

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΘΕΜΑ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΣΕΝΕΣΙΖΗ ΔΗΜΗΤΡΑ ΤΟΥ ΑΝΔΡΕΑ**

(Α.Μ. 083/13)

Επιβλέπων:

Αβδημιώτης Σπυρίδων

Επίκουρος Καθηγητής

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2017

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα εργασία θα εξετάσουμε πως οι Δημόσιες Σχέσεις μιας ξενοδοχειακής μονάδας σχετίζονται άμεσα με τη Διαχείριση Κρίσεων και πως συμβάλλουν τα Μ.Μ.Ε. σε αυτό.

Ζούμε σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπου οι κίνδυνοι караδοκούν και οι επιχειρήσεις πλήττονται καθημερινά από κρίσεις όλων των μορφών. Σκοπός αυτής της εργασίας λοιπόν είναι η εξερεύνηση των κρίσεων αυτών και η πρόταση ορισμένων λύσεων προς επίλυση και πρόγνωση τους.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω αρχικά, τον καθηγητή μου κ. Σπύρο Αβδημιώτη για την καθοδήγηση και έμπνευση καθώς και για τη στήριξη που μου έδειξε, εν συνεχεία την οικογένειά μου για την υπομονή και τη στήριξή τους καθώς και όλους όσους με ενέπνευσαν.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πρόλογος	
Ευχαριστίες	
Περίληψη (στα ελληνικά)	
Περίληψη (στα αγγλικά)	
Εισαγωγή	1

Κεφάλαιο 1ο : Δημόσιες Σχέσεις

1.1 Ορισμός δημοσίων σχέσεων	2
1.2 Ιστορική αναδρομή των δημοσίων σχέσεων	3
1.2.1 Οι δημόσιες σχέσεις στην Ελλάδα	4
1.3 Οι δημόσιες σχέσεις ως διαδικασία	5
1.3.1 Έρευνα και Αναγνώριση του κοινού	6
1.3.2 Μέθοδοι έρευνας	7
1.4 Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνία	9
1.4.1 Σχέσεις με τα ΜΜΕ	9
1.4.2 Σχέσεις με τους εργαζόμενους	10
1.4.3 Σχέσεις με τα μέλη	11
1.5 Οι δημόσιες σχέσεις στον Τουρισμό	13

Κεφάλαιο 2ο : Διαχείριση Κρίσεων και ο ρόλος των ΜΜΕ

2.1. Οι κρίσεις	14
2.2. Τύποι κρίσεων	16
2.3. Αιτίες κρίσεων	18
2.4 Διαχείριση κρίσεων	19
2.4.1. Πρακτικές που εφαρμόζονται από τα ξενοδοχεία	21
2.5. Μελέτες περίπτωσης ξενοδοχείων	25

2.5.1. Το Sars σύνδρομο	25
2.5.2. Η τρομοκρατική επίθεση της 11/9	29
2.6. Επικοινωνία και Κρίσεις	30
2.7. Κανάλια επικοινωνίας	32
2.8. Η ανταπόκριση στην κρίση	33
2.9. Σύνοψη κεφαλαίου	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Συμπεράσματα και Προτάσεις

Εισαγωγή	37
3.1 Η διαχείριση κρίσεων στις επιχειρήσεις	37
3.2 Λύσεις	38
3.3 Κανόνες Απόκρουσης	39
3.4 Συμπεράσματα	40
3.5 Προτάσεις	41
Βιβλιογραφία	43

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ζώντας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον κίνδυνοι υπάρχουν καθημερινά και παντού με πιθανότητα μεγάλη να εξελιχθούν σε κρίσεις. Ο τουρισμός στη χώρα μας, αποτελώντας ένα αρκετά ευαίσθητο προϊόν, επηρεάζεται άμεσα. Απρόβλεπτα γεγονότα και καταστάσεις μπορούν να δημιουργήσουν μεγάλο πλήγμα σε μία ξενοδοχειακή μονάδα και να προκαλέσουν όχι μόνο οικονομικές και υλικές ζημιές αλλά και πλήγμα στη φήμη και αξιοπιστία του ξενοδοχείου. Μια κρίση μπορεί να εκδηλωθεί σε διάφορες μορφές και με ποικίλους τρόπους επομένως η αντιμετώπιση της μπορεί να επιτευχθεί με την κατανόηση των κινδύνων και όχι τόσο με την τυποποίηση βημάτων και στρατηγικών.

Διαχείριση κρίσεων (crisis management) ή διαχείριση κινδύνων (risk management), είναι η μεθοδολογία εκείνη που περιλαμβάνει συγκεκριμένο σχέδιο, οργάνωση, καθοδήγηση και έλεγχο πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια κρίση, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι τυχόν απώλειες για τις επιχειρήσεις/οργανισμούς. Είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει πρόληψη, περιορισμό και επίλυση των επικίνδυνων καταστάσεων και γεγονότων. Επιπλέον περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την προετοιμασία και την υποστήριξη, για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του επικοινωνιακού μέρους μιας ενδεχόμενης κρίσης, καθώς η διαχείριση κρίσεων αναφέρεται και στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση πρέπει να επικοινωνήσει με όλα τα κοινά που την ενδιαφέρουν κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Αυτό περιλαμβάνει την εκπαίδευση των ατόμων που θα μιλούν με τα ΜΜΕ, το συντονισμό των δράσεων για έξοδο από την κρίση και τη διασφάλιση μιας ενιαίας εικόνας για την εταιρεία. Η διαχείριση κρίσεων μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην επίτευξη των στόχων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, συχνά προλαβαίνοντας ή βοηθώντας την επιχείρηση να ξεπεράσει όσο το δυνατόν πιο ανώδυνα μια κρίση που είναι αναπόφευκτη.

Στην παρούσα εργασία λοιπόν θα αναφερθούμε στη σημαντικότητα ύπαρξης Διαχείρισης Κρίσεων αλλά και στους τρόπους αντιμετώπισης των κρίσεων με βιβλιογραφική και εμπειρική αναφορά-έρευνα.

CRISIS MANAGEMENT AND PUBLIC RELATIONSHIPS

(ABSTRACT)

Living in a constantly changing and highly competitive environment, risks exist every day and everywhere with great potential to develop into crises. Tourism in our country, as being a quite sensitive product directly affected. Unforeseen events and situations can create big blow in a hotel unit and cause not only economic and property damage but also blow to the reputation and credibility of the hotel. A crisis can manifest itself in various forms and in different ways so the deal can be achieved by understanding the risks rather than the standardization of steps and strategies.

Crisis management and risk management is one methodology that includes specific project, organization, guidance and control before, during and after a crisis in order to minimize any losses for businesses / organizations . It is a process that includes prevention, containment and resolution of dangerous situations and events. Further comprises the planning, preparation and support, to effectively address the communication part of a potential crisis, crisis management refers to the way in which the company must communicate with all audiences of interest during a crisis . This includes the training of people who will speak with the media, coordination of actions to exit the crisis and ensure a uniform image for the company. Crisis management can help significantly to achieve the hotel business objectives, often anticipating or helping the business to overcome possible painlessly a crisis is inevitable.

In this work, therefore we will refer to the importance of Crisis Management existence and the ways of dealing with crisis with a literature and an empirical research-report.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να εκφράσει τη σπουδαιότητα της Διαχείρισης Κρίσεων στον επιχειρηματικό κλάδο και συγκεκριμένα στις ξενοδοχειακές μονάδες για τις οποίες και γίνεται εκτενή αναφορά παρακάτω.

Σκοπός της Διαχείρισης Κρίσεων είναι η πρόληψη και η διασφάλιση μια υγιούς επιχείρησης και μετά το πέρας της κρίσης. Βασικός στόχος είναι η αναγνώριση των κινδύνων και ο σχεδιασμός στρατηγικής αντιμετώπισης με τα κατάλληλα πρόσωπα στο προσκήνιο.

Ακόμη, εξετάζεται και η σημαντικότητα των Δημόσιων Σχέσεων που θα πρέπει να διαχειριστούν τη δημοσιότητα των γεγονότων και να δώσουν τις σωστές απαντήσεις ώστε το ξενοδοχείο να βγει αλώβητο από την όλη κατάσταση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

1.1 Ορισμός δημοσίων σχέσεων

- Δημόσιες Σχέσεις (Διακήρυξη του Μεξικού 1978) είναι η διαχείριση της φήμης σαν αποτέλεσμα των πράξεων, των μηνυμάτων και της αντίληψης των άλλων για αυτά. Η πρακτική των Δημοσίων Σχέσεων ορίζεται ως η διαδικασία μέσω της οποίας προφυλάσσεται η φήμη. Οι Δημόσιες Σχέσεις συμπεριλαμβάνουν την έρευνα και την ανάλυση, τη χάραξη στρατηγικής, τον προγραμματισμό και τη συλλογή πληροφοριών από πολλές διαφορετικές πηγές, και την ανταπόκριση πολλών διαφορετικών ομάδων κοινού.
- Δημόσιες Σχέσεις (Βρετανικό Ινστιτούτο Δημοσίων Σχέσεων (αναθεώρηση 1978)) είναι λειτουργήμα αμφίδρομης επικοινωνίας που μετά από έρευνα και αντικειμενική πληροφόρηση, στοχεύει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόησης, ανάμεσα σε μια οργανωμένη ομάδα ή άτομο και στο κοινό τους, για να πετύχει την ανάπτυξη της επικοινωνίας και των σχέσεων τους σε βάση αμοιβαίου συμφέροντος.
- Δημόσιες Σχέσεις (Ελληνική Εταιρεία Δημοσίων Σχέσεων) είναι λειτουργήμα αμφίδρομης επικοινωνίας που μετά από έρευνα και αντικειμενική πληροφόρηση, στοχεύει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόησης, ανάμεσα σε μια οργανωμένη ομάδα ή άτομο και στο κοινό τους, για να πετύχει την ανάπτυξη της επικοινωνίας και των σχέσεων τους σε βάση αμοιβαίου συμφέροντος.

- Δημόσιες Σχέσεις (Institute of Public Relationships – IPR) είναι η τέχνη και η κοινωνική επιστήμη της ανάλυσης των τάσεων, της πρόληψης των συνεπειών τους, της προσφοράς συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τους υπεύθυνους οργανισμών και της υλοποίησης προγραμμάτων δράσης, που θα εξυπηρετούν τόσο το συμφέρον του οργανισμού, όσο και του κοινού.

1.2 Ιστορική αναδρομή των δημοσίων σχέσεων

Οι Δημόσιες Σχέσεις πρωτοεμφανίστηκαν στη Μ. Βρετανία τον 19^ο αιώνα. Η χώρα αποτελούσε το κέντρο της παγκόσμιας πολιτικής και οικονομικής ζωής μετατρέποντάς την σε παγκόσμια υπερδύναμη και της επέτρεπε να εφαρμόσει σύγχρονες τεχνικές management και marketing, όπως είναι και οι Δημόσιες Σχέσεις.

Ωστόσο, μια πιο ολοκληρωμένη μορφή απέκτησαν τον 20^ο αιώνα στις ΗΠΑ, όπου ο λεγόμενος και ως ‘πατέρας’ των Δημοσίων Σχέσεων, καθιέρωσε ως επάγγελμα τις δημόσιες σχέσεις ανοίγοντας το πρώτο γραφείο δημοσίων σχέσεων το 1903. Ο ίδιος του βοήθησε στη θεωρητική ανάπτυξη και εργάστηκε ως σύμβουλος δημοσίων σχέσεων στο πλευρό μεγάλων προσωπικοτήτων της εποχής. Δήλωσε μάλιστα το εξής: « Προσπαθώ να μετατρέψω τα δολάρια, τις μετοχές και τα μερίσματα σε ανθρώπους » .

1.2.1 Οι δημόσιες σχέσεις στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα έκαναν την πρώτη τους εμφάνιση το 1951 όταν ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ) ανέθεσε σε μία βρετανική εταιρία την προβολή και διαφήμιση της Ελλάδας ως τουριστικού προορισμού στο εξωτερικό.

Μέσα στα επόμενα χρόνια εφαρμόστηκαν από πολλές επιχειρήσεις και πολυεθνικές στην Ελλάδα. Το πρώτο ανεξάρτητο γραφείο δημιουργήθηκε το 1954 από τον Γεράσιμο Αποστολάτο, διευθυντή - σύμβουλο Τύπου και Ραδιοφωνίας του ΓΕΣ (Γενικό Επιτελείο Στρατού) ενώ η πρώτη εταιρεία Δημοσίων Σχέσεων στην Ελλάδα ήταν η ΑΔΕΛ (σήμερα γνωστή με την επωνυμία Adel Saatci & Saatchi) που ιδρύθηκε το 1952, με πρώτο πελάτη την τότε ακμάζουσα ΙΖΟΛΑ (βιομηχανία ηλεκτρικών συσκευών) . Η ελληνική εταιρεία Δημοσίων Σχέσεων ιδρύθηκε το 1960, ενώ είχε προηγηθεί η ίδρυση, το 1956, του Ελληνικού Κέντρου Ανάπτυξης Δημοσίων Σχέσεων. Το 1997, ιδρύεται και η ένωση Εταιρειών Δημοσίων Σχέσεων Ελλάδος.

1.3 Οι δημόσιες σχέσεις ως διαδικασία

Ο Jerry A. Hendrix αναφέρεται στη διαδικασία των δημοσίων σχέσεων ως μία μέθοδο για την επίλυση προβλημάτων η οποία ακολουθεί 4 στάδια : την έρευνα, τον καθορισμό των στόχων, τον προγραμματισμό και την αξιολόγηση. Ωστόσο σημειώνεται ότι το κάθε στάδιο μπορεί να τροποποιηθεί ανάλογα με τις απαιτήσεις του διαφορετικού κοινού στο οποίο απευθύνεται το εκάστοτε πρόβλημα.

Στάδιο 1^ο: Η **έρευνα** στη διαδικασία των δημοσίων σχέσεων περιλαμβάνει, όπως αναφέρει και ο συγγραφέας, 3 στοιχεία-κλειδιά:

- α) έναν πελάτη ή έναν οργανισμό
- β) ένα πρόβλημα ή ένα πιθανό πρόβλημα που απαιτεί λύση
- γ) μία ή περισσότερες ομάδες κοινού

Στάδιο 2^ο: Ο **καθορισμός στόχων** στο πρόγραμμα επίλυσης ενός προβλήματος μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε δύο είδη στόχων. Οι στόχοι μπορεί είτε να αναφέρονται στο πρόγραμμα αυτού καθαυτού, αναλύοντας τη σύνθεσή του ή τον τρόπο λειτουργίας του είτε να προσπαθήσουν να επηρεάσουν τις ομάδες κοινού με σκοπό την ενημέρωσή τους ή την αλλαγή της συμπεριφοράς τους προς αυτό.

Στάδιο 3^ο: Ο **προγραμματισμός** στη διαδικασία των δημοσίων σχέσεων περιλαμβάνει - το πιο σημαντικό κατά την άποψή μου κομμάτι - το σχεδιασμό και την εκτέλεση ενός προγράμματος με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Αποτελείται από το κεντρικό θέμα, τα μηνύματα και τους διάφορους τρόπους επικοινωνίας προς το κοινό με σκοπό την προσέλκυση περισσότερων ομάδων.

Στάδιο 4^ο: Η **αξιολόγηση** της διαδικασίας των δημοσίων σχέσεων αποτελείται από δύο μέρη: τη συνεχή παρακολούθηση και προσαρμογή του προγράμματος και την εξέταση του βαθμού πραγματοποίησης των στόχων που τέθηκαν στο δεύτερο στάδιο.

1.3.1 Έρευνα και Αναγνώριση του κοινού

Ύστερα από μία έρευνα για τον εκάστοτε πελάτη - είτε αυτός είναι ένας οργανισμός είτε ένα φυσικό πρόσωπο – οι επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να έχουν συγκεντρώσει τις απαραίτητες πληροφορίες (οικονομική κατάσταση, φήμες, δραστηριότητες σχέσεων που υιοθετήθηκαν στο παρελθόν αλλά και σύγχρονες, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία καθώς και οι ευκαιρίες στις δημόσιες σχέσεις) και να είναι εξοικειωμένοι με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού καθώς επίσης και με το οικείο αλλά και το ανταγωνιστικό του περιβάλλον. Εφόσον έχουν πραγματοποιηθεί όλα τα παραπάνω και εφόσον έχει βρεθεί η πηγή του προβλήματος προχωράμε στον καθορισμό συγκεκριμένου προγράμματος δημοσίων σχέσεων που πρέπει να ακολουθηθεί από τον οργανισμό. Στη συνέχεια προχωράμε στην αναγνώριση των συγκεκριμένων ομάδων-στόχων που απευθυνόμαστε, στον καθορισμό κατάλληλων στοιχείων έρευνας χρήσιμα για την επικοινωνία με τις ομάδες και τέλος τη συλλογή ή την επεξεργασία των στοιχείων αυτών χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες διαδικασίες έρευνας.

Οι ομάδες κοινού υψηλής προτεραιότητας για τους περισσότερους οργανισμούς περιλαμβάνουν τα ΜΜΕ, τους εργαζόμενους ή τα μέλη, την κοινότητα στην οποία ανήκει ο οργανισμός και τις εθνικές, περιφερειακές και τοπικές κυβερνήσεις. Προκειμένου να πάρουμε τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα καλό θα ήταν να κατηγοριοποιήσουμε τις ομάδες κοινού με βάση τα συστατικά τους μέρη. Για παράδειγμα οι εργαζόμενοι θα πρέπει να διαχωριστούν σε αυτούς που ανήκουν στη διοίκηση και σε αυτούς που δεν ανήκουν και τα μέλη αντίστοιχα να διαχωριστούν σε εργαζόμενους στον οργανισμό, σε υπαλλήλους, σε απλά μέλη, σε μελλοντικά μέλη και ου το καθεξής, έτσι λοιπόν σε κάθε διαφορετική υπο-ομάδα θα δίνονται και οι κατάλληλες ερωτήσεις με βάση το αντικείμενό τους, τη θέση τους στον οργανισμό κλπ. Έπειτα και αφού έχουν προσδιοριστεί και διαχωριστεί οι ομάδες ακολουθεί η στόχευση των πιο σημαντικών ομάδων κοινού κατά σειρά προτεραιότητας, η οποία καθορίζεται από το κύρος της ομάδας, το βαθμό επιρροής της και την εξουσία της ή την αναγκαιότητά της στον οργανισμό ή πελάτη.

1.3.2. Μέθοδοι έρευνας

Στη συνέχεια ο επαγγελματίας των δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να αποφασίσει ποιες διαδικασίες έρευνας θα αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Συνήθως χρησιμοποιούνται δύο μέθοδοι έρευνας: η **ποσοτική** και η **μη ποσοτική** έρευνα.

- **Ποσοτική έρευνα :** Χρησιμοποιούνται τρεις μέθοδοι ποσοτικής έρευνας στις δημόσιες σχέσεις: οι δειγματοληπτικές έρευνες, οι έρευνες με πειράματα και οι έρευνες ανάλυσης περιεχομένου.
 - I. Η δειγματοληπτική έρευνα είναι αυτή που χρησιμοποιείται περισσότερο στην ποσοτική έρευνα δημοσίων σχέσεων. Τείνει να είναι πιο χρήσιμη ως προς το επίπεδο πληροφόρησης του κοινού, των στάσεων και συμπεριφορών του αλλά και ως προς τις συνήθειες των ΜΜΕ. Οι έρευνες αυτές μπορούν να διεξαχθούν υπό τη μορφή ενός ερωτηματολογίου, μιας τηλεφωνικής ή και διαπροσωπικής συνέντευξης.
 - II. Οι έρευνες με ελεγχόμενα πειράματα αρχίζουν και γίνονται όλο και πιο δημοφιλείς. Τα πειράματα αυτά διεξάγονται είτε σε εργαστηριακό περιβάλλον είτε στον χώρο δράσης του οργανισμού-πελάτη. Η πιο συχνή περίπτωση για την οποία χρησιμοποιούνται τα πειράματα είναι αυτή της αποτελεσματικότερης μορφής επικοινωνίας ή μηνυμάτων σε επιλεγμένες ομάδες κοινού.
 - III. Η διαδικασία της ανάλυσης περιεχομένου χρησιμοποιείται για την ανάλυση κεντρικών ιδεών ή τάσεων στο περιεχόμενο μηνυμάτων επιλεγμένων ΜΜΕ, δηλαδή πως αντανακλάται το δημόσιο προφίλ του οργανισμού-πελάτη στα ΜΜΕ, εάν υπάρχει αρνητική ή θετική κάλυψη κλπ. Επίσης, βοηθά στην αξιολόγηση του ρόλου των ΜΜΕ στη διαδικασία της δημοσιότητας και στην παρακολούθηση κοινωνικών, οικονομικών ή πολιτικών τάσεων ή θεμάτων που μπορεί να επηρεάσουν τους οργανισμούς-πελάτες.

- **Μη ποσοτική έρευνα:** Μια πηγή μη ποσοτικών δεδομένων θα μπορούσε να είναι τα αρχεία του οργανισμού-πελάτη (εταιρικές εκθέσεις, στατιστικά στοιχεία, οικονομικές εκθέσεις κλπ) και τα αρχεία επικοινωνίας (ομιλίες στελεχών, δελτία τύπου, ενημερωτικά δελτία κλπ). Επίσης, το δημοσιευμένο υλικό μπορεί να αποτελέσει μη ποσοτικό δεδομένο, δηλαδή άρθρα από τα ΜΜΕ και εμπορικές εκδόσεις, δημοσιευμένες έρευνες ή δημοσκοπήσεις, κυβερνητικά κείμενα κλπ. καθώς επίσης και οι συνεντεύξεις ή οι συζητήσεις με μέλη-κλειδιά από τις ομάδες κοινού όπως εκλεγμένοι αξιωματούχοι, διευθυντές επιχειρήσεων, εκπαιδευτές κλπ. Ακόμη, οι πληροφορίες από τους πελάτες μπορούν να φανούν χρήσιμες σε μια μη ποσοτική έρευνα όπως και οι συζητήσεις με οργανωμένες ομάδες που ενδιαφέρονται για τον οργανισμό-πελάτη καθώς μπορεί να αποτελούν συμβουλευτικά σώματα του οργανισμού, επιτροπές ή πάνελ μέσα ή έξω άπτον οργανισμό και οι γνώσεις τους να μας αποφέρουν χρήσιμες πληροφορίες για την έρευνά μας. Τέλος, ο Παγκόσμιος Ιστός, που τα τελευταία χρόνια έχει πάρει τη θέση όλων των υπολοίπων κατά ένα μεγάλο βαθμό και αντικαθιστά ίσως και λανθασμένα πολλές φορές τη διεξαγωγή μια εξολοκλήρου έρευνας σε όλα της τα στάδια, έχει γίνει η πιο σημαντική πηγή πληροφόρησης.

1.4 Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνία

Η ανεκτίμητη αξία του λόγου και η ατέρμονη δύναμή του έχουν εκτιμηθεί από το παρελθόν και συνεχίζουν να αποτελούν το σημαντικότερο και αναγκαιότερο μέσο για τη σωστή επικοινωνία. Την εποχή αυτή, περισσότερο από ποτέ η αναγκαιότητα της ορθής και αποτελεσματικής επικοινωνίας κρίνεται επιτακτική.

Στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων, τα στελέχη μεταξύ τους αλλά και με το εργατικό δυναμικό και με το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό θα πρέπει να επικοινωνούν αποτελεσματικά προκειμένου να γίνουν ανταγωνιστικοί και αποτελεσματικοί μέσα στο χαοτικό και πολυπληθές αυτό ‘περιβάλλον’ .

1.4.1 Σχέσεις με τα ΜΜΕ

Ο επαγγελματίας των Δημοσίων Σχέσεων θα πρέπει να κάνει μια έρευνα σχετικά με τη σχέση του πελάτη-οργανισμού με τα ΜΜΕ, δηλαδή να ανακαλύψει εάν υπάρχει κάλυψη από τα ΜΜΕ, ποια είναι τα δυνατά σημεία για κάλυψη και να αξιολογήσει της ευκαιρίες δημοσιότητας που του δίνονται. Στη συνέχεια εντοπίζει ή το πρόβλημα που πιθανόν έχει προκύψει ή την ευκαιρία για δημοσιότητα προκειμένου να επιλέξει το κατάλληλο πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων. Έπειτα, εντοπίζει τα κατάλληλα και πιο αντιπροσωπευτικά ΜΜΕ για τον οργανισμό – πελάτη και φυσικά τις αντίστοιχες ομάδες κοινού.

Με σκοπό την αποτελεσματικότερη προετοιμασία του επαγγελματία προτείνεται η δημιουργία ενός οδηγού επαφών με τα ΜΜΕ που θα μπορούσε να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία :

- a) Είδος και μέγεθος κοινού προσέγγισης της κάθε έκδοσης ΜΜΕ
- b) Το είδος του υλικού που χρησιμοποιείται (φημολογίες, συνεντεύξεις, ανακοινώσεις κλπ)
- c) Το όνομα και ο τίτλος του κάθε αρχισυντάκτη, διευθυντή, ρεπόρτερ κ.ο.κ. που διαχειρίζεται τις ειδήσεις
- d) Προθεσμίες για τέτοιου είδους επαφές (μηνιαίες, εβδομαδιαίες, καθημερινές, πρωινή, βραδινή)

Στις σχέσεις με τα ΜΜΕ η διαδικασία της επικοινωνίας μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία αμφίδρομη ροή μηνυμάτων από μια πηγή μαζικών μέσων στους καθοδηγητές γνώμης και έπειτα στους συναδέλφους τους. Συγκεκριμένα, η επικοινωνία ρέει από τον πελάτη – οργανισμό προς τα ΜΜΕ και στη συνέχεια στο κοινό των ΜΜΕ. Καλό είναι ο επαγγελματίας να κατανοεί τα όρια της δικαιοδοσίας του και να μην επεμβαίνει σε θέματα δημοσιογραφικά καθώς πρόκειται για μία αρκετά ευέξαπτη ομάδα ατόμων που μπορεί να προβεί και στην αρνητική δημοσιότητα του πελάτη. Ωστόσο, οι εκπρόσωποι των ΜΜΕ θα πρέπει να εμπιστεύονται τον πελάτη – οργανισμό και να αναγνωρίζουν την αξιοπιστία του.

1.4.2 Σχέσεις με τους εργαζόμενους

Σε ότι αφορά τις σχέσεις με τους εργαζόμενους ο επαγγελματίας των δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να γνωρίζει πληροφορίες σχετικά με το προσωπικό του οργανισμού όπως το μέγεθος του οργανισμού, το τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό και εάν είναι ικανοποιημένοι καθώς και τις μεθόδους επικοινωνίας που εφαρμόζονται.

Στόχος του επαγγελματία είναι η ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με την οργανωτική πολιτική, την δραστηριότητα και την εξέλιξη του οργανισμού στον οποίον ανήκουν, η εκπροσώπηση του οργανισμού από τους εργαζόμενους του εφόσον έχουν υιοθετήσει τη συμπεριφορά που προσδοκάται και η βελτίωση της

στάσης τους απέναντι στον οργανισμό. Για να επιτευχθούν όλα αυτά θα πρέπει πρώτα να αναγνωριστεί η αξία των εργαζομένων και η συνεισφορά τους στην αποτελεσματική επικοινωνία, να προγραμματιστεί διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εκλεγμένης ομάδας εκπροσώπησης εργαζομένων με επανάληψη σε ορισμένο χρονικό διάστημα και από τους δύο καθώς επίσης και προετοιμασία της ομάδας εκπροσώπησης συλλέγοντας όλα τα στοιχεία, προτάσεις, παράπονα, προβλήματα που θέλουν να υποδείξουν

Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων επιτυγχάνεται κυρίως με την αμφίδρομη και συνεχή επικοινωνία και με την εμπιστοσύνη που δείχνουν ο ένας στον άλλον.

1.4.3 Σχέσεις με τα μέλη

Τα μέλη ενός οργανισμού αποτελούν οι ενώσεις εμπορίου και τα επιμελητήρια, οι επαγγελματικές ενώσεις, τα εργατικά συνδικάτα, οι ομάδες συμφερόντων, οι διάφορες κοινωνικές οργανώσεις και πολλές άλλες ομάδες ατόμων που με τη δράση τους συμβάλουν στη λειτουργία του οργανισμού.

Στην περίπτωση αυτή ο επαγγελματίας των δημοσίων σχέσεων οφείλει να έχει κατανοήσει λεπτομερώς τον οργανισμό – πελάτη, πιο συγκεκριμένα να γνωρίζει την ακριβή φύση του, το σκοπό του, τις εγκαταστάσεις του και το προσωπικό που το απαρτίζουν, την οικονομική του κατάσταση, τη φήμη ανάμεσα στα μέλη του κλπ. Όλα αυτά λοιπόν θα τον βοηθήσουν να διαμορφώσει το προφίλ του οργανισμού και να αναγνωρίσει τις κατάλληλες ομάδες κοινού στόχου για στοχευόμενη επικοινωνία. Οι ομάδες κοινού των μελών ενός οργανισμού μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις ομάδες :

1. Εργαζόμενοι του οργανισμού (διοικητικά και μη στελέχη και λοιπό προσωπικό των κεντρικών εγκαταστάσεων)
2. Αξιωματούχοι του οργανισμού (εκλεγμένοι και διορισμένοι αξιωματούχοι, συμβούλια, διάφορες επιτροπές)

3. Μέλη του οργανισμού (τακτικά μέλη και μέλη ειδικών κατηγοριών, τιμώμενα μέλη και υποψήφια)
4. Εθνικά ή τοπικά παραρτήματα (εργαζόμενοι, αξιωματούχοι, μέλη και υποψήφια μέλη του οργανισμού)

Στόχος των σχέσεων μεταξύ των μελών ενός οργανισμού είναι η σωστή κατανομή και εκτέλεση ελεγχόμενων μορφών επικοινωνίας μεταξύ τους. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μεταξύ των μελών φαίνεται από την επιτυχία του προγράμματος που επιλέχθηκε να εκτελεστεί, αυτή επιτυγχάνεται με τους στόχους που θέτονται από την αρχή σχετικά με την πληροφόρηση, τη συμπεριφορά και τη στάση όλων των μελών.

1.5 Δημόσιες σχέσεις στον τουρισμό

Οι σημερινές δημόσιες σχέσεις στο τομέα του τουρισμού μπορούμε να πούμε πως βρίσκονται στο απόγειό τους και είναι πρωτοπόρες τα τελευταία χρόνια.

Οι διάφορες διεθνείς και εθνικές τουριστικές εκθέσεις έχουν βοηθήσει αρκετά στην προβολή και την ανάπτυξη του παγκόσμιου τουρισμού. Με τη διαφήμιση μιας τουριστικής επιχείρησης σε αυτές διασφαλίζεται και εγγυάται η επικερδής δημοσιότητά της ενώ της δίνεται η δυνατότητα επέκτασης σε διεθνές επίπεδο. Η απήχησή τους οδήγησε στην αύξηση του περιεχομένου τους (αριθμός περιπτέρων, αριθμός εκθετών κλπ) ενώ οι παράλληλες εκδηλώσεις επηρεάζουν την πορεία των εξελίξεων και του βαθμού επιρροής σε μεγάλο βαθμό.

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων έχει η σύγχρονη τεχνολογική υποστήριξή τους που έχει βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό σε ότι αφορά την αποθήκευση, αρχειοθέτηση και απομνημόνευση πληροφοριών μεγάλου όγκου πληροφοριών σε 'μικρό χώρο' σώζοντάς τις από χρόνο, κόπο και οικονομική επιβάρυνση.

Μεγάλη σπουδαιότητα και αναγκαιότητα παίζει ο προγραμματισμός των δημοσίων σχέσεων των τουριστικών επιχειρήσεων καθώς υπάρχουν αρκετές ανομοιογένειες μεταξύ τους μιας. Κάποιες από αυτές αναλαμβάνουν πλήθος εκδηλώσεων και αρκετά συχνά υπάρχει μια μικρή αλληλεξάρτηση με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα συντονισμού και συγχρονισμού μεταξύ τους.

Οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν μια ουσιαστική μακροπρόθεσμη και εποικοδομητική επενδυτική προοπτική η οποία συχνά μπορεί να καταστεί αποδοτικότερη και πλέον μεγάλοπνη σε σχέση με άλλες επιχειρησιακές επενδυτικές πρωτοβουλίες. (Λύτρας & Μαγνήσαλης , ΙΤΕ, Ειδικά Θέματα, 2002 :75-83)

Η συμμετοχή του επαγγελματία των δημοσίων σχέσεων συγκαταλέγεται ανάμεσα στις πλέον σημαντικές εκφάνσεις και λειτουργίες των επιχειρήσεων, λειτουργούν υποστηρικτικά για τη διοίκηση και υποβοηθούν στην αποτελεσματικότητα των αποφάσεων τους.

Κεφάλαιο 2^ο

Διαχείριση Κρίσεων και ο ρόλος των ΜΜΕ

2.1. Οι κρίσεις

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση της διαχείρισης των κρίσεων και των ενδεικτικών παραδειγμάτων που έχουν εφαρμοστεί στον τουριστικό τομέα και ειδικότερα στα ξενοδοχεία, δόκιμο είναι να γίνει αναφορά στην έννοια της κρίσης. Η λέξη «κρίση» σημαίνει απόφαση ή επιλογή. Για τους Pearson & Clair (1998:60) η κρίση ορίζεται ως «ένα γεγονός χαμηλής πιθανότητας να συμβεί, αλλά με μεγάλη επίδραση, το οποίο θέτει σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα του οργανισμού και χαρακτηρίζεται από αμφιβολία για την αιτία που το προκάλεσε, την επίδραση που θα έχει, τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να επιλυθεί, αλλά και την πεποίθηση ότι θα πρέπει να επιλυθεί άμεσα. Ο Booth (1993:85-86) δίνει μία σειρά ορισμών που αφορούν την κρίση σε έναν οργανισμό και καταλήγει στον συγκεκριμένο, ότι δηλαδή ως κρίση θεωρείται «μία κατάσταση που αντιμετωπίζεται από ένα άτομο, ομάδα ή οργανισμό, η οποία είναι δύσκολο να αντιμετωπιστεί από τις κανονικές διαδικασίες ρουτίνας» και γι αυτό το λόγο «οι κρίσεις απαιτούν διαδικασίες διαχείρισης έξω από αυτές που θεωρούνται συνηθισμένες».

Στα κινέζικα ο όρος κρίση εκφράζεται με δύο ιδεογράμματα που αντιπροσωπεύουν την έννοια του «κινδύνου» και την έννοια της «ευκαιρίας». Σύμφωνα με τους Semerciöza, et al., (2015) η έννοια αντικατοπτρίζει όλες εκείνες τις μη ευκαταίες καταστάσεις, τις μη αναμενόμενες και αυτές που προκαλούν δυσκολία στη διαχείριση γεγονός που δημιουργεί αστάθεια και αβεβαιότητα. Μία κατάσταση κρίσης ουσιαστικά αποτελεί ένα κομβικό σημείο το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα. Η κρίση είναι μία κατάσταση η οποία δεν μπορεί να προβλεφθεί από ένα οργανισμό και γι αυτό είναι ξαφνική και απροσδόκητη.

Όλες οι κρίσεις δεν έχουν την ίδια δομή και ο ίδιος ο Booth ορίζει τους βασικούς τύπους των κρίσεων (Booth, 1993: 87). Συγκεκριμένα:

1. Ο πρώτος είναι μια βαθμιαία εξωτερική διάβρωση ή εσωτερική παρακμή που απειλεί τον οργανισμό.
2. Ο δεύτερος είναι μια περιοδική απειλή ή απώλεια μέρους του οργανισμού.
3. Τέλος, υπάρχει μια ξαφνική απειλή ή απώλεια σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τον Fink (1986:20-28), μία κρίση μπορεί να αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά και διακριτά στάδια:

1. Το πρόδρομο στάδιο
2. Το στάδιο οξείας κρίσης
3. Το στάδιο χρόνιας κρίσης και το
4. Στάδιο επίλυσης

Το πιο κοινό χαρακτηριστικό των συνήθων καταστάσεων κρίσης, είναι η επείγουσας αντίδρασης και η γρήγορη δράση. Υπάρχουν τρία χαρακτηριστικά μιας κρίσης (Semerciöza, et al., 2015):

1. πρέπει να αποτελεί έκπληξη, ξαφνικό και απροσδόκητο γεγονός
2. καταστρέφει την εικόνα μιας επιχείρησης, ενός ατόμου ή ενός
3. ο διαθέσιμος χρόνος για την επίλυσή της είναι περιορισμένος, δημιουργώντας άγχος στα άτομα που πρέπει να την διαχειριστούν.

Ο όρος κρίση ακουμπά σε ένα μεγάλο μέρος της ανθρώπινης δραστηριότητας, όπως η πολιτική, η κοινωνία και η οικονομία γεγονός που υποδεικνύει και μεγάλο βαθμό επίδρασης σε επίπεδο πληθυσμού. Για τους Boin & Lagadec (2000) οι σύγχρονες κρίσεις μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλές οικονομικές καταστροφές, να ξεπεράσουν προβλεπόμενες δεικνίδες ασφαλείας και παράλληλα να δημιουργήσουν μοναδικά, πολυδιάστατα και αλληλοσυνδεόμενα προβλήματα. Το γεγονός αυτό επηρεάζει και το περιθώριο δράσεις της διοίκησης, αφού το πεδίο που έχει να κινηθεί είναι τοξικό και περιορισμένο.

Η διαχείριση κρίσεων είναι η τέχνη να λαμβάνει κανείς αποφάσεις λαμβάνοντας υπόψη στοιχεία που μπορούν να περιορίσουν το φαινόμενο, στοιχεία που πολλές φορές δεν είναι εμφανή (Semerciöza, et al., 2015). Η έλλειψη πληροφόρησης σε συνδυασμό με το περιορισμένο χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα πρέπει να κινηθεί η διοίκηση καθιστούν το έργο της διαχείρισης μιας κρίσης πολύ δύσκολο. Πριν από την εμφάνιση μιας κρίσης κάποια στοιχεία ανακλύπουν, αλλά τίποτα δεν είναι

ξεκάθαρο, καθώς τα στοιχεία αυτά μπορούν να εμφανιστούν σε όλο το φάσμα διεργασιών του οργανισμού. Μία ενδεχόμενη κρίση μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα του οργανισμού και γι αυτό το λόγο θα πρέπει η διοίκηση να έχει προετοιμάσει συγκεκριμένα σενάρια αντίδρασης για συγκεκριμένες περιπτώσεις κρίσεων. Με αυτό τον τρόπο θα βελτιώσει την αντίδρασή της και επομένως τον διαθέσιμο χρόνο και στρατηγικές που θα εφαρμόσει (Semerciöza, et al., 2015).

2.2. Τύποι κρίσεων

Μία κρίση δεν έχει πάντα μία προκαθορισμένη διάρκεια ούτε συγκεκριμένο γεωγραφικό βεληνεκές. Οι κρίσεις μπορούν να διαχωριστούν ανάλογα με τη διάρκειά τους (μικρής διάρκειας, μεγάλης διάρκειας), αλλά και το εύρος κάλυψης (τοπική, περιφερειακή, εθνική ή διεθνής). Παράλληλα θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν έχουν όλες την ίδια επίδραση σε ζωές και περιουσίες ούτε στους αποδέκτες της ζημιάς, την αιτία που τις προκάλεσε – θα δούμε στη συνέχεια τις κυριότερες αιτίες που προκαλούν κρίση.

Για τους Seymour & Moore (2000) οι τύποι των κρίσεων διαχωρίζονται σε αυτούς του τύπου «Cobra» και σε αυτούς του τύπου «Python». Στην πρώτη κατηγορία εμπίπτουν οι ξαφνικές απειλές για τον οργανισμό και στη δεύτερη οι κρίσεις αναπτύσσονται με αργό ρυθμό, όπως κυνείται ο πύθωνας. Στο ίδιο μοτίβο κινήθηκαν και οι Ruff & Aziz (2003), οι οποίοι αναφέρουν ότι οι κρίσεις χωρίζονται στα ξαφνικά γεγονότα και σε αυτά που σιγοβράζουν. Στα πρώτα συμπεριλαμβάνονται τα έκτακτα περιστατικά, όπως κακόβουλες ενέργειες από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, ατυχήματα κλπ. Στη δεύτερη περίπτωση τα προβλήματα ελλοχεύουν και μπορούν να οδηγήσουν σε κρίση ανά πάσα στιγμή. Στην έρευνά τους οι Ruff & Aziz (2003) αναφέρουν ότι στις Η.Π.Α. το 86% των κρίσεων που προέκυψαν σε 55.000 περιπτώσεις, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στην κατηγορία των κρίσεων που σιγοβράζουν.

Βασικό κριτήριο για το διαχωρισμό σε τύπους των κρίσεων θεωρείται για τον Gottschalk (1993) ποιος δέχεται τη ζημιά. Συγκεκριμένα μίλησε για:

- προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι καταναλωτές
- προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις
- ανθρώπινες τραγωδίες

Οι Meyers & Holusha (1988) έθεσαν ως κριτήριο για την κατηγοριοποίηση των κρίσεων, την επίδραση που θα έχει η κρίση στον φορέα στον οποίο επιδρά. Συγκεκριμένα:

- μεταβολή στη δημόσια αντίληψη
- αλλαγή στην συμπεριφορά της αγοράς
- αποτυχημένη πορεία ενός προϊόντος
- αλλαγή στην ανώτατη διοίκηση
- προβλήματα ρευστότητας
- βιομηχανικές σχέσεις
- επιθετικό take- over
- αρνητικά διεθνή γεγονότα
- απελευθέρωση των τιμών

Ο Glaesser (2003) παρουσίασε τους τύπου κρίσεων για τους οποίους θα πρέπει να είναι έτοιμη η διοίκηση μιας τουριστικής επιχείρησης προκειμένου να ανταποκριθεί άμεσα. Αυτές είναι:

- Εγκληματικές συμπεριφορές.
- Τρομοκρατικές πράξεις
- Πολιτικές αναταραχές
- Φυσικές καταστροφές
- Επιδημίες

Για κάποιους ερευνητές οι κρίσεις έχουν μια ιδιαίτερη ταυτότητα και δεν μπορούν σε καλούπια τύπων (Augustine, 1995). Οι κρίσεις σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει ένας οργανισμός και ανάλογες θα είναι και οι επιδράσεις. Για παράδειγμα διαφορετική θα είναι η εικόνα που θα διαμορφωθεί για μία εταιρεία αν αποσύρει κάποιο ελαττωματικό προϊόν και διαφορετική για μία αεροπορική εταιρεία αν χάσει κάποιο αεροπλάνο της και παράλληλα χαθούν πολλές ανθρώπινες ζωές. Τέλος για τους Mitroff & Anagnos (2001) κατηγοριοποίησαν τρεις κρίσεις ανάλογα με το είδος του γεγονότος που εμφανίστηκε στον οργανισμό. Συγκεκριμένα:

- Ασθένειες προσωπικού
- Ψυχολογικές κρίσεις
- Μαζικές καταστροφές

- Εσωτερικές δυσλειτουργίες
- Οικονομικές και πληροφοριακές επιθέσεις

Οι τύποι των κρίσεων πολλές φορές προσδιορίζουν και τα αίτιά τους, τα οποία θα μελετηθούν στην επόμενη ενότητα.

2.3. Αιτίες κρίσεων

Οι αιτίες των κρίσεων είναι ποικίλες και δύσκολα μπορούν να προσδιοριστούν σε τύπους. Παρόλα αυτά ο Luecke επιχειρήσε να τις ομαδοποιήσεις στους παρακάτω (Luecke, 2004). Συγκεκριμένα:

1. Περιβαλλοντική καταστροφή και ζητήματα υγείας. Μία περιβαλλοντική καταστροφή οφείλετε σε ανθρώπινη πράξη π.χ. μόλυνση λίμνης κλπ. Από την άλλη η εξάπλωση ενός ιού μπορεί να οδηγήσει σε διευρημένο πρόβλημα.
2. Φυσικές καταστροφές. Οι φυσικές καταστροφές δεν οφείλονται σε ανθρώπινη πράξη ή παράλειψη και εμφανίζονται ξαφνικά, χωρίς να αφήνουν μεγάλα περιθώρια πρόβλεψης.
3. Τεχνολογικές βλάβες. Πολλές φορές η λειτουργία των συσκευών και του λογισμικού που τα συνοδεύει παύει να είναι ενδεδειγμένη. Η μειωμένη αυτή λειτουργία μπορεί να οδηγήσει σε εκτεταμένα προβλήματα, αφού ένα μεγάλο μέρος της ανθρώπινης δραστηριότητας βασίζεται στη χρήση των τεχνολογικών προϊόντων.
4. Η ίδια η οικονομία. Η οικονομία είναι μια δυναμική οντότητα, η οποία δεν έχει μία σταθερή πορεία. Η αστάθεια αυτή μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στη λειτουργία των οργανισμών.
5. Το ίδιο το εργατικό δυναμικό. Δεν είναι λίγες οι φορές που η αιτία της κρίσης κρύβεται μέσα στην ίδια τη λειτουργία του οργανισμού. Το προσωπικό το οποίο εργάζεται κάτω από μειωμένη εποπτία μπορεί να είναι αναποτελεσματικό και ζημιογόνο για αυτήν.

Η εξειδικευμένη ιστοσελίδα πάνω σε ζητήματα διοίκησης [managementstudyguide](http://managementstudyguide.com) (2017) διευρύνει τις αιτίες των κρίσεων προσθέτοντας την παρακάτω:

1. Συγκρούσεις. Οι κρίσεις αυτού του τύπου προκύπτουν όταν οι εργαζόμενοι συγκρούονται μεταξύ τους. Τα άτομα δεν συμφωνούν και τελικά καταφεύγουν σε παραγωγικές πράξεις όπως μποϊκοτάζ, απεργίες για αόριστες περιόδους και ούτω καθεξής. Σε μια τέτοια κρίση, οι υπάλληλοι δεν δέχονται εντολές από τους ανωτέρους. Καταφεύγουν στην επίδοση τελεσιγράφων προκειμένου να τους πείσουν να αποδεχτούν τα αιτήματά τους. Οι εσωτερικές διαφωνίες, η αναποτελεσματική επικοινωνία και η έλλειψη συντονισμού προκαλούν αυτή την κρίση αντιπαράθεσης.

2.4 Διαχείριση κρίσεων

Όλα τα παραπάνω μπορούν να αντιμετωπιστούν από τη διοίκηση ενός οργανισμού εφόσον υπάρχει κάποια μέριμνα γι αυτές. Ο Littlejohn (1983:11) ορίζει τη διαχείριση κρίσεων ως μία ουσιαστική λειτουργία που παρέχει στον οργανισμό μία συστηματική απόκριση σε καταστάσεις κρίσεων. Αυτό που είναι σημαντικό να συγκρατηθεί από τον αναγνώστη σχετικά με τον συγκεκριμένο νοορισμό είναι ότι η διαχείριση κρίσεων δεν είναι μια διαδικασία ή οποία μπορεί να ολοκληρωθεί μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων μπορεί να διακριθεί σε τρία μέρη. Το πρώτο είναι ο υπολογισμός των διαφόρων κινδύνων σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση. Ο Booth (1993) θεωρεί ότι η διοίκηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της διάφορα πεδία προκειμένου να διαμορφώσει ένα αποτελεσματικό πλάνο. Αυτά είναι το κοινωνικό, το τεχνολογικό, το πολιτικό και το οικονομικό. Από τη στιγμή που υπολογιστούν οι παράγοντες, το επόμενο βήμα είναι να διαμορφωθεί μία ομάδα που θα είναι υπεύθυνη για την αντιμετώπιση, καθώς και το πλάνο που θα ακολουθηθεί. Πολλοί οργανισμοί επιλέγουν να μην επιλέξουν άτομα από μέσα από τον οργανισμό για να ενταχθούν σε αυτή την ομάδα ακαίρια διαμορφώσουν το πλάνο, αλλά απευθύνονται σε εξειδικευμένους επιστήμονες (Littlejohn, 1983).

Ο Fink (1986) σημειώνει ότι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει ένα διαμορφωμένο πλάνο. Ισχυρίζεται ότι οι αρετές του σχεδίου διαχείρισης κρίσεων επιτρέπουν σε έναν διαχειριστή κρίσεων να επικεντρωθεί στο περιεχόμενο της κρίσης, επιτρέποντας παράλληλα στο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων να αντιμετωπίσει τις μηχανικές πτυχές της κρίσης, υποστηρίζοντας ότι αυτές οι πτυχές είναι συχνά προβλέψιμες και

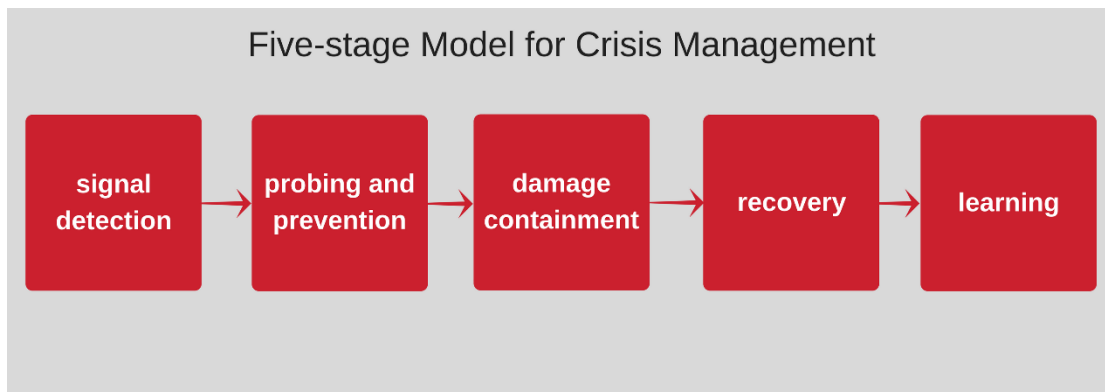
παρόμοιες για πολλούς . Η εκτίμηση κινδύνου και ο σχεδιασμός διαχείρισης κρίσεων, όπως περιγράφεται ανωτέρω, προϋποθέτουν ότι οι οργανισμοί διαθέτουν τις δεξιότητες και τους πόρους για να έχουν πρόσβαση στα σωστά είδη δεδομένων, να διεξάγουν τέτοιες αναλύσεις στα δεδομένα αυτά και να εκπονούν εκθέσεις οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση για μελλοντικές πτυχές του σχεδιασμού διαχείρισης κρίσεων. Τα περισσότερα βιβλία για τη διαχείριση κρίσεων απευθύνονται σε μεσαίες έως μεγάλες επιχειρήσεις, όπου οι πόροι και οι δεξιότητες είναι πιο εύκολα διαθέσιμα για να τεθούν εφαρμογή. Τα περισσότερα παραδείγματα βέλτιστης πρακτικής είναι μεγάλων διακρατικών εταιρειών.

Ο Fink (1986:15) σημειώνει ότι ο σχεδιασμός για μία κρίση «... είναι η τέχνη της αφαίρεσης του κινδύνου και της αβεβαιότητας προκειμένου να επιτραπεί η απόκτηση μεγαλύτερου ελέγχου πάνω στο μέλλον του οργανισμού». Η άποψη αυτή μπορεί να θεωρηθεί λίγο παροχημένη καθώς διατυπώθηκε 30 χρόνια πριν, αλλά στην ουσία αντικατοπτρίζει την αντιμετώπιση του ζητήματος από την πλευρά της διοίκησης, η οποία τις αντιμετωπίζει ως μεμονωμένα περιστατικά τα οποία μπορούν να αναλυθούν σε σχέση με τις αιτίες, τις επιπτώσεις, τον τρόπο αντιμετώπισης. Για τον Shrivastava (1993:30) οι επιπτώσεις αποτελούν το άμεσο και μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα, η δράσεις αποτελούν τα μέτρα τα οποία λαμβάνονται για την αποτροπή ή τον περιορισμό της επίδρασης της κρίσης και η αντιμετώπιση αφορά στα μέτρα που λαμβάνονται για την απάντηση σε αυτή.

Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός απέναντι στις κρίσεις στοχεύει στην πρόωπη αντίληψη των στοιχείων που προκύπτουν και που δίνουν μια ιδέα για την κρίση που έρχεται. Από τη στιγμή που ο οργανισμός έχει περάσει από τα δύο πρώτα στάδια, η διοίκηση δύσκολα μπορεί να καλύψει το χαμένο έδαφος και η κρίση αρχίζει να προκαλεί πολλαπλά προβλήματα, η έκταση των οποίων εξαρτάται από την ετοιμότητα του οργανισμού και την αποτελεσματικότητα των δράσεων που θα ληφθούν (Paraskevas, 2006). Το στάδιο της χρόνιας κρίσης πολλές φορές αποκαλείται και ως το στάδιο του ξεκαθαρίσματος, αφού εκεί συνήθως λαμβάνονται οι δράσεις αντιμετώπισης και εκεί είναι το σημείο από το οποίο μαθαίνει προκειμένου να μην κάνει τα ίδια λάθη. Κατά το στάδιο της επίλυσης ο οργανισμός επιστρέφει στην κανονικότητα και δραστηριοποιείται εκ νέου.

Η Mitroff δημιούργησε ένα μοντέλο πέντε φάσεων για τη διαχείριση κρίσεων (Mitroff & Anagnos, 2001). Συγκεκριμένα αναφέρει τα παρακάτω βήματα

1. εντοπισμός σημάτων, επιδιωκόμενος εντοπισμός προειδοποιητικών σημείων και λήψη προληπτικών μέτρων
2. ανίχνευση και πρόληψη, ενεργή αναζήτηση και μείωση των παραγόντων κινδύνου
3. περιορισμός των ζημιών, κρίση και μέτρα για τον περιορισμό της εξάπλωσής της
4. ανάκαμψη, προσπάθεια επιστροφής στην κανονική λειτουργία
5. μάθηση, οι άνθρωποι αναθεωρούν την προσπάθεια διαχείρισης κρίσεων και μαθαίνουν από αυτήν.



Γράφημα 1 Το μοντέλο πέντε βημάτων

2.4.1. Πρακτικές που εφαρμόζονται από τα ξενοδοχεία

Οι πρακτικές που εφαρμόζονται από τα ξενοδοχεία για την αντιμετώπιση κρίσεων χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Israeli, et al., 2010)

Πίνακας 1. Κατηγορίες κρίσεων στα ξενοδοχεία και πρακτικές που εφαρμόζονται (Israeli, et al., 2010)

Θέμα	Πρακτική
Ανθρώπινοι πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Απόλυση των εργαζομένων για τη μείωση του εργατικού δυναμικού • Χρήση απλήρωτων διακοπών για τη μείωση του εργατικού δυναμικού • Μείωση του αριθμού των εργάσιμων ημερών την εβδομάδα • Πάγωμα μισθολογίου • Αντικατάσταση υπαλλήλων με υψηλή αμοιβή με νέους εργαζομένους χαμηλής αμοιβής • Αύξηση της εξάρτησης από την εξωτερική ανάθεση
Μάρκετινγκ	<ul style="list-style-type: none"> • Μάρκετινγκ σε εγχώριους τουρίστες σε κοινές εκστρατείες με τοπικούς εμπόρους (όπως Visa και MasterCard) • Μάρκετινγκ σε εγχώριους τουρίστες με έμφαση σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της τοποθεσίας • Μείωση τιμής σε ειδικές προσφορές • Μείωση τιμής καταλόγου • Μάρκετινγκ σε ξένους τουρίστες με ιδιαίτερη έμφαση στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τοποθεσίας και τη σχετική πρακτική ασφάλειας • Μάρκετινγκ και προώθηση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών (οικογενειακές εκδηλώσεις, τροφοδοσία) • Μάρκετινγκ σε νέα τμήματα

Συντήρηση	<ul style="list-style-type: none"> • Μείωση κόστους περιορίζοντας τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες • Μείωση κόστους με αναβολή της συντήρησης του κτιρίου (καλλυντικά) • Μείωση κόστους με αναβολή της συντήρησης στα συστήματα μηχανικής • Επέκταση πίστωσης ή αναβολή προγραμματισμένων πληρωμών
Κυβέρνηση	<ul style="list-style-type: none"> • Οργανωμένη διαμαρτυρία ενάντια στην έλλειψη κυβερνητικής υποστήριξης • Βιομηχανική ζήτηση για κυβερνητική βοήθεια με τρέχοντα έξοδα • Η ζήτηση σε ολόκληρο τον κλάδο για μια περίοδο χάριτος για τις πληρωμές φόρων • Η ζήτηση σε ολόκληρη τη βιομηχανία για περίοδο χάριτος στις τοπικές φορολογικές (δημοτικές) πληρωμές

Ο Faulkner δημιούργησε ένα πλαίσιο συνδέοντα το στάδιο στο οποίο εμφανίζεται μία κρίση με τις απαραίτητες δράσεις της διοίκησης του τουρισμού που θα πρέπει να ακολουθήσουν (Faulkner , 2001).

Πίνακας 2. Φάσης κρίσεων και αντιστοίχιση τους με δράσεις της διοίκησης στον τουριστικό τομέα (Faulkner , 2001)

Φάση	Στοιχεία της απόκριση της διοίκησης	Στρατηγικές
Προ- εμφάνιση (η ενέργεια είναι πιθανή για την αποφυγή ή τον περιορισμό της επίδρασης)	Προετοιμασία	Αξιολόγηση κινδύνου
Πρόδρομη (Η αποτροπή δεν είναι πιθανή)	Κινητοποίηση	Σχέδιο αντιμετώπισης έκτακτων καταστροφών
Επείγουσα ανάγκη (Η επίδραση συμβαίνει και η δράση είναι απαραίτητη)	Δράση	Σχέδιο αντιμετώπισης έκτακτων καταστροφών
Ενδιάμεσο στάδιο Οι άμεσες επιδράσεις έχουν αντιμετωπιστεί και η έμφαση δίδεται στην επιστροφή στην κανονικότητα	Ανάρρωση	Σχέδιο αντιμετώπισης έκτακτων καταστροφών
Μακροπρόθεσμη ανάκαμψη (Φάση κατεύθυνσης προς την ανασύνταξη και την ανάλυση της κατάστασης)	Αναδόμηση και επαναξιολόγηση	Σχέδιο αντιμετώπισης έκτακτων καταστροφών
Επίλυση (Επιστροφή στην πρότερη κανονικότητα ή σε βελτιωμένες συνθήκες)	Αναθεώρηση	Σχέδιο αντιμετώπισης έκτακτων καταστροφών

2.5. Μελέτες περίπτωσης ξενοδοχείων

2.5.1. Το Sars σύνδρομο

Το SARS ή σοβαρό οξύ αναπνευστικό σύνδρομο εμφανίστηκε αρχικά στη Νότια Κίνα, τον Νοέμβριο του 2002 στη συνέχεια στην Ασία το Φεβρουάριο του 2003, από εκεί επεκτάθηκε πολύ γρήγορα σε 29 άλλες χώρες στην Βόρεια Αμερική, Νότια Αμερική, Ευρώπη και Ασία πριν το ξέσπασμα του καθολικού ήταν που περιέχονται. Η Σιγκαπούρη και η τουριστική βιομηχανία της βρέθηκε στη δίνη του κυκλώνα να αντιμετωπίσει ένα φαινόμενο που όμοιό του δεν είχε ξαναεμφανιστεί στο παρελθόν. Η φήμη για μία θανατηφόρο λοίμωξη έκαναν το γύρω του κόσμου και η τουριστική βιομηχανία δέχτηκε πολύ σημαντικό πλήγμα (Henderson & Ng, 2004). Σίγουρα δεν είχε υπάρξει προετοιμασία για την αντιμετώπιση κάποιου τέτοιου φαινομένου, καθώς δεν υπήρχε κάποιο όμοιό του στο παρελθόν. Οι αφήξεις των τουριστών στην Σιγκαπούρη έπεσαν κατά 70% κατά το έτος 2002 σε σχέση με τους αντίστοιχους μήνες του προηγούμενου έτους (Henderson & Ng, 2004)

Πίνακας 3. Οι δράσεις που εφαρμόστηκαν από τον ξενοδοχειακό τομέα στη Σιγκαπούρη, μετά από το ξέσπασμα του SARS (Henderson & Ng, 2004)

Στάδιο κρίσης κατά Faulkner (Faulkner , 2001)	Δράσεις
Προ- εμφάνιση	<ul style="list-style-type: none">• Διορισμός ενός διευθυντή ομάδας κρίσης που θα είναι υπεύθυνος για την περιβαλλοντική σάρωση, τον εντοπισμό και την αξιολόγηση του κινδύνου πιθανών καταστροφών ή απειλών• Θέσπιση ομάδας διαχείρισης κρίσεων και κατανομή συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων και καθηκόντων στα σχετικά άτομα

	<ul style="list-style-type: none">• Εστίαση (Brainstorming) σε πιθανά σενάρια και προετοιμασία σχεδίων διαχείρισης κρίσεων έκτακτης ανάγκης• Αξιολόγηση της ικανότητας αντιμετώπισης των επιπτώσεων της κρίσης• Ανάπτυξη και τεκμηρίωση των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων, οι οποίες ευθυγραμμίζονται με τη γενική αποστολή και τους στόχους• Προσδιορισμός των σχετικών εξωτερικών υπηρεσιών και η διαπίστωση του επιθυμητού και πιθανού επιπέδου συνεργασίας σε περιόδους κρίσης• Προσδιορισμός των διαδικασιών σύναψης και χορήγησης των απαραίτητων πόρων• Κοινότητα επικοινωνίας των σχεδίων διαχείρισης κρίσεων σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων, εξασφαλίζοντας ότι τα άτομα είναι σίγουρα στους αντίστοιχους ρόλους τους σε περίπτωση κρίσης• Εγκατάσταση μιας εταιρικής κουλτούρας για την ευαισθητοποίηση και την προετοιμασία της κρίσης• Θέσπιση επικοινωνιακών μέσων Στρατηγικών και πολιτικών διαχείρισης που πρέπει να χρησιμοποιούνται ανά πάσα στιγμή
--	--

<p>Πρόδρομη</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία κέντρου διοίκησης διαχείρισης κρίσεων • Ενεργοποίηση επιλεγμένων διαδικασιών • Αύξηση επιπέδου ετοιμότητας σε ολόκληρη την οργάνωση • Προσδιορισμός πρωταρχικών στόχων στη διαχείριση της κρίσης έτσι ώστε να εστιάζεται η κατεύθυνση όλων των δράσεων που πρέπει να ληφθούν
<p>Επείγουσα ανάγκη</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διασφάλιση της ασφάλειας και της ευημερίας των επισκεπτών και του προσωπικού • Προστασία της ιδιοκτησίας • Ανάλυση των διαδικασιών εκκένωσης, εάν είναι απαραίτητο • Ενεργοποίηση των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης • Προώθηση της υγειονομικής εξέτασης του προσωπικού και των επισκεπτών • Ενίσχυση των υπαρχουσών προγραμμάτων καθαρισμού και απολύμανσης • Επικοινωνία με τους εταίρους και εφαρμογή συστημάτων συνεργασίας • Προσκόλληση σε επίσημες οδηγίες • Διατήρηση ανοικτής επικοινωνίας για τον καθησυχασμό εργαζομένων και επισκεπτών • Εφαρμογή στρατηγικής επικοινωνίας • Εφαρμογή της δραστηριότητας μάρκετινγκ

	<ul style="list-style-type: none"> • Αίτηση για επίσημη βοήθεια, εάν χρειάζεται
Ενδιάμεσο στάδιο	<ul style="list-style-type: none"> • Βοήθεια προς τους φιλοξενούμενους και τους εργαζόμενους για την κάλυψη των μεσοπρόθεσμων αναγκών τους • Αξιολόγηση των επιπτώσεων της κρίσης και της έκτασης των ζημιών • Περιορισμός και εξάλειψη των υπολειπόμενων επιπτώσεων της κρίσης • Αποκατάσταση των συνήθων επιχειρηματικών πράξεων • Μάρκετινγκ
Μακροπρόθεσμη ανάκαμψη	<ul style="list-style-type: none"> • Πλήρης αποκατάσταση των κανονικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων • Βελτίωση των εγκαταστάσεων και της εξυπηρέτησης του πελάτη • Παραγωγή εκτεταμένων διαφημιστικών και διαφημιστικών εκστρατειών • Συνεργασίες
Επίλυση	<ul style="list-style-type: none"> • Κλείσιμο του κέντρου διαχείρισης κρίσεων και ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων φορέων για τη διαχείριση της κρίσης • Αναθεώρηση της δραστηριότητας • Ενίσχυση της στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων, συγκέντρωση γνώσεων από τα διδάγματα και εφαρμογή τους

2.5.2. Η τρομοκρατική επίθεση της 11/9

Όταν η al Qaeda έκανε την επίθεση στους Δίδυμους Πύργους ο κυβερνητικός μηχανισμός παρέλυσε και ταυτόχρονα παρέλυσε και η τουριστική δραστηριότητα (Stafford, et al., 2002). Τα ξενοδοχεία της Νέας Υόρκης και της Ουάσιγκτον βίωσαν πιο έντονα το χτύπημα της τρομοκρατικής επίθεσης. Η απάντηση που έδωσαν οι διοικήσεις των ξενοδοχείων χωρίζονται σε εσωτερικές, εξωτερικές και συνεργατικές. Συγκεκριμένα:

- Εσωτερικές δράσεις. Το βασικό μέλημα των διοικήσεων των ξενοδοχείων ήταν η διασφάλιση των ανθρώπων που δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτό. Σε δεύτερο επίπεδο ήταν η συλλογή στοιχείων σχετικά με τα γεγονότα και η προετοιμασία των εργαζομένων να ανταποκριθούν σε παρόμοιο περιστατικό. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να σημειωθεί είναι η επικοινωνιακή διάσταση της κρίσης. Οι διοικήσεις των ξενοδοχείων προσπάθησαν να διευκολύνουν την επικοινωνία των φιλοξενούμενων τους με τα οικεία τους πρόσωπα και παράλληλα να διασφαλίσουν πηγές ενημέρωσης για τους ίδιους. Γι αυτό το λόγο εγκατέστησαν τηλεοράσεις σε δημόσιους χώρους.
- Εξωτερικές δράσεις. Από τη στιγμή που οι διοικήσεις φρόντισαν τα του οίκου τους, επιχείρησαν να διασφαλίσουν την επικοινωνία τους με εξωτερικούς φορείς, όπως ο Σύλλογος Ξενοδοχείων της Ουάσιγκτον, προκειμένου να είναι ενήμεροι για συντονισμένες ενέργειες. Παράλληλα εξασφαλίστηκε η επικοινωνία με σημαντικές υπηρεσίες όπως είναι η πυροσβεστική και η αστυνομία. Ταυτόχρονα επιδίωξαν να είναι εξωστρεφείς και φιλικοί προς τα ΜΜΕ προκειμένου και τα τελευταία να φροντίσουν για την εικόνα τους.
- Συνεργατικές δράσεις. Οι δράσεις αυτές είναι προϊόντα της συνεργασίας των επίσημων φορέων που σχετίζονται με τον τομέα της φιλοξενίας. Οι δράσεις αυτές αφορούσαν στην βελτίωση της εικόνα των συγκεκριμένων προορισμών στα μάτια των επισκεπτών. Πέρα από τους οργανισμούς αυτούς σημαντικός ήταν και ο ρόλος του Δήμου των πόλεων, ο οποίος φρόντισε από μόνος του να περιορίσει τη ζημιά στην εικόνα του μέσα από διαδικασίες μάρκετινγκ. Ένα από τα σημαντικά βήματα αυτής της διαδικασίας ήταν η άμεση επαναλειτουργία όλων των αξιοθέατων. Μέσα από αυτή τη δράση, οι πόλεις

θέλησαν να περάσουν την εικόνα της κανονικότητας και της ασφάλειας στον επισκέπτη. Επιπλέον τα ξενοδοχεία ζήτησαν να:

- Εκδοθεί οδηγία από τους αρμόδιους φορείς που να ενθαρρύνει τη διεξαγωγή συνεδρίων και συσκέψεων στις συγκεκριμένες πόλεις
- Να φροντίσει το υπουργείο Εξωτερικών για την έκδοση ανακοίνωσης για την ασφάλεια της τουριστικής βιομηχανίας
- Να διευκολύνουν την κατάσταση οι σύμμαχοι μέσα από την σύναψη σχέσεων με επιχειρήσεις και οργανισμούς των συγκεκριμένων περιοχών προκειμένου να αυξηθούν οι αφήξεις
- Από τις τοπικές αρχές να κάνουν όλα τα απαραίτητα για την επιστροφή στην κανονικότητα και να πάψουν οι πόλεις να βρίσκονται υπό καθεστώς πολιορκίας.

2.6. Επικοινωνία και Κρίσεις

Βασική συνιστώσα της κατάρτισης στην ομάδα κρίσεων είναι η εκπαίδευση των εκπρόσωπων τύπου. Τα μέλη της οργάνωσης πρέπει να είναι έτοιμα να μιλήσουν με τα μέσα ενημέρωσης κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Ο Lerbinger (1997), οι Fegan-Banks (2001) και ο Coombs (2007) δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις σχέσεις με τα ΜΜΕ σε μια κρίση. Στην ουσία θα πρέπει να παρέχεται κατάρτιση στα μέσα μαζικής ενημέρωσης πριν από την εμφάνιση κρίσης. Με βάση τη βιβλιογραφία οι εκπρόσωποι τύπου κάθε οργανισμού που αντιμετωπίζει μία τέτοια κατάσταση, οι εκπρόσωποι θα πρέπει να κάνουν τα παρακάτω:

- Να αποφεύγουν τη φράση «κανένα σχόλιο» επειδή οι άνθρωποι πιστεύουν ότι η οργάνωση είναι ένοχη και προσπαθεί να κρύψει κάτι
- Να παρουσιάζονται σαφώς οι πληροφορίες, αποφεύγοντας την ορολογία ή τους τεχνικούς όρους. Η έλλειψη σαφήνειας κάνει τους ανθρώπους να πιστεύουν ότι ο οργανισμός σκόπιμα προκαλεί σύγχυση για να κρύψει κάτι.
- Να εμφανίζονται ευχάριστα στην κάμερα αποφεύγοντας τις νευρικές συνήθειες που οι άνθρωποι ερμηνεύουν ως εξαπάτηση. Ένας εκπρόσωπος

πρέπει να έχει ισχυρή επαφή με τα μάτια, περιορισμένες αποκλίσεις όπως «εεε» ή «αααα», και να αποφεύγει τις νευρικές χειρονομίες.

- Να ενημερώνουν όλους τους πιθανούς εκπροσώπους σχετικά με τις τελευταίες πληροφορίες σχετικά με την κρίση και τα βασικά μηνύματα που ο οργανισμός προσπαθεί να μεταβιβάσει στους ενδιαφερόμενους.

Οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην προετοιμασία των εκπροσώπων για την απάντηση ερωτήσεων στα μέσα ενημέρωσης. Η ικανότητα αποτελεσματικού χειρισμού των ΜΜΕ είναι κομβικό σημείο για την διασφάλιση της εικόνας του οργανισμού.

Οι διαχειριστές κρίσεων μπορούν να προετοιμάσουν τα μηνύματα που θα χρησιμοποιηθούν κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Πιο συγκεκριμένα, μπορούν να δημιουργούν πρότυπα για μηνύματα. Τα πρότυπα περιλαμβάνουν δηλώσεις από στελέχη της κορυφαίας διοίκησης, δελτία ειδήσεων και ιστότοπους. Το Corporate Leadership Council (2003) συστήνει έντονα τη χρήση προτύπων. Τα πρότυπα αφήνουν κενά σημεία όπου εισάγονται βασικές πληροφορίες μόλις γίνουν γνωστές οι λεπτομέρειες. Το προσωπικό των δημοσίων σχέσεων μπορεί να βοηθήσει στη σύνταξη αυτών των μηνυμάτων. Η νομική υπηρεσία μπορεί στη συνέχεια να εγκρίνει εκ των προτέρων τη χρήση των μηνυμάτων. Με αυτό τον τρόπο η διοίκηση θα εξοικονομήσει πολύτιμο χρόνο για τη διάχυση της πληροφορίας στα ΜΜΕ.

2.7. Κανάλια επικοινωνίας

Ένας οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει έναν ξεχωριστό ιστότοπο για την κρίση ή να ορίσει ένα τμήμα της τρέχουσας ιστοσελίδας του για την κρίση. Οι έρευνες του Taylor και του Kent (2007) διαπιστώνουν ότι η ύπαρξη ιστοσελίδων κρίσης είναι μια βέλτιστη πρακτική για τη χρήση του Διαδικτύου κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Ο χώρος θα πρέπει να σχεδιαστεί πριν από την κρίση. Αυτό απαιτεί από την ομάδα κρίσης να προβλέψει τους τύπους κρίσεων που θα αντιμετωπίσει ο οργανισμός και τα είδη πληροφοριών που απαιτούνται για την ιστοσελίδα. Για παράδειγμα, κάθε οργανισμός που παράγει καταναλωτικά αγαθά είναι πιθανό να έχει ζημιά σε μια κρίση που θα απαιτήσει ανάκληση του προϊόντος. Το Corporate Leadership Council (2003) υπογραμμίζει την αξία μιας ιστοσελίδας κρίσης που έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει τους ανθρώπους να εντοπίσουν εάν το προϊόν τους αποτελεί μέρος της ανάκλησης και πώς θα γίνει η ανάκληση. Οι ενδιαφερόμενοι, συμπεριλαμβανομένων των ειδησεογραφικών μέσων ενημέρωσης, θα στραφούν στο Διαδίκτυο κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

Φυσικά η τοποθέτηση πληροφοριών στον ιστότοπο δεν μπορεί να είναι στρατηγική. Ένας οργανισμός μπορεί να μην θέλει να δημοσιοποιήσει την κρίση. Αυτό προϋποθέτει ότι η κρίση είναι πολύ μικρή και ότι οι ενδιαφερόμενοι είναι απίθανο να το ακούσουν από άλλη πηγή. Στο σημερινό online περιβάλλον των μέσων ενημέρωσης, αυτό είναι μια λανθασμένη, αν όχι επικίνδυνη υπόθεση. Οι Taylor και Kent (2007) και το Συμβούλιο Εταιρικής Υγείας υπογραμμίζουν ότι ένας δικτυακός τόπος είναι ένας άλλος τρόπος για έναν οργανισμό να παρουσιάσει την πλευρά της ιστορίας και η μη χρήση του δημιουργεί τον κίνδυνο να χάσει τον τρόπο με τον οποίο λέγεται η ιστορία της.

Οι τοποθεσίες intranet μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Οι τοποθεσίες intranet περιορίζουν την πρόσβαση, συνήθως στους υπαλλήλους, αν και ορισμένοι θα περιλαμβάνουν προμηθευτές και πελάτες. Οι δικτυακοί τόποι Intranet παρέχουν άμεση πρόσβαση σε συγκεκριμένους ενδιαφερόμενους, εφόσον οι ενδιαφερόμενοι έχουν πρόσβαση στο Intranet. Η έρευνα του Dowling (Downing, 2003) αναφέρει την αξία της χρήσης του Intranet από την American Airlines ως αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας με τους υπαλλήλους της

μετά την τραγωδία της 11ης Σεπτεμβρίου. Ο Coombs (2007) σημειώνει ότι η αξία επικοινωνίας ενός ιστότοπου Intranet αυξάνεται όταν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με συστήματα μαζικής ενημέρωσης σχεδιασμένα να προσεγγίζουν τους υπαλλήλους και άλλους βασικούς ενδιαφερόμενους. Με ένα σύστημα μαζικής ειδοποίησης, οι πληροφορίες επικοινωνίας (αριθμοί τηλεφώνου, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κ.λπ.) προγραμματίζονται πριν από την κρίση. Οι επαφές μπορεί να είναι οποιαδήποτε ομάδα που μπορεί να επηρεαστεί από την κρίση, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών και των μελών της κοινότητας που ζουν κοντά σε μια εγκατάσταση. Οι διαχειριστές κρίσεων μπορούν να εισάγουν σύντομα μηνύματα στο σύστημα και στη συνέχεια να ενημερώσουν το σύστημα μαζικής ειδοποίησης που θα πρέπει να λάβει τα μηνύματα και ποιο κανάλι ή κανάλια θα χρησιμοποιήσει για την παράδοση. Το σύστημα μαζικής ειδοποίησης παρέχει ένα μηχανισμό για τους ανθρώπους να ανταποκρίνονται στα μηνύματα επίσης. Το χαρακτηριστικό απόκρισης είναι κρίσιμο όταν οι διαχειριστές κρίσεων θέλουν να επαληθεύσουν ότι ο στόχος έχει λάβει το μήνυμα.

2.8. Η ανταπόκριση στην κρίση

Η απάντηση στην κρίση είναι αυτό που κάνει η διοίκηση και λέει μετά την επιτυχία της κρίσης. Οι δημόσιες σχέσεις διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην αντίδραση στην κρίση συμβάλλοντας στην ανάπτυξη των μηνυμάτων που αποστέλλονται σε διάφορα κοινά. Πολλές έρευνες έχουν εξετάσει την απάντηση στην κρίση. Η έρευνα αυτή χωρίστηκε σε δύο τμήματα: (1) την αρχική αντίδραση στην κρίση και (2) την επισκευή της φήμης και τις προθέσεις συμπεριφοράς.

Όσον αφορά στην πρώτη κατηγορία, οι καλές πρακτικές προτείνουν τα παρακάτω. Ο οργανισμός οφείλει να:

1. Να είναι γρήγορος και να προσπαθεί να έχει απόκριση μέσα στην πρώτη ώρα.
2. Να είναι ακριβής, ελέγχοντας προσεκτικά όλα τα γεγονότα.

3. Να είναι συνεπής με την ενημέρωση των εκπροσώπων των ΜΜΕ για τα γεγονότα κρίσης.
4. Να καταστήσει τη δημόσια ασφάλεια την πρώτη προτεραιότητα.
5. Να χρησιμοποιήσει όλα τα διαθέσιμα κανάλια επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων Internet, Intranet και μαζικής ενημέρωσης.
6. Να δώσει κάποια έκφραση ανησυχίας / συμπάθειας για τα θύματα
7. Να θυμηθεί να συμπεριλάβει τους υπαλλήλους στην αρχική απάντηση.
8. Να είναι έτοιμος να παρέχει συμβουλές για άγχος και τραύματα στα θύματα της κρίσης και στις οικογένειές τους, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων.

Ένας αριθμός ερευνητών στον τομέα των δημοσίων σχέσεων, της επικοινωνίας και του μάρκετινγκ ασχολήθηκαν εκτενώς στο πώς να αποκατασταθεί η φήμη που προκαλεί η κρίση σε έναν οργανισμό. Στο επίκεντρο αυτής της έρευνας είναι ένας κατάλογος στρατηγικών επισκευής φήμης. Ο Bill Benoit (1997) προσδιόρισε τις στρατηγικές αποκατάστασης της φήμης. Πιο συγκεκριμένα:

1. Επίθεση σε αυτόν που κατηγορεί τον οργανισμό: ο διαχειριστής της κρίσης θα πρέπει να αντιμετωπίσει το άτομο ή την ομάδα που κατηγορεί τον οργανισμό του.
2. Άρνηση: ο διαχειριστής της κρίσης υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει κρίση και ότι ο οργανισμός λειτουργεί μέσα στην καθημερινή του ρουτίνα.
3. Αποδιοπομπαίος τράγος: ο διαχειριστής της κρίσης αποδίδει την εμφάνιση της κρίσης σε κάποιο άτομο ή σε κάποια ομάδα έξω από τον οργανισμό.
4. Δικαιολογία: ο διαχειριστής της κρίσης προσπαθεί να περιορίσει την ευθύνη του οργανισμού υποστηρίζοντας ότι δεν είχε σκοπό να κάνει κάτι κακό ή ότι δεν μπορεί να ελέγξει την κατάσταση.
5. Αντίδραση: η κρίση ήταν η απάντηση στις πράξεις κάποιου άλλου
6. Έλλειψη πληροφόρησης: ο διαχειριστής της κρίσης απαντά ότι ο οργανισμός οδηγήθηκε στην παρούσα κατάσταση εξαιτίας της ανεπάρκειας πληροφοριών που είχε
7. Ατύχημα: έλλειψη ελέγχου πάνω στα γεγονότα που οδήγησαν στην παρούσα κατάσταση

8. Καλές προθέσεις: ο οργανισμός είχε θετικές προθέσεις, αλλά δυστυχώς το αποτέλεσμα δεν ήταν το αναμενόμενο
9. Δικαιολογίες: ο διαχειριστής της κρίσης περιορίζει τις αντιλαμβανόμενες ζημιές που προκλήθηκαν από την κρίση
10. Υπενθύμιση: ο διαχειριστής της κρίσης απευθύνεται στους μετόχους και τους αναφέρει την καλή εικόνα του οργανισμού και την θετική προσφορά του μέχρι σήμερα.
11. Έπαινος: ο διαχειριστής της κρίσης επαινεί τους μετόχους για τη στάση τους και τη δράση τους
12. Συμβιβασμός: ο διαχειριστής της κρίσης προσφέρει χρήματα και άλλα δώρα στα θύματα
13. Απολογία: ο διαχειριστής της κρίσης αναλαμβάνει την πλήρη ευθύνη για την κρίση και ζητά από το κοινό και τους μετόχους συγχώρεση

Πρέπει να σημειωθεί ότι η ανάκτηση της φήμης μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη φάση αντίδρασης σε κρίσεις, στη φάση μετά την κρίση ή και στις δύο περιπτώσεις. Δεν είναι όλες οι κρίσεις που απαιτούν αναδόμηση της φήμης του οργανισμού. Όταν απαιτείται η προσπάθεια αυτή θα μεταφερθεί στη φάση μετά την κρίση.

Μια λίστα τέτοια λίστα όπως η παραπάνω με στρατηγικές από μόνη της έχει μικρή χρησιμότητα. Οι ερευνητές έχουν αρχίσει να διερευνούν πότε πρέπει να χρησιμοποιηθεί μια συγκεκριμένη στρατηγική ή συνδυασμός στρατηγικών. Αυτοί οι ερευνητές έχουν συχνά χρησιμοποιήσει τη θεωρία απόδοσης για να αναπτύξουν οδηγίες για τη χρήση στρατηγικών.

2.9. Σύνοψη κεφαλαίου

Ο κλάδος της φιλοξενίας είναι μία από τις πιο ευάλωτες βιομηχανίες σε κρίσεις. Πιο πολύ από κάθε άλλη φορά, οι κρίσεις γίνονται όλο και συχνότερες και πιο πολύπλοκες, επηρεάζοντας τη βιομηχανία φιλοξενίας και άλλες συναφείς βιομηχανίες. Λειτουργώντας 24 ώρες την ημέρα, τα ξενοδοχεία αποτελούν έναν εύκολο στόχο για τρομοκράτες και εγκληματικές δραστηριότητες. Επομένως, οι διοικήσεις των ξενοδοχείων θα ήταν δόκιμο να είναι καλά προετοιμασμένες για να

ξεπεράσουν και να μετριάσουν τις πιθανές επιπτώσεις τέτοιων φυσικών ή ανθρωπογενών κρίσεων.

Ο Rittichainuwat (2005) δήλωσε ότι η εμπορία του προορισμού ως λιγότερο ακριβού δεν θα μπορούσε να παρακινήσει τους τουρίστες να επισκεφθούν επικίνδυνους προορισμούς. Επομένως ένας τουριστικός οργανισμός θα πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος για να ξεπεράσει ή να περιορίσει πιθανές επιδράσεις φυσικών ή μη γεγονότων που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα του. Η ασφάλεια αποτελεί τον βασικό παράγοντα για έναν επισκέπτη να επισκεφτεί έναν προορισμό (Rittichainuwat, 2005). Αν οι παραπάνω παράγοντες συνδυαστούν και με χαμηλές τιμές τότε ο προορισμός είναι ανταγωνιστικός. Γι αυτό το λόγο θα πρέπει να γίνει ορθή χρήση των επικοινωνιακών δικτύων από επιχειρήσεις και προορισμούς (Mansfeld, 2006). Το πλάνο έκτακτης ανάγκης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην οργάνωση. Τα σχέδια πρέπει να εγκριθούν, να αξιολογηθούν και να επικαιροποιηθούν. Η διαχειριστική δέσμευση και η ευαισθητοποίηση των διαχειριστών παρέχουν τους απαραίτητους πόρους και την αποτελεσματική κατάρτιση για την ελαχιστοποίηση των ζημιών και την άμβλυνση των επιπτώσεων των κινδύνων. Τα συστήματα επιτήρησης και ασφάλειας είναι απαραίτητα το δίχως άλλο.

Οι διαχειριστές κρίσεων συμφωνούν ότι μια κρίση πρέπει να είναι μια μαθησιακή εμπειρία. Η προσπάθεια διαχείρισης κρίσεων πρέπει να αξιολογηθεί για να δούμε τι λειτουργεί και τι χρειάζεται να βελτιωθεί. Ο Coombs (2006) συνιστά να εξεταστεί προσεκτικά κάθε άσκηση διαχείρισης κρίσεων ως εκπαιδευτική εμπειρία. Η οργάνωση θα πρέπει να αναζητήσει τρόπους βελτίωσης της πρόληψης, της προετοιμασίας και της αντίδρασης. Όπως σημειώνει η βιβλιογραφία σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων, αυτά τα μαθήματα ενσωματώνονται έπειτα στις φάσεις προ της κρίσης και της κρίσης. Αυτός είναι ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση μαθαίνει και βελτιώνει τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Συμπεράσματα και Προτάσεις

Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο πραγματοποιείται μια συνοπτική αναφορά στα σημαντικότερα σημεία της δευτερογενούς έρευνας, καθώς και στα στοιχεία τα οποία προκύπτουν από αυτήν. Τα στοιχεία αυτά θα βοηθήσουν στη πραγματοποίηση συμπερασμάτων σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

3.1. Η διαχείριση κρίσεων στις επιχειρήσεις

Η κρίση αποτελεί ένα μεγάλο μη προγραμματισμένο γεγονός το οποίο διαταράσσει την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού και απειλή την επιβίωση του. Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες εταιρείες πλήττονται από κρίσεις οι οποίες έχουν αντίκτυπο τόσο στην μετοχική τους αξία όσο και στην εταιρική τους εικόνα. Κάθε κρίση που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση αποτελεί και ένα πραγματικό τεστ μέσα από το οποίο θα αποδείξει πόσο υπεύθυνη και καλά προετοιμασμένη είναι. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητο οι διάφορες επιχειρήσεις να υιοθετήσουν κάποιο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων με το οποίο θα αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις κρίσεις αυτές.

Στόχος της Διαχείρισης Κρίσεων είναι η οργάνωση και καθοδήγηση μιας εταιρείας πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια κρίση με σκοπό την ελαχιστοποίηση των τυχόν απωλειών που πιθανό να έχει από την καταστροφή αυτή. Για τον λόγο αυτό, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει κάποιο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων καθώς και μια ομάδα διαχείρισης κρίσεων η οποία θα έχει ως αποστολή της, σύμφωνα με τον

Green (1992), την άμεση δράση με σκοπό την αποφυγή της απώλειας του ελέγχου, καθώς και η επανάκτηση του ελέγχου, όταν ο έλεγχος έχει χαθεί.

Κάθε επιχείρηση διαφέρει από τις υπόλοιπες. Ο τρόπος με τον οποίο η κάθε επιχείρηση αντιδρά σε μια κρίση διαφέρει ανάλογα με την κουλτούρα, το μέγεθος καθώς και την εμπειρία της. Δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προετοιμάζονται πριν η οποιαδήποτε κρίση χτυπήσει την πόρτα τους.

3.2. Λύσεις

Η υποτίμηση των προβλημάτων, η διοικητική ύβρις και η αδυναμία σύνδεσης των γεγονότων είναι χαρακτηριστικές πλευρές της ανθρώπινης συμπεριφοράς, που εμποδίζουν τους ανθρώπους να αναγνωρίζουν τις κρίσεις εν τη γενέσει τους. Τα βλέπουμε να επαναλαμβάνονται ξανά και ξανά σε κάθε αιώνα και σε κάθε γωνιά του κόσμου. Το ερώτημα είναι : Τι μπορεί να γίνει γι' αυτές τις συμπεριφορές και τι μπορεί να γίνει ώστε να καταστεί πιθανότερη η αναγνώριση των κρίσεων;

Απαραίτητοι είναι οι οργανωτικοί μηχανισμοί για τον εντοπισμό μιας κρίσης που θα βοηθούν στην αναγνώριση των προειδοποιητικών σημάτων και στην κρούση του κώδωνα κινδύνου στους ανθρώπους που μπορούν να ενεργήσουν καταλλήλως.

1. Εκχωρήστε εξουσία στους χαμηλόβαθμους υπαλλήλους. Τα προειδοποιητικά σημάδια γίνονται συχνά αντιληπτά από τους χαμηλόβαθμους υπαλλήλους, τους ανθρώπους της πρώτης γραμμής της επιχείρησης.
2. Βεβαιωθείτε ότι κάποιος βρίσκετε σε εγρήγορση ώστε να αντιληφθεί τις προειδοποιήσεις. Καθοδηγήστε τους επόπτες και τους διευθυντές να λειτουργούν ως σταθμοί ακρόασης.
3. Συγκροτήστε μια κύρια ομάδα κρούσεων. Μια εταιρία χρειάζεται ένα σημείο, ένα κέντρο πληροφοριών , όπου θα συλλέγονται τα διάφορα εσωτερικά και εξωτερικά σήματα κινδύνου- και όπου θα συνδέονται τα γεγονότα.

3.3. Κανόνες Απόκρουσης

Κανόνας no.1 : Ενεργήστε γρήγορα και αποφασιστικά

Η περιορισμένη πληροφόρηση στις περισσότερες περιπτώσεις δεν πρέπει να σας αποτρέπει από το να αντιδράσετε γρήγορα.

Κανόνας no.2 : Θέστε ως προτεραιότητα τους ανθρώπους

Μέσα σε λογικά πλαίσια μην ανησυχείτε για τον προϋπολογισμό και για άλλες διαδικαστικές λεπτομέρειες που ορίζουν το πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα κάτω από φυσιολογικές συνθήκες. Αντίθετα, κάντε ό,τι είναι απαραίτητο για να εξασφαλίσετε την ασφάλεια των ανθρώπων.

Κανόνας no.3 : Παρευρεθείτε οι ίδιοι στον τόπο των γεγονότων

Η φυσική παρουσία στέλνει ένα ηχηρό και σαφές μήνυμα ότι αυτοί οι άνθρωποι σας ενδιαφέρουν πραγματικά.

Κανόνας no.4 : Μην είστε φειδωλοί στην παροχή πληροφόρησης

Κάθε σχέδιο εκτάκτου ανάγκης και κάθε ομάδα διαχείρισης κρίσεων πρέπει να διαθέτει ένα σχέδιο επικοινωνίας έτοιμο να παράσχει πληροφορίες καθώς αυτές γίνονται διαθέσιμες. Προφανώς αυτό το σχέδιο δεν μπορεί να διαθέτει ένα σύνολο στερεότυπων απαντήσεων, αλλά μπορεί και πρέπει να έχει έτοιμους όλους τους επικοινωνιακούς μηχανισμούς.

Οι μηχανισμοί αυτοί περιλαμβάνουν :

- Ένα λεπτομερές σχέδιο για τη συγκέντρωση των διαθέσιμων στοιχείων.
- Ένα διορισμένο εκπρόσωπο Τύπου
- Ονόματα και τηλεφωνικούς αριθμούς των ανθρώπων και των ιδρυμάτων με τα οποία πρέπει να υπάρξει επικοινωνία με το ξέσπασμα μιας κρίσης .
- Μια απευθείας τηλεφωνική γραμμή πληροφοριών στην οποία ο κόσμος μπορεί να καλεί για πληροφορίες και οδηγίες.

- Μια διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την ομαδική και ταυτόχρονη αποστολή μηνυμάτων σε όλους τους υπαλλήλους και τους διευθυντές.
- Ένα εξωτερικό κέντρο επικοινωνιών εφοδιασμένο με σταθερά και κινητά τηλέφωνα και με σύνδεση στο διαδίκτυο.

3.4. Συμπεράσματα

Η Διαχείριση Κρίσεων προκύπτει ξεκάθαρα ότι είναι μια σπονδυλωτή και δυναμική διαδικασία αλληλένδετων φάσεων που επηρεάζουν η μία την άλλη. Σημαντικό συμπέρασμα αποτελεί το γεγονός ότι η πρώτη φάση, η επονομαζόμενη και ως προ-κρίση φάση αποτελεί τη σημαντικότερη και επηρεάζει τις μετέπειτα ανάλογα με τον τρόπο διαχείρισής της από την κάθε ξενοδοχειακή ή τουριστική μονάδα.

Οι εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών έχουν δείξει ότι η Διαχείριση Κρίσεων αποτελεί σημαντικό κομμάτι των επιχειρήσεων και πλέον απαραίτητο.

Όταν η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα έχει προετοιμαστεί σωστά και έχει ήδη σχεδιάσει το πρόγραμμα αντιμετώπισης μιας επερχόμενης κρίσης τότε όχι μόνο μπορεί να βγει αλώβητη από αυτήν αλλά να έχει και οφέλη. Ωστόσο, δεν αρκεί μόνο ο σωστός προγραμματισμός αλλά και η επιλογή των κατάλληλων ατόμων στις αντίστοιχες θέσεις, εδώ λοιπόν σημαντικό ρόλο παίζει και ο ανθρώπινος παράγοντας καθώς αυτός είναι που θα ελέγξει, θα ενημερώσει και θα καθησυχάσει εάν χρειαστεί τα άτομα που σχετίζονται με την κρίση.

Ωστόσο, παρά τις καλές προθέσεις που υπάρχουν, έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι κίνδυνοι που υπάρχουν δεν ελέγχονται πλήρως και άρα δεν υπάρχει και αντίστοιχο σχέδιο δράσης.

3.5. Προτάσεις

Η Διαχείριση Κρίσεων αποτελεί ίσως και την πιο σημαντική οργανωτική λειτουργία ενός ξενοδοχείου και αυτό οφείλεται στο ότι η εκδήλωση μιας κρίσης σε οποιαδήποτε μορφή αποτελεί πολύ σημαντική απειλή εάν δεν αντιμετωπιστεί εγκαίρως και με το σωστό τρόπο. Μια κρίση μπορεί να δημιουργήσει μεγάλη ζημιά σε τρεις βασικούς τομείς : τη Δημόσια Ασφάλεια, το Οικονομικό κομμάτι και τη Φήμη του ξενοδοχείου.

Σύμφωνα με έρευνες ο μεγαλύτερος φόβος των Managers είναι η πρόληψη και η αντιμετώπιση μιας κρίσης. Συνήθεις κρίσεις που αντιμετωπίζουν έχουν μια πιο απλή μορφή και περιορίζονται σε βλάβες εξοπλισμού ή ατυχήματα.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψιν όλα τα παραπάνω προκύπτουν ορισμένες προτάσεις προς τα ξενοδοχεία προκειμένου να αντιμετωπιστούν όσο το δυνατόν καλύτερα οι μελλοντικές κρίσεις – όποιας μορφής και αν είναι.

Σε ότι αφορά τις βλάβες στον εξοπλισμό του ξενοδοχείου μια λύση είναι οι πιο τακτικοί έλεγχοι προκειμένου να προληφθούν οι βλάβες εάν αυτό είναι δυνατόν.

Η ποιότητα των υπηρεσιών και των εγκαταστάσεων από την άλλη προκειμένου να μην είναι ένας ακόμη λόγος κρίσης θα μπορούσαν τα ξενοδοχεία να προσπαθούν συνεχώς για τη βελτίωση των χώρων και των υπηρεσιών που προσφέρουν προκειμένου να κρατάνε ζωντανό το ενδιαφέρον του πελάτη και να τον προσελκύουν ώστε να παραμένει ικανοποιημένος και ευχαριστημένος κατά τη διαμονή του.

Αναφορικά με την οικονομική κρίση που αντιμετωπίζει η αγορά τα τελευταία χρόνια μια νέα τιμολογιακή πολιτική και τα προγράμματα ανταμοιβής των repeated πελατών θα μπορούσαν να διατηρήσουν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες αλλά και να προσελκύσουν καινούργιους.

Ένας ακόμη φόβος των Managers είναι το χάσιμο των repeated πελατών και της εμπιστοσύνης τους καθώς επίσης και η ζημιά στη φήμη του ξενοδοχείου, στις εγκαταστάσεις και τα κτίριά του. Ωστόσο, με σωστό και αποτελεσματικό Management όλα αυτά μπορούν να αποφευχθούν αρκεί να έχει επιλεγθεί το κατάλληλο άτομο ως εκπρόσωπος του ξενοδοχείου στα M.M.E. .

Το άτομο αυτό θα πρέπει να πράξει σύμφωνα με τον W. Timothy Coombs (W.Timothy Coombs, Ph. D. “ Crisis Management and Communications “) ως εξής :

- Να δώσει σαφή απάντηση για το τι ακριβώς συνέβη στο ξενοδοχείο σε διάστημα μιας κρίσης από τη στιγμή εκδήλωσης της κρίσης. Αυτό είναι απαραίτητο διότι σε περίπτωση που δεν απαντήσει άμεσα μπορεί κάποιος ανταγωνιστής να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία και με την απάντηση που θα δώσει να καταστρέψει τη φήμη του ξενοδοχείου.
- Να είναι συνεπής, διότι η ακρίβεια και η ταχύτητα παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην ασφάλεια των πελατών και του προσωπικού.
- Να παραμένει διαρκώς ενημερωμένος για την εξέλιξη της κρίσης έτσι ώστε να είναι σε θέση να μεταφέρει ακριβείς πληροφορίες προς τα Μ.Μ.Ε.
- Θα πρέπει να χρησιμοποιήσει όλα τα διαθέσιμα μέσα επικοινωνίας όπως είναι και τα Social Media.
- Πρέπει να είναι έτοιμος να παρέχει συμβουλές στα θύματα της κρίσης και στις οικογένειές τους, συμπεριλαμβανομένων και των υπαλλήλων.

Όταν πλέον η κρίση έχει φτάσει στο τέλος της είναι σημαντικό όλη αυτή η συνεργασία να συνεχιστεί προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι κάθε στρατηγική και σχέδιο δράσης που τέθηκε σε εφαρμογή ολοκληρώθηκε με επιτυχία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Augustine, N., 1995. Managing the Crisis You Tried to Prevent. *Harvard Business Review*.
- Benoit, W., 1997. Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), pp. 177-180.
- Boin, A. & Lagadec, P., 2000. Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), pp. 185-191.
- Booth, S., 1993. *Crisis Management Strategy: Competition and change in modern*. New York: Routledge.
- Coombs, W., 2006. *Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA*. Westport: Praeger.
- Coombs, W., 2007. *Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding*. Los Angeles: Sage.
- Corporate Leadership Council, 2003. *Crisis management strategies*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://www.executiveboard.com/EXBD/Images/PDF/Crisis%20Management%20Strategies.pdf> [Πρόσβαση 22 07 2017].
- Cushnahan, G., 2004. Crisis Management in Small-Scale Tourism. *Journal of Travel And Tourism Marketing*, 15(4).
- Downing, J., 2003. American Airlines' use of mediated employee channels after the 9/11 attacks. *Public Relations Review*, Issue 30, pp. 37-48.
- Faulkner, B., 2001. Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management* 22:134–147, Τόμος 22, pp. 134-147.
- Fearn-Banks, K., 2001. *Crisis communications: A casebook approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Fink, S., 1986. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: AMACOM.
- Glaesser, D., 2003. *Crisis Management in the Tourism Industry*. Oxford: Elsevier.
- Gottschalk, J., 1993. *Crisis response: Inside stories on managing image under siege*. Detroit: Visible Ink.
- Henderson, J. & Ng, A., 2004. Responding to crisis: severe acute respiratory syndrome (SARS) and hotels in Singapore. *International Journal of Tourism Research*, 6(6), p. 411–419.
- Israeli, A., Moshin, A. & Kumar, B., 2010. Hospitality crisis management practices: The case of Indian luxury hotels. *International Journal of Hospitality Management*.

- Lerbinger, O., 1997. *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum..
- Littlejohn, R., 1983. *Crisis management a team approach*. New York: American Management Association.
- Luecke, R., 2004. *Crisis Management- Master the Skills to Prevent Disasters*., Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- managementstudyguide, 2017. *Types of Crisis*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://www.managementstudyguide.com/types-of-crisis.htm> [Πρόσβαση 26 07 2017].
- Mansfeld, Y., 2006. The role of security information in tourism crisis management: The missing link.. Στο: *Tourism, security & safety: From theory to practice* . Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, pp. 271-290.
- Meyers, G. & Holusha, J., 1988. *Managing crisis*. s.l.:HarperCollins Publishers Ltd.
- Mitroff, I. & Anagnos, G., 2001. *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management*.. s.l.:s.n.
- Paraskevas, A., 2006. Crisis management or crisis response system?: A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, 44(7).
- Pearson, C. & Clair, J., 1998. Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), pp. 59-76.
- Rittichainuwat, B., 2005. Understanding perceived travel risk differences between first time and repeat travelers. Στο: *3rd global summit on peace through tourism education* . s.l.:s.n., pp. 108-117.
- Ruff , P. & Aziz, K., 2003. *Managing Communication in a Crisis*, Gower, Hampshire. Hampshire: Hampshire.
- Semerciöza, F., Pehlivan, Ç., Sözüer, A. & Mert, A., 2015. Crisis Management Practices and Strategic Responses Through Customer Loyalty and Price Strategy in Hard Times: Evidence from Fine-dining Restaurants. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Issue 207, pp. 149-156.
- Seymour, M. & Moore, S., 2000. *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*. s.l.:Cassell.
- Shrivastava, P., 1993. Crisis theory & practice: towards a sustainable future. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, pp. 23-42.
- Stafford, G., Yu, L. & Kobima, A., 2002. Crisis management and recovery. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.
- Taylor, M. & Kent, M., 2007. Taxonomy of mediated crisis responses. *Public Relations Review*, Issue 33.

