



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ  
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ



# ΠΡΟΛΗΨΗ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ Διαχείριση Κρίσεων

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ



ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS

2023.07.27

Δημήτρης Λυμπερόπουλος

Τμήμα Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας

1

## Crisis Preparedness as the next competitive advantage: Learning from 4,500 crises

PwC's Global Crisis Survey 2019



### 1 Living with crisis

What is crisis? And what does it mean to operate in this new normal?



### 2 The chain reaction of crisis

The shock waves from a crisis can travel far and wide — and then back again. So how do you contain the damage?

**It's not if. It's when.  
No one is immune.**



[https://www.google.com/url?sa=t&rc=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiD3Zjp\\_rCAAxWPgf0HHUaVBWEQFnoECBIAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.pwc.com%2Ffee%2Ffe%2Fpublications%2Fpub%2Fpwc-global-crisis-survey-2019.pdf&usg=AOvVaw1Wekil2NcGgiZNQoZOEY3R&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rc=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiD3Zjp_rCAAxWPgf0HHUaVBWEQFnoECBIAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.pwc.com%2Ffee%2Ffe%2Fpublications%2Fpub%2Fpwc-global-crisis-survey-2019.pdf&usg=AOvVaw1Wekil2NcGgiZNQoZOEY3R&opi=89978449)

2

## 5 What doesn't kill you makes you stronger

Οι επιχειρήσεις που βγαίνουν δυνατώτερες από την κρίση  
κάνουν συγκεκριμένες ενέργειες:

- Επενδύουν στη **δημιουργία** ενός πλήρους **crisis plan**
- **Επικαιροποιούν** το crisis plan
- **Ενεργούν και Επικοινωνούν** εστιάζοντας στις **ανάγκες των ομάδων κοινού**



[https://www.google.com/url?sa=t&rc=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiD3ZIp\\_rCAAxWPg0HHUaVBWEQFnoECBIQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.pwc.com%2Fee%2Fpublications%2Fpub%2Fpwc-global-crisis-survey-2019.pdf&usg=AOvVaw1Wekil2NcGgiZnQoZOEY3R&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rc=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiD3ZIp_rCAAxWPg0HHUaVBWEQFnoECBIQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.pwc.com%2Fee%2Fpublications%2Fpub%2Fpwc-global-crisis-survey-2019.pdf&usg=AOvVaw1Wekil2NcGgiZnQoZOEY3R&opi=89978449)

3

## PwC's Global Crisis and Resilience Survey 2023



1,812

business leaders shared company data  
and insights on the impact of crises

96%

of organisations have experienced  
disruption in the past two years

76%

said their most serious disruption had a  
medium-to-high impact on operations



<https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html>

4

Three takeaways



1

**Integration: An integrated resilience programme is essential**

2/3

Almost two thirds of organisations have moved toward an integrated resilience programme – but only one in five is fully integrated



Three takeaways



2

**Leadership: Thriving in permacrisis requires an executive leader and upskilled teams**

93%

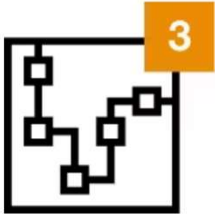
have established a C-level sponsor for their resilience programme

A successful resilience strategy and programme needs:

- Executive sponsorship from the C-suite
- A senior leader with clear responsibility for the programme
- A skilled team to drive the programme across the organisation



# PwC's Global Crisis and Resilience Survey 2023

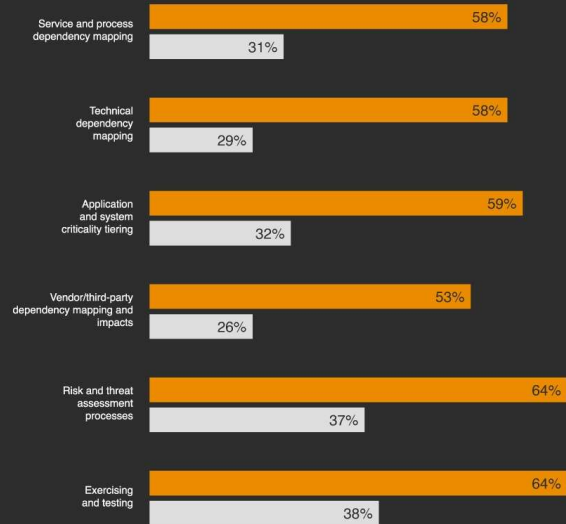


## 3 Programme approach: Building operational resilience around what matters most



Our data shows that those who have moved to an integrated resilience programme are significantly further ahead in many of the core elements of OpRes.

Percent of respondents with "defined" or "optimised" program elements:



Integrated programmes
 Somewhat or non-integrated programmes

# PwC's Global Crisis and Resilience Survey 2023



Which sectors have the most-integrated resilience programmes according to our respondents?



In what areas are organisations planning to invest in the next two years?



# Join the resilience revolution: How to thrive in permacrisis



## Establish executive sponsorship for your resilience programme

Identify a visible senior leader responsible and accountable for the programme



## Build an integrated enterprise resilience programme of cross-functional teams

Align your programme with your strategy, values, and investment priorities across the organisation



## Identify and map your critical business services

Identify your critical business services, map their dependencies, and integrate your resilience capabilities around those services



## Establish a panoramic view of your unique risk landscape

Go beyond traditional risk management and leverage technology to highlight weak signals and other key indicators for resilience; organisations most able to mitigate, withstand and recover stronger from a crisis all have a panoramic view of their risk landscape, allowing them to better anticipate risk and act with confidence



## Fortify your resilience strategy with technology and regular testing and exercises



<https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html>

9

ΕΙΚΟΝΑ



ΦΗΜΗ

**ΠΡΟΛΗΨΗ &  
ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ  
ΚΡΙΣΕΩΝ**



10

## ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΡΙΣΗ (οργανισμοί, επιχειρήσεις)

**Κρίση** είναι ένα Έκτακτο Γεγονός,  
που μπορεί να **Επηρεάσει Αρνητικά**

- την αξιοπιστία κάποιων **προϊόντων**,
- το κύρος της **επιχείρησης**,
- τη **χρηματοοικονομική** ευστάθειά της, ή
- την **υγεία - συμφέροντα** των εργαζομένων, πελατών ή/και άλλων ομάδων κοινού,

**ΑΡΝΗΤΙΚΗ  
ΕΠΙΔΡΑΣΗ**

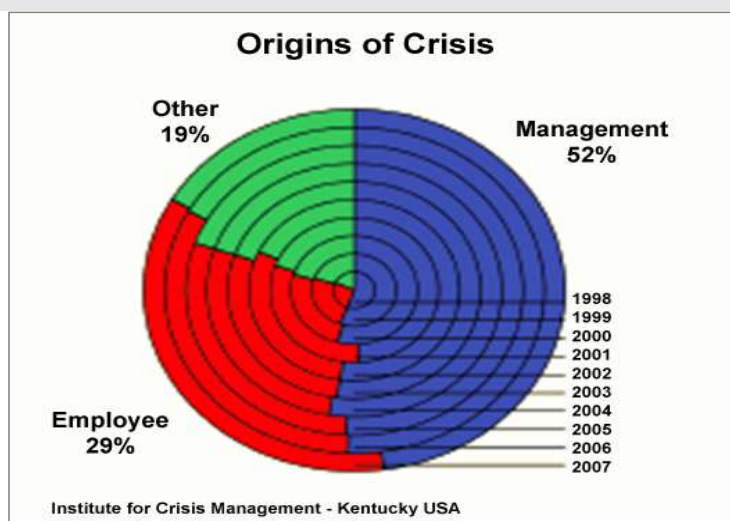
προξενώντας μια **Αρνητική Προσοχή**

- από τα **MME & social media**,
- **Πελάτες, Εργαζόμενους, Επενδυτές**  
**Συνεργάτες, Αρχές, & άλλες ομάδες κοινού**

**ΑΡΝΗΤΙΚΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΤΗΤΑ**



## ΥΠΑΙΤΙΟΙ ΚΡΙΣΕΩΝ



# ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΟΥΝ ΟΙ ΚΡΙΣΕΙΣ;

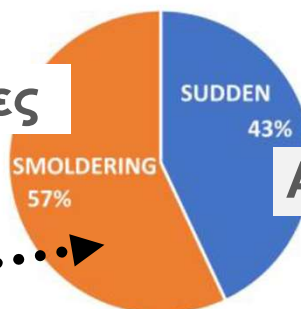
## 2022 CRISIS CATEGORY RESULTS

ICM INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT

Sudden vs. Smoldering Crises

Υποβόσκουσες

εμφάνιση  
Πρόδρομων  
Συμπτωμάτων



Αιφνίδιες

<https://crisisconsultant.com/icm-annual-crisis-report/>



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

Δ. Λυμπερόπουλος

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

13

13

## Αιφνίδιες (sudden) κρίσεις



### Ξαφνική εκδήλωση προβλήματος

- Ατύχημα με σημαντικές υλικές ζημιές
- Φυσική καταστροφή, που επιδρά σε εργαζόμενους ή στη λειτουργία του οργανισμού
- Θάνατος εργαζομένων/πελατών-επισκεπτών, λόγω ατυχήματος
- Αιφνίδιος θάνατος Ανώτατου Στελέχους
- Απρόσμενη ενέργεια εργαζομένου/ων
- Εκδήλωση Βίας με εμπλοκή εργαζομένων/ πελατών
- Διαφυγή βλαβερών υλικών στο περιβάλλον
- Δραστική μείωση ενέργειας ή υπηρεσιών αναγκαίων για τη λειτουργία του οργανισμού



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

Δ. Λυμπερόπουλος

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

14

14

## Υποβόσκουσες (smoldering) κρίσεις



- Παραβίαση κανονισμών που καταλήγει σε οικονομικές- νομικές κυρώσεις
- Παράπονα πελατών για υπερτιμολόγηση ή απαράδεκτη συμπεριφορά
- Αντιδικίες του οργανισμού με το προσωπικό
- Χαμηλό ηθικό & ικανοποίηση προσωπικού.
- Ανακάλυψη σοβαρών εσωτερικών προβλημάτων τα οποία θα πρέπει να αποκαλυφθούν στους Εργαζόμενους, Επενδυτές, Πελάτες, Συνεργάτες, ...
- Επιθετική ενέργεια από ΜΜΕ ή διεξαγωγή ερευνών από κρατικό φορέα
- Πίεση από Ακτιβιστές



## ΠΟΣΟΙ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΖΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΚΡΙΣΗ;



### Boy Scout (Well-Prepared)

Those with strong, comprehensive plans, which will stand up to the pressure of a crisis

20%



### Tightrope walker (Vulnerable)

Companies with plans that will not necessarily cover them, or which aren't sufficiently comprehensive

40%



### Ostrich (Exposed)

Lack plans entirely, they see only barriers to creating plans and thus avoid making them

40%

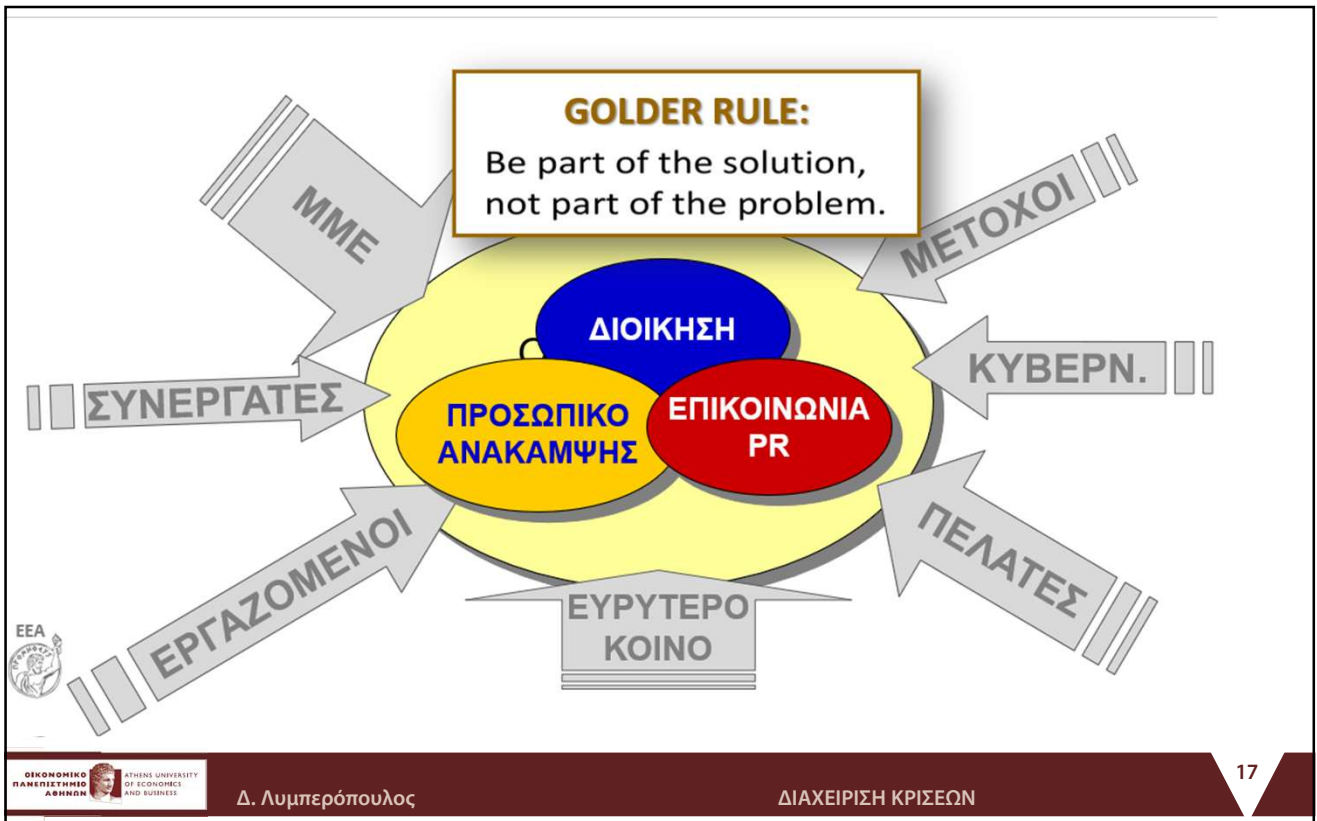


850 International participants & 201 interviews in Europe amongst **business-decision makers**

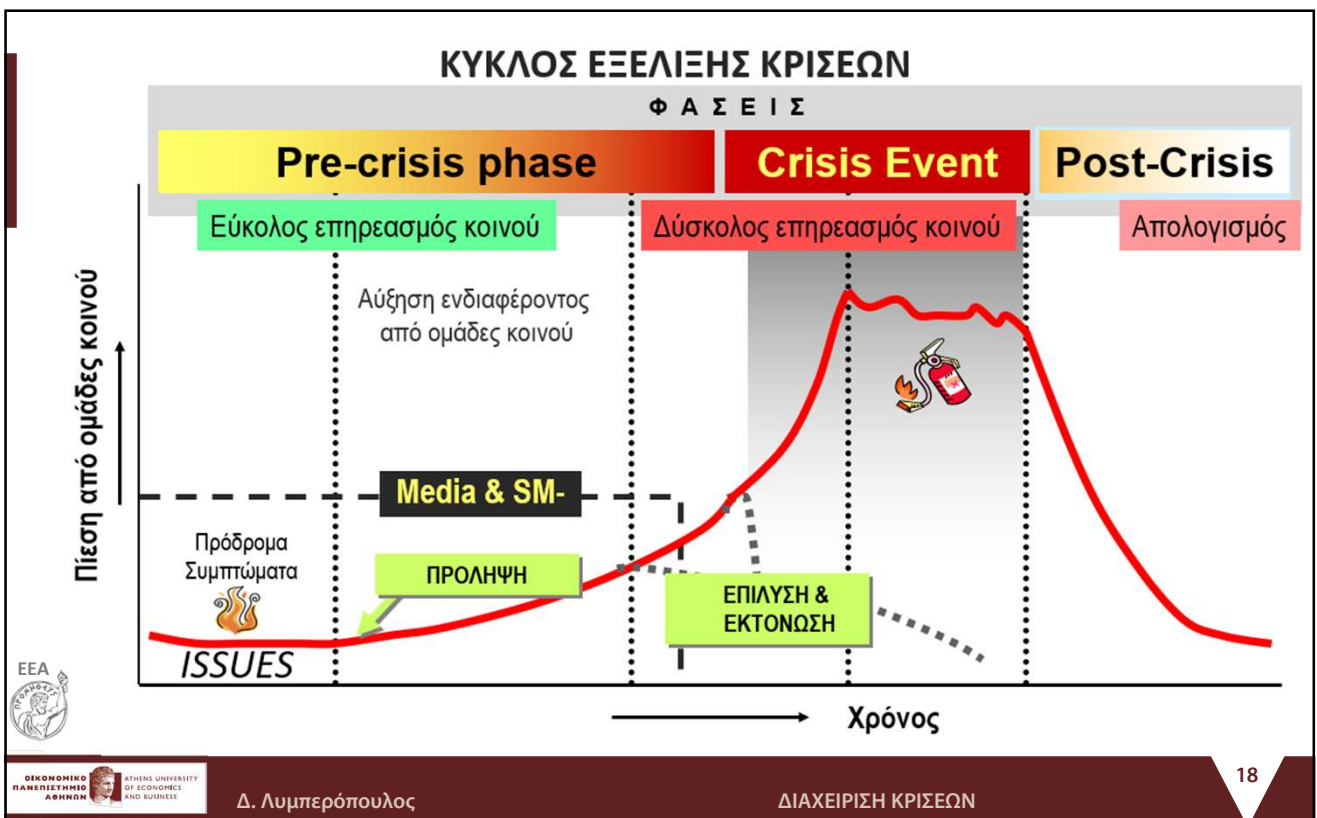
50% of the respondents were from large enterprise businesses and half were from SME businesses







17



18

## Pre Crisis phase

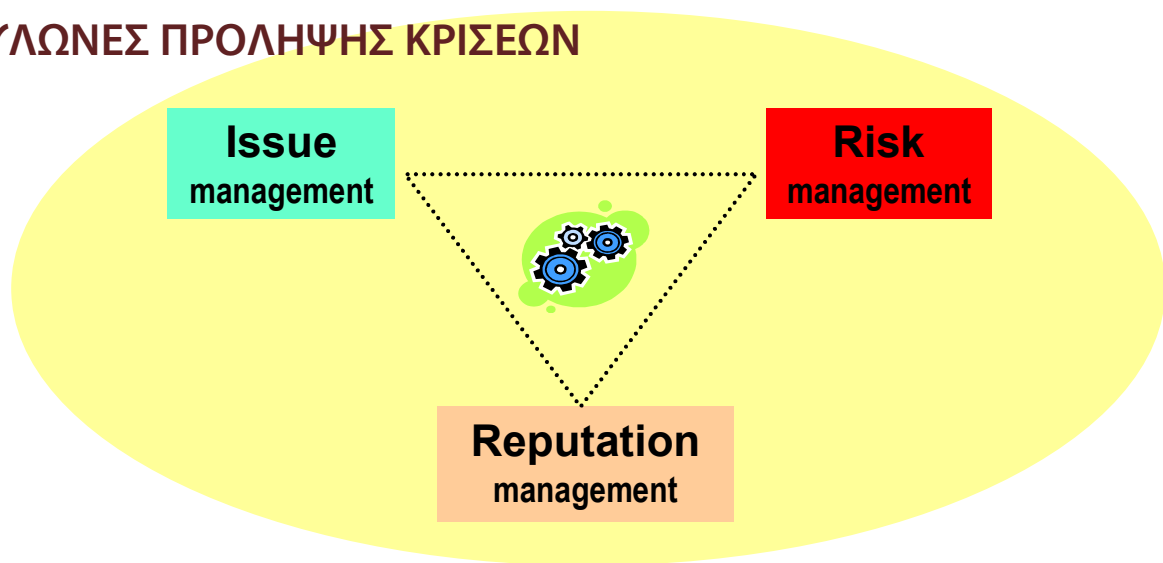
### ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- **ΠΡΟΛΗΨΗ**
  - Ανίχνευση Σημάτων (Πρόδρομα συμπτώματα)
  - Αποτροπή Κρίσεων
- **ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΡΝΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ**
  - Προετοιμασία Σχεδίου Αντιμετώπισης Κρίσεων
- **ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΦΗΜΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**



## Pre Crisis phase

### ΠΥΛΩΝΕΣ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

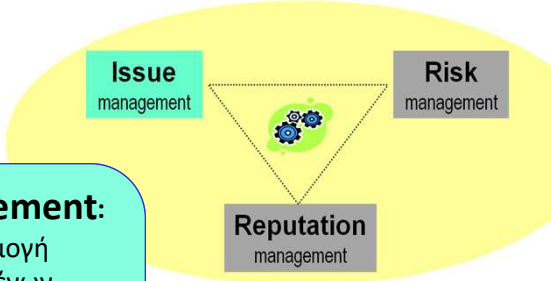


## Pre Crisis phase

### ΠΥΛΩΝΕΣ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

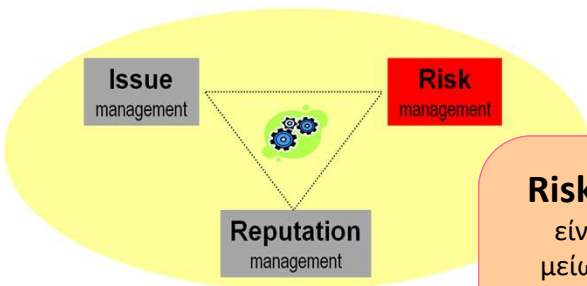
**Issue:** είναι μία «τάση» ή κατάσταση, η οποία αν συνεχιστεί, θα επιφέρει σημαντική επίδραση στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού

**Issue management:** είναι η εφαρμογή προσχεδιασμένων διαδικασιών για την διαχείριση ενός Issue, με τρόπο αποδεκτό για τον οργανισμό



## Pre Crisis phase

### ΠΥΛΩΝΕΣ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ



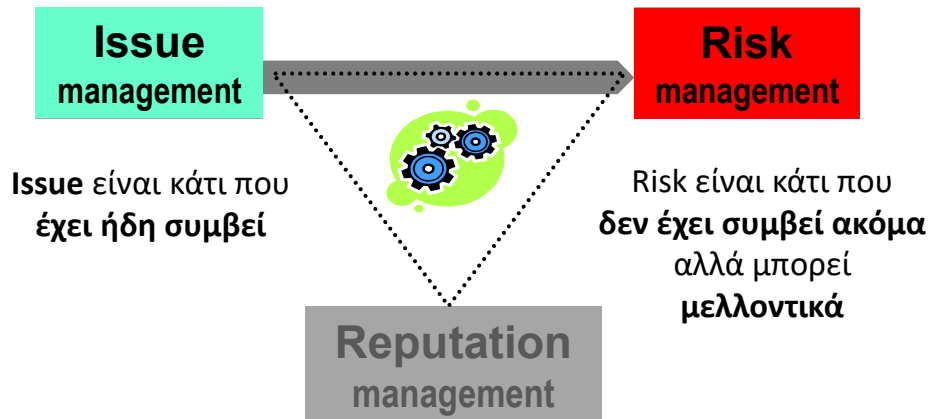
**Risk management:** είναι οι προσπάθειες μείωσης της ευπάθειας του οργανισμού, λόγω διαφόρων αιτιών (των issues)

**Risk:** είναι ως ένα αβέβαιο γεγονός ή κατάσταση που οδηγεί σε θετική ή αρνητική επίδραση στους στόχους ενός έργου



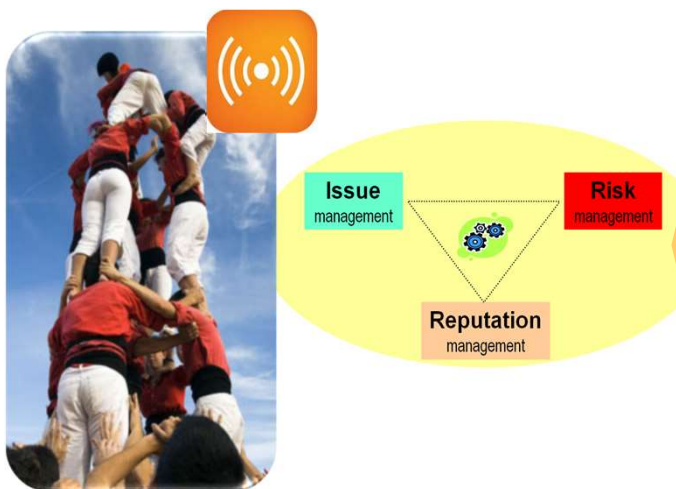
## Pre Crisis phase

### ΠΥΛΩΝΕΣ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ



## Pre Crisis phase

### ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

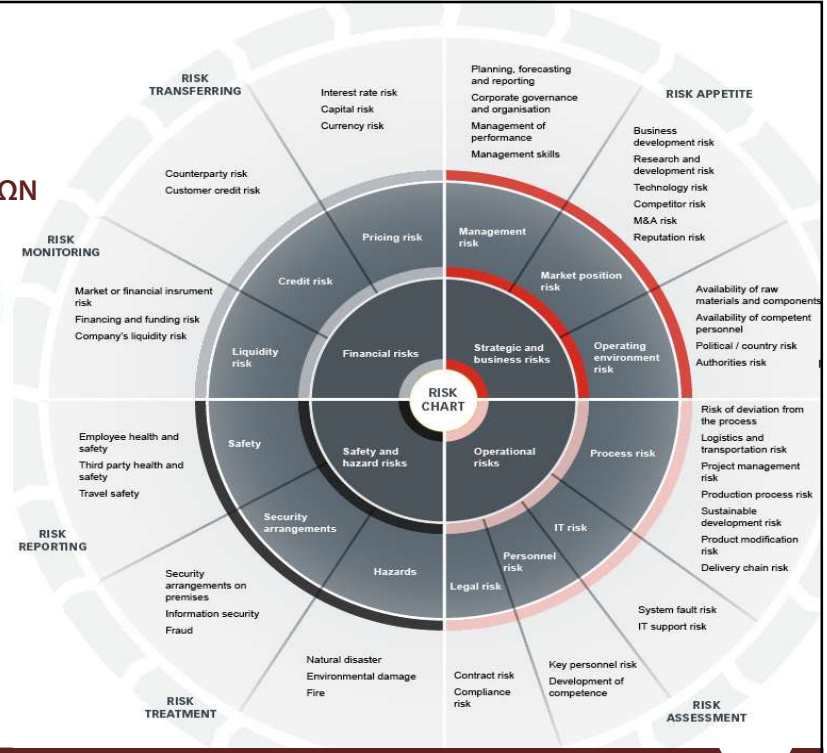
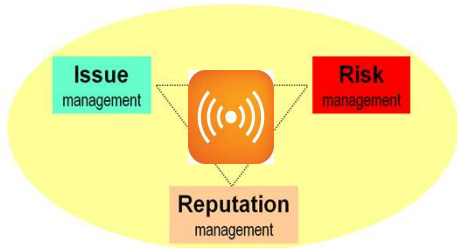


1. Προσδιορισμός Πηγών για «Πρόδρομα Συμπτώματα»
2. Συλλογή Πληροφοριών
3. Ανάλυση - Αξιολόγηση Πληροφοριών
4. Ιεραρχεί την σημαντικότητα
5. Προτάσεις Διαχείρισης



# Pre Crisis phase

ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

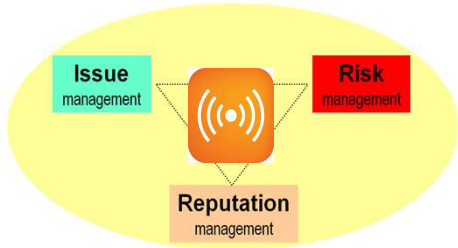


# Pre Crisis phase

ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ



ANNUAL REPORT 2012



# Ανάλυση / Αξιολόγηση Issues – Risks

## ΒΑΡΟΜΕΤΡΟ ΚΡΙΣΗΣ



Δείκτες:

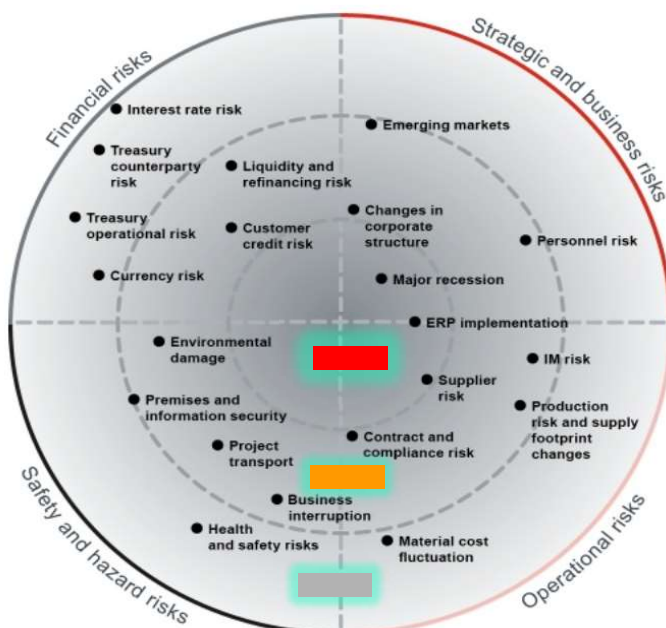
**1. ΕΠΙΔΡΑΣΗ**  
(C.I.V.- Crisis Impact factor)  
(Κλίμακα: 1 – 10)

**2. ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ**  
(P.F.- Probability factor)  
(Κλίμακα: 1 – 10)



### Risk radar

Main risks identified in 2012



## Main risks

“ The corporate risk review consists of risk identification and assessment of risk impact and probability.”



Εκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης

ΕΝΕΡΓΕΙΑ  
για ζωή



Το πρόγραμμα "Mystery

Motorist" υλοποιείται κάθε τρίμηνο, ώστε να καταγραφούν θέματα που ενδιαφέρουν τους πελάτες.

Η μεθοδολογία αυτή περιλαμβάνει τις παρακάτω δράσεις και υλοποιείται, μυστικά, μέσω επισκέψεων σε πρατήρια 4 φορές το χρόνο:

- Επιλογή μυστικών επισκεπτών.
- Αξιολόγηση 30 σημείων σε 6 τομείς (πίστα & εξοπλισμός, εξυπηρέτηση, ασφάλεια, κατάσταση, στολές, τουαλέτες).
- Παρακολούθηση αποτελεσμάτων ανά πρατήριο, ανά επιθεωρητή .
- Ενημέρωση πρατηριούχων και διορθωτικές παρεμβάσεις.
- Βραβεία / κίνητρα στους καλύτερους πρατηριούχους και στους καλύτερους υπαλλήλους τους.

29

## Pre Crisis phase

### ΠΡΟΛΗΨΗ των ΚΡΙΣΕΩΝ

- ΑΠΟΤΡΟΠΗ ΚΡΙΣΕΩΝ,
- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ISSUE MANAGEMENT,
- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ RISK MANAGEMENT,
- ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.



30

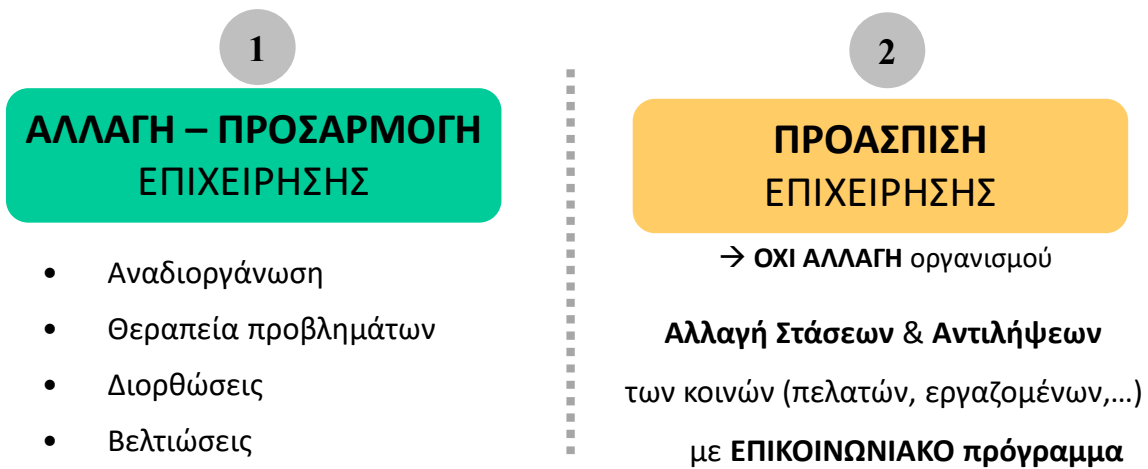
# PreCrisis phase

## ΑΠΟΤΡΟΠΗ ΚΡΙΣΕΩΝ



# Στρατηγικές ISSUE MANAGEMENT

## ΑΠΟΤΡΟΠΗ ΚΡΙΣΕΩΝ





# Στρατηγικές RISK MANAGEMENT

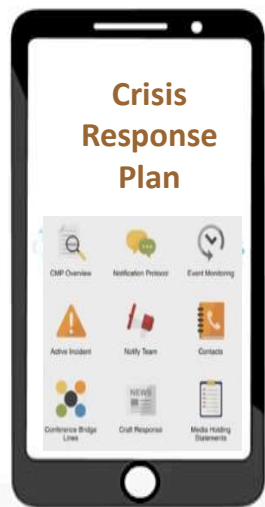
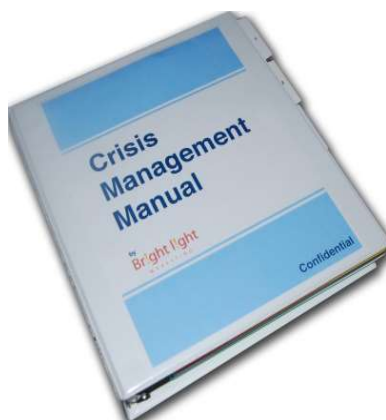
## ΑΠΟΤΡΟΠΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

1. **Αποφυγή κινδύνου** (*Risk Avoidance*)
2. **Μεταβίβαση κινδύνου** (*Risk Transfer*)
3. **Μείωση κινδύνου** (*Risk Reduction*)
4. **Διατήρηση κινδύνου** (*Risk Retention*)



# Pre Crisis phase

## ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ



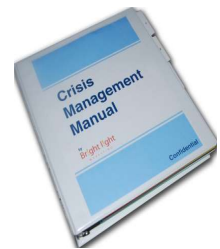
# Σχέδιο Αντιμετώπισης Κρίσεων

## ΔΟΜΗ - ΕΝΟΤΗΤΕΣ

1. Μήνυμα «Δέσμευση» της Διοίκησης,
2. Ανάπτυξη Γενικών Αρχών
3. Δημιουργία Ομάδας Αντιμετώπισης Κρίσης και Υπευθυνότητες
4. Θέσπιση Μηχανισμού Κινητοποίησης Ομάδας Κρίσης
5. Καθορισμός Κέντρου Επιχειρήσεων

### --- CRISIS COMMUNICATION section

6. Επιλογή προετοιμασία Ομιλητών – Εκπροσώπων (Spokespersons)
7. Σενάρια Κρίσεων – «Τι κάνουμε / Τι λέμε»
8. Παραγωγή «Χαρτοφυλακίου Κρίσης»
9. Δοκιμές – Εκπαίδευση – Προσαρμογή Σχεδίου



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ  
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ



## ΠΡΟΛΗΨΗ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ Διαχείριση Κρίσεων

