το συγκεκριμένο θέμα. Είναι η πρώτη προτεραιότητα για μένα, προσωπικά, αλλά και για ολόκληρο το Διοικητικό Συμβούλιο της Volkswagen. (Winterkorn, 2015)»

Ο Martin Winterkorn με τη δήλωσή του, προσπάθησε να διασκεδάσει τις εντυπώσεις και να κάνει γνωστό πως η VW θα συνεργαστεί πλήρως για το σκάνδαλο Dieselgate, χρησιμοποιώντας όλες τις κατάλληλες λέξεις και εκφράσεις (σημειώνονται με έντονη γραμματοσειρά). Ήθελε να εκφράσει την απόλυτη δέσμευσή του ότι η VW θα διορθώσει την κατάσταση, συνεργαζόμενη πλήρως με τις αρχές. Δεν ζητούσε όμως πουθενά συγνώμη.

Στις 22/9 ο CEO Martin Winterkorn προχώρησε σε μία επιπλέον δήλωση στα τηλεοπτικά μέσα, με την οποία ζητούσε συγνώμη για το σκάνδαλο μεγάλων Dieselgate που έχει ήδη καταφέρει να κάνει την VW να χάσει περισσότερο από 40% της συνολικής της αξίας από τη περασμένη Παρασκευή (Winterkorn, 2015).

Στο 2 λεπτών και 30 δευτερόλεπτων video, ο Winterkorn, ως CEO και Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της Volkswagen AG ζητά συγνώμη για το σκάνδαλο με το παράνομο λογισμικό που βρίσκεται εγκατεστημένο σε περισσότερα από 11 εκατ. αυτοκίνητα και υποσχέθηκε πως η VW δεν θα χειραγωγήσει ποτέ ξανά, χωρίς όμως να παραιτείται από τη θέση του (Youtube, 2015).

Ακολουθεί η δήλωσή του, αναλυτικά:

«Η χειραγώγηση των πετρελαιοκίνητων οχημάτων της εταιρίας του ομίλου μας είναι σε αντίθεση με την ιστορία της εταιρίας. Σε αυτό το σημείο, δεν έχω απαντήσεις σε όλα τα ερωτήματα. Είμαστε σε διαδικασία της ανηλεούς διερεύνησης του ζητήματος, και στο τέλος όλα θα τεθούν επί τάπητος, γρήγορα, διεξοδικά και με τον πιο διαφανή δυνατό τρόπο. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο συνεργαζόμαστε περαιτέρω με όλα τα αντιπροσωπευτικά όργανα και τους θεσμούς. **Η άμεση και πλήρη διευκρίνιση είναι τώρα η ύψιστη προτεραιότητα για εμάς.**

Είμαστε ένοχοι έναντι των πελατών μας, των εργαζομένων μας ολόκληρης της κοινωνίας. Για να το καταστήσω απολύτως σαφές: Χειραγώγηση από την Volkswagen δεν θα συμβεί ποτέ ξανά.

Κυρίες και κύριοι, εκατομμύρια άνθρωποι σε όλο τον κόσμο εμπιστεύονται τις μάρκες μας, τα αυτοκίνητά μας και τις τεχνολογίες μας. **Λυπάμαι** αφάνταστα επειδή έχουμε απογοητεύσει αυτή την εμπιστοσύνη.

Ζητώ συγγνώμη με κάθε τρόπο στους πελάτες μας, στις αρχές και στο σύνολο του κοινού για το αδίκημα.

Μπορείτε να μας εμπιστευτείτε ότι θα κάνουμε ό, τι είναι δυνατόν για να **βελτιώσουμε την κατάσταση**. Εμείς θα κάνουμε τα πάντα για να ανακτήσουμε την εμπιστοσύνη σας βήμα προς βήμα. Περισσότεροι από 600.000 υπάλληλοι παράγουν τα καλύτερα αυτοκίνητα για τους πελάτες μας. Και γνωρίζω με πόση αφοσίωση και πραγματική ακρίβεια εργάζονται καθημερινά.

Φυσικά, είναι σαφές για μένα, ότι οι περισσότεροι από εσάς έχετε αμφισβήτηση πλέον για την VW. Το καταλαβαίνω. Αλλά θα ήταν άδικο να τεθεί υπό αμφισβήτηση η τίμια εργασία των 600.000 ανθρώπων, λόγω των λαθών μερικών ανθρώπων. Η ομάδα μας δεν το αξίζει. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο ζητάμε την **εμπιστοσύνη** σας στο ταξίδι μας.

Εργαζόμαστε εντατικά για τις αναγκαίες τεχνικές λύσεις, και θα κάνουμε ό, τι είναι δυνατόν για να **αποτρέψουμε** τυχόν βλάβες στους πελάτες και στους εργαζομένους μας. Σας δίνω το λόγο μου, σε όλα αυτά, θα προχωρήσουμε με τη μεγαλύτερη δυνατή δημοσιότητα και **διαφάνεια**. (Youtube, 2015)»

Σε αυτή του την δήλωση ο Winterkorn ζητά επιτέλους συγγνώμη, σε μία ύστατη προσπάθεια ανάκτησης της εμπιστοσύνης των πελατών της VW.

5.4.1.2 Παραίτηση

Στις 23/9 και κάτω από ισχυρές πιέσεις από το presidium (συμβούλιο που αποτελείται από τον Πρόεδρο του VW Group, Berthold Huber, τον Πρωθυπουργό της Κάτω Σαξονίας, Stephan Weil, τον Wolfgang Porsche ως εκπρόσωπο του μεγαλύτερου μετόχου του Group και τους Bernd Osterloh και Stephan Wolf), δηλώνει την παραίτησή του.

Ο Winterkorn δήλωσε :

«Έχω σοκαριστεί από τα γεγονότα των τελευταίων ημερών. Πάνω απ’ όλα, είμαι σοκαρισμένος για το γεγονός ότι ένα παράπτωμα αυτού του μεγέθους είναι δυνατό εντός του Volkswagen Group.

*Ως CEO **δέχομαι** την υπευθυνότητα γι’ αυτές τις παρατυπίες που εντοπίστηκαν στους πετρελαιοκινητήρες και κατά συνέπεια, ζήτησα από το Εποπτικό Συμβούλιο να συμφωνήσει στον τερματισμό της λειτουργίας μου ως CEO του Volkswagen Group. Το κάνω αυτό για να προστατέψω το συμφέρον της εταιρίας παρότι δεν γνωρίζω να έχει γίνει κάποιο λάθος από εμένα.*

Η Volkswagen χρειάζεται μία νέα αρχή – και όσον αφορά στο προσωπικό. Ανοίγω τον δρόμο για μία νέα αρχή με την παραίτηση μου.

*Η διαδικασία της **αποσαφήνισης** και της **διαφάνειας** πρέπει να συνεχιστεί. Αυτός είναι ο μοναδικός τρόπος να ανακτήσουμε την χαμένη εμπιστοσύνη. Είμαι πεπεισμένος ότι το Volkswagen Group και η ομάδα του θα ανταπεξέλθει σε αυτή την κρίση. (Winterkorn, 2015)»*

5.4.1.3 Επιτροπή και νομική προστασία

Το presidium αναφέρει πως εσωτερικές έρευνες βρίσκονται υπό εξέλιξη και στη περίπτωση που βρεθεί η συμμετοχή ορισμένων στο σκάνδαλο, αυτοί θα αντιμετωπίσουν τις συνέπειες. Παράλληλα δημιουργείται μια ειδική επιτροπή, στην οποία θα συμμετέχουν και εξωτερικοί σύμβουλοι, που θα αναλάβουν πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση της κρίσης.

Επιπλέον, η VW προσέλαβε το δικηγορικό γραφείο **Kirkland & Ellis LLP** για να την εκπροσωπήσει στις Η.Π.Α. Η εν λόγω νομική φέρμα έχει χειριστεί και άλλες “καταστροφικές ιστορίες” κολοσσών, όπως το σκάνδαλο της BP για την πετρελαϊκή καταστροφή Deerwater Horizon το 2010 που στοίχισε τη ζωή σε 11 άτομα και προκάλεσε την χειρότερη θαλάσσια ρύπανση στην ιστορία των Η.Π.Α.

5.4.1.4 Διαχείριση δημοσίων σχέσεων

Η VW προσέλαβε τις εταιρείες Finsbury στο Ηνωμένο Βασίλειο και Kekst στις ΗΠΑ, οι οποίες θα εργαστούν υπό την γερμανική Hering Schuppener (Leading Strategic Communications Consultancy).

1. **Finsbury** : εταιρεία δημοσίων σχέσεων με έδρα το Λονδίνο και γραφεία στη Νέα Υόρκη, η οποία εξειδικεύεται σε πελάτες που παρέχουν οικονομικές υπηρεσίες. Η εταιρεία είναι θυγατρική της ομίλου μέσωσ ενημέρωσης και διαφήμισης WPP plc. Ιδρύθηκε το 1994μ από τον Ronald Rudd, ενώ το 2011 ενώθηκε με την Robinson Lerer & Montgomery (New York). Πελάτες της είναι η Starbucks, Charles Schwab, Nielsen, Shell, Royal Bank of Scotland, AIG και άλλες. Έχει ισχυρές πολιτικές διασυνδέσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο (David Cameron, Peter Mandelson, Ed Balls, Euan Blair εγγονός του Tony Blair). Γενικότερα με το Εργατικό Κόμμα έχει εξαιρετικές σχέσεις έχοντας πραγματοποιήσει αρκετές χορηγίες.
2. **Kekst**: εταιρεία δημοσίων σχέσεων, η οποία ιδρύθηκε το 1970 και έχει έδρα τη Νέα Υόρκη. Το 2008 η εταιρεία αγοράστηκε από τον Όμιλο Publicis, τον 4^ο σε μέγεθος όμιλο επικοινωνιών στον κόσμο. Πελάτες της η AOL-Time Warner, Seagram-Vivendi, Pharmacia, Monsanto, Metlife, Coca Cola, General Motors, PricewaterhouseCoopers, Goldman Sachs, Kohlberg Kravis & Roberts, και σχεδόν οποιαδήποτε άλλη κολοσσιαία εταιρεία σε οποιοδήποτε τομέα δραστηριότητας.
3. **Hering Schuppener** : εταιρεία δημοσίων σχέσεων η οποία επίσης ανήκει στον όμιλο μέσωσ ενημέρωσης και διαφήμισης WPP. Ιδρύθηκε το 1994 από τον Ralf Heiring και τον Brend Schuppener. Πελάτες της είναι 12 DAX και M-DAX, επενδυτικά funds, αυτοκινητοβιομηχανίες, φαρμακοβιομηχανίες, αεροπορικές εταιρείες κλπ, όπως η Novartis, E.on, BMW και άλλες.

5.4.1.5 Αλλαγή δομής

Στις 25/9, το VW Group ανακοίνωσε πως **αλλάζει** σχεδόν τα πάντα στη **δομή του** ώστε να καταφέρει να βάλει σε τάξη το χάος που δημιούργησε το σκάνδαλο των εκπομπών. Στη συνεδρίαση του εποπτικού συμβουλίου της Volkswagen AG δεν αποφασίστηκε μόνο τη τοποθέτηση του CEO της Porsche, Matthias Müller στη θέση του CEO του VW Group, μετά την αποχώρηση του Martin Winterkorn, αλλά εγκρίθηκε και η **νέα διοικητική διάρθρωση του VW Group**.

Αρχικά, η αγορά της Βορείου Αμερικής (Η.Π.Α, Μεξικό, Καναδάς) ενώνεται κάτω από μια ομπρέλα, με τον 58-χρονο Winfried Vahland, πρώην Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου της Skoda, να αναλαμβάνει την ηγεσία του. Ο Vahland γίνεται επίσης και μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Volkswagen. Την θέση του στην Skoda την αναλαμβάνει ο Bernhard Maier (55 ετών), μέχρι σήμερα μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου για το τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ της Porsche. Ο Michael Horn (52 ετών) παραμένει πρόεδρος και CEO της Volkswagen Αμερικής (McIlroy, 2015).

Η Porsche στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης του VW Group σε 4 ομάδες, ενώνεται σε μια ομάδα με την Bentley και την Bugatti. Υπεύθυνος για την ομάδα αυτή θα είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος του VW Group, Matthias Mueller. Η Audi συνεχίζει να λειτουργεί αρκετά αυτόνομα, με τις Lamborghini και Ducati, να βρίσκονται κάτω από την ομπρέλα της, με την Volkswagen να ενώνεται με τις Seat και Skoda. Η τέταρτη ομάδα αποτελείται από τις Man, Scania, τα επαγγελματικά της VW και τις εταιρίες χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών του ομίλου.

Το τμήμα παραγωγής σε επίπεδο Ομίλου, το οποίο ηγείται από τον Thomas Ulbrich καταργείται με άμεση ισχύ. Αυτό είναι επακόλουθο μετά την εκχώρηση των αρμοδιοτήτων των εταιριών ανά περιοχή. Ο εξορθολογισμός του VW Group έχει ως στόχο την μείωση της πολυπλοκότητας του ομίλου, με τον Γερμανικό Κολοσσό να τονίζει πως παρά το Dieselgate δεν θέλει να χάσει χρόνο και έτσι το νέο μοντέλο διαχείρισης θα εφαρμοστεί από τις αρχές του 2016. Μάλιστα υποστηρίζει πως το νέο μοντέλο του δίνει μεγαλύτερη ελευθερία για να αντιμετωπίσει επείγοντα ζητήματα που αφορούν τη στρατηγική, την ανάπτυξη και την πορεία που πρέπει να ακολουθήσει (McIlroy, 2015).

Επίσης, το Εποπτικό Συμβούλιο επέκτεινε το συμβόλαιο με του 58-χρονου Francisco Javier Garcia Sanz κατά πέντε έτη, ως μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Volkswagen AG με ευθύνη για τις δημόσιες συμβάσεις.

Ο 47-χρονος Christian Klingler, μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Volkswagen και αντιπρόεδρος του τμήματος Πωλήσεων, Μάρκετινγκ & Aftersales της Volkswagen **αποχωρεί** άμεσα από την εταιρία, ως μέρος των μακροπρόθεσμων προγραμματισμένων διαρθρωτικών αλλαγών. Ο νέος Διευθύνων Σύμβουλος Matthias Müller θα διευθύνει το τμήμα Πωλήσεων μέχρι να βρεθεί ο αντικαταστάτης του Klingler.

Ο 54-χρονος Jürgen Stackmann, πρώην πρόεδρος της SEAT, αναλαμβάνει την θέση του Christian Klingler ως μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Volkswagen και Αντιπρόεδρου Πωλήσεων, Μάρκετινγκ & Aftersales. Τον Stackmann διαδέχεται ο 48-χρονος Luca de Meo, επί του παρόντος μέλος του Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος Πωλήσεων και Marketing και μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου Διαχείρισης της Audi.

Επίσης, η Porsche ανακοίνωσε πως το ο 49χρονος Andreas Haffner αντικαθιστά τον Thomas Edig στη θέση του υπεύθυνου του τμήματος κατασκευής σπορ αυτοκινήτων, διευθύνοντας το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο Edig θα παραμείνει εντός ομίλου ως υπεύθυνος για το Ανθρώπινο Δυναμικό και μέλος του διοικητικού συμβουλίου των επαγγελματικών οχημάτων της Volkswagen (McIlroy, 2015).

Το presidium επίσης εξέδωσε ανακοίνωση σχετικά με το σκάνδαλο εκπομπών ρύπων και αφού δηλώνει βαθιά σοκαρισμένο, τονίζει πως εξουσιοδοτήσει τον Πρόεδρο του να αναθέσει δικηγόρους σε Γερμανία και Η.Π.Α για να διερευνήσουν αντικειμενικά και να αποσαφηνίσουν πλήρως τη χειραγώγηση των στοιχείων για τις εκπομπές των κινητήρων ντίζελ. Επίσης η εκτελεστική επιτροπή του presidium θα αναλάβει τον συντονισμό και τη διαφύλαξη πως θα παρθούν όλα εκείνα τα αναγκαία μέτρα για την παρακολούθηση της πορείας του σκανδάλου μέχρις ότου μια προτεινόμενη επιτροπή θα αρχίζει τις εργασίες της. Επίσης συνέστησε την άμεση αναστολή κάποιων υπαλλήλων με την διαδικασία αυτή να είναι ήδη σε εξέλιξη. Το presidium αποφάσισε να προτείνει στην Έκτακτη Συνέλευση των Μετόχων στις 9 Νοεμβρίου 2015 να εκλέξουν τον Hans Dieter Pötsch ως μέλος του Εποπτικού Συμβουλίου, με το Εποπτικό Συμβούλιο να προτίθεται να τον εκλέξει στη συνέχεια ως Πρόεδρο του (Πηλίδης, 2015).

Ο Berthold Huber, Αναπληρωτής Πρόεδρος του Εποπτικού Συμβουλίου, δήλωσε:

«Η χειραγώγηση των εκπομπών ρύπων είναι μια ηθική και πολιτική καταστροφή για τη Volkswagen. Η παράνομη συμπεριφορά των μηχανικών και τεχνικών που εμπλέκονται στην ανάπτυξη του συγκεκριμένου κινητήρα (2.0 TDI) συγκλόνισε την Volkswagen, όπως

ακριβώς και συγκλόνισε και το κοινό. Το μόνο που μπορούμε να πούμε είναι συγγνώμη και να ζητήσουμε από τους πελάτες μας, το κοινό, τις αρχές και τους επενδυτές, να μας δώσουν μια ευκαιρία να επανορθώσουμε.» (Πηλίδης, 2015)

5.4.1.6 Δημιουργία ιστοσελίδας

Όπως ανέφερε ο Herbert Diess, CEO της Volkswagen, δουλεύουν με πλήρη ταχύτητα για να βρεθεί μια τεχνική λύση που θα παρουσιαστεί στους εταίρους, στους πελάτες και στις αρχές το συντομότερο δυνατό. Στόχος τους είναι να ενημερωθεί το κοινό και τα αυτοκίνητα, όσο το δυνατόν γρηγορότερα, ώστε τα οχήματά τους να συμμορφώνονται πλήρως με τους κανονισμούς. Τόνισε επίσης:

«Σας διαβεβαιώνω ότι στη Volkswagen θα κάνουμε ό, τι είναι ανθρωπίνως δυνατό για να ξανακερδίσουμε την εμπιστοσύνη των πελατών μας, των αντιπροσώπων και του κοινού.»

Έτσι, η VW Αμερικής ετοίμασε ένα ειδικό site μέσα από το οποίο προσπαθεί να δώσει απαντήσεις στο κοινό σχετικά με το σκάνδαλο, με τον CEO και Πρόεδρο της VW Αμερικής Michael Horn, να δηλώνει σε video πως έχει προδοθεί η εμπιστοσύνη του κόσμου προς την εταιρία, παραβιάζοντας τους κανονισμούς εκπομπών ρύπων με το παράνομο λογισμικό (VW, 2015).

5.4.1.7 Διορθωτικές ενέργειες- σύνταξη σχεδίου αντιμετώπισης

Η VW θα αντικαταστήσει το λογισμικό με ένα νέο, με τους πελάτες της VW να ενημερώνονται προσωπικά μέσω επιστολών, ώστε να ξεκινήσουν να προσέρχονται στις κατά τόπους αντιπροσωπείες σε όλο τον κόσμο μέσα στον Οκτώβριο. Λεπτομέρειες για την ανάκληση δεν δόθηκαν ούτε και έγινε γνωστό τελικά ποιοι EA 189 diesel Euro 5 κινητήρες φορούν το επίμαχο λογισμικό.

Ο Müller τόνισε πως η αναβάθμιση του λογισμικού θα εξασφαλίσει πως τα αυτοκίνητα θα πληρούν τα όρια των εκπομπών ρύπων NOx, αλλά δεν ξεκαθάρισε αν αυτό έχει συνέπειες στην αποτελεσματικότητα και στην απόδοση των TDI κινητήρων. Ο Müller συμπλήρωσε πως η γερμανική αυτοκινητοβιομηχανία **είχε καταρτίσει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο**, το οποίο και έχει υποβληθεί στις ρυθμιστικές αρχές, που αποσκοπεί στη διασφάλιση πως τα πετρελαιοκίνητα μοντέλα της συμμορφώνονται με τα πρότυπα εκπομπών.

Από τα 11 εκατομμύρια αυτοκίνητα που ανακαλούνται, τα 5 εκατομμύρια φορούν το σήμα της Volkswagen, τα 2,1 τα σήματα της Audi, τα 1,2 τα σήματα της Skoda, ενώ σήμερα έγινε γνωστό πως τα 1,8 εκατομμύρια είναι τα επαγγελματικά οχήματα της Volkswagen. Η Seat ανακοίνωσε πως τα 700.000 αυτοκίνητα είναι δικά της, ενώ έχει απούλητα 3.000 μοντέλα της με τους EA 189 diesel Euro 5 κινητήρες. Έτσι από τα 11 εκατ. αυτοκίνητα, παραμένουν 200.000 αυτοκίνητα χωρίς ταυτότητα μέχρι στιγμής.

5.4.2 Οκτώβριος 2015

5.4.2.1 Χρηματικοί πόροι

Το presidium αναζήτησε τρόπους για την ενίσχυση των διαθέσιμων μετρητών της εταιρίας, ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει τα πρόστιμα, το κόστος της ανάκλησης των 11 εκατ. αυτοκινήτων, των αγωγών και των άλλων ποινικών υποθέσεων που θα φέρει το dieselgate. Το συμβούλιο δεν μίλησε για καμία πώληση περιουσιακών στοιχείων ή εμπορικών σημάτων (οι φήμες νωρίς το μεσημέρι έλεγαν πως εξετάζεται η πώληση μιας εκ των Bugatti, Ducati, Lamborghini. **Η VW προσανατολίζεται να συγκεντρώσει επιπλέον μετρητά με την πώληση προνομιούχων μετοχών αξίας έως και 8 δισ. ευρώ ή με την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου.**

Στις 13 Οκτωβρίου, σύμφωνα με την γερμανική Handelsblatt, η VW θέλοντας να μαζέψει μετρητά ώστε να επιδιορθώσει τα 11 εκατ. αυτοκίνητα λόγω του σκάνδαλου, εκτός από την ετήσια περικοπή κατά 1 δισ. ευρώ, προσπαθεί να εξοικονομήσει πόρους από όπου μπορεί. Ανάμεσα στις επιλογές της είναι και η εξοικονόμηση 3 δισ. ευρώ από περικοπές που θα κάνει με τους προμηθευτές της. Η VW έχει ήδη ανακοινώσει πως θα χρησιμοποιήσει 6,5 δισ. ευρώ για το κόστος του dieselgate, το οποίο μπορεί να φτάσει έως και τα 78 δισ. ευρώ, σύμφωνα με ανάλυση της Credit Suisse. Η VW παράλληλα, έχει ανακοινώσει ένα ευρύτερο πρόγραμμα εξοικονόμησης χρημάτων (αμοιβές, χορηγίες, διαφημίσεις κτλ).

Η επιτροπή η οποία θα αναλάβει το έργο, προεδρεύεται από τον Berthold Huber, τον προσωρινό πρόεδρο του presidium της VW, ενώ θα περιλαμβάνει τους Babette Fröhlich, Olaf Lies, Oliver Porsche και Bernd Osterloh, μέλη του presidium της VW. Η επιτροπή θα υποβάλλει τακτικές εκθέσεις προς το presidium, θα είναι σε θέση να καλέσει επιπλέον εξωτερικούς συμβούλους και εμπειρογνώμονες ανά πάσα στιγμή. Επειδή η ολοκλήρωση

των ερευνών θα διαρκέσει τουλάχιστον αρκετούς μήνες, η Εκτελεστική Επιτροπή θα προτείνει στο presidium η Έκτακτη Γενική Συνέλευση των Μετόχων που έχει προγραμματιστεί για τις 9 Νοεμβρίου, να μην πραγματοποιηθεί εντός του 2015, μιας και δεδομένου του διαθέσιμου χρόνου, δεν είναι ρεαλιστικό να εξεταστούν όλα τα ζητήματα και να παρέχει η επιτροπή απαντήσεις στις ερωτήσεις που ενδεχομένως θα κάνουν οι μέτοχοι. **Παρ’όλα αυτά, η Volkswagen θα υποβάλει μια έκθεση προς τους μετόχους που θα περιλαμβάνει** όλα τα σχετικά θέματα στο άμεσο μέλλον, ενώ θα ακολουθήσουν και άλλες σε τακτά χρονικά διαστήματα. Το Διοικητικό Συμβούλιο από τη μεριά του, θα ενημερώσει το κοινό την επόμενη εβδομάδα, σχετικά με τις λύσεις που βρήκαν οι τεχνικοί της ώστε τα 11 εκατ. αυτοκίνητά της να εναρμονιστούν με τις απαιτήσεις εκπομπών των αρχών όλου του κόσμου.

Όπως έχει ήδη αποφασιστεί από το presidium στα τέλη της περασμένης εβδομάδας, ο Hans Dieter Pötsch θα γίνει μέλος του, ενώ θα γίνει και ο νέος πρόεδρος της VW. Έτσι, στις 1 Οκτωβρίου του 2015, η Julia Kuhn-Piëch παραιτήθηκε από την θέση της ως μέλος του Εποπτικού Συμβουλίου, με τον Pötsch να παίρνει τη θέση της.

Τέλος, όπως ανακοίνωσε η Audi, αρχικά στο γερμανικό της site, και σύντομα σε όλα τα site της παγκοσμίως, ο κάθε ιδιοκτήτης θα μπορεί με μια απλή αναζήτηση με την εισαγωγή του αριθμού πλαισίου (VIN), να διαπιστώσει εάν το αυτοκίνητό του φορά το παράνομο λογισμικό. Όπως ήδη έχει ανακοινωθεί, η ανάκληση των 11 εκατ. αυτοκινήτων επηρεάζει μόνο τους 1.6 TDI και 2.0 TDI Euro 5 EA 189 κινητήρες (Saarinen, 2016).

5.4.2.2 Παρουσίαση σχεδίου επιδιορθώσεων

Στις 7 Οκτωβρίου, η Volkswagen παρουσίασε στις γερμανικές ομοσπονδιακές αρχές τις προτάσεις της για το πως σκοπεύει να επιδιορθώσει τα 2,8 εκατ. αυτοκίνητα του Ομίλου που κυκλοφορούν στους Γερμανικούς δρόμους και ο νέος CEO της, Matthias Muller, μιλώντας στην Frankfurter Allgemeine Zeitung αποκάλυψε πως η ανάκληση των 8 εκατ. αυτοκινήτων στην Ευρώπη θα ξεκινήσει από τον Ιανουάριο.

Ο νέος διευθύνων σύμβουλος του VW Group δεν παρέλειψε να αναφερθεί και στις τεχνικές λύσεις που θα εφαρμοστούν, ξεκαθαρίζοντας πως για έναν μεγάλο αριθμό αυτοκινήτων αρκεί η αναβάθμιση του λογισμικού της ηλεκτρονικής μονάδας ελέγχου του

κινητήρα ώστε να λυθεί το πρόβλημα με τις εκπομπές οξειδίων του αζώτου σε κινητήρες diesel χωρητικότητας 1,2, 1,6 και 2,0 λίτρων, ωστόσο, θα υπάρξουν και περιπτώσεις οι οποίες θα απαιτήσουν μεγαλύτερες παρεμβάσεις. Η διαδικασία επιδιόρθωσης όλων των μοντέλων θα διαρκέσει έως τα τέλη του 2016. Για τα οχήματα που έχουν περάσει τον Ατλαντικό, το χρονοδιάγραμμα της ανάκλησης θα ανακοινωθεί μετά τη συμφωνία του VW Group με την Υπηρεσία Προστασίας Περιβάλλοντος (EPA) των Η.Π.Α.

Ο νέος CEO της VW, Matthias Muller, αποκάλυψε τη νέα στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρία του μέχρι το 2025. Αυτή ονομάζεται “**Strategy 2025**”, αντικαθιστά το “Strategy 2018” του πρώην CEO της VW, Martin Winterkorn, με τον Muller να παρουσιάζει συνοπτικά τα πέντε βασικά βήματα της νέας στρατηγικής, η οποία θα συμβάλει στην αναδιάρθρωση της αυτοκινητοβιομηχανίας που θα την κάνει να αφήσει πίσω της το σκάνδαλο χειραγώγησης των εκπομπών (VW, 2015).

Στις προτεραιότητες του νέου σχεδίου είναι η **μείωση του αριθμού των μοντέλων** που κατασκευάζει το VW Group -**περισσότερα από 300**- από όλες τις εταιρίες του, όπου ανάμεσα τους βρίσκονται η Volkswagen, η Audi, η Porsche, η Bentley, η Bugatti, η Lamborghini, η Skoda και η Seat. Ο Muller είπε χαρακτηριστικά:

«Θα εξετάσουμε με λεπτομέρεια το χαρτοφυλάκιό μας, το οποίο σήμερα μετρά περισσότερα από 300 μοντέλα, ώστε να εξετάσουμε την συμβολή που έχει το καθένα από αυτά στις αποδοχές μας.»

Ο Muller με αρκετή αισιοδοξία, παρά το γεγονός ότι η εταιρεία του παρουσίασε απώλειες μετά από 15 χρόνια, δήλωσε:

*«Πρέπει να **κοιτάξουμε πέρα από την τρέχουσα κατάσταση** και να δημιουργήσουμε τις προϋποθέσεις για την περαιτέρω επιτυχή ανάπτυξη της Volkswagen. Η Volkswagen θα βγει ισχυρότερη από την τρέχουσα κατάσταση. Οι πελάτες μας βρίσκονται στο επίκεντρο των 600.000 εργαζομένων μας σε όλο τον κόσμο.»*

Ο Muller πιστεύει πως δεν είναι το θέμα να πουλήσει 100.000 περισσότερα ή λιγότερα αυτοκίνητα σε σχέση με έναν σημαντικό ανταγωνιστή. Το πραγματικό ζήτημα, σύμφωνα με τον Muller, είναι η **ποιοτική ανάπτυξη, η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης ανάμεσα στις ομάδες διαχείρισης, η μεγαλύτερη δημιουργικότητα, η ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος και ο καλύτερος χειρισμός των λαθών**, όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ο Katsuke Watanabe της Toyota. Στις προτεραιότητες της VW

είναι να κάνει “ευτυχισμένους” τους κατόχους των 11 εκατ. αυτοκινήτων της που επηρεάζονται από το σκάνδαλο, οι οποίοι και νοιώθουν εξαπατημένοι. Ο Muller συμπλήρωσε πως προτεραιότητα της VW είναι να ολοκληρώσει τις έρευνες για να ανακαλύψει τους πραγματικούς υπεύθυνους που ευθύνονται για το σκάνδαλο, και αυτοί να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες των πράξεών τους (VW, 2015).

5.4.3 Νοέμβριος 2015

5.4.3.1 Αποζημιώσεις

Συγκεκριμένα ο Müller στην επιστολή του προς τους υπουργούς Οικονομικών των 28 χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης έγραψε:

«Ο όμιλος VW εγγυάται ότι θα αποζημιώσει το ενδεχόμενο πρόσθετο φορολογικό κόστος. (Schwartz, et al., 2015)»

Στην Ελλάδα, όπως και σε πολλές άλλες ευρωπαϊκές χώρες, τα τέλη κυκλοφορίας υπολογίζονται με βάση τις εκπομπές CO₂ των αυτοκινήτων, με κάθε χώρα να έχει την δικιά της κλίμακα φορολογίας. Έτσι, ο γερμανικός κολοσσός ζήτησε από τους υπουργούς οικονομικών της ΕΕ να σταλούν οι επιπλέον φόροι απευθείας στη VW, και όχι στους πελάτες της, αναλαμβάνοντας την επιπλέον φορολογία. Από τα 800.000 επηρεαζόμενα αυτοκίνητα, περίπου τα 200.000 κυκλοφορούν στην Γερμανία, ενώ σχεδόν τα 92.000 από αυτά φορούν κινητήρες βενζίνης.

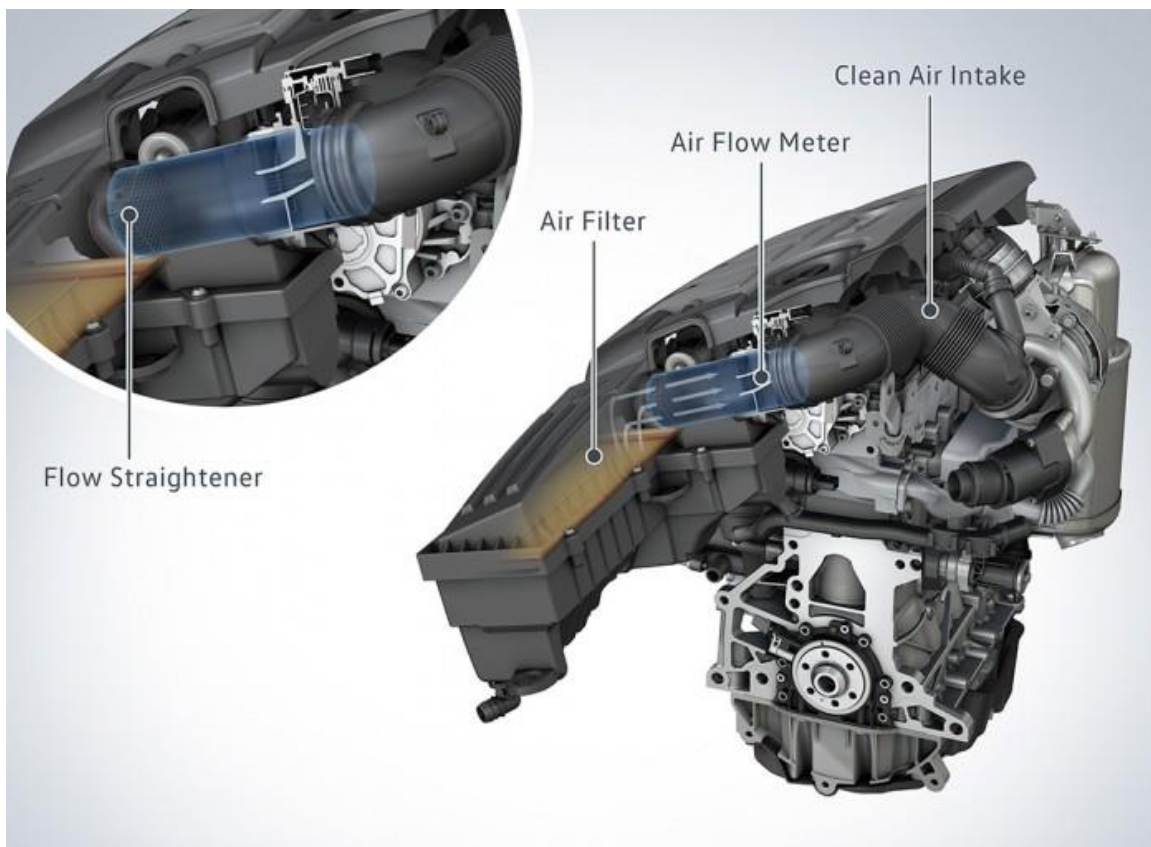
Επιπλέον, ο Müller, όπως αναφέρει η Irish Times, υπερασπίστηκε την καθυστερημένη ανταπόκριση της αυτοκινητοβιομηχανίας στο να δώσει περαιτέρω λεπτομέρειες σχετικά με τα παραποιημένα επίπεδα CO₂, λόγω της πολυπλοκότητας του θέματος και πρόσθεσε:

«Η Volkswagen θα ενημερώσει σχετικά τις φορολογικές αρχές σε όλες τις χώρες για τα σωστά επίπεδα CO₂, μόλις αυτά καταστούν διαθέσιμα. Θα σας ήμασταν ευγνώμονες αν λαμβάνατε τις αναγκαίες διοικητικές ή νομικές ρυθμίσεις προκειμένου οι φορολογικές αρχές να μην χρεώσουν το πρόσθετο κόστος στους πελάτες μας αλλά απευθείας στη Volkswagen. Ζητάμε συγγνώμη για αυτήν την εξαιρετικά λυπηρή υπόθεση. (McAleer, 2015)»

Τέλος η **VW Αμερικής** θα κάνει **δωρο** προπληρωμένες κάρτες αξίας 500 και 500-750 δολαρίων στους σημερινούς ιδιοκτήτες των TDI μοντέλων που επηρεάζονται από το σκάνδαλο. Οι πρώτες κάρτες αξίας 500 δολαρίων θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε όλα τα καταστήματα, ενώ οι κάρτες αξίας 500-750 δολαρίων θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο στις αντιπροσωπείες της VW.

5.4.3.2 Τεχνικά μέτρα επιδιόρθωσης

Η VW καθόρισε τα μέτρα επιδιόρθωσης για την πλειοψηφία των οχημάτων που επηρεάζονται, με την λύση για τον 1.2 TDI να περιλαμβάνει μόνο ενημέρωση λογισμικού. Όπως αναφέρει η VW, μετά την εφαρμογή των επιδιορθώσεων τα αυτοκίνητα θα συμμορφώνονται με τα ισχύοντα πρότυπα εκπομπών.



Εικόνα 4.8 Επιδιόρθωση στο σύστημα αντιρρύπανσης (Volkswagen)

Όπως επιβεβαιώνει η VW, η λύση για τους 1.600αριδες TDI είναι η τοποθέτηση ενός “μετασχηματιστή ροής” μπροστά από τον αισθητήρα μάζας αέρα (MAF) στην εισαγωγή αέρα του κινητήρα. Πρόκειται για ένα πλέγμα το οποίο “ηρεμεί” την ροπή του αέρα μπροστά από τον MAF, κάτι που βελτιώνει την ακρίβεια μέτρησης του αισθητήρα μάζας αέρα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο MAF να προσδιορίσει καλύτερη την ροή του αέρα στον κινητήρα, μέτρηση πολύ σημαντική για την διαχείριση του κινητήρα και την βελτίωση της διαδικασίας της καύσης, κάτι που μεταφράζεται σε λιγότερες εκπομπές ρύπων. Η VW θα τοποθετήσει επίσης και νέο πρόγραμμα στους 1.6 TDI κινητήρες, με τον συνολικό χρόνο υλοποίησης των τεχνικών μέτρων να αναμένεται να διαρκεί λιγότερο από μια ώρα από τους μηχανικούς των αντιπροσωπειών (Turpen, 2015).

Οι 2.0 TDI κινητήρες απλά θα αναβαθμίσουν το λογισμικό τους, μια εργασία που θα χρειαστεί περίπου μισή ώρα. Τα τεχνικά αυτά μέτρα αφορούν τα 8,5 εκατ. αυτοκίνητα της VW στην Ευρώπη, με τις εργασίες ανάκλησης να ξεκινούν από τον Ιανουάριο του 2016 και να αναμένεται να ολοκληρωθούν μέχρι το τέλος του έτους. Στην Αμερική οι νόμοι είναι διαφορετικοί και οι αλλαγές που θα πρέπει να γίνουν θα είναι διαφορετικές.

5.4.4 Δεκέμβριος 2015

5.4.4.1 Προστασία μαρτύρων

Σε συνέντευξη Τύπου στο Wolfsburg, η Volkswagen συζήτησε σήμερα την κατάσταση γύρω από τη μεγαλύτερη κρίση στην ιστορία της εταιρείας. Η συζήτηση ξεκίνησε με τον Hans Dieter Pötsch, τον νέο πρόεδρο του VW Group, ο οποίος δήλωσε πως θα βρεθούν οι υπαίτιοι και θα παραπεμφθούν, ενώ επιβεβαίωσε την είδηση πως περίπου 50 εργαζόμενοι έχουν παρουσιάσει πληροφορίες για το παράνομο λογισμικό και έχουν μπει σε πρόγραμμα προστασίας μαρτύρων που θέσπισε η VW.

Στις έρευνες που διεξάγει η Volkswagen για να βρει τους υπαίτιους του σκανδάλου, εργάζονται περίπου 450 εσωτερικοί και εξωτερικοί εμπειρογνώμονες, οι οποίοι μέχρι σήμερα έχουν συλλέξει δεδομένα μεγέθους 102 terabytes (νούμερο που ισοδυναμεί με πληροφορίες σε περίπου 50 εκατομμύρια βιβλία). Μέχρι σήμερα έχουν συλλεχθεί περισσότερες από 1.500 μονάδες αποθήκευσης δεδομένων από 380 εργαζομένους. Λόγω του τεράστιου όγκου των δεδομένων, η εξωτερική έρευνα που κάνει η δικηγορική

εταιρεία Jones Day θα καθυστερήσει κάποιους μήνες και θα ολοκληρωθεί μέσα στο 2016.

Ο Pötsch συμπλήρωσε πως η Volkswagen χρειάζεται να ανακτήσει την εμπιστοσύνη που έχασε εξαιτίας της υπόθεσης χειραγώγησης εκπομπών ρύπων. Μεταξύ αυτών που δήλωσε ο Pötsch είναι:

«Το να ξανακερδίσουμε την εμπιστοσύνη είναι η βασική μας προτεραιότητα και η βασική μας πρόκληση. Οι τελευταίοι δύο μισοί μήνες ήταν άνευ προηγουμένου για τον όμιλο της VW. Ένα πράγμα είναι ξεκάθαρο, διανύουμε τη μεγαλύτερη δοκιμασία που έχει αντιμετωπίσει ποτέ αυτή η εταιρία. Θα είμαστε αμείλικτοι στην προσπάθειά μας να βρούμε τους υπευθύνους. Ήδη 9 υψηλόβαθμα στελέχη μας έχουν απομακρυνθεί. Τα πάντα είναι πάνω στο τραπέζι. Δεν θα κρύψουμε τίποτα κάτω από το χαλί. Μπορείτε να είστε σίγουροι: Αυτοί οι άνθρωποι θα παραπεμφθούν στη δικαιοσύνη.»

Συμπλήρωσε πως η νέα διάρθρωση της εταιρίας θα επιτρέψει στο VW Group να έχει μια καλύτερη λειτουργία, ενώ τόνισε πως τελικά είναι πολύ λιγότερα τα αυτοκίνητα της Volkswagen με υψηλότερες εκπομπές CO₂, μόλις 36.000.

5.4.4.2 «Πράξη απελπισίας»

Σε ότι αφορά το παράνομο λογισμικό. **Ο Pötsch το χαρακτήρισε ως “πράξη απελπισίας”, κάτω από την τεράστια πίεση του χρόνου που αντιμετώπιζαν ορισμένοι μηχανικοί της.** Ο εγκεκριμένος τρόπος θα ήταν να είχε επιλεγεί η χρήση AdBlue, αλλά με τα μεγαλοστελέχη να πιέζουν για άμεση λύση, ώστε να ξεκινήσουν οι πωλήσεις diesel μοντέλων στην αγορά των Η.Π.Α, οι μηχανικοί **πρότειναν** το παράνομο λογισμικό, μιας και ήταν αδύνατον οι EA 189 TDI κινητήρες με τον προϋπολογισμό και το budget που υπήρχε τότε, να πληρούν τις προδιαγραφές εκπομπών ρύπων των Η.Π.Α.

Στη συνέχεια, την σκυτάλη την πήρε ο νέος Διευθύνων Σύμβουλος, ο Matthias Müller ο οποίος είπε πως έχουν βρει τις λύσεις για τους τρεις EA 189 πετρελαιοκινητήρες (1.2 TDI, 1.6 TDI και 2.0 TDI) στην Ευρώπη. Ο 1.2 TDI και ο 2.0 TDI θα χρειαστούν μόνο αναβάθμιση λογισμικού, ενώ ο 1.600αρης TDI εκτός από νέο πρόγραμμα θα χρειαστεί και την τοποθέτηση ενός “μετασχηματιστή ροής” μπροστά από τον αισθητήρα μάζας αέρα (MAF) στην εισαγωγή αέρα του κινητήρα. Πρόκειται για ένα πλέγμα το οποίο

“ηρεμεί” την ροπή του αέρα μπροστά από τον MAF, κάτι που βελτιώνει την ακρίβεια μέτρησης του αισθητήρα μάζας αέρα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο MAF να προσδιορίσει καλύτερη την ροή του αέρα στον κινητήρα, μέτρηση πολύ σημαντική για την διαχείριση του κινητήρα και την βελτίωση της διαδικασίας της καύσης, κάτι που μεταφράζεται σε λιγότερες εκπομπές ρύπων. Οι ανακλήσεις/επιδιορθώσεις θα ξεκινήσουν από τον Ιανουάριο του 2016, αρχικά για τον 2.0 TDI. Από το δεύτερο τρίμηνο του 2016 θα ξεκινήσει η επιδιόρθωση του 1.2 TDI, ενώ το τρίτο τρίμηνο του 2016 θα ξεκινήσουν οι επιδιορθώσεις για τον 1.6 TDI. Στόχος της VW είναι να ολοκληρωθούν οι ανακλήσεις μέσα στο 2016, στα 8,5 εκατ. αυτοκίνητα που επηρεάζονται στην Ευρώπη.

Στις Η.Π.Α, όπου υπάρχει αυστηρότερη νομοθεσία σχετικά με τα πρότυπα NOx, ακόμη δεν έχει βρεθεί λύση που να ικανοποιεί τις αρχές (EPA, CARB). **Ο Müller τόνισε πως η Volkswagen θέλει να γίνει πιο ανοικτή εταιρία, με μεγαλύτερη διαφάνεια**, γι’αυτό από το άμεσο μέλλον, οι δοκιμές εκπομπών των αυτοκινήτων της θα αξιολογούνται από **ανεξάρτητους** οργανισμούς. Η Volkswagen λέει πως από εδώ και στο εξής, η δημιουργία των λογισμικών των νέων αυτοκινήτων θα ελέγχεται και θα παρακολουθείται αυστηρά, πιο αποτελεσματικά και με διαφάνεια, αλλάζοντας την εσωτερική δομή και τις εσωτερικές διαδικασίες της εταιρίας, ώστε να μην επαναληφθεί παρόμοιο πρόβλημα στο μέλλον. Ο Γερμανός δήλωσε (Autocar, 2015):

*«Κάνουμε τα πάντα για να ξεπεραστεί η σημερινή κατάσταση, αλλά δεν θα επιτρέψουμε η κρίση να μας παραλύσει. Αντίθετα, θα την χρησιμοποιήσουμε ως καταλύτη για να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές, αλλαγές που η Volkswagen τις χρειάζεται. Παρά το γεγονός ότι η τρέχουσα κατάσταση είναι σοβαρή, η εν λόγω εταιρεία δεν θα τα παρατήσει. Έχουμε μια σαφή αποστολή: Να δημιουργήσουμε μια νέα, καλύτερη και ισχυρότερη Volkswagen. Μια εταιρεία που χρησιμοποιεί τις δυνάμεις της για να κάνει τη μετάβαση στο νέο κόσμο των αυτοκινήτων. Μια εταιρεία που απελευθερώνει τώρα νέες δυνάμεις και θέλει να εκμεταλλευτεί καλύτερα τις τεράστιες δυνατότητες της. Και, τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό, μια εταιρεία που θα είναι επιτυχής μακροπρόθεσμα έχοντας ως βάση τις **ισχυρές αξίες**. (Autocar, 2015)»*

Το VW Group θα βγάλει 20 ηλεκτρικά ή plug-in υβριδικά μοντέλα μέχρι το 2020, ενώ θέλει να γίνει ο ηγέτης της αυτόνομης οδήγησης. Το VW Group θα περικόψει 12 δισ. ευρώ μέσα στο 2016, αλλά η οικονομική κατάσταση του είναι σταθερή, με την μετοχή της να δείχνει σημάδια ανάκαμψης και από τα 90 ευρώ που είχε φτάσει, πλέον να

διαπραγματεύεται πάνω από τα 130 ευρώ. Τέλος, η VW έβαλε τέλος στις φήμες και διαμήνυσε πως δεν έχει καμία πρόθεση να πουλήσει οποιαδήποτε από τις 12 μάρκες που βρίσκονται κάτω από την ομπρέλα του VW Group.

5.5 Κριτική

Ο Gianni Puglisi, καθηγητής στο πανεπιστήμιο Enna Kore και πρόεδρος της Ιταλικής επιτροπής της UNESCO, παραφράζοντας ρήση του Benjamin Franklin, δήλωσε (Soundpr, 2015):

«Χρειάζεται μια ζωή για χτίσεις μια φήμη, αλλά μια στιγμή να την καταστρέψεις»

Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο όμιλος VW χρειάστηκε πραγματικά πάνω από 60 χρόνια για να εντυπώσει στο μυαλό των καταναλωτών την εικόνα της ηγέτιδας στο χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Στην περίπτωση της καταστροφής όμως δεν έγιναν όλα σε μια στιγμή. Σταδιακά, με συνεχείς λανθασμένες κινήσεις από το 2014 (ίσως και παλιότερα), η VW πριόνιζε το βάθρο στο οποίο είχε ανέβει, υπερνικώντας το μεγάλο ανταγωνιστή της, την TOYOTA.

Το Diesel Gate, μεταδόθηκε σαν πυρκαγιά, δημιουργώντας θηριώδη προβλήματα στον γερμανικό κολοσσό. Οι τελευταίες φήμες αναφέρουν πως το πρόστιμο το οποίο προετοιμάζεται από την κυβέρνηση των Η.Π.Α. θα ανέλθει στο ποσό των 18 δισεκατομμυρίων ευρώ, ποσό το οποίο έρχεται να προστεθεί στις τεράστιες απώλειες αξίας, τα κόστη επανόρθωσης και αναδιάρθρωσης κ.α.

Ο Puglisi συνεχίζει αναφέροντας τα εξής:

«Η VW κατάφερε να ισοπεδώσει μια σταθερή και δεκαετιών φήμη, η οποία ήταν συνώνυμη της αξιοπιστίας, της φερεγγυότητας και της ασφάλειας. Τώρα ο μόνος τρόπος να επανέλθουν, είναι να σηκώσουν τα μανίκια και να δουλέψουν σα να ξεκινούν από το μηδέν (Soundpr, 2015)»

Ο Puglisi έχει απόλυτο δίκιο, διότι μέχρι στιγμής, η VW έχει κάνει ελάχιστες κινήσεις σχετικά με το μέγεθος του σκανδάλου, στον τομέα των δημοσίων σχέσεων και της αντιμετώπισης της κρίσης, οι περισσότερες από τις οποίες ήταν λανθασμένες. Κατωτέρω θα εξετάσουμε τα σημεία στα οποία ο γερμανικός όμιλος έσφαλε και αντί να

βελτιώσει την κατάσταση εξομαλύνοντας τις επιπτώσεις, χειροτέρεψε το τελικό αποτέλεσμα.

5.5.1 Ανεπαρκής πληροφόρηση

Στην αντιμετώπιση κρίσεων, οι πρώτες ώρες μετά το ξέσπασμα είναι κρίσιμες. Είναι απαραίτητο να επικοινωνούνται οι πληροφορίες γρήγορα και αποδοτικά, μέσα από όλα τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας της εταιρείας, έτσι ώστε να καθοδηγούνται οι πληροφορίες οι οποίες φτάνουν στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, να μειώνονται οι ανεξέλεγκτες διαρροές και να περιορίζεται η ζημιά όσο γίνεται.

Η VW, πριν το σκάνδαλο δημοσιοποιηθεί, είχε ήδη επικοινωνιακά προβλήματα. Οι μηχανικοί του ομίλου παραδέχθηκαν στην EPA ότι έχει εγκατασταθεί σε 480.000 οχήματα diesel το παράνομο λογισμικό μια πληροφορία η οποία τελικά δημοσιοποιήθηκε από την EPA και όχι την VW (!).

Αποδέχθηκε δημόσια την ευθύνη, αλλά δεν εξέδωσε καμία ανακοίνωση ή εξήγηση ή δικαιολόγηση ούτε στην ιστοσελίδα της, ούτε στο Facebook, ούτε στο Twitter, μέχρι την 22^α Σεπτεμβρίου, 4 ημέρες μετά το ξέσπασμα του σκανδάλου.

Σε καμία από τις δηλώσεις «αποδοχής» της ευθύνης δεν δίνονται συγκεκριμένες πληροφορίες, με αδιαμφισβήτητη εγκυρότητα για το τι πραγματικά έχει γίνει, ποιοι επηρεάζονται και ποιες είναι οι δράσεις αντιμετώπισης. Ταυτόχρονα, επιτρέπεται και οργιάζει η κυκλοφορία οποιασδήποτε πληροφορίας-φήμης σχετικής με το σκάνδαλο, χωρίς καμία ανταπόκριση από τον όμιλο. Η απραξία αυτή δίνει την ευκαιρία σε οποιονδήποτε έχει κέρδος από την ζημιά που προκαλείται να μεγιστοποιήσει το όφελός του, με την διασπορά τέτοιων «ειδήσεων».

Τον Νοέμβριο η EPA ανακοίνωσε ότι είχε ανακαλύψει και άλλο λογισμικό εξαπάτησης σε Audi, Porsche και VW 3lt οχήματα. Η απάντηση της VW στην υπηρεσία που δύναται να εκδώσει πρόστιμο δισεκατομμυρίων ήταν άμεση και λιτή: *«Η Volkswagen AG επιθυμεί να τονίσει ότι κανένα λογισμικό δεν έχει εγκατασταθεί σε κινητήρες V6 3lt για την αλλαγή των εκπομπών με τρόπο που απαγορεύεται»*. Αυτή η απάντηση φυσικά ανησύχησε τους επενδυτές καθότι διαφαινόταν ότι η VW ξεκινάει «καυγά» με την EPA!

Τις επόμενες ημέρες η VW παραδέχεται νέο σκάνδαλο σχετικό με τις εκπομπές CO₂, χωρίς πάλι να δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες για το ποια μοντέλα, ποιοι κινητήρες (diesel ή βενζίνης) επηρεάζονται.

THE U-TURN ON DEFEAT DEVICES

‘Volkswagen AG wishes to emphasise that no software has been installed in the 3 litre V6 diesel power units to alter emissions characteristics in a forbidden manner’

‘One of [the auxiliary emission control devices] is regarded as a defeat device according to applicable US law’



VW ON NOV 2

AUDI ON NOV 23

Εικόνα 4.9 Διάσταση ανακοινώσεων VW

Αυτού του είδους η ανεπαρκής πληροφόρηση είναι προφανές ότι δίνει την αίσθηση σε MME, καταναλωτές και δημόσιες αρχές ότι η εταιρεία δεν μπορεί να διαχειριστεί τις εσωτερικές της υποθέσεις, πόσο μάλλον να ανταποκριθεί σε μια κρίση. Συνεπώς ζημιώνεται περαιτέρω η αξιοπιστία της.

5.5.2 Καθυστερημένη παραίτηση

Ο Martin Winterkorn, CEO της VW, παραδέχθηκε ότι 11 εκατομμύρια οχήματα διαθέτουν το σύστημα «εξαπάτησης» και παραιτήθηκε. Η εν λόγω κίνηση είναι τυπική για την αντιμετώπιση τέτοιων κρίσεων, αλλά στη συγκεκριμένη περίπτωση ήρθε πολύ αργά. Η καθυστέρηση αυτή δημιούργησε αμφιβολίες στο κατά πόσο η VW επιθυμεί να αποδεχθεί τις πραγματικές ευθύνες της ζημιάς που έχει προκαλέσει. Αυτό προκάλεσε ένα επιπλέον πλήγμα στην καταρρέουσα εικόνα του ομίλου.

Επιπλέον, το βιντεοσκοπημένο μήνυμα δεν βοήθησε την κατάσταση. Ήταν πολύ γενικό, ασαφές, χωρίς αδιαμφισβήτητες και αντικειμενικές πληροφορίες και καμία αναφορά στην ευθύνη για τις κατηγορίες που είχε απαγγείλει η αμερικάνικη υπηρεσία προστασίας περιβάλλοντος (EPA). Αναφερόταν σε «παρατυπίες» οι οποίες βρέθηκαν στα diesel οχήματα και καταλήγοντας στο «ότι κάνουμε θα γίνει με την μεγαλύτερη δυνατή

διαφάνεια». Έριξε το φταίξιμο σε λίγους μηχανικούς, λέγοντας ότι «είναι δουλειά της VW τώρα να βρει ποιοι είναι. Πρέπει επίσης να ξεκαθαρίσει αν η κουλτούρα της, η οποία είναι γνωστό ότι πνίγει τον διάλογο και την διάδοση των κακών ειδήσεων, βοήθησε στο να μη γίνει αυτό γνωστό στην ανώτερη διοίκηση». Με άλλα λόγια ο Winterkorn προσπαθούσε να αποποιηθεί οποιαδήποτε ευθύνη και δήλωνε ότι ο γερμανικός κολοσσός δεν έχει κανένα σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων.

Την επόμενη παραιτήθηκε, δηλώνοντας αμήχανα ότι «δεν είμαι ενήμερος για κάποια άδικη πράξη από την πλευρά μου».



Εικόνα 4.10 Παραίτηση CEO VW

5.5.3 Που είναι οι ειδικοί;

Λόγω της βαρύτητας των κατηγοριών και την αντιμετώπισή τους σε πολλές χώρες ταυτόχρονα, η VW προτίμησε να εμπιστευτεί και να ορίσει ως υπεύθυνους για την επικοινωνία σε δικηγόρους, αντί σε ειδικούς στις δημόσιες σχέσεις. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι πρώτοι να δώσουν πολύ στενά περιθώρια δράσης στους δεύτερους και να ακολουθηθούν ξεπερασμένες διαδικασίες εταιρικής επικοινωνίας. Μεγάλα διαστήματα σιωπής, αμήχανες αρνήσεις, αδυναμία να δοθούν απλές αλλά στιβαρές πληροφορίες και

αλαζονεία. Είναι προδιαγεγραμμένο ότι με τέτοιες συμπεριφορές, η κατάσταση θα επιδεινωθεί αντί να βελτιωθεί.

Μετά από αυτό, το έργο του τμήματος δημοσίων σχέσεων έχει γιγαντωθεί. Πρέπει να παρηγορήσει την κοινή γνώμη και να ξαναχτίσει τη φήμη της αξιοπιστίας, της ασφάλειας και της φερεγγυότητας από το μηδέν. Ο καλύτερος και πιο αποτελεσματικός τρόπος, είναι να πει την αλήθεια.

5.6 Εναλλακτικές προτάσεις αντιμετώπισης

Κατόπιν των ανωτέρω, προκύπτουν δύο ερωτήματα, (1) τι θα μπορούσε να κάνει η VW ώστε να διαχειριστεί ορθότερα και πιο αποτελεσματικά το σκάνδαλο και (2) τι μπορεί να κάνει τώρα. Οι προτάσεις αυτές θα βασιστούν στην θεωρία αποκατάστασης εικόνας (§3.1) και στην θεωρία πλαισιοποίησης (§3.2).

5.6.1 Τι θα μπορούσε να κάνει

Στην καλύτερη δυνατή περίπτωση, η VW θα έπρεπε να είχε λύσει το εν λόγω ζήτημα εσωτερικά, πολύ πριν το λογισμικό εξαπάτησης εγκατασταθεί σε 11.000.000 οχήματά της. Αυτό αφορά τις εσωτερικές διαδικασίες του ομίλου, οι οποίες όπως έγινε φανερό δεν λειτούργησαν στο φοβικό κλίμα το οποίο είχε δημιουργήσει η ανώτερη διοίκηση. Συνεπώς, η VW θα έπρεπε να είχε εγκαταστήσει ένα τέτοιο σύστημα ποιότητας και διακίνησης πληροφορίας από την βάση προς την διοίκηση, το οποίο θα απέτρεπε τέτοιες παρεκτροπές.

Όπως αναφέρει και ο Benoit «μια επιχείρηση η οποία είναι υπεύθυνη για ένα συμβάν πρέπει να το αποδεχτεί αμέσως (W.L.Benoit, 1997)». Συνεπώς, εφόσον το λογισμικό εγκαταστάθηκε και τα οχήματα πωλήθηκαν, η VW θα έπρεπε να είχε αποδεχθεί την ευθύνη και δημοσιοποιήσει η ίδια το πρόβλημα πολύ πριν το πράξει η EPA. Δεδομένου ότι τα πρώτα σημάδια είχαν ξεκινήσει να φαίνονται πολύ νωρίτερα (το 2014, ενώ σε ορισμένα δημοσιεύματα αναφέρεται ότι ήταν γνωστό από το 2011), η VW έπρεπε να είχε διερευνήσει άμεσα το θέμα εσωτερικά και να προβεί στις κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις. Δεδομένου ότι ευθύνεται αποκλειστικά, αυτές μπορούσαν να περιλαμβάνουν τα κατωτέρω:

1. Να ενημερώσει με δική της πρωτοβουλία τις αρμόδιες αρχές σε όλες τις χώρες, οι οποίες επηρεάζονται, για το εν λόγω πρόβλημα, αποδεχόμενη την ευθύνη και παρουσιάζοντας ένα ολοκληρωμένο σχέδιο για την αποκατάσταση της ζημιάς. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει απόσυρση των οχημάτων και αντικατάσταση λογισμικού, πληρωμή της αντίστοιχης φορολογίας για τις συνολικές επιπλέον εκπομπές ρύπων ανά κράτος, πληρωμή των αντίστοιχων περιβαλλοντικών ή άλλων προστίμων κλπ. Εξάλλου, εν μέσω παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, κανείς δεν θέλει να θέσει εκτός αγοράς έναν βιομηχανικό κολοσσό όπως η VW. Πρωτοβουλίες αποδοχής και αναγνώρισης της ευθύνης καθώς και πλήρους συνεργασίας με τις αρχές, πείθουν τις τελευταίες να είναι πιο επιεικείς στην επιβολή προστίμων.
2. Να εντοπίσει και να εξουδετερώσει την πηγή του προβλήματος, καθώς επίσης να προχωρήσει άμεσα στις απολύσεις/παραιτήσεις των υπευθύνων ανεξάρτητα από την διοικητική τους βαθμίδα.
3. Όλα τα ανωτέρω πρέπει να κοινοποιηθούν στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Η VW πρέπει να έχει τον έλεγχο των διακινούμενων πληροφοριών και να είναι έτοιμη για την αντιμετώπιση οποιασδήποτε παράλογης σχετικής φήμης διαρρεύσει και απειλήσει την προσπάθεια. Κατά την κοινοποίηση πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στην ειλικρινή μεταμέλεια και την συγχώρεση που ζητά, στην αυστηρότητα με την οποία η εταιρεία αντιμετωπίζει εσωτερικά το ζήτημα και στις ενέργειες αντιμετώπισης.
4. Να προβεί στην σύνταξη και δημοσιοποίηση ενός σχεδίου αποκατάστασης των καταναλωτών που έχουν πληγεί από την παράνομη συμπεριφορά. Αυτό απαιτεί την αναζήτηση και προσέγγιση των αγοραστών των οχημάτων και την προσφορά αντισταθμιστικών πακέτων (εκπτώτικα πακέτα συντήρησης, διευκολύνσεις αποπληρωμής δανείων οχημάτων της VW Bank, κ.α.), κατόπιν της διόρθωσης του λογισμικού. Για τις δράσεις αποκατάστασης της ζημιάς των καταναλωτών πρέπει να γίνεται συνεχής ενημέρωση («βομβαρδισμός»), σε όλα τα μέσα, προβάλλοντας έντονα τι μπορεί να αποκομίσει ο καταναλωτής.
5. Να πραγματοποιήσει εκτεταμένη προβολή όλων των διορθωτικών ενεργειών, χρησιμοποιώντας τόσο τα παραδοσιακά όσο και τα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας/ενημέρωσης (Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn). Παράλληλα, να κατασκευάσει μια ιστοσελίδα αφιερωμένη στην λεπτομερή αναφορά των εν

λόγω ενεργειών καθώς και οποιουδήποτε άλλου έργου σχετικού, αγοράζοντας τις λέξεις αναζήτησης-κλειδιά, ώστε οποιαδήποτε αναζήτηση να οδηγήσει σε αυτή.

Μεγάλη σημασία έχει η σύνταξη των ενημερωτικών κειμένων, καθώς αυτά θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα, σαφή και να μην αφήνουν περιθώρια αμφιβολιών για την αποφασιστικότητα της VW. Για αυτό προτείνεται η ομάδα εργασίας να περιλαμβάνει και επιστήμονες δημοσίων σχέσεων με ειδικότητα στη διαχείριση αντίληψης, καθώς πρέπει να διασφαλιστεί ότι θα διατηρηθεί η αντίληψη που έχει ήδη ο αποδέκτης (είτε αρχή, είτε ΜΜΕ ή καταναλωτής) για τον όμιλο. Όλα τα ανωτέρω θα είχαν σκοπό να αποτραβήξουν την προσοχή του ακροατηρίου από το αντικείμενο του σκανδάλου και να την επικεντρώσουν στις ενέργειες αποκατάστασης, ώστε σταδιακά αλλά με γρήγορο σχετικά ρυθμό να επουλωθεί η ζημιά που έχει γίνει. Με λίγα λόγια, η αντίληψη του ακροατηρίου να μετακινηθεί από το «κακή VW» σε «συμπαθή VW» (θεωρεία πλαισιοποίησης-μεταφορά).

5.6.2 Τι μπορεί να κάνει

Πριν προταθεί οποιαδήποτε στρατηγική αντιμετώπισης της κρίσης, έτσι όπως έχει κλιμακωθεί πλέον, πρέπει να γίνει απόλυτα κατανοητό ότι η VW αποτελεί μία πολύ ειδική περίπτωση εσκεμμένης παραβίασης της νομοθεσίας, από ένα μεγάλο αριθμό ατόμων, από απλούς μηχανικούς έως και μέλη της ανώτερης διοίκησης. Το συγκεκριμένο σκάνδαλο μπορεί να συγκριθεί μόνο με το αντίστοιχο οικονομικό φιάσκο της Enron, η οποία πτώχευσε τον Δεκέμβριο του 2001.

Ο Dan Becker, υπεύθυνος για την καμπάνια Safe Climate στο Center for Auto Safety, το οποίο ιδρύθηκε το 1970 από την Ένωση Καταναλωτών στις ΗΠΑ, δήλωσε ότι ήταν ανάμεσα στους μηχανικούς και νομικούς οι οποίοι ταξίδεψαν στη Γερμανία το 2011 για να ακούσουν τα επιχειρήματα των αυτοκινητοβιομηχανιών στις ανησυχίες της ομάδας για τα diesel οχήματα. Είπε ότι ενώ η BMW και η Daimler έδειχναν ότι λάμβαναν τις ανησυχίες υπόψη, οι εκπρόσωποι της VW όχι. Ο Becker δήλωσε ότι «μας μιλούσαν υποτιμητικά, σίγουρα θα κερδίσουν ένα βραβείο ηθοποιίας» και συνέχισε λέγοντας ότι «είναι από τις εταιρείες οι οποίες προσπάθησαν απεγνωσμένα να πείσουν τους Αμερικάνους να αγοράσουν diesel. Πιστεύω πως αυτό το πλοίο βυθίστηκε! (HAKIM, et al., 2015)»

Στα λίγα λόγια του Dan Becker απεικονίζεται πλήρως η ζημιά που έχει πάθει η VW. Έχει χάσει πλήρως κάθε ίχνος εμπιστοσύνης, αξιοπιστίας και φερεγγυότητας. Όπως αναφέρει η Tagesspiegel (12/2015) “οι υπεύθυνοι πρέπει να βρεθούν και να τιμωρηθούν, οι καταναλωτές να αποζημιωθούν και οι δομές να ανανεωθούν, αλλιώς και η ηγεσία της VW κινδυνεύει να χάσει την αξιοπιστία της για δεύτερη φορά».

Δεδομένων των λαθών που προαναφέρθηκαν στην παράγραφο 4.4, η VW θα πρέπει να ξεκινήσει από το μηδέν και να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στο ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη του ακροατηρίου (αρχές, MME, καταναλωτές) και να βάλει σε δεύτερη μοίρα τα κέρδη και τις πωλήσεις.

Κάποια βήματα έχουν γίνει ήδη, αν και θα μπορούσαν να γίνουν συντομότερα ή με καλύτερο τρόπο. Τέτοια είναι η δημόσια αποδοχή της ευθύνης, η παραίτηση του Martin Winterkorn, η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου καθώς επίσης και η ανακοίνωση της αλλαγής του διοικητικού μοντέλου. Επίσης, ήδη έχουν αποζημιωθεί καταναλωτές στις ΗΠΑ, ενώ όπως ο νέος CEO ανακοίνωσε η VW εργάζεται για την δημιουργία ενός ελκυστικού πακέτου αποζημίωσης, για την αντιστάθμιση της μειωμένης πλέον αξίας των οχημάτων, κατόπιν του σκανδάλου.

Για να κερδίσει την εμπιστοσύνη του ακροατηρίου η VW θα μπορούσε επιπλέον να προβεί στις κατωτέρω ενέργειες:

1. Να εμπλουτίσει τις ενέργειες αποκατάστασης με τη χρήση συμβολικών συμπεριφορών ή φυσικών αντικειμένων (Elsbach, 2013). Τέτοια θα μπορούσαν να είναι η συνεργασία με κάποιο γνωστό πανεπιστήμιο για την χρηματοδότηση από την VW ερευνών ή μεταπτυχιακών προγραμμάτων για την εταιρική ευθύνη και την προστασία του περιβάλλοντος, η δημιουργία κέντρου για την προστασία της ατμόσφαιρας, την συνεργασία με πρωτοπόρους στην προστασία του περιβάλλοντος (π.χ. WWF, Greenpeace) στη δημιουργία κοινών projects. Τα λογότυπα των projects θα χρησιμοποιηθούν από την VW για την προώθηση της προσπάθειας ανάκτησης της εμπιστοσύνης.
2. Να δημιουργήσει ιστοσελίδα στην οποία θα αναφέρεται κάθε λεπτομέρεια σχετικά με το σχέδιο αντιμετώπισης και αποκατάστασης της ζημιάς που έχει προκληθεί. Στην ιστοσελίδα πρέπει να γίνεται συνεχής ενημέρωση των δράσεων και του σταδίου στο οποίο βρίσκεται κάθε μία, ενώ θα υπάρχει δυνατότητα εγγραφής σε newsletters. Παράλληλα να δημιουργηθούν νέοι λογαριασμοί ή συνδεδεμένοι με

- τους υπάρχοντες σε Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, στους οποίους θα αναρτώνται όλες οι νέες εξελίξεις, ώστε οι ενδιαφερόμενοι να ενημερώνονται σε πραγματικό χρόνο. Τέλος, η κίνηση, οι επισκέπτες, οι επιλογές, τα σχόλια και οποιοδήποτε άλλο σχετικό στατιστικό στοιχείο θα πρέπει να παρακολουθείται αναλυτικά.
3. Να ελέγξει τις πληροφορίες οι οποίες διαχέονται στα παραδοσιακά και σύγχρονα μέσα ενημέρωσης και ανταλλαγής πληροφοριών. Αυτό μπορεί να γίνει αγοράζοντας λέξεις αναζήτησης-κλειδιά και καθοδηγώντας στην επιθυμητή ιστοσελίδα ως πρώτο αποτέλεσμα. Επιπλέον, το ανωτέρω μπορεί να πραγματοποιηθεί με την σύσταση ομάδας η οποία θα παρακολουθεί την πληροφοριακή εξέλιξη του σκανδάλου στα μέσα και σε συνεργασία με τους ειδικούς δημοσίων σχέσεων, διαχείρισης αντίληψης, νομικούς και την διοίκηση να αντιμετωπίζουν άμεσα την οποιαδήποτε πληροφοριακή απειλή, απαντώντας με σαφήνεια και διαφάνεια.
 4. Να συνταχθεί σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων. Όπως φάνηκε στην περίπτωση της VW, ο όμιλος ήταν απόλυτος απροετοίμαστος, παρά τις παλαιότερες περιπτώσεις στις οποίες είχε πέσει σε παραπτώματα μικρότερης σημασίας. Το σχέδιο θα παρέχει τα βασικά βήματα τα οποία πρέπει να ακολουθηθούν και όχι λεπτομερείς δράσεις, καθότι κάθε κρίση είναι διαφορετική. Θα προβλέπει τις θέσεις εργασίας οι οποίες θα ενεργοποιηθούν καθώς και τους αντίστοιχους ρόλους. Σκοπός είναι να διασωθεί ο πιο πολύτιμος πόρος στη διαχείριση κρίσεων, ο χρόνος, με το να αυτοματοποιηθούν και να εκτελεστούν γρήγορα βασικές ενέργειες, όπως είναι η ανάθεση εργασιών στα τμήματα δημοσίων σχέσεων, νομικής συμμόρφωσης, οικονομικών, ανθρωπίνων πόρων και παραγωγής καθώς επίσης και η συλλογή πληροφοριών.

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να αναφερθεί ότι τα σημεία 2 και 3, τα είχε πραγματοποιήσει και η BP στην περίπτωση της περίπτωσης Deepwater Horizon με μεγάλη επιτυχία.

5.7 Επίλογος

Σαφώς δεν είναι η πρώτη φορά που αυτοκινητοβιομηχανία παραβαίνει τη νομοθεσία. Στις ΗΠΑ, το 1972 η Ford πλήρωσε 7 εκατομμύρια δολάρια για παραποίηση των ελέγχων εκπομπών, ενώ ένα χρόνο μετά το 1973 ακολούθησε και η VW και η Chrysler

το 1974 για τους ίδιους λόγους. Η Ford απασχόλησε την κοινή γνώμη πάλι το 1978, ενώ η Chrysler το 1987. Το 2014, η Hyundai και η KIA πλήρωσαν 300 εκατομμύρια δολάρια για ψευδή δήλωση κατανάλωσης ανά χιλιόμετρο. Η Ford έκανε το ίδιο σε ηλεκτροκίνητο μοντέλο και ανάγκασε την EPA να νομοθετήσει αυστηρότερα πρόστιμα για ψευδείς δηλώσεις κατανάλωσης. Στην Ευρώπη και στην Άπω Ανατολή, τα κράτη είναι πιο προστατευτικά σχετικά με τις αυτοκινητοβιομηχανίες τους.

Σε όλες τις ανωτέρω περιπτώσεις η διαχείριση της κρίσης, τα πρόστιμα και οι ποινές είναι διαχειρίσιμες, με σχετικά μικρή προσπάθεια. Στην περίπτωση της Volkswagen τα πράγματα δεν θα είναι τόσο εύκολα. Ο γερμανικός όμιλος ενώ έκανε τις τυπικές σωστές κινήσεις, τις έκανε καθυστερημένα και χωρίς να δείχνει πραγματική μεταμέλεια. Ίσως αλαζονικά να πίστευε ότι είναι πολύ μεγάλος για να κλονιστεί. Πλέον, για να ανακάμψει, θα πρέπει να προσπαθήσει σκληρά και να χρησιμοποιήσει μεθόδους οι οποίες ξεφεύγουν από την παραδοσιακή αντιμετώπιση κρίσεων.

Πολλοί πιστεύουν ότι το σκάνδαλο των εκπομπών ξεπερνά την VW. Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότεροι έλεγχοι εκπομπών δείχνουν ότι σε πραγματικές συνθήκες οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται και δεν διαφαίνεται σημαντική πορεία βελτίωσης. Η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία για την Μεταφορά και το Περιβάλλον διαπίστωσε ότι το μέσο όχημα diesel εκπέμπει ρύπους 5 φορές πάνω από τα όρια. Η διαφορά μεταξύ εργαστηρίου και πραγματικών συνθηκών εκτινάχθηκε από το 8% το 2002 στο 40% πέρυσι. Παρόλα αυτά, η Ομοσπονδία Κατασκευαστών Αυτοκινήτων δήλωσε πως το συγκεκριμένο θέμα αφορά μόνο την VW.

Σε οποιαδήποτε περίπτωση, το θέμα των παραπονημένων στοιχείων εκπομπών ρύπων, θα παραμείνει για αρκετό καιρό στην επικαιρότητα, χάρη στην VW. Αυτό από τη μία θα επιβαρύνει το έργο της, από την άλλη όμως αποτελεί μια ευκαιρία να πρωτοπορήσει, όπως έκανε η Johnson & Johnson στην περίπτωση του Tylenol το 1982, σε μια εντελώς διαφορετική κρίση.

6 Βιβλιογραφία

A.N.Villines. 2011. *Communicating during crisis:a case stugy of the 2010 BP gulf oil spill.* s.l. : Butler University Libraries, 2011.

A.Webb and D.Welch. 2015. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-09-25/volkswagen-said-to-manage-faked-test-results-from-german-offices>. *Bloomberg Business*. [Online] September 2015. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-09-25/volkswagen-said-to-manage-faked-test-results-from-german-offices>.

Autocar. 2015. *Autocar. Volkswagen will use dieseldgate scandal as 'catalyst for change' says Müller.* [Online] December 2015. <http://www.autocar.co.uk/car-news/industry/volkswagen-will-use-dieseldgate-scandal-catalyst-change-says-m%C3%BCller>.

Automotive. 2015. *Automotive News. VW denies report that at least 30 managers were involved in diesel cheat.* [Online] October 2015. <http://www.autonews.com/article/20151014/OEM02/151019948/vw-denies-report-that-at-least-30-managers-were-involved-in-diesel>.

Benoit, W. L. 1999. *Acclaiming, attacking and defending presidential nominating acceptance addresses.* s.l. : Quartely Journal of Speech, 1999.

BP. *Deepwater Horizon accident and response.* [Online] http://www.bp.com/en_us/bp-us/commitment-to-the-gulf-of-mexico/deepwater-horizon-accident.html.

Brandalism. 2015. *Brandalism. Brandalism.* [Online] November 2015. <http://www.brandalism.org.uk/>.

Changing minds. *Changing minds. Apologia models.* [Online] <http://changingminds.org/techniques/conversation/excusing/apologia.htm#war>.

Cordero, Dani and Planelles, Manuel. 2015. *El Pais. Seat may have installed over 500,000 altered diesel engines into its cars.* [Online] September 2015. http://elpais.com/elpais/2015/09/24/inenglish/1443082180_661154.html.

Cowden, K. and Sellnow, T. L. 2002. *Issues advertising as crisis communication:Northwest Airlines' use of image restoration strategies during 1998 pilot' strik.* s.l. : Journal of Business Communication, 2002.

DoD. 2003. *Dictionary of Defence of Military and Associated Terms*. s.l. : Department of Defense, 2003.

Dutton, J. E. and Dukerich, J. M. 1991. *Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation*. s.l. : Academy of Management Journal, 1991.

Elsbach, K.D. and Kramer, R.M. 1996. *Members' responses to organizational identity threats: encountering and countering the Business Weeks rankings*. s.l. : Administrative Science Quarterly, 1996.

Elsbach, Kimberly D. 1999. *An expanded model of organizational identification*. s.l. : Research in Organizational Behavior, 1999.

—. **2013.** *Organizational Perception Management*. New Jersey : Routledge, 2013.

—. **2001.** *The architecture of legitimacy*. Cambridge : Cambridge University Press, 2001.

EPA. 2015. *Volkswagen Light Duty Diesel Vehicle Violations for Model Years 2009-2016*. [Online] 2015. <http://www.epa.gov/vw>.

Europe, Automotive News. 2015. *Automotive News Europe. VW cheat software was switched on in Europe, report says*. [Online] October 2015. <http://europe.autonews.com/article/20151008/ANE/151009841/vw-cheat-software-was-switched-on-in-europe-report-says>.

F.Zeller. 2015. *Reports: VW Ignored Warnings on Illegal Cheat Software. IndustryWeek*. [Online] September 2015. <http://www.industryweek.com/regulations/reports-vw-ignored-warnings-illegal-cheat-software>.

Fairhurst, G. & Sarr, R. 1996. *The art of Framing*. San Francisco : Jossey-Bass, 1996.

Fearn-Banks, Kathleen. 2009. *Crisis Communications: A Casebook Approach. Mahweh: Lawrence Erlbaum Associates. 2009.*

G.Karando and K.Perugini. 2012. *BP's RESPONSE TO THE GULF OF MEXICO OIL SPILL*. 2012.

Goffman, Erving. 1974. *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. New York : Northeastern University press, 1974.

Grieb, Deborah. 2015. AutoPacific. *Volkswagen's Reputation Takes Big Hit with Vehicle Owners; AutoPacific Predicts Tough Road Ahead.* [Online] October 2015.

<http://www.autopacific.com/news-app/story.248/title.volkswagen-s-reputation-takes-big-hit-with-vehicle-owners-autopacific-predicts-tough-road-ahead/menu.no/sec./home..>

HAKIM, DANNY and TABUCHI, HIROKO. 2015. NY Times. *Volkswagen Test Rigging Follows a Long Auto Industry Pattern.* [Online] September 2015.

<http://www.nytimes.com/2015/09/24/business/international/volkswagen-test-rigging-follows-a-long-auto-industry-pattern.html>.

Hearit, K. M. 1994. *Apologies and public relations crisis at Chrysler, Toshiba and Volvo.* s.l. : Public Relations review, 1994.

Horowitz, B. 1991. Fines. *LAT Home.* [Online] LA Times, August 22, 1991.

http://articles.latimes.com/1991-08-22/business/fi-1522_1_federal-trade-commission.

J.Hyde. 2015. Yahoo Autos. *Exclusive: U.S. Cash For Clunkers Paid \$20.7 Million For Volkswagen Diesels With Faked Emissions.* [Online] September 2015.

<https://www.yahoo.com/autos/exclusive-u-s-cash-for-1264528182796342.html>.

J.V.Wood. 1989. *Theory and research concerning social comparisons of personal attributes.* s.l. : Psychological Bulletin, 1989.

Jaynes, N. 2015. mashable. *The Volkswagen emissions scandal: All you need to know.* [Online] 2015. <http://mashable.com/2015/09/22/vw-tdi-emissions-scandal/#FeRYtjRpDSqf>.

JRC. 2013. JRC Scientific and policy reports. *A complementary emissions test for light duty vehicles: assessing the technical feasibility of candidate procedures.* [Online] 2013.

http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC75998/ld-na-25572-en-n_online.pdf.

K.D.Elsbach, R.I.Sutton and K.E.Principe. 1998. *Averting expected controversies through anticipatory impression management: A study of hospital billing.* s.l. : Organization Science, 1998.

Lind, E.A. and Tyler, T.R. 1988. *The social psychology of procedural justice.* New York : Springer, 1988.

- M.G.Pratt and P.O.Foreman. 2000.** *Classifying managerial responses to multiple organizational identities*. s.l. : Academy of Management Review, 2000.
- M.Regester and J.Larkin. 2007.** *Risk Issues and crisis management in public relations: a casebook of best practice*. s.l. : Kogan page, 2007.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. 1995.** *An integrative model of organizational trust*. s.l. : Academy management review, 1995.
- McAleer, Michael. 2015.** The Irish Times. *VW boss admits Irish cars face extra tax liability* . [Online] November 2015. <http://www.irishtimes.com/business/manufacturing/vw-boss-admits-irish-cars-face-extra-tax-liability-1.2424667>.
- McCombs, M. 2003.** *The Agenda-Setting Role of the Mass Media in the Shaping of Public Opinion*. 2003.
- McIlroy, John. 2015.** Autocar. *VW emissions scandal: Muller announced as new VW Group CEO*. [Online] September 2015. <http://www.autocar.co.uk/car-news/industry/vw-emissions-scandal-muller-announced-new-vw-group-ceo>.
- Mooney, Attracta. 2015.** Financial Times. *Nordea Asset Management looks at suing Volkswagen over losses*. [Online] November 2015. <http://www.ft.com/cms/s/0/b2088126-8478-11e5-8e80-1574112844fd.html>.
- Murell, A. 2001.** *Signaling positive corporate social performance*. s.l. : Business and Society, 2001.
- Neate, Rupert. 2015.** theguardian. *Meet John German: the man who helped expose Volkswagen's emissions scandal* . [Online] 2015. <http://www.theguardian.com/business/2015/sep/26/volkswagen-scandal-emissions-tests-john-german-research>.
- NOAA.** Wayback Machine. *Emergency response*. [Online] http://wayback.archive.org/web/20091223144513/http://response.restoration.noaa.gov/gallery_gallery.php?RECORD_KEY%28gallery_index%29=joinphotogal_id,gallery_id,photo_id&joinphotogal_id%28gallery_index%29=171&gallery_id%28gallery_index%29=12&photo_id%28gal.

- Peters, G. and Wooley, J. T.** Remarks on Presenting the presidential medal of Freedom to Apollo 13 Astronauts in Honolulu. *The American Presidency Project*. [Online] <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=2472>.
- PMI.** Corporate Contributions. *Philip Morris International*. [Online] http://www.pmi.com/eng/about_us/corporate_contributions/pages/corporate_contributions.aspx.
- R.M.Entman. 2007.** *Framing bias:Media in the distribution power*. s.l. : Journal of Communication, 2007.
- Richard, F. 2009.** Legal Planet. *Legal Planet*. [Online] 2009. <http://legal-planet.org/2009/03/24/exxon-valdez-20-years-later-lessons-learned/>.
- Saarinen, Martin. 2016.** Autoexpress. *VW emissions scandal: everything you need to know*. [Online] 2016. <http://www.autoexpress.co.uk/volkswagen/92893/vw-emissions-scandal-recalls-compensation-is-your-car-affected-latest-news>.
- Schenker, B. R. 1980.** *Impression management: The self-concept, social identity and interpersonal relations*. Monterey : Brooks/Cole, 1980.
- Schwartz, Jan and Lewis, Barbara. 2015.** Reuters. *VW says will foot tax bill for carbon emissions blunder*. [Online] November 2015. <http://uk.reuters.com/article/uk-volkswagen-emissions-resignation-idUKKCN0SV1U220151106>.
- Shapiro, D. L., E.H.Buttner and B.Barry. 1994.** *Explanations for rejection decisions: what factors enhance their perceived adequacy and moderate their enhancement of justice perceptions?* s.l. : Organizational Behavior and Human decision processes, 1994.
- Silver, L. 2015.** Buzzfeed. *Switzerland Bans The Sale Of Volkswagen Diesel Models*. [Online] September 2015. <http://www.buzzfeed.com/laurasilver/switzerland-bans-the-sale-of-volkswagen-models#.hxQGpjGM9>.
- Smith, Ron. 2007.** Exxon Valdez Oil Spill. [Online] 2007. <http://faculty.buffalostate.edu/smithrd/PR/Exxon.htm>.
- Soundpr. 2015.** Soundpr. *DieselGate, all the mistakes by Volkswagen PR team*. [Online] September 2015. <http://www.soundpr.it/en/news/dieselgate-tutti-gli-errori-del-team-pr-di-volkswagen.html>.

Staw, B.M. and Ross, J. 1987. *Behavior in evaluation situations*. Greenwich : JAI Press, 1987.

Suchman, C.M. 1995. *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. s.l. : Academy of Management, 1995.

Sundstrom, E. and M.G.Sundstrom. 1986. *Work places:the psychology of the physical environment in offices nad factories*. Cambridge : Cambridge Univeersity Press, 1986.

Telegraph. 2015. Industry. *German government 'knew VW was rigging emissions test'*. [Online] September 2015.

<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/industry/11884877/German-government-knew-VW-was-rigging-emissions-test.html>.

—. **2015.** Industry. *VW emissions crisis spreads to Europe as EU orders spot checks on cars*. [Online] September 2015.

<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/industry/11889602/VW-emissions-spreads-to-Europe-as-EU-orders-spot-checks-on-cars.html>.

Thompson, Gregory J. and Carder, Daniel K. 2014. *"In-Use Emissions Testing of Light-Duty Diesel Vehicles in the United States*. s.l. : WVU Center for Alternative Fuels, Engines, and Emissions, 2014.

Tovey, Alan. 2015. TheTelegraph. *VW scandal: Volkswagen HQ raided by German prosecutors as US boss faces grilling by Senate*. [Online] October 2015.

<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/industry/engineering/11918902/VW-scandal-Volkswagen-HQ-raided-by-German-prosecutors-as-US-boss-faces-grilling-by-Senate.html>.

Turpen, Aaron. 2015. Gizmag. *Volkswagen proposes simple technical fixes for diesel cheat in Europe*. [Online] November 2015. <http://www.gizmag.com/volkswagen-diesel-cheat-fix/40625/>.

VW. 2015. Volkswagen diesel information. *Volkswagen diesel information*. [Online] 2015. <https://www.vwdieselfinfo.com/>.

- . **2015.** VW aktiengesellschaft. *News*. [Online] October 2015.
http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/news/2015/10/naechste_Schritte.html.
- W.L.Benoit. 1995.** *Accounts, Excuses and Apologies: A theory of Image restoration strategies*. New York : University of New York Press, 1995.
- . **1997.** *Image repair discourse and crisis communication*. s.l. : Public relations review, 1997.
- W.T.Coombs. 2007.** *Crisis management and communications*. 2007.
- . **2007.** *Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory*. s.l. : Corporate Reputation Review, 2007.
- Wikipedia.** Deepwater Horizon oil spill. [Online]
https://en.wikipedia.org/wiki/Deepwater_Horizon_oil_spill.
- . Environmental impact of the Deepwater Horizon oil spill. [Online]
https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental_impact_of_the_Deepwater_Horizon_oil_spill.
- . Exxon Valdez oil spill. [Online] https://en.wikipedia.org/wiki/Exxon_Valdez_oil_spill.
- Winterkorn. 2015.** Volkswagen. *News*. [Online] September 2015.
http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/news/2015/09/statement_ceo_of_volkswagen_ag.html .
- Wojdyla, Ben. 2008.** Toyota President Ken Watanabe Expected To Step Down In 2009. [Online] 2008. <http://jalopnik.com/5117231/toyota-president-ken-watanabe-expected-to-step-down-in-2009>.
- Yahoo. 2015.** Yahoo. *South Korean VW owners sue over emissions scam*. [Online] September 2015. <http://news.yahoo.com/south-korean-vw-owners-sue-over-emissions-scam-071238804--finance.html>.
- Youtube. 2015.** Youtube. *Video statement Prof. Dr. Martin Winterkorn*. [Online] September 2015. https://www.youtube.com/watch?v=wMPX98_H0ak.

Πηλίδης, Κ. 2015. Autoblog. *Το VW Group αναδιαρθρώνεται εκ βάθρων λόγω Dieselgate.* [Online] September 2015. <http://www.autoblog.gr/2015/09/25/to-vw-group-anadiarthrwnetai-ek-bathos-logw-dieselgate/>.