



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - Μάνατζμεντ τουρισμού**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

***ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ / ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΠΥΡΚΑΓΙΑΣ, ΡΟΔΟΣ 2023***

**ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΒΑΡΕΛΑΣ ΣΩΤΗΡΗΣ**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού» με τίτλο:

*ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ / ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΠΥΡΚΑΓΙΑΣ, ΡΟΔΟΣ 2023.*

«.....»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Ονοματεπώνυμο



.....

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες στον κύριο Βαρελά Σωτήρη για την καθοδήγηση του κατά την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής, καθώς και στην οικογένεια μου για την κατανόηση και την στήριξη που μου έδειξαν. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον κύριο Χατζηγιωάννου Τέρη για την συνέντευξη και τα δεδομένα που μου παραχώρησε.

Περιεχόμενα

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : Διαχείριση Κρίσεων	11
1.1 Γενικά	11
1.2 Σημασία της διαχείρισης κρίσεων/καταστροφών για τον τουρισμό	12
1.3 Φύση και ανατομία των κρίσεων και των καταστροφών	12
1.4 Διαχείριση κρίσεων στη βιομηχανία τουρισμού και φιλοξενίας	15
1.5 Διαχείριση της πολυπλοκότητας	18
1.6 Διαχείριση κρίσεων με βάση τη γνώση	19
1.6.1 Αρχές διαχείρισης της γνώσης	21
1.6.2 Πλαίσιο Διαχείρισης Κρίσεων με βάση τη γνώση	22
1.6.3 Βάση γνώσεων	27
1.6.4 Δικτυωμένη κοινότητα	27
1.7 Πλαίσια διαχείρισης κρίσεων	28
1.7.1 Θεωρία Sensemaking	28
1.7.2 Πέντε φάσεις διαχείρισης κρίσεων	29
1.7.3 Η θεωρία του χάους	30
1.7.4 Ο κύκλος της ετοιμότητας	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων σε τουριστικούς προορισμούς	34
2.1 Εικόνα προορισμού	34
2.2 Ο ρόλος των οργανισμών διαχείρισης προορισμών και μάρκετινγκ	36
2.2.1 DMO στην οικοδόμηση μιας συνέργειας μεταξύ προορισμού και ενδιαφερομένων μερών	37
2.2.2 Ανάγκη για συνεργατική απόφαση λήψης αποφάσεων σε μια κατάσταση κρίσης	39
2.2.3 Κατανόηση της επιτυχίας των DMOs	42
2.2.4 Κατανόηση του ρόλου της δικτύωσης στην επιτυχία του DMO	44
2.3 Στρατηγικές για την ετοιμότητα των τουριστικών προορισμών σε περίπτωση κρίσης	46
2.4 Στρατηγικές πρόληψης	47
2.4.1 Συνεργασία	47
2.4.2 Ανταλλαγή πληροφοριών	48
2.5 Στρατηγικές ευαισθητοποίησης	50

2.5.1 Σχέδια διαχείρισης κρίσεων.....	50
2.5.2 Σχεδιασμός για την αντιμετώπιση κρίσεων.....	51
2.5.3 Επικοινωνία για κινδύνους και κρίσεις.....	52
2.5.4 Εκπαίδευση σε θέματα κρίσης	53
2.6 Στρατηγικές αντιμετώπισης.....	54
2.7 Ηγεσία σε κρίση.....	55
2.8 Στρατηγικές ανάκαμψης.....	55
2.9 Μάρκετινγκ προορισμών μετά την κρίση	57
2.10 Εμπόδια στην ετοιμότητα των τουριστικών προορισμών για την αντιμετώπιση κρίσεων.....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : Στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων σε επίπεδο τουριστικών επιχειρήσεων	59
3.1 Στρατηγική και ολιστική προσέγγιση του σχεδιασμού διαχείρισης κρίσεων	59
3.2 Πρόληψη και σχεδιασμός κρίσεων και καταστροφών.....	61
3.3 Στρατηγική εφαρμογή	63
3.3.1 Στρατηγική αξιολόγηση και στρατηγικός έλεγχος	64
3.3.2 Επικοινωνία και έλεγχος κρίσεων.....	65
3.3.3 Διαχείριση πόρων	66
3.3.4 Κατανόηση και συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη	69
3.4 Επίλυση, αξιολόγηση και ανατροφοδότηση	70
3.5 Τακτικές και στρατηγικές των ΜμΕ σε περιόδους κρίσης	72
3.6 Ο οικονομικός κύκλος και επενδύσεις στην καινοτομία	75
3.6.1 Άμεση σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού κύκλου και της καινοτομίας.....	76
3.6.2 Αντίστροφη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού κύκλου και της καινοτομίας.....	77
3.6.3 Η δημιουργικότητα ως βασικό συστατικό της διαφοροποίησης των ΜμΕ.....	77
3.7 Συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : Στρατηγικές για τη διατήρηση των κερδών από τον τουρισμό μετά από πυρκαγιά / Μελέτη περίπτωσης Ρόδου 2023	80
4.1 Επιπτώσεις των πυρκαγιών στον τουρισμό	80
4.2 Τουρισμός σε κρίση	82
4.3 Ανθεκτικότητα του προορισμού και της τοπικής κοινότητας.....	83
4.3.1 Η επικοινωνία ενθαρρύνει την ανθεκτικότητα	84
4.3.2 Γνώση των αδύναμων σημείων.....	86
4.3.3 Σημασία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	86
4.4 Εταιρική κοινωνική ευθύνη.....	87
4.5 Διαχείριση εικόνας προορισμού: Παράδειγμα πυρκαγιών 2009 Αυστραλία	88

4.6 Μελέτη περίπτωσης πυρκαγιών στη Ρόδο.....	90
4.6.1 Δασικές πυρκαγιές στη νήσο Ρόδο κατά τη δεκαετία 2012-2021	91
4.6.2 Πυρκαγιά στο νησί της Ρόδου 2023	97
4.6.3 Στρατηγικές που ακολούθησαν οι αρμόδιες αρχές κατά την διάρκεια και μετά την λήξη της πυρκαγιάς.	98
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	107
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	109

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1:Πίνακας ταξινόμησης των κρίσεων / Πηγή: Burnett (1998:483)	13
Εικόνα 2:Κύκλος ζωής κρίσεων και καταστροφών / Πηγή: σύμφωνα με τον Faulkner (2001, σ. 140).....	14
Εικόνα 3:Οι ακριβότεροι και φονικότεροι τυφώνες που έπληξαν τις ΗΠΑ / Πηγή: NOAA, International Insurance Institute.....	16
Εικόνα 4:Εννοιολογικό πλαίσιο για τη διαχείριση κρίσεων με βάση τη γνώση.....	23
Εικόνα 5: Τύποι Κρίσεων	25
Εικόνα 6: Κύκλος ευαισθητοποίησης (προσαρμοσμένος από Weick et al. 2005, σ. 414).....	29
Εικόνα 7: Disaster Cycle Campaign for Action (2018). https://campaignforaction.org/next-disaster-ready/disaster-cycle/	32
Εικόνα 8: Ένα πλαίσιο για τους ρόλους των οργανισμών μάρκετινγκ προορισμού (DMO) / Πηγή: Wang (2008).....	37
Εικόνα 9: Ενδεικτικό πλαίσιο για τη διαχείριση του προορισμού και τη συνεργασία των ενδιαφερομένων μερών.	38
Εικόνα 10:Ενδεικτικό πλαίσιο συνεργασίας	39
Εικόνα 11: Προσδιοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας των DMO και η σχέση τους με την επιτυχία του προορισμού (μοντέλο βασισμένο στους Bornhorst et al., 2010). ...	44
Εικόνα 12: Εκτεταμένο μοντέλο των καθοριστικών παραγόντων της επιτυχίας των DMO και της σχέσης τους με την επιτυχία του προορισμού.....	46
Εικόνα 13:Single loop learning / Πηγή: Kolb (1984).....	71
Εικόνα 14:Double loop learning / Πηγή: Kolb (1984)	72
Εικόνα 15:Οι πιο καταστροφικές πυρκαγιές στην Αυστραλία / Πηγή: Munich Re	89
Εικόνα 16:Δασικές πυρκαγιές στη νήσο Ρόδο κατά τη δεκαετία 2012-2021	92
Εικόνα 17:Αίτια δασικών πυρκαγιών των ετών 2012-2021	92
Εικόνα 18:Άλλες καταστροφές λόγω πυρκαγιάς κατά τη δεκαετία 2012-2021	92
Εικόνα 19:Μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για την κατάσβεση δασικών πυρκαγιών κατά τη δεκαετία 2012-2021	93
Εικόνα 20:Αγροτικές πυρκαγιές στη νήσο Ρόδο κατά τη δεκαετία 2012-2021	93
Εικόνα 21:Μηνιαία κατανομή δασικών πυρκαγιών της δεκαετίας 2012-2021	94
Εικόνα 22:Συγκεντρωτική μηνιαία κατανομή δασικών πυρκαγιών της δεκαετίας 2012-2021	94

Εικόνα 23:Εκτίμηση ζημίας δασικής βλάστησης και αποκατάστασης της καμένης δασικής έκτασης.....	96
Εικόνα 24:Εξέλιξη της πυρκαγιάς / Πηγή: Copernicus	99
Εικόνα 25:Χάρτης ενεργών εστίων και καμένων εκτάσεων την 23 ^η Ιουλίου 2023 / Πηγή: Εθνικό Αστεροσκοπείο Αθηνών.....	100
Εικόνα 26:Έκτακτη ανάπτυξη μηχανισμού – Β' Φάση.....	105
Εικόνα 27:Έκτακτη ανάπτυξη μηχανισμού – Γ' Φάση.....	106

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο αριθμός των καταστροφών δισεκατομμυρίων δολαρίων αναμένεται να αυξηθεί με στατιστικά σημαντικό ρυθμό πέντε τοις εκατό κάθε χρόνο. Οι κρίσεις έχουν αντίκτυπο στην κερδοφορία και τη βιωσιμότητα της τουριστικής βιομηχανίας, εμπλέκοντας τις τοποθεσίες στη διαδικασία. Η ετοιμότητα για την αντιμετώπιση κρίσεων είναι απαραίτητη για τον τουριστικό τομέα, ο οποίος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια ανάπτυξη των υποδομών και την κοινωνικοοικονομική πρόοδο. Βοηθά επίσης στη βελτίωση των αποτελεσμάτων και στην ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων. Η μελέτη εξέτασε τις τακτικές ετοιμότητας για την αντιμετώπιση κρίσεων με σκοπό τη μείωση των διαταραχών στις επιχειρήσεις και τη βελτίωση της αντίληψης των προορισμών που επηρεάζονται από σημαντικές φυσικές καταστροφές και κρίσεις που προκαλούνται από τον άνθρωπο.

Σε δημοτικό και οργανωτικό επίπεδο, η ετοιμότητα συνδεόταν συγκεκριμένα με τη νοοτροπία αντιμετώπισης κρίσεων, την πρόβλεψη των κινδύνων και των ενεργειών κρίσης και τον έλεγχο των πληροφοριών για την προστασία της φήμης των τουριστικών οργανισμών και προορισμών. Για την ενθάρρυνση της καλής στάσης και της ταξιδιωτικής συμπεριφοράς των τουριστών, οι εργαζόμενοι στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας μπορούν να επωφεληθούν από τη δημιουργία σχεδίων αντιμετώπισης κρίσεων, την οικοδόμηση σχέσεων με τους ηγέτες και τις ομάδες αντιμετώπισης κρίσεων και τη συνεργασία με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Η εξεύρεση τρόπων για τη μείωση των επιπτώσεων των κρίσεων στους ανθρώπους και τις κοινότητες μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην κοινωνική αλλαγή, αυξάνοντας τις απόψεις των ανθρώπων για την ασφάλεια ενός τόπου μετά από μια καταστροφή και ενισχύοντας την οικονομική ανάπτυξη που σχετίζεται με τον τουρισμό. Ενισχύοντας τις άμυνες, περιορίζοντας τις πιθανές βλάβες και επιταχύνοντας την επιστροφή στην κανονικότητα, οι τουριστικοί οργανισμοί και οι προορισμοί μπορούν να αντέξουν καλύτερα τις κρίσεις όταν η διαχείριση των πληροφοριών για την κρίση γίνεται αποτελεσματικά.

Οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών (DMOs) θα πρέπει να είναι στελεχωμένοι, ώστε να λειτουργούν ως διαχειριστές δικτύων στις τρέχουσες αντιλήψεις για τη διαχείριση προορισμών. Σύμφωνα με προηγούμενες μελέτες, η ανταγωνιστικότητα ενός προορισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους DMO που μπορούν να προωθήσουν επιθετικά τη συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών του προορισμού. Ωστόσο, δεν υπάρχουν πολλές εμπειρικές μελέτες που να εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο η επιτυχία των DMO επηρεάζει την ικανότητα ενός

προορισμού να είναι ανταγωνιστικός. Λιγότερα είναι κατανοητά για τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία των DMO. Το γεγονός ότι οι δυνατότητες δικτύωσης αυξάνουν την εξουσία του DMO - δηλαδή τη δύναμη και την αποδοχή του DMO στο δίκτυο προορισμού - είναι μια σημαντική διαπίστωση.

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει και αναλύει μια ολοκληρωμένη, στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση κρίσεων στον τομέα των ταξιδιών και του τουρισμού. Πριν εμβαθύνει στους ορισμούς και τα χαρακτηριστικά των κρίσεων και των καταστροφών, υπογραμμίζει την αυξανόμενη σημασία της διαχείρισης κρίσεων και καταστροφών για τον ταξιδιωτικό και τουριστικό τομέα. Στη συνέχεια, προτείνει μια στρατηγική διαχείρισης, ξεκινώντας από τον προληπτικό σχεδιασμό πριν από την κρίση, προχωρώντας στη στρατηγική εφαρμογή και καταλήγοντας στην αξιολόγηση και την ανατροφοδότηση. Συζητείται η βιβλιογραφία σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων και καταστροφών και παρουσιάζονται επίσης έρευνες που έχουν γίνει στον τουριστικό κλάδο. Επισημαίνεται ότι ενώ οι κρίσεις και οι καταστροφές δεν μπορούν να προληφθούν, οι διαχειριστές του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα μπορούν να μειώσουν τις επιπτώσεις τους. Η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ανάπτυξη ειδικών ερευνών και πλαισίων διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό, σε συνδυασμό με την επέκταση και εφαρμογή της θεωρίας και των εννοιών διαχείρισης κρίσεων και καταστροφών από άλλους κλάδους, μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την κατανόηση και τη μετέπειτα διαχείριση τέτοιων περιστατικών.

Η φύση, η οικονομία και η κοινότητα του ελληνικού νησιού της Ρόδου επηρεάστηκαν σημαντικά από την πυρκαγιά που κατέστρεψε το νησί το 2023. Η Ρόδος, μια πολιτεία γνωστή για τα ιστορικά μνημεία της, τις άψογες παραλίες της και τον ακμάζοντα τουριστικό τομέα, αντιμετώπισε τρομερά εμπόδια μετά την πυρκαγιά. Εκτός από την πρόκληση σημαντικών ζημιών στην άγρια ζωή και το φυσικό περιβάλλον, η πυρκαγιά έθεσε σε κίνδυνο τα μέσα διαβίωσης όσων εξαρτώνται από τις επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό. Η τοπική αυτοδιοίκηση της Ρόδου ανταποκρίθηκε στην κατάσταση οργανώνοντας σχέδια εκκένωσης, αναπτύσσοντας ομάδες αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών και θέτοντας σε εφαρμογή πολιτικές για την επιβράδυνση της ανάπτυξης της πυρκαγιάς και την προστασία της ζωής των ντόπιων και των επισκεπτών. Παρά τις προσπάθειες αυτές, η πυρκαγιά ανέδειξε την αναγκαιότητα αυξημένης ετοιμότητας και στρατηγικών ανθεκτικότητας για την αντιμετώπιση του κλιμακούμενου κινδύνου των πυρκαγιών στην περιοχή. Η παρούσα διατριβή έχει ως στόχο να ρίξει φως στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι ευάλωτες κοινότητες μπροστά στις καταστροφές που σχετίζονται με το κλίμα και στη σημασία της λήψης προληπτικών μέτρων για τη μείωση των επιπτώσεών τους, αναλύοντας τις επιπτώσεις της πυρκαγιάς στη Ρόδο και την αντίδραση των τοπικών αρχών.

Λέξεις κλειδιά: Προετοιμασία για την κρίση, DMOs, Στρατηγικές για τις ΜμΕ, Στρατηγικές προορισμών, Επίδραση πυρκαγιών στον τουρισμό.

ABSTRACT

The number of billion-dollar catastrophes is expected to rise at a statistically significant pace of five percent every year. Crises have an impact on the profitability and sustainability of the tourist industry, implicating locations in the process. Crisis

preparedness is essential for the tourist sector, which plays a major role in global infrastructure development and socioeconomic advancement. It also helps to improve outcomes and minimize negative effects. The study examined crisis preparedness tactics to lessen disruptions to business and enhance the perception of locations impacted by significant natural disasters and human-caused crises.

At the municipal and organizational levels, readiness was specifically linked to having a crisis mindset, anticipating crisis risks and actions, and controlling information to protect the reputation of tourism organizations and destinations. To encourage good attitudes and travel behaviors among tourists, tourism and hospitality workers can benefit from creating crisis plans, building relationships with crisis leaders and teams, and collaborating with the media. Finding ways to lessen the effects of crises on people and communities can have a significant impact on social change by raising people's views of a place's safety following a catastrophe and boosting tourism-related economic growth. By strengthening defenses, limiting possible harms, and expediting the return to normalcy, tourist organizations and destinations can withstand crises better when crisis information is managed effectively.

Destination management organizations (DMOs) are mandated to function as network managers in the current conceptualizations of destination management. According to earlier studies, a destination's competitiveness is largely dependent on DMOs who can aggressively promote cooperation amongst destination stakeholders. However, there aren't many empirical studies looking at how DMO success affects a destination's ability to compete. Less is understood about the factors that influence DMO success. The fact that networking capabilities increase DMO authority—that is, the DMO's power and acceptance within the target network—is one important realization.

This essay presents and analyzes a comprehensive, strategic approach to crisis management for the travel and tourism sector. Before delving into the definitions and characteristics of crises and disasters, it highlights the growing significance of crisis and disaster management for the travel and tourist sector. The article then suggests a strategic management strategy, starting with proactive pre-crisis planning, moving through strategic implementation, and concluding with evaluation and feedback. The literature on crisis and disaster management is discussed, and research done in the tourism industry is also presented. It points out that while crises and disasters cannot be prevented, managers in the public and private sectors can lessen their effects. The paper concludes that the development of specific tourism crisis management research and frameworks, in conjunction with the extension and application of crisis and disaster management theory and concepts from other disciplines, can significantly improve the understanding and subsequent management of such incidents.

The nature, economy, and community of the Greek island of Rhodes were significantly impacted by the wildfire that ravaged the island in 2023. Rhodes, a state known for its historical sites, immaculate beaches, and thriving tourism sector, faced formidable obstacles following the wildfire. In addition to causing significant harm to wildlife and natural environments, the fire put the livelihoods of those who depend on tourism-related businesses in jeopardy. Rhodes' local government responded to the situation by organizing evacuation plans, deploying emergency response teams, and putting policies in place to slow the fire's growth and protect the lives of locals and

visitors. In spite of these endeavors, the wildfire highlighted the necessity of increased readiness and resilience strategies to tackle the escalating peril of wildfires in the area. This thesis aims to shed light on the difficulties faced by vulnerable communities in the face of climate-related disasters and the significance of taking proactive efforts to lessen their impact by analyzing the effects of the wildfire on Rhodes and the response of local authorities.

Keywords: Crisis preparedness, DMOs, Strategies for SMEs, Strategies for Destinations, Wildfire effect on tourism

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με τους Buchanan και Denyer (2013), οι φράσεις κρίση και καταστροφή είναι ασαφείς και χρησιμοποιούνται συχνά ως συνώνυμα στην ακαδημαϊκή γραφή. Σύμφωνα με τον Faulkner (2001), παρά την ασάφεια των διακρίσεων μεταξύ των φράσεων, αντιπροσωπεύουν αντίθετα άκρα σε ένα συνεχές. Επιπλέον, οι συγγραφείς δεν έχουν δώσει ακριβείς ορισμούς για την ετοιμότητα και τη διαχείριση κρίσεων. Η παρούσα ενότητα παρέχει πρόσθετες εξηγήσεις σχετικά με τη χρήση αυτών των βασικών όρων σε ένα ευρύ πλαίσιο λόγω της ασάφειάς τους. Σύμφωνα με τους Palttala, Boano, Lund και Vos (2012), οι κρίσεις είναι συνθήκες που θα μπορούσαν να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στις υποδομές, την υγεία και τη ζωή.

Ο ορισμός των Palttala κ.ά. για την κρίση δίνει έμφαση στη ζημία που προκαλεί το φαινόμενο στους ανθρώπους και την περιουσία. Από την άλλη πλευρά, ο McCool (2012) πρότεινε ότι οι κρίσεις είναι περιπτώσεις που οδηγούν σε απρόβλεπτες ή επικίνδυνες συνθήκες για τους ανθρώπους, τις κοινότητες ή την κοινωνία. Ο McCool έδωσε έμφαση στην επίδραση του φαινομένου στους ανθρώπους κατά τον ορισμό των κρίσεων. Όρισε την κρίση ως ένα συμβάν ή μια κατάσταση που επιδεινώνεται από αναποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ή από την αντίθεση στην αλλαγή. Ως καταστροφή ορίζεται ένας κίνδυνος, φυσικός ή ανθρωπογενής, που προκαλεί μεγάλης κλίμακας απώλειες ή ζημιές στο περιβάλλον και στα υλικά αγαθά (McCool, 2012).

Οι κοινότητες, οι οργανισμοί και τα συστήματα υποφέρουν από τις καταστροφές και, προκειμένου να αποκατασταθεί η ομαλότητα, απαιτούνται σημαντικές προσπάθειες αποκατάστασης. Ο βαθμός στον οποίο ένα έκτακτο περιστατικό προέρχεται εσωτερικά ή εξωτερικά από έναν οργανισμό διακρίνει μια κρίση από μια καταστροφή. Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, ωστόσο, χρησιμοποίησα και τους δύο όρους συνώνυμα για να αναφερθώ σε ένα απρόβλεπτο, καταστροφικό γεγονός ή κίνδυνο που επηρεάζει τις υποδομές, τα μέσα διαβίωσης ή τη ζωή. Ο σχεδιασμός πριν, η διαχείριση κατά τη διάρκεια και η αξιολόγηση μετά από μια σοβαρή καταστροφή ενσωματώνονται στη διαχείριση κρίσεων.

Γεγονότα όπως βιομηχανικά ατυχήματα, φυσικές καταστροφές και άλλες κρίσεις μπορούν να μειώσουν την ικανότητα ενός οργανισμού να επιβιώσει και να λειτουργήσει. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τον ταξιδιωτικό και ξενοδοχειακό τομέα, ο οποίος συχνά υποφέρει σε μεγάλο βαθμό από κρίσεις. Μια σημαντική καταστροφή μπορεί γρήγορα να βλάψει την αξιοπιστία ενός τόπου, τις υποδομές και τη φήμη του,

τα οποία θα απαιτούσαν χρόνια για να αποκατασταθούν. Οι ικανότητες διαχείρισης κρίσεων ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι τέτοιου διαστήματος που να επιτρέπουν την άμεση επίλυση ενός εξελισσόμενου προβλήματος και τη μεγαλύτερη δυνατή πρόληψη της εξάπλωσής του.

Η διαχείριση των κρίσεων απαιτεί μια εξελιγμένη και συνεκτική ενσωμάτωση των ανθρώπινων και φυσικών συστημάτων, καθώς αυτά γίνονται όλο και πιο περίπλοκα. Απαιτούνται μεγαλύτερα επίπεδα προσοχής, πόρων, συντονισμού και διαχειριστικής υπευθυνότητας για να αντιμετωπιστεί μια τέτοια αύξηση της πολυπλοκότητας. Εντοπίζουμε τουλάχιστον δύο βασικούς λόγους για τους οποίους οι αρχές της διαχείρισης της γνώσης πρέπει να ενσωματωθούν στα σχέδια διαχείρισης κρίσεων. Κατ' αρχάς, η ξενοδοχειακή και τουριστική επιχείρηση, σε αντίθεση με πολλές άλλες, είναι ένα κατακερματισμένο, περίπλοκο μείγμα πολλαπλών ενδιαφερομένων μερών. Μόνο μια συνεργατική και συγκεντρωτική προσπάθεια από αυτές τις οντότητες θα βοηθήσει στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων σε περιόδους κρίσης. Δεύτερον, ο τομέας της ξενοδοχειακής και τουριστικής βιομηχανίας κυριαρχείται από ανεξάρτητες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που συχνά δεν διαθέτουν τους πόρους ή τα μέσα που απαιτούνται για την εφαρμογή ενός σχεδίου κρίσης. Ως αποτέλεσμα, υποστηρίζουμε ότι μόνο ένα δίκτυο συνεργαζόμενων οργανισμών μπορεί να καλλιεργήσει τις διαδικασίες και τις τεχνικές που απαιτούνται για τη διαχείριση ανεπιθύμητων γεγονότων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Διαχείριση Κρίσεων

1.1 Γενικά

Η διαχείριση κρίσεων ορίστηκε ως στρατηγική προετοιμασίας για την αποτροπή της καταστροφής. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, η διαχείριση κρίσεων αναφέρεται στα βήματα που λαμβάνει ο ηγέτης ενός οργανισμού για την αναγνώριση και τον έλεγχο του κινδύνου προκειμένου να προωθήσει το συμφέρον των ενδιαφερομένων μερών. Η ετοιμότητα έχει κατηγοριοποιηθεί από διάφορους συγγραφείς ως υποσύνολο του ευρύτερου πεδίου της διαχείρισης κρίσεων.

Η προληπτική φάση, διαχείρισης κρίσεων, περιλαμβάνει την ετοιμότητα αντιμετώπισης κρίσεων, γνωστή και ως ετοιμότητα ή σχεδιασμός κρίσεων, η οποία είναι το σύνολο των ενεργειών που εκτελούνται για να βοηθήσουν οργανισμούς που είναι ευάλωτοι σε κρίσεις να εξοπλιστούν για να τις αντιμετωπίσουν. Οι Buttell και Heiselt (2012) επέκτειναν την έννοια της ετοιμότητας για κρίσεις του Ritchie υποστηρίζοντας ότι περιλαμβάνει τη χρήση των διδαγμάτων που αντλήθηκαν από τα γεγονότα του παρελθόντος για την πρόληψη παρόμοιων γεγονότων στο μέλλον.

Πολλοί οργανισμοί και ηγέτες οργανισμών θεωρούν τον προγραμματισμό ως περιττό ή αναποτελεσματικό, γεγονός που επηρεάζει τη συμπεριφορά σχεδιασμού και τους στόχους ετοιμότητας, παρόλο που ο σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ανθεκτικών τουριστικών επιχειρήσεων. Η ευαισθησία των προορισμών και των επιχειρήσεων σε σοβαρές καταστροφές υπογραμμίζει την ανάγκη για αποτελεσματικά μέτρα προετοιμασίας, γεγονός που με τη σειρά του επικυρώνει την αναγκαιότητα μελέτης των στρατηγικών ετοιμότητας για την

ελαχιστοποίηση των διαταραχών στις επιχειρήσεις και την ενίσχυση της φήμης ενός προορισμού.

1.2 Σημασία της διαχείρισης κρίσεων/καταστροφών για τον τουρισμό

Η έξαρση των καταστροφών και των κρίσεων, σύμφωνα με ορισμένους συγγραφείς, σχετίζεται άμεσα με την κατάσταση του πλανήτη σήμερα. Καθώς ο παγκόσμιος πληθυσμός αυξάνεται, παράγοντες όπως η αστικοποίηση, η επέκταση της ανθρώπινης κατοίκησης και η αυξημένη εξάρτηση από την τεχνολογία μπορεί να έχουν συμβάλει στην έξαρση των κρίσεων και των καταστροφών. Το περιβάλλον μας έχει γίνει πιο πυκνοκατοικημένο. Στην προσπάθειά τους να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς και την κερδοφορία τους, οι τουριστικές επιχειρήσεις επεκτείνονται ταχύτατα διεθνώς ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης του κλάδου.

Ωστόσο, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση θεωρείται μερικές φορές περίπλοκη και χαοτική, η διαδικασία αυτή έχει επίσης εκθέσει τις εταιρείες σε ένα μεγαλύτερο φάσμα "παγκόσμιων κινδύνων" που συνδέονται με τη λειτουργία σε τέτοια κλίμακα. Η μεγαλύτερη έκθεση σε πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνικές αλλαγές σε έθνη που βρίσκονται συχνά μακριά από τα κέντρα των τουριστικών επιχειρήσεων επιβάλλει στους διαχειριστές του τουρισμού να χειρίζονται με αποτελεσματικότητα τις κρίσεις και τις καταστροφές (που μερικές φορές βρίσκονται σε σημαντική απόσταση).

Επιπλέον, καθώς ο κόσμος γίνεται όλο και πιο διασυνδεδεμένος και εξαρτημένος μεταξύ του, ακόμη και μικρές κρίσεις σε μια περιοχή μπορούν να έχουν μεγάλες επιπτώσεις σε άλλες περιοχές. Όπως αποδεικνύεται από τον πόλεμο του Κόλπου το 1991 και τον πόλεμο του Ιράκ το 2003, η πολιτική αναταραχή ή η έναρξη πολέμου σε μια περιοχή του κόσμου μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις συνήθειες των τουριστικών ταξιδιών σε άλλες περιοχές του κόσμου. Ως αποτέλεσμα, η τουριστική βιομηχανία είναι εξαιρετικά ευάλωτη σε εξωτερικές επιρροές και πιέσεις από το ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Από την άλλη πλευρά, ο τουρισμός διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις οικονομίες πολλών εθνών και είναι απαραίτητος για την ανάπτυξη και την επιβίωση πολλών τόπων. Το γεγονός αυτό αυξάνει την πίεση στους διαχειριστές και τους σχεδιαστές που εμπλέκονται στον τομέα του τουρισμού να σκεφτούν πώς οι κρίσεις και οι καταστροφές θα επηρεάσουν τον τομέα και να δημιουργήσουν σχέδια για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων, προκειμένου να διαφυλάξουν την τουριστική βιομηχανία και την κοινωνία γενικότερα. Τέτοια περιστατικά πρέπει να γίνουν κατανοητά και να εξεταστούν τακτικές για την πρόληψη ή τη μείωση των επιπτώσεών τους σε έναν αναπτυσσόμενο και σημαντικό κλάδο της βιομηχανίας.

1.3 Φύση και ανατομία των κρίσεων και των καταστροφών

Σύμφωνα με τον Coombs (1999), οι κρίσεις μπορεί να κυμαίνονται από εσωτερικά, μικρής κλίμακας οργανωτικά προβλήματα, όπως ασθένειες του προσωπικού, δυσκολίες ή καταρρεύσεις, κακοβουλίες και οργανωτικά λάθη, μέχρι εξωτερικά, τρομοκρατικά γεγονότα και γεγονότα που σχετίζονται με φυσικές καταστροφές. Παρ' όλα αυτά, οι κρίσεις μεγάλης κλίμακας ή οι καταστροφές που έχουν τη δυνατότητα να

προκαλέσουν τη μεγαλύτερη ζημιά σε τοποθεσίες και οργανισμούς θα αποτελέσουν την κύρια έμφαση αυτής της μελέτης.

Ο Burnett (1998) προτείνει τρεις κατηγορίες κρίσεων:

1. *Άμεσες κρίσεις*: σε αυτές τις καταστάσεις, οι οργανισμοί δεν είναι σε θέση να διεξάγουν εκ των προτέρων έρευνα σχετικά με το ζήτημα ή να διαμορφώσουν ένα σχέδιο πριν από την εκδήλωση της κρίσης, δεδομένου ότι υπάρχει ελάχιστη έως καθόλου προειδοποίηση.
2. *Αναδυόμενες κρίσεις*: αυτές μπορούν να προληφθούν ή να περιοριστούν με οργανωτική δράση επειδή αναπτύσσονται πιο αργά.
3. *Εκτεταμένες κρίσεις*: αυτές μπορεί να διαρκέσουν αρκετές εβδομάδες, μήνες ή ακόμη και χρόνια.

Ο βαθμός ελέγχου, ο επείγων χαρακτήρας και η σοβαρότητα των περιστατικών θα επηρεάσουν τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση αυτών των διαφόρων σεναρίων κρίσης. Αυτά τα επεισόδια μπορούν να εξελιχθούν σε μια συνέχεια κρίσης ή καταστροφής λόγω της απειλής, των χρονικών περιορισμών και της σοβαρότητας που εμπλέκονται. Αυτό βοηθά στην κατηγοριοποίηση και κατανόηση αυτών των περιστατικών, αλλά το πιο σημαντικό είναι ότι δείχνει στους διαχειριστές πότε ένα "πρόβλημα" ή "ζήτημα" μπορεί να μετατραπεί σε "κρίση". Στον πίνακα ταξινόμησης κρίσεων του Burnett (1998) χρησιμοποιείται ένας πίνακας δεκαέξι κελιών με βάση το επίπεδο απειλής (υψηλό έναντι χαμηλού), τις επιλογές αντίδρασης (πολλές έναντι λίγων), τη χρονική πίεση (έντονη έναντι ελάχιστης) και τον βαθμό ελέγχου (υψηλός έναντι χαμηλού) (Εικόνα 1).

		Time pressure		Intense		Minimal	
Threat Level	Degree of control	Low	High	Low	High	Low	High
	Response options						
Low	Many	(4) Level 2	(3) Level 1	(2) Level 1	(1) Level 0		
	Few	(8) Level 3	(7) Level 2	(6) Level 2	(5) Level 1		
High	Many	(12) Level 3	(11) Level 2	(10) Level 2	(9) Level 1		
	Few	(16) Level 4	(15) Level 3	(14) Level 3	(13) Level 2		

Εικόνα 1: Πίνακας ταξινόμησης των κρίσεων / Πηγή: Burnett (1998:483)

Σύμφωνα με τον Burnett (1998), οι δυσκολίες ή τα προβλήματα που υπάρχουν στο κύτταρο επιπέδου 0 ή επιπέδου 1 δεν θα θεωρούνταν κρίσεις, αλλά θα επέτρεπαν γενικές στρατηγικές διοικητικές απαντήσεις ως μέρος του τακτικού διοικητικού ρόλου. Το μοναχικό κελί επιπέδου 4 παρουσιάζει τις πιο δύσκολες προκλήσεις επειδή υπάρχει μεγάλη πίεση χρόνου, ελάχιστος έλεγχος, υψηλό επίπεδο απειλής και

περιορισμένες εναλλακτικές λύσεις για την αντιμετώπιση. Ο Burnett (1998) δεν διευκρινίζει ποια κελιά των επιπέδων 2 ή 3 κινδυνεύουν να εξελιχθούν σε κρίσεις. Προκειμένου να βοηθηθεί η κατανόηση και η μελλοντική προληπτική και στρατηγική διαχείριση των κρίσεων, η προηγούμενη έρευνα για τη διαχείριση κρίσεων επικεντρώθηκε επίσης στην ανάπτυξη κανονιστικών μοντέλων σχετικά με τα στάδια των κρίσεων. Αυτά τα μοντέλα ή πλαίσια έχουν κατά καιρούς χρησιμοποιηθεί για την παροχή περιγραφικών μοντέλων μέσω της εφαρμογής σε μελέτες περιπτώσεων του πραγματικού κόσμου. Στην Εικόνα 2 παρουσιάζονται τα ελαφρώς διαφορετικά μοντέλα που δημιούργησαν ο Fink (1986) και ο Roberts (1994) για να περιγράψουν τον κύκλο ζωής των κρίσεων. Τα μοντέλα αυτά προτείνουν ότι οι κρίσεις και οι καταστροφές εξελίσσονται μέσω ενός αριθμού σταδίων.

Faulkner's (2001) stages	Fink's (1986) stages	Roberts (1994) stages
1. Pre-event		<i>Pre-event</i> : where action can be taken to prevent disasters (e.g. growth management planning or plans aimed at mitigating the effects of potential disasters)
2. Prodromal	<i>Prodromal stage</i> : when it becomes apparent that the crisis is inevitable	
3. Emergency	<i>Acute stage</i> : the point of no return when the crisis has hit and damage limitation is the main objective	<i>Emergency phase</i> : when the effects of the disaster has been felt and action has to be taken to rescue people and property
4. Intermediate		<i>Intermediate phase</i> : when the short-term needs of the people must be dealt with—restoring utilities and essential services. The objective at this point being to restore the community to normality as quickly as possible
5. Long term (recovery)	<i>Chronic stage</i> : clean-up, post-mortem, self-analysis and healing	<i>Long-term phase</i> : continuation of the previous phase, but items that could not be addressed quickly are attended to at this point (repair of damaged infrastructure, correcting environmental problems, counselling victims, reinvestment strategies, debriefings to provide input to revisions of disaster strategies)
6. Resolution	<i>Resolution</i> : routine restored or new improved state	

Εικόνα 2: Κύκλος ζωής κρίσεων και καταστροφών / Πηγή: σύμφωνα με τον Faulkner (2001, σ. 140).

Αυτή η κατηγοριοποίηση με βάση τον κύκλο ζωής ή την ανατομία είναι χρήσιμη επειδή μπορεί να δείξει στους διαχειριστές ποιες τακτικές πρέπει να σκεφτούν ή να δημιουργήσουν σε διάφορες φάσεις μιας κρίσης ή καταστροφής και πώς να αποτρέψουν την εξέλιξη των κρίσεων στο επόμενο στάδιο. Αυτό το μοντέλο κύκλου ζωής χρησιμοποιήθηκε από τον Faulkner (2001) για να δημιουργήσει το πρώτο πλαίσιο διαχείρισης καταστροφών ειδικά για τον τουριστικό κλάδο. Το πλαίσιο εφαρμόστηκε στη συνέχεια στις πλημμύρες της Κάθριν στην Αυστραλία, με ορισμένες τροποποιήσεις που έγιναν ως απάντηση στη μελέτη περίπτωσης. Η βαθιά κατανόηση των κρίσεων και των καταστροφών, συμπεριλαμβανομένης της διάρκειας ζωής τους, των πιθανών επιπτώσεων και των κατάλληλων ενεργειών, μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς στην ανάπτυξη αποτελεσματικών σχεδίων για την αντιμετώπιση παρόμοιων περιστατικών. Παρά την περιπλοκότητα αυτών των γεγονότων, με την κατανόησή τους μπορούν να επινοηθούν αποτελεσματικότερες λύσεις για να σταματήσουν ή να μειωθεί η σοβαρότητα των επιπτώσεών τους στις επιχειρήσεις και την κοινωνία.

1.4 Διαχείριση κρίσεων στη βιομηχανία τουρισμού και φιλοξενίας

Στη σύγχρονη ταξιδιωτική βιβλιογραφία υπάρχουν πολλά παραδείγματα κρίσεων και των επιπτώσεών τους στη ροή των ταξιδιωτών και στις εταιρικές λειτουργίες. Περιβαλλοντικοί, πολιτικοί και κοινωνικοί παράγοντες μπορούν να έχουν αντίκτυπο στον τουρισμό. Πιο συγκεκριμένα, οι πανδημίες, τα καιρικά φαινόμενα και τα ανθρώπινα λάθη δημιουργούν προβλήματα τόσο για τους τοπικούς όσο και για τους διεθνείς ταξιδιωτικούς προορισμούς. Οι φυσικές καταστροφές γίνονται όλο και πιο συχνές σε τουριστικά μέρη σε όλο τον κόσμο.

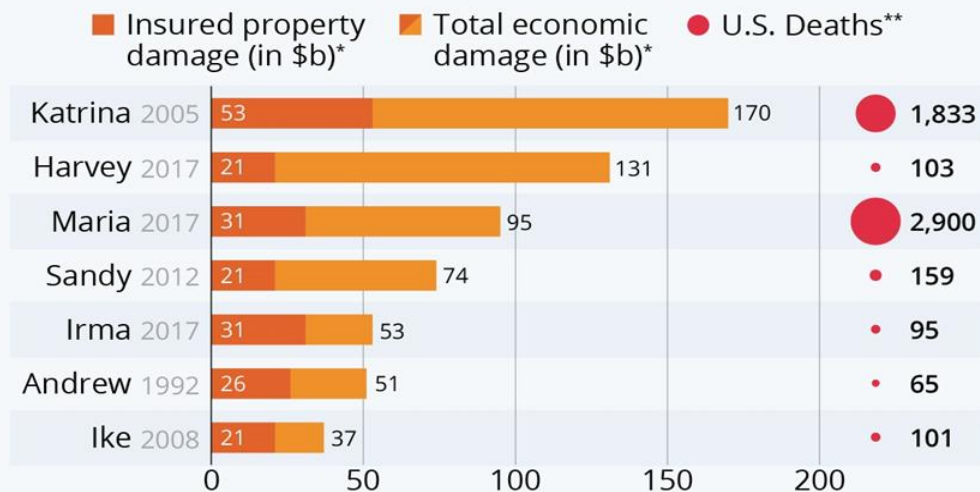
Σύμφωνα με τους Becken και Hughey (2013), Borzyszkowski (2013), McCool (2012), και άλλους, παραδείγματα φυσικών καταστροφών που αναφέρονται στη βιβλιογραφία είναι τα εξής:

- (α) σεισμοί στην Αϊτή, τη Νέα Ζηλανδία, την Κίνα και την Ιαπωνία
- (β) πλημμύρες στην Αυστραλία, την Κεντρική Αμερική και την Ινδία
- (γ) ηφαιστειακές εκρήξεις στις Ηνωμένες Πολιτείες και τις Φιλιππίνες
- (δ) τσουνάμι στην Ιαπωνία, την Ταϊλάνδη, την Ινδονησία και τη Σαμόα και
- (ε) δασικές πυρκαγιές στις Ηνωμένες Πολιτείες, τη Μαλαισία και φυσικά την Ελλάδα.

Η σούπερ καταιγίδα Sandy το 2012 και ο τυφώνας Κατρίνα το 2005 προκάλεσαν τεράστιες υλικές και χρηματικές απώλειες. Ο τυφώνας Κατρίνα, για τον οποίο η κυβέρνηση Μπους δαπάνησε 105 δισεκατομμύρια δολάρια για την αναζωογόνηση και την αποκατάσταση, πιστώνεται με 1.836 θανάτους, 81,2 δισεκατομμύρια δολάρια σε ζημιές και 150 δισεκατομμύρια δολάρια σε οικονομικές απώλειες στην περιοχή. Θεωρείται επίσης η πιο δαπανηρή φυσική καταστροφή στην αμερικανική ιστορία.

The Costliest and Deadliest Hurricanes to Hit the U.S.

U.S. damages and death tolls for the costliest hurricanes on record to impact the U.S.



* Adjusted for inflation ** Mainland and territories (Maria: minimum of deaths)
Sources: NOAA, International Insurance Institute

Εικόνα 3: Οι ακριβότεροι και φονικότεροι τυφώνες που έπληξαν τις ΗΠΑ / Πηγή: NOAA, International Insurance Institute

Οι κρίσεις δεν περιορίζονται σε ακραίες καιρικές συνθήκες ή δυσμενείς γεωλογικές διεργασίες. Οι εξωγενείς ζημιές έχουν επίσης εφαρμοστεί στα τουριστικά συστήματα μέσω επιδημιών. Πολλοί τουριστικοί τομείς βίωσαν μείωση της ζήτησης λόγω κρίσεων υγείας, όπως η πανδημία γρίπης των πτηνών, η επιδημία SARS και ο αφθώδης πυρετός. Τα τρωτά σημεία των συστημάτων έχουν επίσης δημοσιοποιηθεί από ανθρώπινες παρεμβάσεις, γεγονός που έχει αντίκτυπο στον τουρισμό. Όσον αφορά τα έξοδα και τις αρνητικές επιπτώσεις στους ανθρώπους και τους οργανισμούς, η σκόπιμη ή αμελής ανθρώπινη συμπεριφορά είναι σχεδόν εξίσου κακή με τις φυσικές καταστροφές.

Ο Ritchie (2004) ανέφερε ως παραδείγματα τις τρομοκρατικές επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου και τη βομβιστική επίθεση στο Μπαλί, ενώ ο McCool (2012) εστίασε στην τρομοκρατική επίθεση του 2008 στη Βομβάη της Ινδίας. Οι μελετητές έχουν εστιάσει πρόσφατα σε καταστροφές που προκαλούνται από τον άνθρωπο, όπως οι πολιτικές αναταραχές στη Σιέρα Λεόνε και τη Ρουάντα και οι ταραχές και οι διαμαρτυρίες στο Φέργκιουσον της Νέας Υόρκης και στη Βαλτιμόρη. Επειδή ο τουρισμός είναι μια διεθνής βιομηχανία, ένα καταστροφικό γεγονός σε μια πόλη, μια πολιτεία ή ένα έθνος μπορεί να έχει εκτεταμένες επιπτώσεις σε άλλα μέρη.

Η συχνότητα και ο συνακόλουθος αντίκτυπος των κρίσεων και των ακραίων φαινομένων στους τουριστικούς προορισμούς και τους οργανισμούς έχουν αυξηθεί. Η επιβίωση των οργανισμών απειλείται από τη χαμηλή πιθανότητα αλλά τις ιδιαίτερα ουσιαστικές επιπτώσεις των κρίσεων. Οι επιπτώσεις αυτές μπορεί να έχουν αρνητική επίδραση στα οικονομικά, τις λειτουργίες και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Στον 21ο αιώνα παρατηρείται αύξηση των οικονομικών απωλειών λόγω των συχνότερων και περιστατικών. Επιπλέον, σύμφωνα με την πρόβλεψη των Smith και Katz (2013), ο αριθμός των καταστροφών αξίας δισεκατομμυρίων δολαρίων θα αυξηθεί στις ΗΠΑ με ρυθμό 5% ετησίως. Οι αυξήσεις του κόστους και της συχνότητας θα μπορούσαν να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στη βιωσιμότητα και την κερδοφορία των επιχειρήσεων που σχετίζονται με τον τουρισμό.

Μελλοντικές μελέτες, ωστόσο, θα μπορούσαν να είναι σε θέση να μετρήσουν και να εξηγήσουν με ακρίβεια τον τρόπο με τον οποίο οι κρίσεις επηρεάζουν τον τομέα των ταξιδιών και της φιλοξενίας, καθώς και ορισμένα ταξιδιωτικά hotspots και προορισμούς. Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Εμπορίου (2015), ο τομέας του τουρισμού στις ΗΠΑ είναι η μεγαλύτερη επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Εμπορίου (2015), η τουριστική βιομηχανία παράγει ακαθάριστο εισόδημα 1,6 τρισεκατομμυρίων δολαρίων, εμπορικό πλεόνασμα 75 δισεκατομμυρίων δολαρίων και 7,9 εκατομμύρια θέσεις εργασίας. Παρά τις περίπλοκες και συνεργατικές σχέσεις μεταξύ των τουριστικών προορισμών και των προμηθευτών στον τουριστικό τομέα, η πλειονότητα των τουριστικών επιχειρήσεων είναι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ).

Οι ΜμΕ είναι πιο ευάλωτες στις επιπτώσεις μιας κρίσης, καθώς εξαρτώνται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις κρατικές υπηρεσίες και είναι λιγότερο προετοιμασμένες. Ενώ οι ΜμΕ φοβούνται τις καταστροφές, συχνά δεν διαθέτουν τα εργαλεία και την τεχνογνωσία που απαιτούνται για να ανταποκριθούν κατάλληλα. Οι Speakman και Sharpley (2012) προσέφεραν μια εναλλακτική εξήγηση για την έλλειψη ετοιμότητας των ΜμΕ, αναφέροντας ότι οι ηγέτες των ΜμΕ πιστεύουν ότι ο σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης είναι δουλειά άλλων, γεγονός που οδηγεί σε ανύπαρκτο σχεδιασμό. Ωστόσο, σε σύγκριση με τις μικρές επιχειρήσεις, οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν πρόσβαση σε πόρους και τεχνογνωσία σε θέματα ασφάλειας. Ως αποτέλεσμα, το 40% των μικρών επιχειρήσεων που δεν είναι προετοιμασμένες για καταστάσεις έκτακτης ανάγκης κλείνουν οριστικά τις πόρτες τους μετά από μια καταστροφή.

Ωστόσο, αρκετοί συγγραφείς συμφώνησαν ότι οι ηγέτες των οργανισμών θα πρέπει να θέσουν σε εφαρμογή μηχανισμούς ετοιμότητας για την αντιμετώπιση κρίσεων ανεξάρτητα από το μέγεθος. Οι ειδικοί συμφωνούν ότι τα περιστατικά, όσο μικρά και αν είναι, έχουν τη δυνατότητα να διαταράξουν τις λειτουργίες της τουριστικής βιομηχανίας, καθιστώντας την ευάλωτη σε κρίσεις. Οι μελετητές έχουν εντοπίσει μια πληθώρα κινδύνων και κινδύνων από κρίσεις που σε συνδυασμό με τον σημαντικό κατακερματισμό και τη διασύνδεση του επιχειρηματικού τομέα του τουρισμού καθιστούν τους τουριστικούς οργανισμούς και τους προορισμούς ευάλωτους.

Ομοίως, οι Wang και Ritchie (2013) επαλήθευσαν ότι ο τομέας του τουρισμού περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών και υπηρεσιών, συνεπώς απαιτεί ξεχωριστές προσεγγίσεις για τη διαχείριση και τον σχεδιασμό κρίσεων. Ενώ οι διαχειριστές και οι οργανισμοί του τουριστικού κλάδου κατανοούν την ανάγκη σχεδιασμού καταστροφών, οι αντιδράσεις τους είναι μερικές φορές καθυστερημένες. Επιπλέον, υπάρχει ανεπάρκεια μελετών σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι τοπικοί τουριστικοί υπάλληλοι προβλέπουν και χειρίζονται τις μεγάλες καταστροφές, παρά την επιθυμία τους να ελαχιστοποιήσουν τις αρνητικές επιπτώσεις.

Οι μελετητές (Wang & Ritchie, 2013) έχουν αφιερώσει σημαντικό μέρος της έρευνάς τους στην κατανόηση και διαχείριση των καταστροφών που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις φιλοξενίας, οι οποίες αποτελούν έναν ευάλωτο υποτομέα της ευρύτερης τουριστικής οικονομίας. Οι επιχειρηματικές διαταραχές αποτελούν σημαντικό εμπόδιο για τις τουριστικές επιχειρήσεις, ιδίως για τα ξενοδοχεία. Η διατήρηση των δραστηριοτήτων και των υπηρεσιών ενός οργανισμού έχει ως αποτέλεσμα οικονομικές απώλειες, οι οποίες αναφέρονται ως διακοπή λειτουργία. Η απώλεια ζωτικών υποστηρικτικών υπηρεσιών ζωτικής σημασίας, όπως οι μεταφορές, η ηλεκτρική ενέργεια, το νερό και οι τηλεφωνικές επικοινωνίες που απαιτούνται για την παροχή αγαθών και υπηρεσιών στους επισκέπτες, καθώς και διαταραχές όπως οι ελλείψεις προσωπικού και το κλείσιμο επιχειρήσεων, μπορεί να προκύψουν από καταστροφές εκτός από τις φυσικές απώλειες σε έναν προορισμό. Οι επιχειρηματικές διαταραχές επηρεάζουν κατά συνέπεια την οργανωτική απόδοση, με αποτέλεσμα να κοστίζουν ενδεχομένως στους ταξιδιωτικούς προορισμούς και τις επιχειρήσεις.

Ενώ άλλες επιλογές διαμονής, όπως οι ξενώνες, συνεχίζουν να διαχειρίζονται την κρίση -δηλαδή να αντιδρούν στα προβλήματα που προκύπτουν-, τα διεθνή επώνυμα ξενοδοχεία φέρονται να έχουν υιοθετήσει σχεδιασμό διαχείρισης κρίσεων. Επειδή οι σημαντικότεροι συμμετέχοντες στον τουριστικό κλάδο παραμελούν την ευθύνη τους

για τον σχεδιασμό έκτακτης ανάγκης, η τρέχουσα κατάσταση της ετοιμότητας για καταστάσεις έκτακτης ανάγκης στα πλαίσια της φιλοξενίας και του τουρισμού είναι αντιδραστική και όχι προληπτική.

Λόγω των ευνοϊκών επιπτώσεων του τουρισμού στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν και της συμβολής του στην οικονομία της χώρας μέσω της απασχόλησης, του συναλλάγματος και του πολλαπλασιαστικού αποτελέσματος, πολλές τοποθεσίες εξαρτώνται από αυτόν για την ανάπτυξη και την επιβίωσή τους. Οι προορισμοί μπορεί να υποστούν καταστροφικές συνέπειες εάν οι κρίσεις δεν παρακολουθούνται, δεν αποφεύγονται και δεν ρυθμίζονται. Η σοβαρότητα των επιπτώσεων θα διεισδύσει σε έναν κλάδο της βιομηχανίας που είναι ζωτικής σημασίας για την πρόοδο των παγκόσμιων υποδομών και των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών.

Για να βελτιωθούν τα αποτελέσματα και να μειωθούν οι αρνητικές επιπτώσεις των κρίσεων στον τουρισμό, οι οργανισμοί και οι τοπικοί προορισμοί πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένοι και ικανοί στη διαχείριση κρίσεων. Η βιβλιογραφία σχετικά με την οργάνωση και την κατανόηση της αφοσίωσης των διαχειριστών τουριστικών προορισμών στην ετοιμότητα είναι ελλιπής, γεγονός που υποδηλώνει την ανάγκη για πρόσθετη μελέτη. Οι Mair κ.ά. (2016) διατύπωσαν το επιχείρημα ότι υπάρχει έλλειψη έρευνας και ανεπαρκής κατανόηση των πρωτοβουλιών μάρκετινγκ διαχείρισης κρίσεων και ανάκαμψης τουριστικών προορισμών, γεγονός που συνάδει με τα ευρήματα των Pennington-Gray κ.ά. (2011). Η έκθεση έκλεισε αυτό το κενό προσφέροντας τακτικές ετοιμότητας που χρησιμοποίησαν οι διαχειριστές προορισμών για να μειώσουν τις επιχειρηματικές διαταραχές και να ενισχύσουν τη φήμη του θέρετρου τους.

1.5 Διαχείριση της πολυπλοκότητας

Ωστόσο, λόγω του χαοτικού χαρακτήρα των κρίσεων και των καταστροφών και της αβεβαιότητας που τις περιβάλλει, οι διαχειριστές δυσκολεύονται να κατανοήσουν και να ελέγξουν τις επιπτώσεις αυτών των καταστάσεων. Σύμφωνα με τον Burnett (1998, σ. 476), οι κρίσεις αποτελούν πρόκληση για το χειρισμό τους λόγω του υψηλού βαθμού αβεβαιότητας, του περιορισμένου ελέγχου και των χρονικών περιορισμών. Προηγούμενες μελέτες έχουν καταδείξει την πρόκληση του καθορισμού των φάσεων μιας κρίσης, ιδίως όταν αυτές είναι παρατεταμένες ή επίμονες, όπως στην περίπτωση της πολιτικής αναταραχής στο Ισραήλ. Επιπλέον, όταν μια κρίση ή καταστροφή είναι γεωγραφικά διασκορπισμένη σε μεγάλη περιοχή, όπως συνέβη με την επιδημία αφθώδους πυρετού στο Ηνωμένο Βασίλειο, μπορεί να είναι δύσκολο να εντοπιστούν τα στάδια της κρίσης. Ενώ ορισμένες περιοχές γλίτωσαν εντελώς από την ασθένεια, άλλες βρέσκονταν ταυτόχρονα στο στάδιο έκτακτης ανάγκης, στο ενδιάμεσο στάδιο και στο στάδιο επίλυσης της κρίσης, καθιστώντας τη διαχείριση της επιδημίας πιο δύσκολη.

Οι οργανισμοί στον τομέα του τουρισμού μπορούν να βρουν ορισμένες χρήσιμες ιδέες για τη διαχείριση κρίσεων και καταστροφών από τη θεωρία της πολυπλοκότητας και του χάους. Σύμφωνα με τον Faulkner (2001), οι κρίσεις και οι καταστροφές χρησιμεύουν ως παραδείγματα χαοτικών γεγονότων καθώς και των περίπλοκων αλληλεπιδράσεων μεταξύ φυσικών και ανθρώπινων συστημάτων. Χρειάζεται δουλειά για να κατανοήσουμε πώς οι αιτίες και τα αποτελέσματα σχετίζονται μεταξύ τους,

καθώς και τις συνέπειες των επιλογών και των ενεργειών. Αυτό αποδεικνύεται από την επιδημία αφθώδους πυρετού, η οποία ξεκίνησε ως αγροτική κρίση αλλά, λόγω του τρόπου διαχείρισής της, μετατράπηκε σε καταστροφή για τον ταξιδιωτικό και τουριστικό τομέα.

Με παρόμοιο τρόπο, η παγκόσμια εξάπλωση του ιού SARS αναδεικνύει την περίπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ του ανθρώπου και των φυσικών συστημάτων. Δεδομένης αυτής της αυξανόμενης πολυπλοκότητας, γίνεται όλο και πιο δύσκολο να γίνουν σαφείς διακρίσεις μεταξύ της ανθρώπινης δραστηριότητας ή αδράνειας και της εμφάνισης φαινομένων καταστροφών/κρίσεων. Πολλά σταθερά συστήματα είναι ευαίσθητα σε μικρές τροποποιήσεις που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τη σταθερότητά τους. Σε αυτή την περίπτωση, το "φαινόμενο των κυματισμών" αξίζει προσοχής. Σύμφωνα με τον Heath (1998, σ. 9), η "ικανότητα μιας κρίσης να προκαλεί άλλες καταστάσεις κρίσης, επειδή αυτές οι κρίσεις φαίνεται να εξαπλώνονται προς τα έξω" έχει σοβαρή αρνητική επίδραση σε άλλα συστήματα λόγω της αλληλεξάρτησής τους. Σύμφωνα με τον Heath (1998), τα καλά μελετημένα σχέδια διαχείρισης κρίσεων απαιτούνταν για να σταματήσει ή να μειωθεί το "κυματιστό αποτέλεσμα" ή το εξωτερικό χάος που μπορούν να προκαλέσουν οι καταστάσεις κρίσης όχι μόνο εντός των οργανισμών αλλά και μεταξύ των διαφόρων βιομηχανικών τομέων (τουρισμός, γεωργία κ.λπ.).

1.6 Διαχείριση κρίσεων με βάση τη γνώση

Σύμφωνα με τους Pearson και Mitroff (1993), κάθε στρατηγική διαχείριση κρίσεων πρέπει να λαμβάνει υπόψη τέσσερα θεμελιώδη ζητήματα:

- (1) μορφές κρίσεων
- (2) στάδια μέσω των οποίων εξελίσσεται η κρίση
- (3) συστήματα και συνθήκες που δημιουργούν ή αποφεύγουν μια κρίση και
- (4) εμπλεκόμενα μέρη.

Ο Faulkner (2001) δημιούργησε το πρώτο ολοκληρωμένο μοντέλο για τη διαχείριση κρίσεων στον τουριστικό κλάδο με βάση αυτή τη γραμμή έρευνας. Μια σημαντική πτυχή αυτής της αντίληψης ήταν η συμπερίληψη των ομάδων φιλοξενίας και τουρισμού, καθώς και των τοπικών κοινοτήτων, στη διαχείριση κρίσεων. Επειδή οι βιομηχανίες φιλοξενίας και τουρισμού είναι βαθιά ριζωμένες στις τοπικές κοινότητες, τόσο η βιομηχανία όσο και η κοινότητά της πρέπει να συντονίζονται σε περιόδους κρίσης. Η μεθοδολογία μας βασίζεται στην προσέγγιση του Faulkner, ο οποίος απαριθμεί τα έξι στάδια της διαχείρισης κρίσεων ως εξής:

1. Η φάση της πρόληψης, κατά την οποία μπορεί να προγραμματιστεί ή να αποφευχθεί μια πιθανή καταστροφή,
2. προδρομική φάση, όταν μια κρίση είναι προφανής
3. φάση έκτακτης ανάγκης, όταν οι επιπτώσεις της καταστροφής γίνονται αισθητές και απαιτούνται μέτρα για τη διατήρηση της ζωής και της περιουσίας,

4. ενδιάμεση φάση, όταν ικανοποιούνται οι βραχυπρόθεσμες ανάγκες των ανθρώπων και αρχίζουν οι δραστηριότητες αποκατάστασης,
5. μακροπρόθεσμη φάση, όταν οι δραστηριότητες αποκατάστασης θεσμοθετούνται και ο οργανισμός, η κοινότητα και οι ενδιαφερόμενοι φορείς επιστρέφουν στην κατάσταση πριν από την καταστροφή και
6. φάση επίλυσης και ανατροφοδότησης, όταν οι οργανισμοί μαθαίνουν από την κρίση και αναπτύσσουν επικαιροποιημένες διαδικασίες για την αντιμετώπιση της εμπειρίας της κρίσης. Υπάρχουν διάφορα βήματα που μπορεί να λάβει η κοινότητα και ο κλάδος για την αντιμετώπιση μιας κρίσης σε κάθε στάδιο.

Ο Ritchie (2004) ανέπτυξε μια ολοκληρωμένη και στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση κρίσεων, η οποία περιλαμβάνει τρία στάδια:

(1) σχεδιασμός πρόληψης κρίσεων, που συνεπάγεται την ανάπτυξη και τη διευθέτηση πολιτικών και διαδικασιών

(2) στρατηγική-εφαρμογή, που θέτει σε λειτουργία τις πολιτικές και τις διαδικασίες και περιλαμβάνει την κατάλληλη επικοινωνία, τον έλεγχο και τη διαχείριση και κατανομή των πόρων- και

(3) επίλυση, αξιολόγηση και ανατροφοδότηση, που περιλαμβάνει την ανάκαμψη από την κρίση και την τεκμηρίωση των όποιων συμπερασμάτων αποκτήθηκαν.

Τα μοντέλα αυτά δίνουν σημαντική έμφαση στην αποτελεσματική διάδοση πληροφοριών και εμπειρογνωμοσύνης, καθώς και στην επικοινωνία μεταξύ όλων των βασικών ενδιαφερομένων μερών ενός προορισμού. Ωστόσο, τα μοντέλα αυτά συχνά αποτυγχάνουν να αναλύσουν τις μεθόδους με τις οποίες οι πληροφορίες δημιουργούνται, ανταλλάσσονται και εφαρμόζονται στον πραγματικό κόσμο. Η κατανόηση των στόχων και στη συνέχεια η παροχή της σχετικής γνώσης στα κατάλληλα άτομα στο σωστό μέρος και τη σωστή στιγμή αποτελεί μέρος του προβλήματος. Αν και η δήλωση αυτή φαίνεται να είναι κοινή λογική, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν τα ακόλουθα σημαντικά προβλήματα όταν επιδιώκουν να διαχειριστούν τη γνώση που απαιτείται για τη διαχείριση κρίσεων.

1. Συχνά υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ του τι σχεδιάζουν τα άτομα και του τι πραγματικά συμβαίνει κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Κατά συνέπεια, οι εταιρείες πρέπει να εντοπίζουν και να αποκτούν ζωτικής σημασίας γνώσεις τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας.

2. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, τα μέλη ενός οργανισμού λαμβάνουν συχνά κακές αποφάσεις. Αυτό συμβαίνει επειδή η "οργανωσιακή μνήμη" είναι δύσκολο να διατηρηθεί. Τα μέλη του τρέχοντος οργανισμού είτε δεν γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν είτε έχουν ξεχάσει τι έκαναν σε προηγούμενες, παρόμοιες καταστάσεις. Μπορεί λανθασμένα να θεωρούν ότι έχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες ή γνώσεις για να λάβουν ορθές αποφάσεις. Επιπλέον, ακόμη και αν οι απαραίτητες γνώσεις υπάρχουν εντός της εταιρείας, ενδέχεται να μην είναι έγκαιρα διαθέσιμες στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Οι περισσότερες από αυτές τις προκλήσεις προκύπτουν ως αποτέλεσμα της σπανιότητας και της ασάφειας των κρίσεων, γεγονός που συνεπάγεται ότι μόνο μια περιορισμένη ποσότητα γνώσεων είναι

προσβάσιμη για την αντιμετώπισή τους. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει ένα κενό γνώσεων στις επιχειρήσεις όσον αφορά τον τρόπο σχεδιασμού και αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης.

3. Οι κρίσεις δημιουργούν διφορούμενες και δυναμικές καταστάσεις που μπορούν να γίνουν κατανοητές μόνο από άτομα που έχουν προηγούμενη εμπειρία με παρόμοια γεγονότα. Κατά συνέπεια, η εξεύρεση επαγγελματιών (εντός και εκτός της επιχείρησης) με εξειδίκευση ή κατανόηση της διαχείρισης ορισμένων σεναρίων κρίσης αποτελεί μεγάλη δυσκολία στη διαχείριση κρίσεων. Ακόμη και όταν οι οργανισμοί αποκτούν τέτοιες γνώσεις, δεν διαθέτουν πάντα τις κατάλληλες διαδικασίες για να τις χρησιμοποιήσουν.

Η πολυπλοκότητα των τουριστικών επιχειρήσεων, καθώς και η κυριαρχία διαφόρων μικρών και μεσαίων οργανισμών, αυξάνουν τα ζητήματα αυτά. Στο πλαίσιο αυτό, προτείνουμε ότι με την εφαρμογή των εννοιών της διαχείρισης της γνώσης, οι επιχειρήσεις φιλοξενίας και τουρισμού μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά τις προσπάθειες διαχείρισης κρίσεων, αυξάνοντας την απόκτηση και τη διανομή ζωτικής σημασίας πληροφοριών. Η διαχείριση της γνώσης όχι μόνο βοηθά τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να κάνουν πιο αποτελεσματικά τη δουλειά τους, αλλά επιτρέπει επίσης στις επιχειρήσεις να ανταλλάσσουν και να επαναχρησιμοποιούν αποτελεσματικά ποικίλους πόρους.

Το επιχειρήματά μας είναι ότι η διαχείριση της γνώσης επιτρέπει στα μέλη ενός οργανισμού να συνεργάζονται για την παραγωγή νέων ιδεών που μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να αντιμετωπίσει οποιοδήποτε κρίσιμο σενάριο. Οι οργανικές επικοινωνίες και η ανταλλαγή πληροφοριών θα διευκολύνουν φυσικά την αποτελεσματική σκέψη για τη δημιουργία διαδικασιών, που μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κρίσεων με την άφιξη των τεχνολογικών καναλιών. Στις επόμενες ενότητες θα παρουσιάσουμε και θα διερευνήσουμε διάφορες πτυχές της διαχείρισης της γνώσης, καθώς αφορούν τη διαχείριση κρίσεων.

1.6.1 Αρχές διαχείρισης της γνώσης

Η διαχείριση της γνώσης περιγράφεται ως η συλλογή διαρθρωτικών και οργανωτικών δραστηριοτήτων που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση της γνώσης των οργανισμών. Η επαγγελματική γνώση ενός οργανισμού περιλαμβάνει τόσο το τι και το πώς, όσο και τις εμπειρίες, τις αξίες και τις πεποιθήσεις των μελών του. Οι κύριοι τύποι γνώσης που υπάρχουν στο εσωτερικό των επιχειρήσεων είναι γενικά αποδεκτοί. Υπάρχουν δύο τύποι γνώσης: η ρητή γνώση, η οποία μπορεί να κωδικοποιηθεί και να αποθηκευτεί φυσικά σε βάσεις δεδομένων, και η σιωπηρή γνώση, η οποία αποτελείται από τα νοητικά μοντέλα και τις εμπειρίες των ατόμων (με τη μορφή συγκεκριμένης εμπειρίας, τεχνογνωσίας, γνώσης και διαίσθησης) και συνδέεται στενά με το άτομο που την κατέχει. Επιπλέον, επειδή οι πληροφορίες είναι ενσωματωμένες στις οργανωτικές ρουτίνες και καθήκοντα, μπορούν να εντοπιστούν ή να διακινηθούν μόνο με τη συμμετοχή των ατόμων που τις κατέχουν.

Αναγνωρίζοντας την κοινωνική διάσταση της γνώσης, ορισμένοι ακαδημαϊκοί παρουσίασαν μοντέλα διαχείρισης της γνώσης που περιλαμβάνουν τις τρεις διαδικασίες που αναφέρονται παρακάτω:

(1) απόκτηση και αποθήκευση-η γνώση εντοπίζεται και συλλέγεται από διάφορες οργανωτικές πηγές, μετατρέπεται σε ρητή μορφή και αποθηκεύεται σε οργανωτικά αποθετήρια-

(2) ανάκτηση, διάδοση και χρήση-η σχετική γνώση διανέμεται στους εργαζόμενους και στις οργανωτικές υπομονάδες ανάλογα με τις ανάγκες- και

(3) αξιολόγηση και ανατροφοδότηση-η γνώση χρησιμοποιείται και αξιολογείται από τους εργαζόμενους ως προς την αποτελεσματικότητά της, με την ανατροφοδότηση να καθοδηγεί την περαιτέρω απόκτηση γνώσης.

Αν η γνώση αποτελεί κρίσιμη εισροή σε κάθε οργανωτική λειτουργία και αν η αποτελεσματικότητα απαιτεί τη διατήρηση και τον χειρισμό της σε εξειδικευμένες μορφές από κάθε οργανωτικό μέλος, τότε η κύρια ευθύνη του οργανισμού θα πρέπει να είναι η ενσωμάτωση αυτών των πολλών μορφών γνώσης.

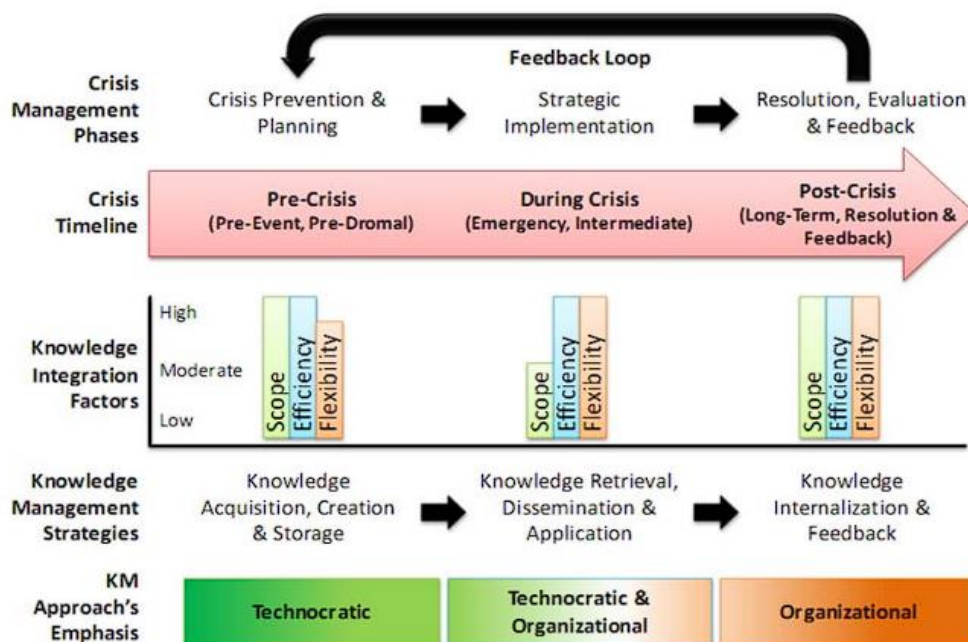
Τα ακόλουθα τρία βασικά κριτήρια επηρεάζουν την ενσωμάτωση της γνώσης: το πεδίο εφαρμογής, η αποτελεσματικότητα και η ευελιξία της ενσωμάτωσης.

Το επίπεδο πολυπλοκότητας και διαφοροποίησης των υφιστάμενων πληροφοριών καθορίζεται από το πεδίο εφαρμογής της ολοκλήρωσης. Η πολυπλοκότητα της διαδικασίας ολοκλήρωσης θα αυξάνεται όσο αναπτύσσεται η ανάγκη για έναν απαιτούμενο βαθμό γνώσης. Το πεδίο εφαρμογής της ολοκλήρωσης επηρεάζει επίσης την αποτελεσματικότητά της. Η αποτελεσματικότητα της ολοκλήρωσης επιτυγχάνεται όταν οι βαθμοί κοινής γνώσης που κατέχουν οι συναλλασσόμενες οντότητες είναι επαρκώς σύμφωνοι. Όσο υψηλότερο είναι το όριο για την επίτευξη αποτελεσματικότητας, τόσο πιο εξελιγμένη είναι η απαιτούμενη κοινή γνώση. Ο βαθμός ευελιξίας ολοκλήρωσης αντιπροσωπεύει την προθυμία και την ικανότητα του οργανισμού να αναδιαμορφώνει τις υπάρχουσες μορφές γνώσης και να αποκτά νέες μορφές πληροφοριών που απαιτούνται για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

1.6.2 Πλαίσιο Διαχείρισης Κρίσεων με βάση τη γνώση

Συνδυάζοντας τις βασικές έννοιες της διαχείρισης της γνώσης με τις τακτικές διαχείρισης κρίσεων που περιγράφονται στις προηγούμενες ενότητες, δημιουργούμε ένα πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων βασισμένο στη γνώση. Θα πρέπει να τονιστεί ότι το πλαίσιο διαχείρισης της γνώσης δεν επικεντρώνεται σε κάποια συγκεκριμένη αναπαράσταση. Η πρωταρχική εστίαση θα δοθεί στον προσδιορισμό των τύπων των πληροφοριακών πόρων, των βασικών ενεργειών ή διαδικασιών που επηρεάζουν τη διαχείριση της γνώσης και του τρόπου με τον οποίο αυτή η γνώση μπορεί να ενσωματωθεί και να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά από τις επιχειρήσεις τουρισμού και φιλοξενίας σε διάφορα στάδια μιας κατάστασης κρίσης. Ας εξετάσουμε τις ειδικές δυσκολίες διαχείρισης της γνώσης που αντιμετωπίζουν οι βιομηχανίες φιλοξενίας και τουρισμού ως αποτέλεσμα του συνδυασμού κατακερματισμένων και ποικίλων αλλά και διασυνδεδεμένων οργανισμών. Κάθε οντότητα έχει τις δικές της μεθόδους για την επεξεργασία πληροφοριών και την αποθήκευση της γνώσης. Ως αποτέλεσμα, η μεταφορά γνώσης είναι ένα δύσκολο έργο. Επιπλέον, η διάσπαρτη κατανομή της γνώσης εντός κάθε επιχείρησης και μεταξύ πολυάριθμων εταιρειών δυσχεραίνει τη μεταφορά γνώσης μεταξύ των οργανισμών. Το γεγονός ότι οι συνθήκες κρίσης, εξ ορισμού, περιλαμβάνουν πρωτόγνωρα σενάρια αυξάνει τη δυσκολία της διαχείρισης της γνώσης. Χρησιμοποιούμε δύο στοιχεία για την επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών διαχείρισης της γνώσης, προκειμένου να ολοκληρώσουμε τη διαδικασία

κατασκευής ενός χρήσιμου πλαισίου. Αυτά είναι οι διάφοροι τύποι γνώσης (ρητή ή σιωπηρή) και οι πηγές τους (τεχνικές βάσεις δεδομένων ή ανθρώπινοι πόροι και οργανωτικές ρουτίνες). Ο συνδυασμός αυτών των στοιχείων, καθώς και το στάδιο της κρίσης, αποφασίζουν αν θα χρησιμοποιηθεί μια τεχνοκρατική ή μια οργανωτική προσέγγιση στη διαχείριση της γνώσης. Η τεχνοκρατική προσέγγιση δίνει έμφαση στη χρήση εργαλείων που υποστηρίζονται από την τεχνολογία, όπως οι μηχανές αναζήτησης στο διαδίκτυο και οι ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων. Η αντίθετη οργανωτική προσέγγιση ενθαρρύνει τη χρήση δικτύων και κοινοτήτων για την ανάπτυξη και την ανταλλαγή οργανωτικής και ατομικής γνώσης. Η Εικόνα 4 απεικονίζει ένα εννοιολογικό μοντέλο που συνδυάζει αυτές τις δύο προσεγγίσεις με τις διαδικασίες διαχείρισης της γνώσης (συλλογή και αποθήκευση, ανάκτηση, διάδοση και χρήση, αξιολόγηση και ανατροφοδότηση), ενώ παράλληλα λαμβάνει υπόψη το εύρος, την αποτελεσματικότητα και την ευελιξία κάθε φάσης της κρίσης. Οι δραστηριότητες απόκτησης, δημιουργίας και αποθήκευσης γνώσεων, όπως απεικονίζονται στο μοντέλο, είναι ιδιαίτερα σημαντικές κατά τη διάρκεια των προγενέστερων περιόδων της κρίσης. Σε αυτό το στάδιο, ο οργανισμός αποφασίζει το εύρος των πληροφοριών που απαιτούνται για το σχεδιασμό αποφυγής μιας καταστροφής, σαρώνοντας το περιβάλλον και αναλύοντας δεδομένα του παρελθόντος. Κατά την ενσωμάτωση της γνώσης σε αυτή τη φάση, το πεδίο εφαρμογής θα πρέπει να είναι αρκετά ευρύ ώστε να διερευνώνται σημαντικές προοπτικές, αποκτώντας παράλληλα αποτελεσματικά τη γνώση. Η τεχνοκρατική μέθοδος είναι χρήσιμη σε αυτό το σημείο για τη βελτίωση των πηγών γνώσης (π.χ. βάσεις δεδομένων, web crawlers). Οι κυβερνητικοί κανόνες, οι ιδιαιτερότητες του σχεδιασμού σεναρίων και οι πληροφορίες σχετικά με τους οργανισμούς καταστροφών και βοήθειας είναι αρκετά χρήσιμες. Αυτές οι πηγές μπορούν να ταξινομηθούν συστηματικά και να κωδικοποιηθούν σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων ή αποθετήρια, μαζί με τους αναγνωρισμένους εμπειρογνώμονες, έτσι ώστε οι άνθρωποι με την κατάλληλη τεχνογνωσία και εμπειρία να μπορούν να συμπεριληφθούν σε βάσεις δεδομένων εμπειρογνωμόνων περιεχομένου και να συνδεθούν με βάσεις γνώσης για εύκολη πρόσβαση.



Εικόνα 4: Εννοιολογικό πλαίσιο για τη διαχείριση κρίσεων με βάση τη γνώση

Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται ότι οι πληροφορίες παράγονται από συγκεκριμένες εμπειρίες καθώς και από αντικειμενικά δεδομένα (δηλαδή κωδικοποιημένη γνώση). Οι δράσεις αυτές θα πρέπει να διεξάγονται με δυναμικό και ενεργό τρόπο, ώστε να διατηρείται η εμπειρογνωμοσύνη στη διαχείριση κρίσεων ενήμερη με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Όταν αναπτύσσεται μια κρίση, ενεργοποιούνται οι μηχανισμοί ανάκτησης και διάδοσης της γνώσης, οι οποίοι αναφέρονται ως φάση εφαρμογής της στρατηγικής (επείγον και ενδιάμεσο στάδιο). Τόσο η τεχνοκρατική όσο και η οργανωτική προσέγγιση της διαχείρισης της γνώσης διευκολύνουν αυτές τις δραστηριότητες. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, το εύρος της ενσωμάτωσης της γνώσης είναι περιορισμένο και επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες για το εκάστοτε πρόβλημα, με την αποτελεσματικότητα να αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα.

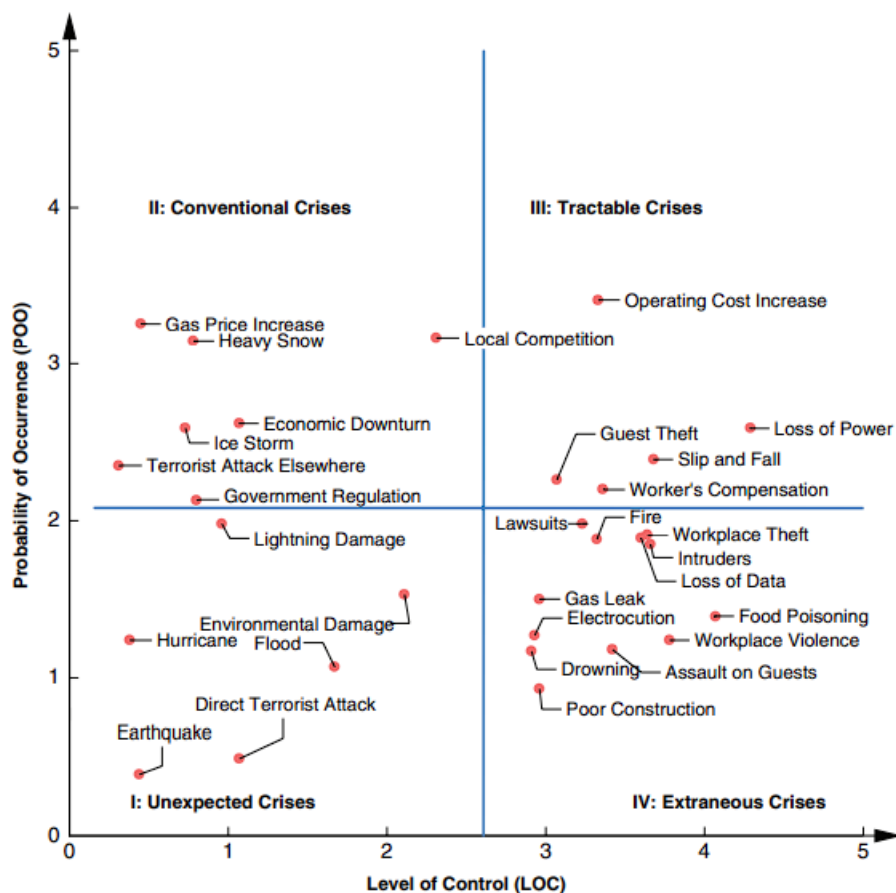
Η εξέταση πολυάριθμων κρίσεων στον τομέα της φιλοξενίας και του τουρισμού αποκαλύπτει ότι μια αξιοσημείωτη αιτία σημαντικών απωλειών σε ανθρώπινες ζωές ή περιουσίες είναι η έλλειψη κατάλληλης επικοινωνίας και συντονισμού μεταξύ των διαφόρων οντοτήτων του προορισμού, η οποία οδηγεί τα άτομα και τις επιχειρήσεις να λειτουργούν απομονωμένα. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να αμβλυωθεί με τη διατήρηση ενός αποτελεσματικού συστήματος διανομής γνώσεων.

Μια θεμελιώδης απαίτηση από την άποψη αυτή είναι η δημιουργία επίγνωσης της κατάστασης, έτσι ώστε τα απαραίτητα ενδιαφερόμενα μέρη να μπορούν να κατανοήσουν το συγκεκριμένο πρόβλημα με κατάλληλες συμβουλές. Είναι ζωτικής σημασίας να διατηρούνται διαθέσιμες οι βάσεις τεχνικών γνώσεων και οι υποστηρικτικές υποδομές επικοινωνίας, ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν οι κατευθυντήριες γραμμές και τα σχέδια δράσης για τη διαχείριση κρίσεων. Κατά τα τελευταία στάδια μιας κρίσης, όταν ένας οργανισμός χρειάζεται έμπειρους ανθρώπους που μπορούν να κατανοήσουν την αποκτηθείσα γνώση και να δράσουν αναλόγως, η οργανωτική προσέγγιση της διαχείρισης της γνώσης παρέχει χρήσιμες στρατηγικές. Κατά συνέπεια, οι άνθρωποι με προηγούμενη εμπειρία στην αντιμετώπιση τέτοιων περιστάσεων αποτελούν πολύτιμο πόρο που δεν μπορεί να υποκατασταθεί από τεχνικές βάσεις δεδομένων.

Οι διαδικασίες της μάθησης, της αξιολόγησης και της ανατροφοδότησης είναι ιδιαίτερα σημαντικές στη μετά την κρίση περίοδο της μακροπρόθεσμης ανάκαμψης και της οργανωτικής μάθησης. Κατά τη φάση αυτή, η απαίτηση για ενσωμάτωση της γνώσης βρίσκεται στο αποκορύφωμά της, πράγμα που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ευέλικτες, ώστε να αξιολογούν τακτικά τις ανάγκες τους σε γνώση και να τροποποιούν τις μεθόδους διαχείρισης της γνώσης. Το στάδιο αυτό δίνει έμφαση στη μέθοδο οργανωσιακής διαχείρισης γνώσης, καθώς τα άτομα του οργανισμού αφομοιώνουν τη γνώση και αναθεωρούν τα σχόλια. Οι οργανισμοί θα πρέπει να συλλέγουν κρίσιμες εμπειρικές γνώσεις για τη βάση γνώσεων τους.

Επιπλέον, τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν την ευκαιρία, τόσο ατομικά όσο και συλλογικά, να επανεκτιμήσουν τη χρήση της γνώσης που συσσωρεύτηκε πριν από την κρίση και να προτείνουν νέες απαιτήσεις. Ανάλογα με τη φύση της κρίσης, η κυβέρνηση μπορεί να εμπλακεί στην ενθάρρυνση των δικτύων των ενδιαφερομένων μερών. Ανάλογα με την απαίτηση γνώσης, αυτά τα δίκτυα και οι κοινότητες μπορεί να είναι ενδοεπιχειρησιακά ή διεπιχειρησιακά. Η βασική ιδέα είναι ότι η γνώση είναι μια εξειδικευμένη εμπειρία που συνδέεται άρρηκτα με το άτομο που την κατέχει. Η κοινή

χρήση της γνώσης καθίσταται κρίσιμη και η καλύτερη μέθοδος για τη διάδοση και τη χρήση αυτής της γνώσης είναι η δημιουργία δικτύων και κοινοτήτων στις οποίες τα άτομα μπορούν να συνδεθούν, να ανταλλάξουν και να μάθουν ο ένας από τις εμπειρίες του άλλου, με αποτέλεσμα μια δυναμική ανατροφοδότηση της γνώσης. Αυτός ο κύκλος μάθησης και ανατροφοδότησης έχει άμεσο αντίκτυπο στις διαδικασίες απόκτησης και αποθήκευσης γνώσεων του οργανισμού για την πρόληψη και προετοιμασία κρίσεων στον επόμενο κύκλο.



Εικόνα 5: Τύποι Κρίσεων

Με βάση τα δεδομένα δημιουργήσαμε τον πίνακα δύο επί δύο που παρουσιάζεται στην Εικόνα 5, με την πιθανότητα εμφάνισης (χαμηλή ή υψηλή) στον άξονα Y και το επίπεδο ελέγχου (χαμηλό ή υψηλό) στον άξονα X. Οι δύο γραμμές αναφοράς που απεικονίζονται στο έκθεμα σχεδιάστηκαν για να βοηθήσουν την ερμηνεία και όχι για να υποδηλώσουν ακριβείς τιμές.

Τεταρτημόριο I. Οι απροσδόκητες κρίσεις είναι καταστάσεις που είναι δύσκολο να προβλεφθούν επειδή έχουν χαμηλή πιθανότητα εμφάνισης και χαμηλό επίπεδο ελέγχου.

Αυτό το τεταρτημόριο περιλαμβάνει περιστατικά που είναι ασυνήθιστα, όπως τα άμεσα τρομοκρατικά χτυπήματα, οι σεισμοί και οι τυφώνες. Αν και ασυνήθιστες ή σπάνιες, αυτές οι κρίσεις (όταν συμβαίνουν) προκύπτουν σε όλη την επικράτεια ή επηρεάζουν τεράστιες γεωγραφικές περιοχές. Η μακροχρόνια ανάπτυξη τεχνολογίας σε περιοχές που μπορούν να δώσουν τις απαραίτητες πληροφορίες

και την εκπαίδευση για την κάλυψη των τοπικών συνθηκών είναι ένα είδος γνώσης που απαιτείται για την αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων έκτακτης ανάγκης.

Τεταρτημόριο II. Οι συμβατικές κρίσεις είναι προβλέψιμα γεγονότα που, παρά την υψηλή πιθανότητα εμφάνισής τους, έχουν χαμηλό επίπεδο ελέγχου. Μερικά από τα προβλήματα που χαρακτηρίζουν αυτό το τεταρτημόριο είναι οι χιονοθύελλες, οι αυξήσεις της τιμής του φυσικού αερίου, οι κυβερνητικοί κανονισμοί και οι οικονομικές υφέσεις.

Οι μεμονωμένοι οργανισμοί δεν μπορούν εύκολα να χειριστούν αυτά τα προβλήματα επειδή είναι εξωτερικά. Τα τυπικά αντίμετρα επικεντρώνονται στην αντιμετώπιση παρά στην προσπάθεια ελέγχου τους. Ακόμη και αν το επίπεδο ελέγχου είναι ελάχιστο, η συχνή επανάληψη αυτών των κρίσεων παρέχει ευκαιρίες στις επιχειρήσεις να συμμετάσχουν σε σημαντική μάθηση σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισής τους.

Τεταρτημόριο III. Οι αντιμετώπισιμες κρίσεις είναι εκείνες που έχουν υψηλό επίπεδο προβλεψιμότητας καθώς και ελέγχου. Αυτό το τεταρτημόριο περιλαμβάνει κρίσεις όπως ο υψηλός πληθωρισμός, η κλοπή από φιλοξενούμενους, οι αξιώσεις αποζημίωσης των εργαζομένων και οι διακοπές ρεύματος. Αυτές οι κρίσεις προκαλούν σχετικά άμεσες οικονομικές απώλειες και θέτουν σε κίνδυνο την ανταγωνιστική βιωσιμότητα του οργανισμού. Το έμπειρο προσωπικό και η διοίκηση, μαζί με τις κατάλληλες επενδύσεις σε τεχνολογία και εξοπλισμό, μπορούν να βοηθήσουν στην οικοδόμηση επαρκών αντιμετρώπων που θα συμβάλουν στην ανακούφιση από τις αντιμετώπισιμες καταστροφές. Παραδόξως, διαπιστώνουμε ότι σε αυτές τις κρίσεις βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών του ξενοδοχείου. Η προετοιμασία ή η διαχείριση αυτών των κρίσεων μπορεί να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση του ξενοδοχείου.

Τεταρτημόριο IV. Οι εξωγενείς κρίσεις αφορούν απρογραμμάτιστες λειτουργικές καταστροφές, όπως πυρκαγιά, τροφική δηλητηρίαση, πνιγμός, διαρροή αερίου ή απώλεια δεδομένων. Αυτές οι κρίσεις διακρίνονται από χαμηλή πιθανότητα εμφάνισης αλλά υψηλό επίπεδο ελέγχου. Ορισμένες από αυτές τις περιστάσεις μπορεί να φαίνονται ασήμαντες και τέτοιες κρίσεις μερικές φορές παραβλέπονται από τις επιχειρήσεις. Επειδή η πιθανότητα αυτών των περιστατικών είναι ελάχιστη, η διοίκηση μπορεί να είναι ανεύθυνη στην πρόβλεψή τους, με αποτέλεσμα την απώλεια ζωής, περιουσίας ή υπεραξίας. Το κλειδί για την αντιμετώπιση αυτών των κρίσεων είναι ο σχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών με βάση τις βέλτιστες πρακτικές του κλάδου και συστήματα πρόληψης κινδύνων. Από αυτή την άποψη, οι βασικοί τομείς γνώσης περιλαμβάνουν το χειρισμό πληροφοριών κανονιστικών και πολιτικών, καθώς και τη δημιουργία βέλτιστων πρακτικών και καλά εκπαιδευμένων εργαζομένων.

Η αντιμετώπιση μιας κρίσης απαιτεί σημαντική εργασία ανεξάρτητα από το είδος της κρίσης (δηλαδή τη θέση της στην τυπολογία). Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ενδέχεται να μην διαθέτουν μηχανισμούς μετριάσμού για λιγότερο πιθανές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, όπως σεισμοί ή τρομοκρατικές επιθέσεις, και έτσι η αντιμετώπισή τους απαιτεί επαρκή εθνική και τοπική επάρκεια (π.χ. εκκενώσεις και ιατρική βοήθεια). Λόγω του μεγέθους τους, οι κρίσεις αυτές έχουν αντίκτυπο στο ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό σύστημα και απαιτούν σημαντική ανταλλαγή πληροφοριών και συντονισμό με τις εξωτερικές αρχές. Ακόμα και οι μικρές επιχειρησιακές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης μπορούν να επηρεάσουν τις κανονικές λειτουργίες ενός οργανισμού, επομένως οι εργαζόμενοι και η διοίκηση πρέπει να εκπαιδεύονται

στις κατάλληλες μεθόδους για τον μετριάσμο των πιθανών απωλειών. Ας τονίσουμε ότι η γνώση είναι ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο.

1.6.3 Βάση γνώσεων

Οι σχετικές γνώσεις στο πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων περιλαμβάνουν την επίγνωση της κατάστασης, την εκτίμηση των αναγκών, τις πληροφορίες επικοινωνίας έκτακτης ανάγκης και οποιαδήποτε ανάλυση προηγούμενων καταστάσεων κρίσης. Η δημιουργία μιας βάσης γνώσεων εξαρτάται από δύο διαδικασίες: την αποδόμηση του τομέα (δηλαδή την εννοιολόγηση και την ταξινόμηση) και την αναδόμηση της γνώσης μέσω της ανάπτυξης οντολογίας και της δημιουργίας βάσεων δεδομένων. Κατά συνέπεια, η προσπάθεια συνεπάγεται τη συλλογή πληροφοριών από διάφορους ρητούς και τεκμηριωμένους πόρους και στη συνέχεια τη σύνθεση νέων πληροφοριών ή γνώσεων. Η τυπολογία των κρίσεων που παρατίθεται παραπάνω θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει στον καθορισμό του εύρους της απαιτούμενης γνώσης και, ως εκ τούτου, να διασφαλιστεί ότι η γνώση που οργανώνεται με αυτόν τον τρόπο είναι σχετική. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσεται επίσης ένα τυποποιημένο λεξιλόγιο διαχείρισης κρίσεων και μειώνονται τυχόν κενά γνώσεων μεταξύ διαφορετικών εταιρειών. Μια άλλη κρίσιμη συνιστώσα είναι η σύνδεση των πληροφοριών που συλλέγονται για την παραγωγή νέων προτάσεων ή υποθέσεων που μπορούν να διερευνηθούν περαιτέρω, μια διαδικασία γνωστή ως οντολογία, όπως συζητήθηκε προηγουμένως. Πρόκειται για μια κρίσιμη δραστηριότητα (που προσδιορίζεται στο πλαίσιό μας) κατά την οποία η γνώση ταξινομείται σε μια τυποποιημένη και αναγνώσιμη από μηχανήματα μορφή για απλή διανομή. Η βάση γνώσης χρησιμεύει ως κεντρικό αποθετήριο γνώσης και περιλαμβάνει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Διατήρηση πληροφοριών του παρελθόντος και των τρεχουσών πληροφοριών για τη διαχείριση κρίσεων,
- λειτουργώντας ως συνεργατικός πόρος για την κωδικοποίηση και την παραγωγή νέων πληροφοριών,
- συντονισμό συστηματικών γνώσεων, βέλτιστων πρακτικών και δοκιμασμένων λύσεων διαχείρισης κρίσεων,
- σύσταση τρόπων δράσης πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από ένα σενάριο κρίσης και
- τη διευκόλυνση της αποτελεσματικής ανάκτησης πληροφοριών και την υποστήριξη νέων χρήσεων του συστήματος για την προώθηση της εξαγωγής συμπερασμάτων με βάση τη γνώση και την επίλυση προβλημάτων.

Μια άλλη χρήσιμη προσθήκη στη βάση γνώσεων είναι η σύνδεση των συγκεκριμένων υλικών σε έναν κατάλογο διαθέσιμων ειδικών, παρέχοντας ταχεία πρόσβαση στο άτομο που παρήγαγε ή γνωρίζει μια συγκεκριμένη εμπειρογνομosύνη. Ένας τέτοιος κατάλογος καθιστά την ανάκτηση πληροφοριών πιο προσωπική και όχι απλώς μια τεχνολογική σύνδεση.

1.6.4 Δικτυωμένη κοινότητα

Το σύστημα θα πρέπει να προωθεί τη ροή της γνώσης από το άτομο που γνωρίζει στο άτομο που πρέπει να γνωρίζει εντός (ή μεταξύ) των εταιρειών, ενώ η γνώση εξελίσσεται και αυξάνεται κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας. Η συνοχή της γνώσης που διαδίδεται εντός ενός οργανισμού είναι κρίσιμη για την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης γνώσης. Ακριβώς όπως οι πληροφορίες διαμοιράζονται εντός μιας εταιρείας, έτσι και οι κοινότητες διαχείρισης κρίσεων πρέπει να αναπτυχθούν σε ολόκληρη την περιοχή. Οι λειτουργίες μιας δικτυωμένης

κοινότητας είναι οι εξής: (α) δημιουργία ενός δικτύου εμπειρογνομόνων και μεμονωμένων υπαλλήλων από σχετικούς οργανισμούς ενδιαφερομένων σε έναν προορισμό και (β) παροχή εργαλείων που επιτρέπουν την αποτελεσματική αναζήτηση σχετικών εμπειρογνομόνων και τεχνογνωσίας. Τα φόρουμ της κοινότητας, θεωρούμε ότι είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο που επιτρέπει την άτυπη συζήτηση μεταξύ των συμμετεχόντων μελών εμπειρογνομόνων χωρίς επίσημη συμμετοχή. Σε αυτό βοηθούν ιδιαίτερα τα εργαλεία του Διαδικτύου, όπως οι διαδικαστικές ιστοσελίδες.

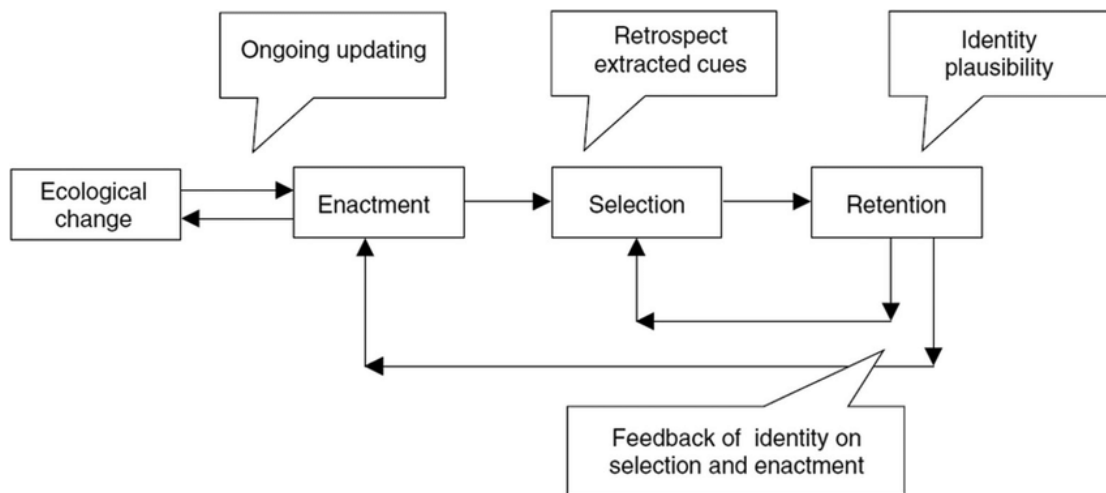
1.7 Πλαίσια διαχείρισης κρίσεων

Είναι δύσκολο να καθιερωθεί ένα ενιαίο, ξεχωριστό μοντέλο κρίσης λόγω της τεράστιας ποικιλίας και των τυπολογιών των καταστροφών, καθένα από τα οποία έχει διαφορετική διάρκεια και συνέπειες (Speakman & Sharpley, 2012). Ως αποτέλεσμα, υπάρχουν πολυάριθμα πλαίσια που έχουν γίνει γνωστά στη βιβλιογραφία για τον κίνδυνο και τη διαχείριση κρίσεων και που παρέχουν έννοιες και μεθόδους για την κατανόηση των στοιχείων της κρίσης και τον έλεγχο των καταστροφικών συνεπειών της. Σε αυτό το μέρος περιγράφω τα πλαίσια που μας βοήθησαν να κατανοήσουμε την περίπλοκη έννοια της προετοιμασίας στο πλαίσιο του τουρισμού. Παρακάτω δίνω μια σύντομη εξήγηση της θεωρίας του χάους, των πέντε σταδίων της διαχείρισης κρίσεων και της θεωρίας του sensemaking.

1.7.1 Θεωρία Sensemaking

Η δράση σε μια κρίση για την έναρξη άλλων δομών και γεγονότων είναι γνωστή ως ενεργοποίηση και αποτελεί την κεντρική ιδέα της θεωρίας sensemaking (Weick, 1988). Ο Weick πρότεινε ότι η ενεργοποίηση και η επακόλουθη ένταση μιας καταστροφής επηρεάζονται από τη δέσμευση, την ικανότητα και τις προσδοκίες. Οι μελετητές διαφωνούν ως προς:

- (α) το τι προκαλεί την αίσθηση,
- (β) τι περιλαμβάνει,
- (γ) πώς επιτυγχάνεται,
- (δ) πόσο διαρκεί και
- (ε) πόσο μοιράζεται.



Εικόνα 6: Κύκλος ευαισθητοποίησης (προσαρμοσμένος από Weick et al. 2005, σ. 414).

Ως αποτέλεσμα, η βιβλιογραφία σχετικά με το sensemaking φαίνεται να είναι διάσπαρτη. Επιπλέον, ο Weick (1988) ανέφερε παρεμπιπτόντως το sensemaking ως μια αναδρομική μέθοδο αντιμετώπισης της οργανωσιακής αλλαγής που ανατρέπει τις έννοιες της κανονικότητας. Λόγω των διακυμάνσεων στις αποφάσεις των ταξιδιωτών να επισκεφθούν έναν προορισμό και να επενδύσουν σε αυτόν με βάση την αντιλαμβανόμενη αξία, η τουριστική βιομηχανία είναι ευάλωτη στις επιπτώσεις των κρίσεων.

Παρόλα αυτά, είναι αναπόφευκτο ότι οι τουριστικές τοποθεσίες θα αντιμετωπίσουν κάποια στιγμή μια καταστροφή (Speakman & Sharpley, 2012). Αν και η θεωρία του sensemaking μπορεί να παρέχει ένα πλαίσιο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αναπτύσσονται οι κρίσεις, ο στόχος της μελέτης ήταν να βρει και να διερευνήσει αποτελεσματικές τοπικές τεχνικές προετοιμασίας και διαχείρισης κρίσεων που χρησιμοποιούνται από τους διαχειριστές προορισμών. Συνεπώς, η υπόθεση της ευαισθητοποίησης δεν είχε εφαρμογή στην έρευνα.

1.7.2 Πέντε φάσεις διαχείρισης κρίσεων

Ένα μοναδικό παράδειγμα για τη διαχείριση κρίσεων παρουσιάστηκε από τους Pearson και Mitroff (1993), παρέχοντας μια βήμα προς βήμα ταξινόμηση για την πορεία των γεγονότων. Οι Pearson και Mitroff εξέτασαν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί ανταποκρίνονταν σε διάφορα είδη καταστροφών που προκαλούνταν από ανθρώπους, καθώς και τη δυναμική μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών και των ηγετών. Οι πέντε φάσεις από τις οποίες περνούν οι περισσότερες κρίσεις είναι:

(α) ανίχνευση σήματος έγκαιρης προειδοποίησης,

(β) προετοιμασία/πρόληψη,

(γ) περιορισμός των ζημιών,

(δ) ανάκαμψη της επιχείρησης και

(ε) οργανωσιακή μάθηση, σύμφωνα με τους Pearson και Mitroff, οι οποίοι επινόησαν επίσης τις φράσεις "επιρρεπής σε κρίση" και "προετοιμασμένος για κρίση".

Διαχωρίζοντας τις πληροφορίες κατά τη διάρκεια των συνήθων λειτουργιών της εταιρείας, η ανίχνευση σημάτων αναφέρεται στην κατανόηση και την αναγνώριση των δεικτών και των παραγόντων μιας κρίσης που πλησιάζει. Όταν δεν είναι δυνατόν να αποφευχθούν πλήρως οι κρίσεις, η προετοιμασία και η πρόληψη αναφέρονται στη λήψη μέτρων για τη μείωση των επιπτώσεών τους.

Ο περιορισμός των ζημιών είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις ενέργειες που γίνονται για να μειωθούν οι επιπτώσεις και η εξάπλωση μιας κρίσης. Σύμφωνα με τους Pearson και Mitroff (1993), η ανάκαμψη των επιχειρήσεων αναφέρεται στη δημιουργία τόσο βραχυπρόθεσμων όσο και μακροπρόθεσμων σχεδίων, διαδικασιών και λειτουργιών για την επανάληψη της κανονικής λειτουργίας των επιχειρήσεων και την ικανοποίηση των βασικών ενδιαφερομένων μερών. Η κατανόηση και η εξέταση των προηγούμενων σταδίων καθώς και η αναγνώριση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της αντιμετώπισης κρίσεων περιλαμβάνουν την οργανωτική μάθηση, η οποία είναι η φάση που αγνοείται συχνότερα.

Οι πέντε φάσεις της θεωρίας της διαχείρισης κρίσεων αναπτύχθηκαν από τους Pearson και Mitroff (1993) για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στο χειρισμό κρίσεων που προκαλούνται από τους ανθρώπους. Στην πενταετή μελέτη συμμετείχαν 500 άτομα και 200 μεγάλες αμερικανικές επιχειρήσεις με εμπειρία και υπευθυνότητα στη διαχείριση κρίσεων. Ο ευρύς, λογικός και γραμμικός χαρακτήρας της θεωρίας έχει προκαλέσει κριτική από τους ερευνητές, καθώς υποδηλώνει ότι οι σημαντικές περιπτώσεις ακολουθούν παρόμοιες διαδικασίες στις οποίες η μία φάση προηγείται της άλλης. Ωστόσο, οι κρίσεις μπορεί να συμβούν χωρίς προειδοποίηση και δεν είναι ούτε προβλέψιμες ούτε αποτρέψιμες.

Ως αποτέλεσμα, ένας οργανισμός μπορεί να χρειαστεί να μεταβεί αμέσως στη φάση της αντίδρασης. Όταν οι Sawalha κ.ά. (2013) έθεσαν σε εφαρμογή τις πέντε φάσεις της θεωρίας της διαχείρισης κρίσεων, ανακάλυψαν ότι, παρά τη σημασία της ανίχνευσης σημάτων στη διαχείριση κρίσεων στην Ιορδανία, τα σήματα έγκαιρης προειδοποίησης δεν χρησιμοποιούνταν στα ξενοδοχεία που εξετάστηκαν για τη μελέτη. Επιπλέον, οι Sawalha et al. υποστήριξαν ότι η πρόληψη και ο σχεδιασμός απαιτούνται από τις βέλτιστες πρακτικές για τη διαχείριση καταστροφών. Από τις πέντε φάσεις της θεωρίας της διαχείρισης κρίσεων, μόνο δύο -ανίχνευση σημάτων και προετοιμασία/πρόληψη- εστιάζουν ρητά σε καθήκοντα ετοιμότητας.

1.7.3 Η θεωρία του χάους

Η έννοια του χάους εισήχθη και διαδόθηκε από τον Lorenz (1963) στην πρωτοποριακή μελέτη του για την απρόβλεπτη φύση των καιρικών συνθηκών. Παρά το γεγονός ότι συνδέεται με τις φυσικές επιστήμες, οι μελετητές έχουν εφαρμόσει τη θεωρία του χάους στις επιχειρήσεις και τη διοίκηση οργανισμών για τη λήψη αποφάσεων, τη διαχείριση εσωτερικών και εξωτερικών περιβαλλόντων και την εφαρμογή επιτυχημένων στρατηγικών στην πράξη.

Ένα πολύπλοκο σύστημα με διασυνδεδεμένα κομμάτια που είναι δυναμικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο μπορεί να επωφεληθεί από ένα πλαίσιο που βασίζεται στη θεωρία του χάους. Ο Gleick (2011) επέκτεινε τη θεωρία του χάους αναδεικνύοντας την εφαρμογή και τη σημασία της στην έρευνα των κοινωνικών επιστημών. Σύμφωνα με τη θεωρία του χάους, τα συστήματα βιώνουν απρόβλεπτα μοτίβα διακύμανσης και

αλλάζουν πάντα με την πάροδο του χρόνου. Το θέμα της θεωρίας του χάους έχει συζητηθεί σε σχέση με την πολυπλοκότητα και τα μη γραμμικά, δυναμικά συστήματα. Η χρήση της θεωρίας του χάους στη διαχείριση κρίσεων σε εμπορικές εταιρείες και τουριστικά αξιοθέατα υποστηρίζεται από εμπειρικά στοιχεία. Η θεωρία του χάους εφαρμόστηκε από τους Boukas και Ziakas (2014) ως μια ολοκληρωμένη μέθοδος για την κατανόηση των κρίσεων των προορισμών και την ανάπτυξη της βιωσιμότητας στον κυπριακό τουρισμό.

Οι Boukas και Ziakas αναγνώρισαν την αξία της θεωρίας ως επαναληπτικού κύκλου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατανόηση του περιβάλλοντος του προορισμού και την προώθηση της γρήγορης ανάκαμψης. Αντίστοιχα, ο Sanial (2014) διερεύνησε τις διαδικασίες στρατηγικής διαχείρισης και χάραξης πολιτικής της Ακτοφυλακής των ΗΠΑ χρησιμοποιώντας θεωρίες του χάους και της πολυπλοκότητας προκειμένου να καταλήξει σε μια ολοκληρωμένη γνώση της οργανωτικής ετοιμότητας. Ο Sanial απέδειξε ότι η οργανωτική απόδοση μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητή ακόμη και μπροστά σε ένα ασταθές εξωτερικό περιβάλλον, αναζητώντας πιθανές κρίσεις και αναπτύσσοντας σχέδια και διαδικασίες για την ετοιμότητα. Οι Speakman και Sharpley (2012) διερεύνησαν τη διαχείριση κρίσεων σε προορισμούς στο Μεξικό κατά τη διάρκεια της πανδημίας γρίπης ΑΗ1Ν1 χρησιμοποιώντας το παράδειγμα της θεωρίας του χάους. Οι Speakman και Sharpley χρησιμοποίησαν τέσσερις προοπτικές για να αναλύσουν τις τουριστικές κρίσεις: την άκρη του χάους, τη διακλάδωση, την κοσμολογία και την αυτοδιοργάνωση.

Το έκαναν αυτό αναφερόμενοι σε έννοιες από τη θεωρία του χάους. Ο όρος "άκρη του χάους" περιγράφει τη στιγμή κατά την οποία ένα μικρό, ασήμαντο έναυσμα πυροδοτεί ένα μεγάλο, δραματικό γεγονός που ξεκινά έναν καταρράκτη πρόσθετων αποτελεσμάτων. Αυτός ο καταρράκτης γεγονότων είναι γνωστός ως "φαινόμενο της πεταλούδας".

Παρόμοια με την άκρη του χάους, η διακλάδωση αναφέρεται στη στιγμή κατά την οποία ένα διακοπτόμενο σύστημα εισέρχεται σε κατάσταση ανισορροπίας. Η κοσμολογία προτείνει την αποδοχή των συναισθηματικών καταστάσεων των ανθρώπων καθώς ανταποκρίνονται στο χάος του περιβάλλοντός τους.

Μια αμφιλεγόμενη πτυχή της θεωρίας του χάους είναι η έννοια της αυτοδιοργάνωσης, η οποία υποδηλώνει ότι η τάξη μπορεί να προκύψει αυθόρμητα από την αταξία χωρίς προηγούμενο σχεδιασμό (Speakman & Sharpley, 2012). Επιπλέον, η αυτοδιοργάνωση υποδηλώνει ένα στυλ διαχείρισης *laissez-faire* που δίνει έμφαση στην αντιμετώπιση κρίσεων και παραπέμπει στην αυξημένη, αυθόρμητη διαθεσιμότητα πόρων και ενέργειας για την επανάληψη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και διαδικασιών (Boukas & Ziakas, 2014).

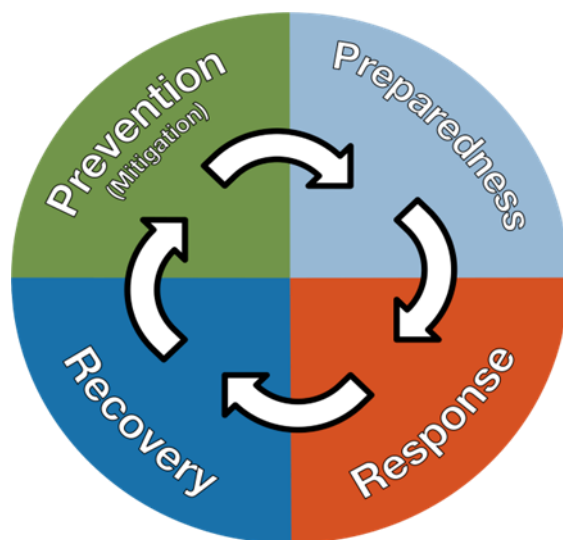
Μια δυσκολία που αντιμετωπίζει ο τουριστικός τομέας είναι η αδυναμία των διαχειριστών των προορισμών να εφαρμόσουν τα κατάλληλα μοντέλα και τεχνικές διαχείρισης κρίσεων. Όλα τα τρέχοντα πλαίσια που συζητήθηκαν σε αυτή την ενότητα βοήθησαν τους ανθρώπους να κατανοήσουν τις καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και να ανταποκριθούν σε αυτές. Ωστόσο, τα πλαίσια περιλάμβαναν εξελικτικά στάδια που ενδέχεται να μην αντιπροσωπεύουν πλήρως μια ολοκληρωμένη κατανόηση της ετοιμότητας. Προτάθηκε η χρήση νέων θεωρητικών προοπτικών για την

αντιμετώπιση των εξελισσόμενων απαιτήσεων των εθνικών καταστάσεων έκτακτης ανάγκης.

Ως αποτέλεσμα, ήταν λογικό να σκεφτούμε τη δημιουργία ενός πλαισίου που θα ενσωμάτωνε στοιχεία από προηγούμενα πλαίσια για τις επιχειρήσεις και τον τουρισμό. Η δομή του κύκλου ετοιμότητας του εγγράφου, η οποία μπορεί να εγγραφεί ότι οι διαχειριστές προορισμών και οι DMO είναι έτοιμοι για κρίσεις, περιλαμβάνεται στο μέρος που ακολουθεί.

1.7.4 Ο κύκλος της ετοιμότητας

Ο κύκλος της ετοιμότητας παρουσιάστηκε για πρώτη φορά από τον Pelfrey (2005) για να βοηθήσει τα στελέχη αμερικανικών εταιρειών να κάνουν σχέδια για πιθανές τρομοκρατικές επιθέσεις. Η ύπαρξη των απαραίτητων σχεδίων, κατευθυντήριων γραμμών, πόρων και εκπαιδεύσεων για τον έλεγχο και τη μείωση του καταστροφικού δυναμικού καταστροφών μεγάλης κλίμακας αναφέρεται ως ετοιμότητα. Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο διαχρονικό πλαίσιο της Εσωτερικής Ασφάλειας χρησιμεύουν ως βάση για τα τέσσερα κύρια στοιχεία του κύκλου ετοιμότητας: πρόληψη, ευαισθητοποίηση, αντίδραση και ανάκαμψη.



Εικόνα 7: Disaster Cycle | Campaign for Action (2018). <https://campaignforaction.org/next-disaster-ready/disaster-cycle/>

Επισημαίνοντας τις συνδέσεις μεταξύ των διαφόρων δομών, ο κύκλος της ετοιμότητας βοηθά τους διαχειριστές να δημιουργήσουν τις κατάλληλες διαδικασίες και τον κατάλληλο εξοπλισμό. Στο παρελθόν, τα στελέχη των εταιρειών πίστευαν ότι η ετοιμότητα ήταν η τελευταία φάση της διαχείρισης κρίσεων και ότι η αντίδραση ήταν η πρώτη (Pelfrey, 2005).

Ο Pelfrey (2005), ωστόσο, ανέδειξε την πρόληψη ως τον κορυφαίο στόχο της ετοιμότητας, ο οποίος επιτυγχάνεται μέσω της συνεργασίας και της ανταλλαγής πληροφοριών ως βασικών συνιστωσών, ενώ ο εντοπισμός απειλών, η αξιολόγηση κινδύνων και η παρέμβαση έρχονται στη δεύτερη και τρίτη θέση, αντίστοιχα, ως υποστηρικτικοί παράγοντες.

Δεδομένου ότι η πρόληψη περιλαμβάνει τη μείωση των επιπτώσεων των αναγνωρισμένων κινδύνων, είναι απαραίτητη για τη διαχείριση κρίσεων. Ο Pelfrey υποστήριξε ότι ο εντοπισμός απειλών, η αξιολόγηση κινδύνων και η παρέμβαση καθίστανται περιττές όταν αποφεύγεται μια καταστροφή. Ως αποτέλεσμα, τα ευρήματα της μελέτης ήταν ζωτικής σημασίας για να βοηθήσουν τους διαχειριστές των προορισμών να καθορίσουν ποια προληπτικά μέτρα πρέπει να λάβουν προκειμένου να προστατεύσουν την επιχείρηση και τη φήμη του τουριστικού προορισμού μετά την καταστροφή.

Η δεύτερη συνιστώσα του κύκλου ετοιμότητας είναι η ευαισθητοποίηση. Η αναγνώριση της επικείμενης απειλής και η ανάλογη δράση ενώνονται από την ευαισθητοποίηση (Pelfrey, 2005). Η επίγνωση μπορεί να διαρκέσει για μικρό ή μεγάλο χρονικό διάστημα. Για παράδειγμα, όταν η United Airlines 11 χτύπησε τον βόρειο πύργο και όταν η American Airlines 175 χτύπησε τον νότιο πύργο κατά τη διάρκεια των επιθέσεων της 11ης Σεπτεμβρίου στη Νέα Υόρκη, υπήρξε καθυστέρηση 15 λεπτών μέχρι να αναγνωριστεί το περιστατικό. Ο δυνητικός κίνδυνος μειώνεται με τη γρήγορη αναγνώριση.

Ως τρίτη συνιστώσα του κύκλου ετοιμότητας, η ανταπόκριση περιγράφει τις ενέργειες που αναλαμβάνονται μόλις υποψιασθεί μια κρίση. Η ανταπόκριση περιλαμβάνει τη συγκέντρωση ανθρώπων και ολοκληρωμένων συστημάτων με τα απαραίτητα εργαλεία, την τεχνογνωσία και την εμπειρία για την αντιμετώπιση κρίσεων που προκαλούνται από τον άνθρωπο ή από φυσικές καταστροφές με τρόπο που να καλύπτει όλους τους κινδύνους. Ο Pelfrey σημείωσε ότι η ευελιξία του πλαισίου επιτρέπει τη δυνατότητα ανάληψης δράσεων απόκρισης σε οποιοδήποτε σημείο του κύκλου.

Ως το τελευταίο μέρος του κύκλου προετοιμασίας, η αποκατάσταση είναι η διαδικασία επούλωσης και επιδιόρθωσης των ζημιών. Λόγω της γραμμικότητας των μοντέλων στη διαδικασία προετοιμασίας, ο Pelfrey (2005) απαξίωσε και εξέτασε την αποτελεσματικότητα και την πρακτικότητα των υφιστάμενων πλαισίων. Ο Pelfrey πρότεινε επίσης ότι οι προσπάθειες αποκατάστασης θα μπορούσαν να ξεκινήσουν ταυτόχρονα με την ανακάλυψη ενός συμβάντος. Σύμφωνα με τους Boukas και Ziakas (2014) και Sreakman και Sharpley (2012), οι γραμμικές τεχνικές είναι χρήσιμες για το σχεδιασμό και το συντονισμό της δράσης, αλλά είναι αναποτελεσματικές στο χειρισμό της πολυπλοκότητας των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης.

Η προοπτική του πραγματικού κόσμου συνήθως απουσιάζει από τα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων που χρησιμοποιούνται σήμερα. Από την άλλη πλευρά, ο κύκλος ετοιμότητας παρέχει μια ειδική, για κάθε απειλή, μέθοδο προετοιμασίας. Τα πιο δύσκολα γεγονότα που μπορούν να προβλεφθούν και να προετοιμαστούν είναι εξωτερικά γεγονότα όπως η τρομοκρατία. Επιπλέον, οι σκόπιμες κρίσεις που προκαλούνται από τον άνθρωπο είναι πιο καταστροφικές από τις φυσικές καταστροφές όσον αφορά την οικονομική τους επιβάρυνση και τις επιζήμιες επιπτώσεις στους ανθρώπους και τους οργανισμούς. Μπορεί να είναι δύσκολο για τους διαχειριστές των τουριστικών προορισμών να σχεδιάζουν ταυτόχρονα τόσο τις ανθρωπογενείς επιθέσεις όσο και τις φυσικές καταστροφές (Sreakman & Sharpley, 2012). Οι διαχειριστές των προορισμών μπορεί να θεωρήσουν απαραίτητο να διερευνήσουν τις τακτικές ετοιμότητας προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τις

διαταραχές στις επιχειρήσεις και να ενισχύσουν τις εντυπώσεις του κοινού για την ασφάλεια.

Βλέποντας μοτίβα σε έναν στρατηγικό κύκλο, ο Pelfrey (2005) ήταν ο πρώτος ερευνητής που διέσπασε την ετοιμότητα στα συστατικά της στοιχεία, επιτρέποντας σε ανθρώπους από διάφορους κλάδους να κατανοήσουν την πολυπλοκότητα της ετοιμότητας (Alteneiji, 2015). Είναι λογικό να αναφερόμαστε στον κύκλο ετοιμότητας του Pelfrey ως χρονοδιάγραμμα ή κύκλο, διότι η ετοιμότητα είναι μια συνεχής, συνεπής διαδικασία. Ένας κύκλος αποτελείται από φάσεις και στοιχεία που έχουν αμοιβαίες σχέσεις και είναι δυναμικός παρά ρουτίνα ή γραμμικός (Pelfrey, 2005).

Σύμφωνα με τους Boukas και Ziakas (2014) και Granville κ.ά. (2016), προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανές συνέπειες, τα στελέχη του τουρισμού και οι διαχειριστές προορισμών θα πρέπει να διατηρούν μια ολοκληρωμένη επίγνωση των αλληλένδετων πτυχών της κρίσης. Η θεώρηση της ετοιμότητας ως κύκλου είναι ο καλύτερος τρόπος για να έχουμε μια εμπειριστατωμένη κατανόηση αυτής και των δραστηριοτήτων που τη συνοδεύουν.

Ένα τακτικό πλαίσιο είναι ο κύκλος ετοιμότητας. Τα υφιστάμενα πλαίσια διαχείρισης κρίσεων δεν υποστηρίζουν τη μείωση του κινδύνου και τα συστημικά και στρατηγικά μέτρα διαχείρισης έκτακτης ανάγκης που αποτελούν μέρος του κύκλου ετοιμότητας (Pelfrey, 2005). Ο κύκλος της ετοιμότητας ήταν το καταλληλότερο εννοιολογικό πλαίσιο, δεδομένου του σκοπού της μελέτης, ο οποίος ήταν η διερεύνηση των τεχνικών ετοιμότητας που χρησιμοποιούν οι διαχειριστές προορισμών στις ΗΠΑ για τη μείωση των επιχειρηματικών διαταραχών και των αντιλήψεων κινδύνου των τουριστικών προορισμών. Για το λόγο αυτό, εξετάζω τις λύσεις ετοιμότητας για τους τουριστικούς τόπους χρησιμοποιώντας τις δομές του κύκλου του πλαισίου ετοιμότητας ως φακό στο μέρος που ακολουθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων σε τουριστικούς προορισμούς

2.1 Εικόνα προορισμού

Ο αντίκτυπος της εικόνας ενός προορισμού στην τουριστική ζήτηση και στις προθέσεις των ταξιδιωτών να επισκεφθούν ή να επιστρέψουν σε ένα μέρος έχει μελετηθεί εδώ και καιρό. Ο όρος «εικόνα προορισμού» περιγράφει τις σκέψεις, τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες που έχει κάποιος για ένα μέρος. Οι Chew και Jahari (2014) διερεύνησαν τους αντιληπτούς φυσικούς, κοινωνικοψυχολογικούς και οικονομικούς κινδύνους των Μαλαισιανών τουριστών για να καθορίσουν τις προθέσεις επίσκεψης στην καταστροφική Ιαπωνία μετά την καταστροφή της Φουκουσίμα.

Αυτό έγινε για τον προσδιορισμό των επιπτώσεων του ταξιδιωτικού κινδύνου στη διαμεσολάβηση των εικόνων προορισμού που σχηματίζουν οι τουρίστες. Η ποσοτική

έρευνα του Chew και του Jahari περιορίστηκε από ένα μικρό μέγεθος δείγματος 255 επισκεπτών από 10.000 πολίτες της Μαλαισίας. Παρόλα αυτά, προσφέροντας εμπειρικά δεδομένα για να υποστηρίξουν τη σχέση μεταξύ των αντιληπτών κινδύνων και της εικόνας του προορισμού, οι συγγραφείς προστέθηκαν στο σώμα της υπάρχουσας τουριστικής βιβλιογραφίας.

Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διαχειριστές προορισμού μπορούν να δημιουργήσουν αποτελεσματικά σχέδια για να πείσουν τους τουρίστες να επισκεφθούν επικίνδυνες τοποθεσίες γνωρίζοντας τα είδη των κινδύνων που είναι μοναδικά σε μια τοποθεσία και τις επιπτώσεις τους στην εικόνα προορισμού (Chew & Jahari, 2014). Με παρόμοιο τρόπο, η έρευνα αυτή παρείχε στους διαχειριστές προορισμών στρατηγικές για τη βελτίωση της ευαισθητοποίησης των επισκεπτών και την προσέλκυση για περιοχές που έχουν περάσει πρόσφατα από μια κρίση ή είναι ευάλωτες σε συγκεκριμένα είδη φυσικών καταστροφών.

Μια μελέτη με μικτές μεθόδους από Ryu et al. (2013) εξέτασε πώς οι ταξιδιώτες αντιλαμβάνονται την εικόνα του προορισμού της Νέας Ορλεάνης πριν και μετά τον τυφώνα Katrina. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι εντυπώσεις των ταξιδιωτών σχετικά με τον προορισμό επηρεάστηκαν σε μεγάλο βαθμό από τους ακόλουθους παράγοντες:

- (α) μια συναρπαστική νυχτερινή ζωή και ψυχαγωγία
- (β) ένας φιλικός και φιλόξενος τοπικός πληθυσμός
- (γ) η αξία του προορισμού για ταξίδια αναψυχής και
- (δ) η αντίληψη του τόπου ως ασφαλούς τόπου για επίσκεψη.

Σύμφωνα με τους Ryu et al., η εικόνα προορισμού διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιλογή προορισμού, το οποίο είναι σύμφωνο με τα ευρήματα Chew και Jahari (2014). Ωστόσο, οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι δεν είναι όλες οι πτυχές του προορισμού σημαντικές για τους πιθανούς τουρίστες. Ως εκ τούτου, οι διαχειριστές προορισμών και οι διευθυντές τουρισμού μπορούν να προσδιορίσουν με σαφήνεια πού να επικεντρωθούν κατά τη διάρκεια της ανάκαμψης γνωρίζοντας τα κύρια πλεονεκτήματα της εικόνας μιας τοποθεσίας.

Οι διαχειριστές προορισμών μπορούν να βελτιώσουν τη φήμη του προορισμού τους τόσο πριν όσο και μετά από μια τραγωδία προωθώντας τα χαρακτηριστικά που οι ταξιδιώτες βρίσκουν πιο ελκυστικά. Σύμφωνα με τον Gartner (1994), η εικόνα προορισμού αποτελείται από δύο διαφορετικά, ιεραρχικά συστατικά: συναισθηματικά και γνωστικά. Η γνωστική εικόνα ενός ατόμου είναι το αποκορύφωμα της γνώσης και των ιδεών του για έναν συγκεκριμένο τουριστικό προορισμό. Η συναισθηματική αντίληψη ενός επισκέπτη για έναν τόπο είναι γνωστή ως η αισθητική του εικόνα. Η συναισθηματική εικόνα είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει την ενεργό αξιολόγηση ενός ταξιδιώτη ενός τόπου (Gartner, 1994), το οποίο μπορεί να υποδεικνύει σχέδια για επίσκεψη. Σύμφωνα με τους Chew και Jahari (2014), οι προθέσεις για επίσκεψη ή επιστροφή σε έναν προορισμό επηρεάζονται τόσο από τις γνωστικές όσο και από τις συναισθηματικές εικόνες του προορισμού και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η συνολική εικόνα είχε τη μεγαλύτερη επιρροή στην πίστη των

τουριστών μετά από διεξοδική ανάλυση δημοσιευμένων άρθρων, ακολουθούμενη από τη συναισθηματική εικόνα και τη γνωστική εικόνα.

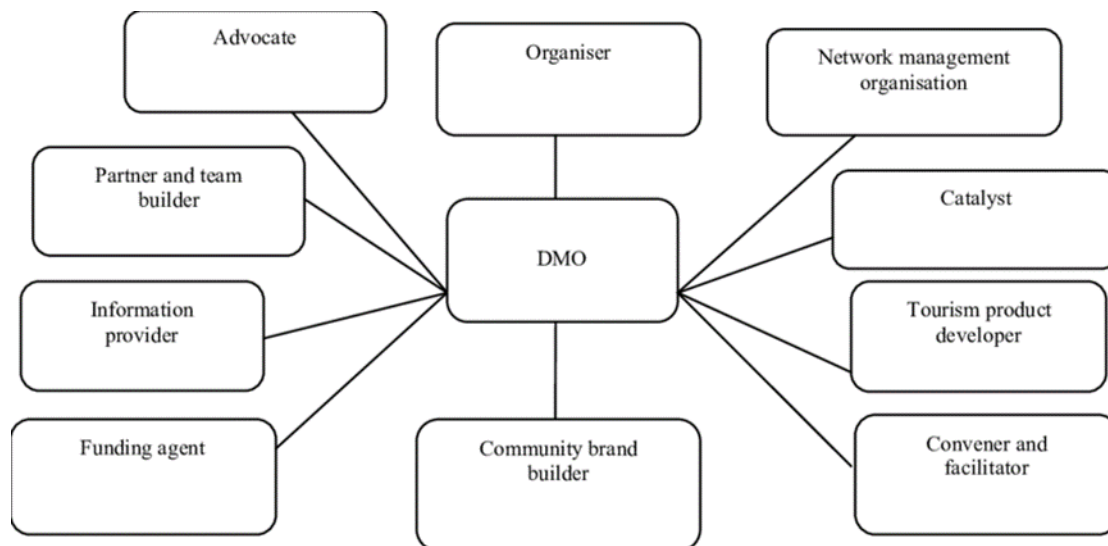
Οι διαχειριστές προορισμού είναι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση εμπορικών σημάτων, η οποία συνεπάγεται την ενίσχυση και ανάπτυξη της φήμης μιας τοποθεσίας προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική. Δεδομένου ότι η αντίληψη ενός προορισμού διαμορφώνει την ελκυστικότητά του και ότι η εντύπωση σχηματίζεται σε περιόδους σταθερότητας, οι διαχειριστές προορισμού θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην προληπτική διαχείριση κρίσεων, προκειμένου να δουλεύουν οι επιχειρήσεις αποτελεσματικά.

2.2 Ο ρόλος των οργανισμών διαχείρισης προορισμών και μάρκετινγκ

Στη διαχείριση προορισμών αποδίδονται διάφοροι ρόλοι στην κύρια βιβλιογραφία σχετικά με το μάρκετινγκ προορισμών, τη διαχείριση προορισμών και το ρόλο των τοπικών κυβερνήσεων στον τουρισμό. Ο τομέας της διαχείρισης προορισμού περιλαμβάνει τη διαχείριση πόρων και πληροφοριών, την ηγεσία του προορισμού, το μάρκετινγκ, την επωνυμία, την τοποθέτηση, τον προγραμματισμό, την παρακολούθηση, την ανάπτυξη προϊόντων, την προώθηση και τις εμπειρίες των επισκεπτών.

Οι Pike και Page (2014) υποστήριξαν ότι το μάρκετινγκ προορισμών δεν αποτελεί συστατικό στοιχείο της διαχείρισης προορισμών, αλλά μάλλον ένα ξεχωριστό φαινόμενο, διαψεύδοντας τη βασική βιβλιογραφία της διαχείρισης. Σύμφωνα με τους Volgger και Pechlaner (2014), οι διαχειριστές προορισμών χρησιμεύουν μόνο ως διαμεσολαβητές σε μια δυναμική δομή δικτύου που βασίζεται στην αυτορρύθμιση και την αυτοοργάνωση. Οι DMO διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στους τουριστικούς προορισμούς, είτε εκπροσωπούν οργανισμούς διαχείρισης προορισμών είτε οργανισμούς μάρκετινγκ προορισμών. Η σημασία των διαχειριστών προορισμών ως συνεργατών σε τοπικό επίπεδο που βοηθούν τους διάφορους ενδιαφερόμενους να σχηματίσουν συμπράξεις έχει τονιστεί από πολλούς μελετητές. Οι DMO οικοδομούν σχέσεις με τους ενδιαφερόμενους φορείς και βοηθούν τις τοπικές επιχειρήσεις και τις κοινότητες υποδοχής.

Προκειμένου να προωθήσουν το εμπορικό σήμα ενός τουριστικού προορισμού, οι διαχειριστές προορισμών συχνά ενεργούν για λογαριασμό των ενδιαφερόμενων μερών με τα οποία μπορεί να μην έχουν άμεση συμβατική σχέση. Αυτό συμβαίνει επειδή είναι διαχειριστές των πόρων του προορισμού. Ο βαθμός στον οποίο οι διαχειριστές προορισμών εκτελούν καθήκοντα όπως η δημιουργία εικόνας του προορισμού, η επίλυση συγκρούσεων με τις ταξιδιωτικές αγορές και σε όλη την αλυσίδα αξίας και η ενθάρρυνση της ενότητας και του ποιοτικού ελέγχου μεταξύ των εταιρειών της γειτονιάς εξαρτάται από το πόσο εξωτερική ή εσωτερική εστίαση έχει ένας DMO.



Εικόνα 8: Ένα πλαίσιο για τους ρόλους των οργανισμών μάρκετινγκ προορισμού (DMO) / Πηγή: Wang (2008).

Για τους διαχειριστές προορισμών, η διαχείριση κρίσεων είναι ένα σχετικά νέο καθήκον (Paraskevas & Altinay, 2007). Έτσι, υπάρχει διαφωνία μεταξύ των συγγραφέων σχετικά με το ποιος πρέπει να είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων οι διαχειριστές προορισμών (Becken & Hughey, 2013) ή συγκεκριμένοι ενδιαφερόμενοι φορείς του τουρισμού. Σύμφωνα με τους Becken et al. (2013), τα στελέχη του τουρισμού θα πρέπει να εργάζονται ενεργά για τη μείωση των ακραίων συνεπειών λόγω της οικονομικής σημασίας του κλάδου. Από την άλλη πλευρά, οι Mair κ.ά. (2016) πρότείνουν ότι οι διαχειριστές προορισμών βοηθούν τους ενδιαφερόμενους φορείς ξεκινώντας τη διαδικασία ανάπτυξης μιας στρατηγικής ετοιμότητας και εντοπίζοντας τα εμπόδια στον σχεδιασμό κρίσεων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας των Becken και Hughey (2013) σχετικά με τη συμβολή του τουρισμού στη διαχείριση του κινδύνου κρίσεων συνάδουν με τον προηγούμενο ισχυρισμό των Hystad και Keller (2008) ότι οι DMO είναι οι τοπικοί επικεφαλής οργανισμοί που θα πρέπει να είναι υπεύθυνοι για τη γεφύρωση του κενού στη συστηματική διαχείριση έκτακτης ανάγκης που είναι εμφανές στη βιβλιογραφία για τον τουρισμό. Ακολουθώντας τις συμβουλές των Becken et al. και Mair et al., διερεύνησα τις τοπικές τακτικές ετοιμότητας που χρησιμοποιούν οι διαχειριστές προορισμών στην παρούσα μελέτη.

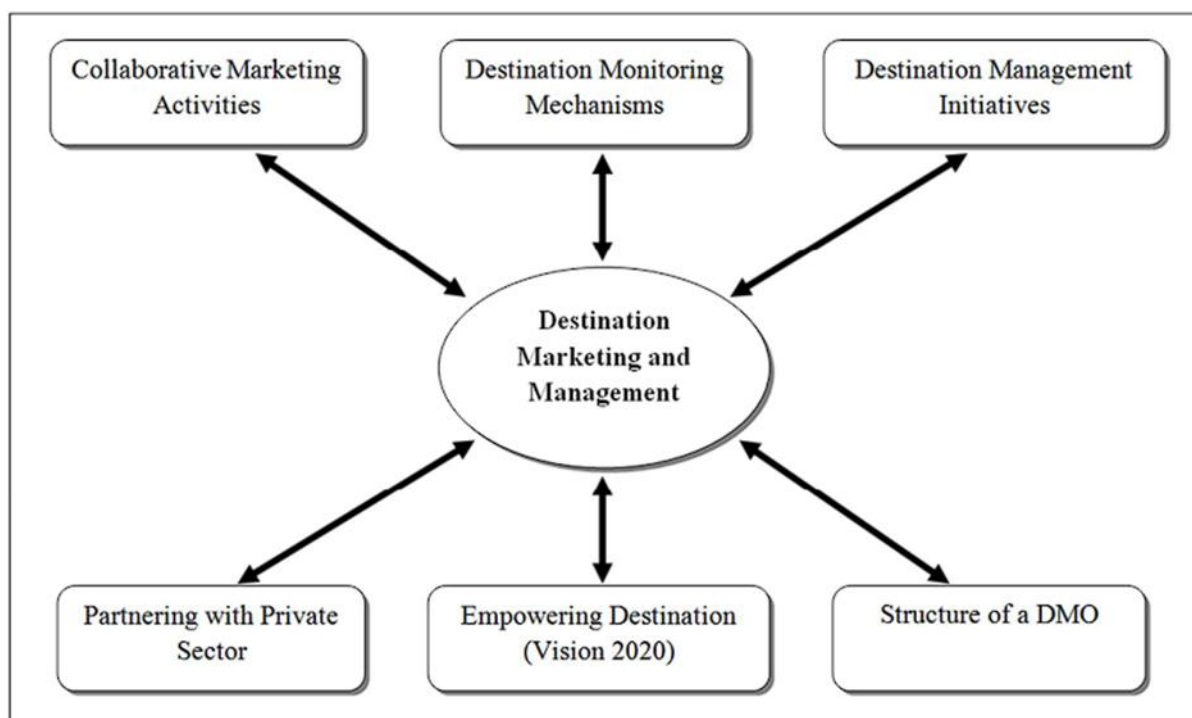
2.2.1 DMO στην οικοδόμηση μιας συνέργειας μεταξύ προορισμού και ενδιαφερομένων μερών

Ένας DMO είναι συνήθως ένας τοπικός φορέας, με τον διαχειριστή του DMO να είναι ένας από τους τοπικούς φορείς με μικρούς οικονομικούς πόρους, ή όταν δεν υπάρχει DMO και ο προορισμός διαχειρίζεται από τον επικεφαλής ή μια ιδιωτική εταιρεία. Οι DMO ταξινομούνται ως "πλούσιοι DMO", "ούτε πλούσιοι ούτε φτωχοί DMO" και "φτωχοί" DMO. Ο κύριος οικονομικός πόρος των DMO αποτελείται από τα χρήματα που παρέχουν τα συνδεδεμένα μέλη και τα προϊόντα που πωλούνται- ένα ποσό αποκτάται επίσης μέσω αμοιβής, αλλά αυτό εξαρτάται από την εποχικότητα, τη διατήρηση των πελατών και άλλους παράγοντες.

Με βάση αυτό, οι Angella, Carlo και Sainaghi ανέπτυξαν τέσσερα πρότυπα, τα οποία έχουν ως εξής:

- Το πρώτο μοντέλο βασίζεται στην τοπική αρχή, η οποία διασφαλίζει την τοπική πολιτική εκπροσώπηση των συμφερόντων, με οικονομικά που είναι είτε δημόσια είτε ιδιωτικά υπό συγκεκριμένες συνθήκες.
- Η δεύτερη προσέγγιση επικεντρώνεται στην επιχειρηματικότητα και στη συγκρότηση εθελοντικών μελών.
- Το τρίτο μοντέλο είναι αυτό των ηγετικών επιχειρήσεων, στο οποίο μια ενιαία οντότητα εκπροσωπείται από έναν τοπικό φορέα.
- Τέλος, το τέταρτο μοντέλο βασίζεται στα κατακερματισμένα χαρακτηριστικά των τουριστικών περιοχών που έχουν γνωρίσει ταχεία αύξηση της τουριστικής ζήτησης.

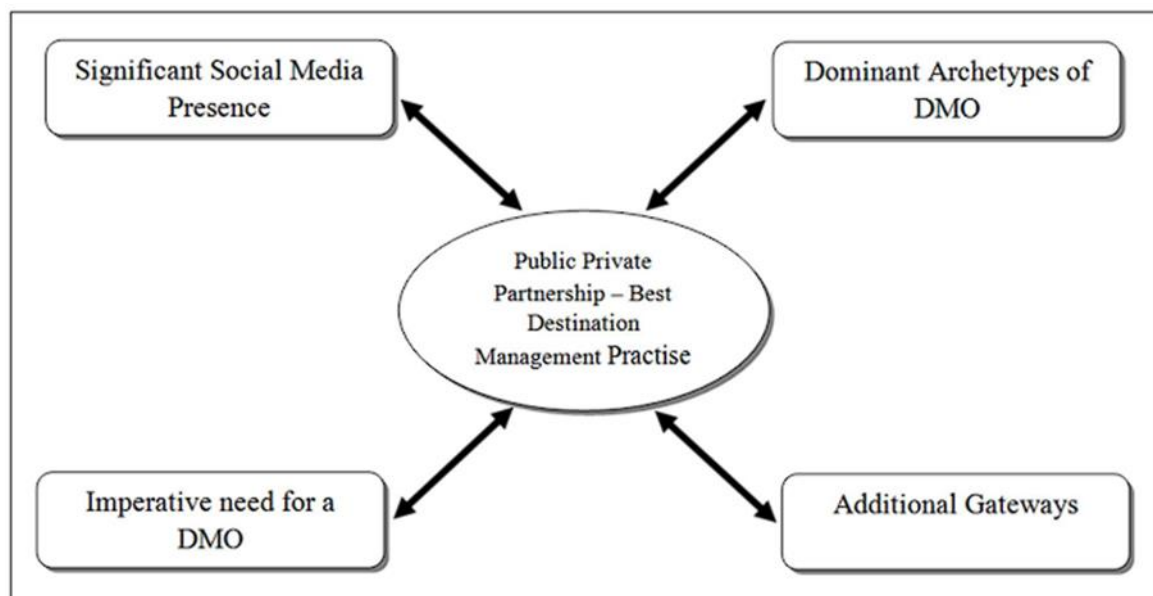
Αυτά αντιπροσωπεύουν τους περιορισμούς εντός των οποίων λειτουργεί ένας DMO- απεικονίζουν τα πολλά πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της διακυβέρνησης και εξυμνούν τους διάφορους ρόλους που διαδραματίζει ο DMO- τονίζουν ακόμη ότι οι διαχειριστές του DMO πρέπει να επιλέγονται προσεκτικά. Είναι κρίσιμο για την αποτελεσματική συνεργασία να δημιουργηθεί μια συνέργεια μεταξύ των μεθόδων διαχείρισης προορισμού και της συμμαχίας των ενδιαφερομένων μερών. Σκοπός του παρόντος θέματος είναι να προτείνει ένα ενδεικτικό πλαίσιο για τη συγχώνευση της διαχείρισης του προορισμού και της αλληλεπίδρασης των ενδιαφερομένων με τη συμμαχία.



Εικόνα 9: Ενδεικτικό πλαίσιο για τη διαχείριση του προορισμού και τη συνεργασία των ενδιαφερομένων μερών.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη ενός προορισμού μπορούν να ελεγχθούν με διάφορους τρόπους, όπως οι Bregoli και Del Chiappa περιγράφουν πώς οι DMO μπορούν να συντονίσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη και πώς αυτός ο συντονισμός ή η διακυβέρνηση

του προορισμού θα επηρεάσει τα ενδιαφερόμενα μέρη. Για την αλληλεπίδραση με τα ενδιαφερόμενα μέρη χρησιμοποιήθηκαν συστήματα πληροφοριών, συστήματα επιλογής, αλληλένδετες διευθύνσεις, συστήματα σχεδιασμού και ελέγχου και, τέλος, ρητοί κανόνες. Κατά συνέπεια, ένας DMO έρχεται σε άμεση ή έμμεση επαφή με τους περιφερειακούς ενδιαφερόμενους φορείς και πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα σχόλιά τους όταν λαμβάνει κρίσιμες αποφάσεις για τον προορισμό.



Εικόνα 10:Ενδεικτικό πλαίσιο συνεργασίας

2.2.2 Ανάγκη για συνεργατική απόφαση λήψης αποφάσεων σε μια κατάσταση κρίσης

Σύμφωνα με τους Strobl και Peters, η διακυβέρνηση είναι "ένα ποικιλόμορφο σύνολο κυβερνητικών στοιχείων και ενοτήτων που δρουν από κοινού σε διαφορετικά χωρικά επίπεδα, καθώς και η διαδικασία ενός συλλογικού φορέα που συντονίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη και τις οργανώσεις για την επίτευξη κοινών στόχων" (σ. 60).

Όπως εξηγούν οι Angella, Carlo και Sainaghi μέσω μιας εμπειριστατωμένης μελέτης σχετικά με τη σημασία της συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών στις δραστηριότητες των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμού (DMO) και τη συνδέουν με τη διακυβέρνηση του προορισμού, η διακυβέρνηση θεωρείται πάντοτε ως οι συνεργατικές προσπάθειες τόσο του προορισμού όσο και των ενδιαφερομένων μερών σε αυτόν. Ουσιαστικά, σε μια κατάσταση κρίσης, απαιτούνται οι συλλογικές προσπάθειες και η συνεργασία όλων- ως εκ τούτου, οι συνεισφορές που προσφέρουν οι ενδιαφερόμενοι φορείς, όπως οι ιδιωτικές οργανώσεις, οι ΜΚΟ και οι κάτοικοι, καθώς και η συνδρομή τους στη λήψη αποφάσεων σε οργανισμούς διαχείρισης προορισμών, είναι κρίσιμες. Στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας τους, οι Angella, Carlo και Sainaghi επισημαίνουν τα διάφορα οφέλη και μειονεκτήματα της διακυβέρνησης προορισμών, τα οποία συνοψίζονται ως εξής: ενώ ενθαρρύνεται η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών, μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη συναίνεσης μεταξύ τους, δεν υπήρχε δια-οργανωτικός διάλογος μεταξύ των μερών και το επίπεδο εμπιστοσύνης, συνεργασίας και αμοιβαιότητας μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών ήταν χαμηλό. Η υφιστάμενη σχέση μεταξύ των φορέων εκμετάλλευσης και των DMO τους κρίθηκε μη ικανοποιητική λόγω της έλλειψης συντονισμού που

πραγματοποιούσε ο DMO, της έλλειψης αξιοπιστίας των διευθυντών των DMO, της έλλειψης ηγεσίας και ενός νέου επιπέδου συνεργασίας και συντονισμού στην ανάπτυξη στρατηγικής και τοποθέτησης του branding. Αυτή η έλλειψη συντονισμού προκάλεσε την αύξηση της σύγχυσης μεταξύ των τουριστών.

Ως εκ τούτου, οι DMO πρέπει να αναλάβουν ηγετικό ρόλο στη διαχείριση του συντονισμού των ενδιαφερόμενων φορέων, ο οποίος θα πρέπει να βασίζεται σε πτυχές εμπιστοσύνης, επιμερισμού των κινδύνων και στρατηγικής συναίνεσης. Ως αποτέλεσμα, οι σχέσεις συνεργασίας ή οι εταιρικές σχέσεις μπορεί να αλλάξουν ανάλογα με τους πολλούς τύπους ενδιαφερομένων μερών που εμπλέκονται στη διακυβέρνηση των προορισμών.

Για να αναγνωριστούν οι ενδιαφερόμενοι φορείς ενός προορισμού που συμβάλλουν στην ανάπτυξη των τουριστικών δραστηριοτήτων και στη διακυβέρνηση του προορισμού, έχουν χρησιμοποιηθεί μέθοδοι δικτύων. για τη δημιουργία ολοκληρωμένων τουριστικών εμπειριών όπου απαιτούνται ομοιόμορφα δια-οργανωτικά δίκτυα, καθώς αυτό το ομοιόμορφο χαρακτηριστικό μπορεί να αξιοποιηθεί για την επιβολή ελέγχου και εξουσίας επί των άλλων. Οι ερευνητές του τουρισμού και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής συνιστάται να χρησιμοποιούν την ανάλυση δικτύων και τις εφαρμογές της. Οι Strobl και Peters χρησιμοποιούν το παράδειγμα του Seefeld, όπου ο DMO αποτελείται από το εποπτικό συμβούλιο, το διοικητικό συμβούλιο, δύο στελέχη και δύο επιπλέον φορείς που είναι επιχειρηματίες του τουρισμού και ιδιοκτήτες γης που παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του προορισμού. Αυτοί οι παράγοντες του προορισμού επιδεικνύουν ατομική και συλλογική συμπεριφορά και ενώ οι ικανότητες συνεργασίας τους είναι τώρα μέτριες, σταδιακά αναπτύσσονται. Αυτοί οι φορείς συναντώνται σε περιόδους κρίσης, επειδή η λήψη αποφάσεων σε συνεργασία είναι απαραίτητη. σε άλλες περιπτώσεις, ο DMO λειτουργεί ως επιχείρηση-κόμβος ή ως διαμεσολαβητής, ορίζοντας ένα οδικό σχέδιο για την τουριστική ανάπτυξη του προορισμού. Μπορεί επίσης να λειτουργήσει ως "ελεγκτής", επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να διεξάγουν συγκεκριμένες δραστηριότητες, όπως η φιλοξενία συνεδρίων, εκδηλώσεων αναψυχής και εκθέσεων. Αυτό έχει έμμεση αρνητική επίδραση στον σύγχρονο τουρισμό. Οι Paraskevas και Arendell εξετάζουν τη λειτουργία των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμού (DMO) σε περιόδους κρίσης, με έμφαση στις ανθρωπογενείς καταστροφές, όπως οι τρομοκρατικές επιθέσεις. Οι τουριστικές τοποθεσίες είναι επιρρεπείς σε τρομοκρατικές ενέργειες, επομένως το ερώτημα είναι πόσο αποτελεσματικά προετοιμάζονται για αυτές. Το έγγραφο συζητά ότι οι DMO είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση κρίσεων και οι ενδιαφερόμενοι φορείς του τουρισμού διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση της απειλής της τρομοκρατίας, καθώς η έρευνα υποστηρίζει ότι υπάρχει έλλειψη αντιτρομοκρατικής στρατηγικής ειδικά για τους προορισμούς, η οποία απαιτείται για να επιφέρει μια προληπτική και τακτική προσέγγιση για την αντιμετώπιση κρίσεων και καταστροφών, προκειμένου να βελτιωθεί το αίσθημα ασφάλειας των επισκεπτών. Οι Borzyszkowski και Marczak διερεύνησαν περαιτέρω τη σχέση μεταξύ των οργανισμών διαχείρισης προορισμών και των γεγονότων κρίσης που επηρεάζουν την τουριστική βιομηχανία. Η μελέτη επικεντρώθηκε σε γενικές γραμμές σε δύο πτυχές: πρώτον, στην κατανόηση του αντίκτυπου των συνθηκών κρίσης στους DMO και δεύτερον, στην ανάλυση των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνουν οι DMO για να μετριάσουν τις αρνητικές

επιπτώσεις της κρίσης σε έναν προορισμό. Οι DMOs στη σύγχρονη εποχή είναι υπεύθυνοι για περισσότερα από το απλό μάρκετινγκ των προορισμών.

Έτσι, οι σύγχρονοι DMO εκτελούν διάφορες λειτουργίες που σχετίζονται με τη διαχείριση, ενώ παράλληλα συμβάλλουν στην ανάπτυξη του τουρισμού στον συγκεκριμένο προορισμό, οπότε σε περίπτωση κρίσης, οι DMO θα πρέπει να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο, καθώς το φαινόμενο των κρίσεων δεν είναι καινούργιο, αλλά μόλις τα τελευταία χρόνια έχει γίνει αντικείμενο ευρύτερων αναλύσεων και μελετών, συμπεριλαμβανομένης της λειτουργίας των DMO, οπότε η διαχείριση κρίσεων ενσωματώνεται στη λειτουργία των DMO. Όπως επισημαίνει ο Wagenseil, οι δραστηριότητες ενός DMO μεταβάλλονται διαρκώς- οι αλλαγές αυτές θα γεννούσαν μια ποικιλία ζητημάτων που θα έπρεπε να αντιμετωπίσει ο DMO. Ως αποτέλεσμα των αρνητικών συνεπειών για τον προορισμό, οι διευθυντές των DMO πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να αναγνωρίσουν ένα κρίσιμο σενάριο που μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στον προορισμό. Επιπλέον, προκειμένου να αποφευχθούν τέτοιες ανεπιθύμητες συνέπειες, πρέπει να οργανωθούν και να ασκηθούν τέτοια εργαλεία. Ο Οργανισμός Διαχείρισης Προορισμού (DMO) ασχολείται με διάφορες κατηγορίες, φέρνοντας στο προσκήνιο: τη συνολική διαχείριση του προορισμού, την επάρκεια του προορισμού, τη διακυβέρνηση, τον έλεγχο της ποιότητας, τη διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών, την ανάπτυξη των υποδομών, το μάρκετινγκ, και τελικά οδηγεί στη δημιουργία ενός σημείου αναφοράς που δηλώνει ένα πρότυπο ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρονται στους τουρίστες, επιτυγχάνοντας έτσι τη συνολική ικανοποίηση των καταναλωτών. Οι Borzyszkowski και Marczak διεξήγαγαν έρευνα με ερωτηματολόγια για να μάθουν για τις δραστηριότητες των ευρωπαϊκών οργανισμών διαχείρισης προορισμών σχετικά με την αντιμετώπιση των καταστροφών. Οι πρωταρχικές ερωτήσεις που τέθηκαν ήταν οι εξής: "Πώς αξιολογείτε τις επιπτώσεις της κρίσης στον Οργανισμό σας;" καθώς και "Ποια μέτρα έχουν ληφθεί προκειμένου να περιοριστούν οι επιπτώσεις της κρίσης στο κράτος (προορισμό);". Ακολούθησαν διάφορες απαντήσεις. Μετά την ανάλυση των δεδομένων, εξήχθησαν τα ακόλουθα συμπεράσματα: πρώτον, ότι ορισμένοι ευρωπαϊκοί DMO χρησιμοποίησαν την κρίση στη Νέα Υόρκη ως ευκαιρία για να προωθήσουν έντονα τους προορισμούς τους, όπως το Visit Britain, ο Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού της Μεγάλης Βρετανίας- δεύτερον, ότι η Λετονία αντιμετώπισε με επιτυχία την οικονομική κρίση επιτρέποντας τον καλύτερο συντονισμό μεταξύ του κράτους, των τοπικών κυβερνήσεων και του ιδιωτικού τομέα, ιδίως όσον αφορά το κόστος της προβολής και της εκπροσώπησης του κράτους- και τρίτον, ότι άλλες χώρες επιδίωξαν διάφορα μέτρα για την καταπολέμηση της κρίσης. Οι DMO υιοθέτησαν διάφορα μέτρα για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, συμπεριλαμβανομένων των συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, του δανεισμού μετρητών από την ΕΕ, της άρσης των εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες κατά την έναρξη νέων επιχειρήσεων κ.ο.κ. Έτσι, οι κρίσεις μπορούν παραδόξως να είναι χρήσιμες για τα έθνη και οι DMO θα πρέπει να προετοιμάζονται προληπτικά για να μειώσουν ένα σενάριο κρίσης, αναπτύσσοντας παράλληλα κατάλληλες πρωτοβουλίες μάρκετινγκ για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που προκύπτουν.

2.2.3 Κατανόηση της επιτυχίας των DMOs

Τα ευρήματα της ανάλυσης πρέπει να ενσωματωθούν στη συνεχιζόμενη συζήτηση σχετικά με την επιτυχία του τουρισμού, προκειμένου να κατανοηθεί πλήρως η λειτουργία της ικανότητας δικτύωσης στην εξασφάλιση της επιτυχίας των DMO και των προορισμών. Στη βιβλιογραφία για τον τουρισμό έχουν προταθεί πολλά από αυτά τα μοντέλα- μια επιλογή από τα πιο γνωστά παρατίθενται παρακάτω.

Συνολικά, η έρευνα για την απόδοση μπορεί να χωριστεί σε τρεις μεγάλες ομάδες. Η πρώτη ομάδα χαρακτηρίζεται από έναν στενό ορισμό της επίδοσης που εστιάζει μόνο σε χρηματοοικονομικούς δείκτες (όπως η κερδοφορία)- η δεύτερη ομάδα υιοθετεί μια κάπως ευρύτερη έννοια της επίδοσης και λαμβάνει υπόψη μη χρηματοοικονομικούς λειτουργικούς δείκτες (όπως η ποιότητα των προϊόντων) - και τέλος, η τρίτη ομάδα διακρίνεται από την ευρύτερη προσέγγιση, η οποία εξετάζει την οργανωτική αποτελεσματικότητα, συμπεριλαμβανομένων των ανταγωνιστικών στόχων και των αποκλινοσών απόψεων των ενδιαφερομένων μερών. Η ευρύτερη αντίληψη της απόδοσης, η οποία περιλαμβάνει τόσο υποκειμενικές μεταβλητές όσο και εσωτερικούς παράγοντες απόδοσης, όπως η στρατηγική, η παραγωγή, το μάρκετινγκ, η οργάνωση και η πληροφορική/ICT, έχει κυριαρχήσει στην έρευνα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Με παρόμοιο τρόπο, έχουν διατυπωθεί και άλλες μετρήσεις για την αξιολόγηση της επιτυχίας των τουριστικών προορισμών. Ενώ οι Fuchs και Weiermair (2004) προτείνουν επίσης την καταλληλότητα του "μαλακού" μέτρου της ικανοποίησης των επισκεπτών, ενώ οι Kozak και Rimmington (1999) προσφέρουν "σκληρά" δεδομένα, όπως ο αριθμός των επισκεπτών και οι δαπάνες, από την πλευρά της ζήτησης. Από την άποψη της προσφοράς, κατά καιρούς συνιστάται να χρησιμοποιούνται μέτρα όπως η αποτελεσματική και βιώσιμη χρήση των πόρων για τον προσδιορισμό της επιτυχίας του προορισμού. Ορισμένες αξιόλογες μελέτες έχουν επιχειρήσει να χρησιμοποιήσουν την έννοια της ανταγωνιστικότητας του προορισμού για μια πιο έμμεση προσέγγιση της επιτυχίας του προορισμού. Οι Ritchie και Crouch (2000, 2003) παρέχουν πιθανότατα το πλαίσιο σε αυτό το πεδίο μελέτης που αναφέρεται συχνότερα. Αναγνωρίζει τις ακόλουθες πέντε βασικές μεταβλητές που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα του προορισμού: βασικοί πόροι και πόροι προσέλκυσης, διαχείριση του προορισμού, σχεδιασμός και ανάπτυξη, πολιτική προορισμού και υποστηρικτικοί παράγοντες και πόροι. Σε μια παρόμοια εμπειριστατωμένη προσπάθεια, οι Dwyer και Kim (2003) προτείνουν ότι τα κύρια στοιχεία που επηρεάζουν την επιτυχία ενός προορισμού είναι οι παράγοντες της ζήτησης, οι πόροι, η διαχείριση του προορισμού και οι καταστατικοί παράγοντες που αφορούν το κοινωνικοπολιτιστικό και οικονομικό πλαίσιο. Οι τακτικές που χρησιμοποιούνται από τις διάφορες μελέτες για την επιτυχία ή/και την ανταγωνιστικότητα των προορισμών για την εφαρμογή τους διαφέρουν κυρίως. Ενώ ορισμένες επιχειρούν να χρησιμοποιήσουν "αντικειμενικούς" δείκτες επιτυχίας του προορισμού, άλλες χρησιμοποιούν "υποκειμενικές" αντιλήψεις των ενδιαφερόμενων μερών για τη μέτρηση της επιτυχίας και της ανταγωνιστικότητας.

Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα της μεθοδολογίας που χρησιμοποιείται από τις περισσότερες εμπειρικές έρευνες σχετικά με την επιτυχία των DMO, οι μελέτες επικεντρώνονται κυρίως στην εξέταση των αποτελεσμάτων των πρωτοβουλιών μάρκετινγκ. Η παραδοσιακή αντίληψη των DMO ως οργανισμών μάρκετινγκ προορισμού θα μπορούσε να είναι η αιτία αυτής της προκατάληψης. Όμως όλο και

περισσότεροι άνθρωποι συνειδητοποιούν ότι οι αρμοδιότητες ενός DMO εκτείνονται πέρα από το μάρκετινγκ και περιλαμβάνουν άλλα καθήκοντα διαχείρισης. Παράλληλα με αυτή την εξέλιξη, η ονοματολογία άλλαξε, με αποτέλεσμα το "M" στο DMO να αναφέρεται πλέον κυρίως στη διαχείριση. Ορισμένες μελέτες, κυρίως εννοιολογικής φύσης, εξετάζουν τις λειτουργίες και τις αρμοδιότητες ενός DMO. Για παράδειγμα, οι Ritchie και Crouch (2003), ορίζουν δύο βασικές αρμοδιότητες των επιτυχημένων DMO: το μάρκετινγκ, το οποίο σχετίζεται με την εξωτερική απόδοση, και τον συντονισμό των ενδιαφερομένων μερών του προορισμού, ο οποίος σχετίζεται με την εσωτερική απόδοση του DMO. "Η ποιότητα της εμπειρίας των επισκεπτών" είναι αυτό που προτείνουν ως μέτρο της απόδοσης των DMO.

Σύμφωνα με τους Heath και Wall (1992), οι DMO είναι υπεύθυνοι για τέσσερα κύρια καθήκοντα: δημιουργία προϊόντων, μάρκετινγκ, εκπροσώπηση των συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών και σχεδιασμός στρατηγικών. Ο DMO θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζεται τον κύκλο ζωής του προορισμού εκτελώντας αυτά τα καθήκοντα σε συνδυασμό με τον σχεδιασμό βιώσιμων πόρων, την εστίαση στην αξιολόγηση και την παρακολούθηση της ποιότητας και τη σύσταση του. Ειδικότερα, στο δικτυακό πλαίσιο των προορισμών, οι ηγετικές ιδιότητες αποτελούν κρίσιμη οριακή προϋπόθεση για τη δράση. Οι λειτουργίες και τα καθήκοντα ενός DMO κατηγοριοποιούνται από τον Sainaghi (2006) ως πρωτογενείς διαδικασίες, οι οποίες είναι λειτουργικές διαδικασίες όπως η διαχείριση πόρων, η δημιουργία προϊόντων και η επικοινωνία, και υποστηρικτικές διαδικασίες, οι οποίες είναι το εσωτερικό μάρκετινγκ, η εκπαίδευση και η έρευνα. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των DMO, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το μέγεθός τους (δηλαδή το γεωγραφικό πεδίο εφαρμογής). Ωστόσο, η δικτύωση και η διαμεσολάβηση αναφέρονται τακτικά ως οι πλέον επιθυμητές ικανότητες των DMO, ιδίως σε πρόσφατες εργασίες. Παρά το γεγονός ότι οι συνεισφορές αυτές έχουν βελτιώσει τις γνώσεις μας για τον τρόπο λειτουργίας των DMO, δεν υπάρχουν αρκετές εμπειρικές μελέτες σχετικά με τα στοιχεία που συμβάλλουν στη συνολική αποτελεσματικότητα των DMO. Υπάρχει δυνατότητα για περισσότερη αναλυτική διερεύνηση, δεδομένης της πρακτικής σημασίας του ζητήματος για την τουριστική βιομηχανία, ιδίως για τους διαχειριστές προορισμών.

Ενώ ορισμένες από τις προαναφερθείσες μελέτες ενσωματώνουν τη διαχείριση του προορισμού στις ιδέες τους για την ανταγωνιστικότητα του προορισμού, δεν υπάρχουν πολλές σαφείς μελέτες στη βιβλιογραφία που να εξετάζουν τη σχέση μεταξύ της επιτυχίας του DMO και της επιτυχίας του προορισμού. Σε μια προσπάθεια να γεφυρωθεί αυτό το κενό, υιοθετήθηκε μια ενοποιητική οπτική γωνία και παρείχαν ένα μοντέλο της αντιλαμβανόμενης επιτυχίας των DMO και του προορισμού με βάση τα ευρήματα μιας διερευνητικής ποιοτικής έρευνας. Πρώτον, υποθέτουν ότι θα πρέπει να υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μονάδων ανάλυσης επειδή η αντιλαμβανόμενη επιτυχία του DMO και η αντιλαμβανόμενη επιτυχία του προορισμού επικαλύπτονται εν μέρει. Ωστόσο, είναι δυνατόν να υπάρχουν διαφορές μεταξύ της επιτυχίας των DMO και του προορισμού, δεδομένου ότι η επιτυχία ενός προορισμού (όταν θεωρείται ως δίκτυο) εξαρτάται από πολυάριθμους παράγοντες. Δεύτερον, υποστηρίζουν ότι ένας DMO υπόκειται σε επιτυχή αξιολόγηση από τους ενδιαφερόμενους φορείς εάν:

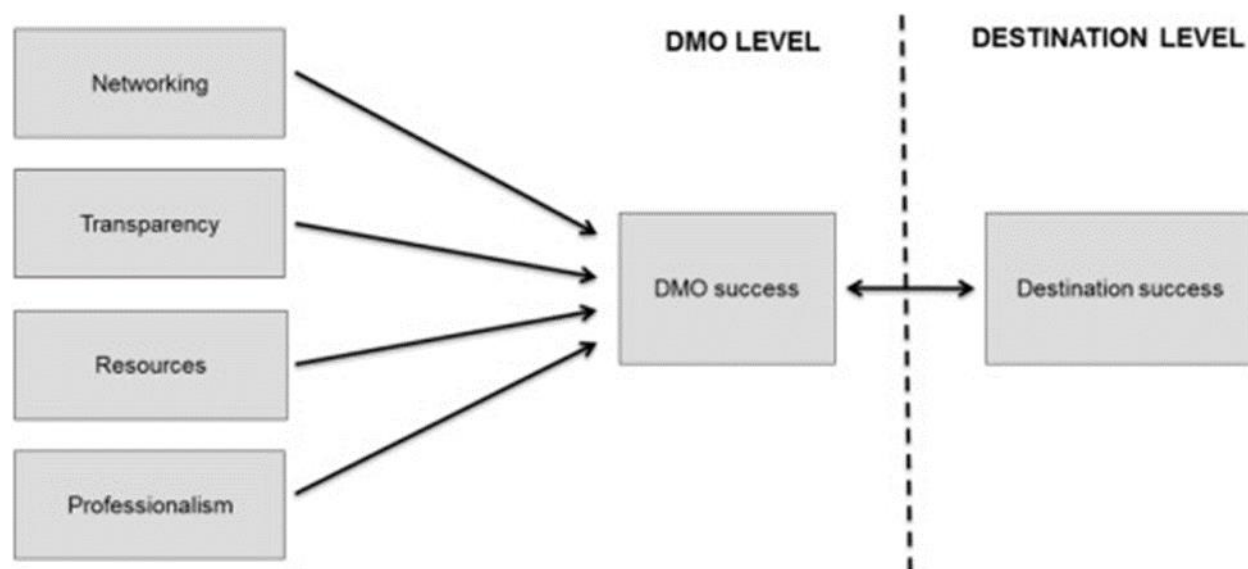
(i) αποδεικνύει ικανότητα δικτύωσης (δηλαδή την ικανότητα αλληλεπίδρασης και να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τα ενδιαφερόμενα μέρη στον προορισμό, τα οποία περιλαμβάνει την ανάπτυξη και τη διατήρηση δια-οργανωτικών σχέσεων) και προωθεί τις εσωτερικές σχέσεις με τους ενδιαφερόμενους φορείς,

(ii) είναι σε θέση να εκτελεί τις επιχειρησιακές και στρατηγικές δραστηριότητες (μάρκετινγκ, παροχή υπηρεσιών, ανάπτυξη προϊόντων, διαχείριση κ.λπ.) με επαγγελματικό τρόπο,

(iii) το προσωπικό και η χρηματοδότηση είναι επαρκή- και

(iv) παρέχει διαφανή στοιχεία για τις επιδόσεις της.

Τρίτον, επισημαίνουν ορισμένους παράγοντες που είναι ιδιαίτεροι για την επιτυχία ενός προορισμού (όπως η διαθεσιμότητα αγαθών και υπηρεσιών, η προσβασιμότητα και η τοποθεσία), οι οποίοι δεν περιλαμβάνονται εδώ, διότι δεν εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής της παρούσας μελέτης. Η Εικόνα 11 δείχνει ένα προσαρμοσμένο μοντέλο που ενσωματώνει τα δύο πρώτα ευρήματα.



Εικόνα 11: Προσδιοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας των DMO και η σχέση τους με την επιτυχία του προορισμού (μοντέλο βασισμένο στους Bornhorst et al., 2010).

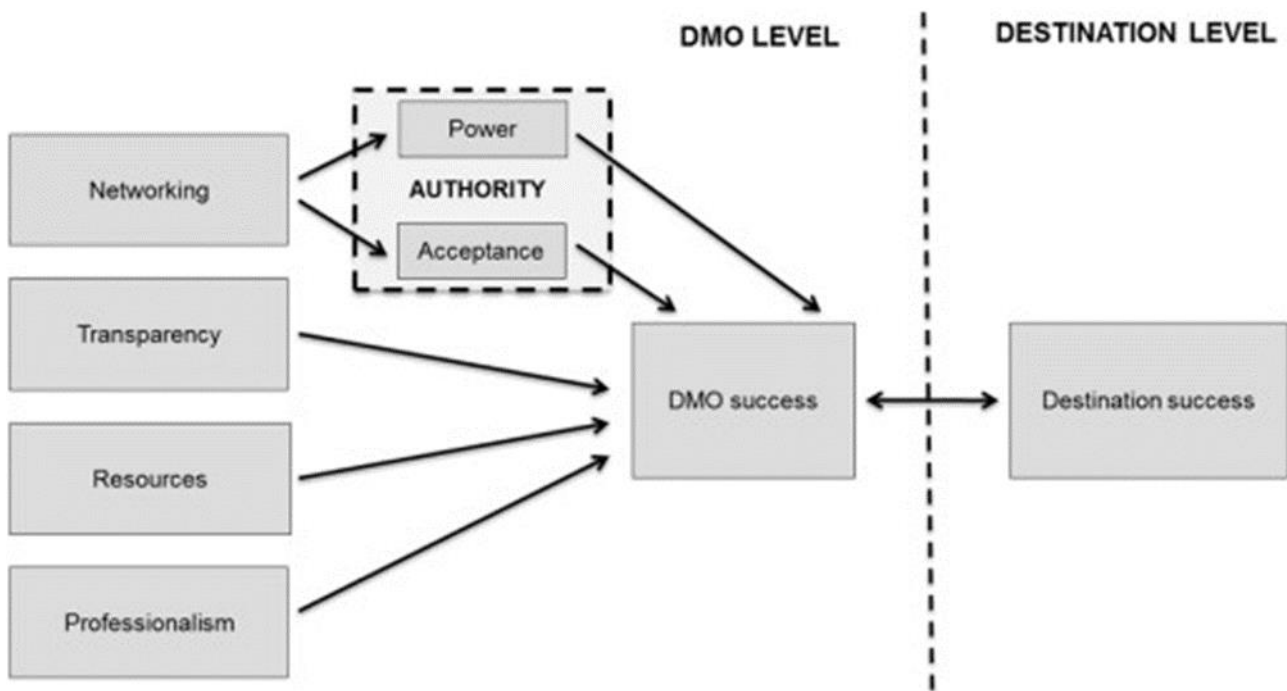
2.2.4 Κατανόηση του ρόλου της δικτύωσης στην επιτυχία του DMO

Το θεμέλιο της διακυβέρνησης των προορισμών είναι η κατανόηση ότι οι παραδοσιακές τεχνικές διαχείρισης μπορεί να μην λειτουργούν για τους τουριστικούς προορισμούς, δεδομένου ότι συνήθως δεν μπορούν να ελεγχθούν ιεραρχικά όπως οι επιχειρήσεις. Ως αποτέλεσμα, οι συνεισφορές στη διακυβέρνηση προορισμών συχνά υποστηρίζουν ένα είδος αυτοδιοίκησης που εξαρτάται κυρίως από τη συνεργασία των ενδιαφερόμενων μερών και επιδιώκει τη δημιουργία μεθόδων συνεργασίας και ομαδικής δράσης. Ωστόσο, θεωρητικά, δεν είναι δυνατόν να υποθέσουμε ότι οι συμμετέχοντες σε έναν προορισμό θα είναι εξαρχής συνεργάσιμοι. Οι εκτιμήσεις περιλαμβάνουν το κόστος των συναλλαγών και την παρουσία ή απουσία κοινωνικών δεσμών. Έτσι, είναι απαραίτητο να υπάρχουν άτομα που μπορούν να αναγνωρίζουν

και να εκφράζουν κοινά ενδιαφέροντα, να δημιουργούν συνδέσεις και να διευκολύνουν τις συζητήσεις.

Οι DMO είναι συνήθως επιφορτισμένες με αυτή τη σημαντική ευθύνη της βελτίωσης της δέσμευσης των ενδιαφερομένων μερών και, ως εκ τούτου, οι ικανότητες δικτύωσης θεωρούνται πρωταρχική προϋπόθεση για την ευνοϊκή αξιολόγηση των επιδόσεών τους. Ενώ προηγούμενες έρευνες στον τομέα της διαχείρισης και διακυβέρνησης προορισμών υποστηρίζουν την αξία των δεξιοτήτων δικτύωσης για την αποτελεσματική διαχείριση των τουριστικών προορισμών, δεν έχει ακόμη επιχειρηθεί μια εμπειρική μελέτη που να εξετάζει αν και πώς τα επίπεδα συμμετοχής και συνεργασίας των ενδιαφερομένων μερών επηρεάζουν την επιτυχία των DMO. Προτείνουμε ότι οι ιδέες της αποδοχής, της δύναμης και της εξουσίας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να διευκρινιστεί πώς η ικανότητα δικτύωσης επηρεάζει την επιτυχία των DMO. Επειδή οι συγγραφείς συχνά δεν ήταν πρόθυμοι να κάνουν διάκριση μεταξύ των διαφόρων βάσεων εξουσίας, συνήθως πιστεύεται ότι οι ανισότητες εξουσίας έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης και του σχεδιασμού των προορισμών. Αντίθετα, οι νόμιμοι ενδιαφερόμενοι μπορούν να συμβάλουν στον έλεγχο των προκλήσεων εξουσίας στα τουριστικά δίκτυα. Οι Beritelli και Laesser (2011) εξετάζουν ορισμένες πιθανές πηγές εξουσίας σε τουριστικές περιοχές και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο έλεγχος της γνώσης επί των διαδικασιών είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Παρόμοιες προσπάθειες καταβάλλουν οι Ford, Wang και Vestal (2012), οι οποίοι διαπιστώνουν ότι οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι για να επηρεαστεί η κατανομή ισχύος στα τουριστικά δίκτυα είναι η φήμη, οι σύμμαχοι και η θέση τόσο εντός του δικτύου όσο και στην ιεραρχία.

Ως εκ τούτου, υπονοούν ότι η ικανότητα δικτύωσης και η ισχύς συσχετίζονται θετικά. Οι συνεισφορές αυτές καθιστούν προφανές ότι η εξουσία ως έννοια δεν διαφοροποιείται μεταξύ των διαφόρων πιθανών πηγών της. Όταν αυτή η αλήθεια αναγνωρίζεται πλήρως, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι η εξουσία δεν είναι πάντα κακή. Όταν η εξουσία ενός δρώντα αναγνωρίζεται κοινωνικά, μπορεί να μετατραπεί σε εξουσία και να δώσει ένα στέρεο θεμέλιο για δράση. Επομένως, φαίνεται ότι η αποδοχή είναι απαραίτητη για τη διάκριση μεταξύ των πιθανών αποτελεσμάτων της απόκτησης εξουσίας. Αν και αρκετές μελέτες ενσωματώνουν την έννοια της αποδοχής στις αναλύσεις τους, οι δυνατότητές της να εξηγήσει την αντιληπτή επιτυχία των DMO σε ένα δίκτυο προορισμών δεν έχουν ακόμη συνειδητοποιηθεί πλήρως. Ειδικότερα, η ικανότητά της να μετατρέπει τις επιβλαβείς πτυχές της εξουσίας σε ευεργετικές δεν έχει λάβει αρκετή προσοχή στη βιβλιογραφία για τον τουρισμό. Ο ισχυρισμός αυτός βασίζεται στην ευρέως αποδεκτή παραδοχή των κοινωνικών επιστημών ότι οι δυνατότητες δικτύωσης των DMOs επηρεάζουν θετικά την αντιλαμβανόμενη επιτυχία τους, επειδή τους βοηθούν να αποκτήσουν μεγαλύτερη εξουσία - δηλαδή περισσότερη δύναμη και αποδοχή στο δίκτυο προορισμού - όπως φαίνεται στην Εικόνα 10.



Εικόνα 12: Εκτεταμένο μοντέλο των καθοριστικών παραγόντων της επιτυχίας των DMO και της σχέσης τους με την επιτυχία του προορισμού.

2.3 Στρατηγικές για την ετοιμότητα των τουριστικών προορισμών σε περίπτωση κρίσης

Οι διαχειριστές προορισμών και οι ενδιαφερόμενοι φορείς του τουρισμού δίνουν μεγάλη αξία στην προετοιμασία του προορισμού, διότι κατανοούν ότι η επιτυχία των οικονομιών των τουριστικών προορισμών εξαρτάται από τα τουριστικά προϊόντα και τις υπηρεσίες, την εικόνα του προορισμού και τη μείωση ή την εξάλειψη των κινδύνων κρίσης. Η ανάπτυξη σχεδίων ετοιμότητας είναι ζωτικής σημασίας, ανεξάρτητα από το αν ο στόχος είναι η πρόληψη ή ο μετριασμός των καταστροφών. Επιπλέον, η χρήση της σωστής τακτικής μπορεί να αποτρέψει περαιτέρω βλάβες και να εγγυηθεί την ταχεία επιστροφή στην κανονικότητα αντί να θέσει σε κίνδυνο την επιβίωση ενός οργανισμού ή μιας τοποθεσίας. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί η ευαισθησία των τουριστικών προορισμών στις συνέπειες των κρίσεων, η διαχείριση των προορισμών μπορεί να χρειαστεί να καθορίσει και να θέσει σε εφαρμογή ορισμένα μέτρα.

Αν και η βιβλιογραφία παρείχε χρήσιμες πληροφορίες, υπήρχαν αντιφατικές συμβουλές σχετικά με τον τρόπο προετοιμασίας. Σύμφωνα με τον Faulkner (2001), συγκεκριμένες τακτικές θα έπρεπε να αντιστοιχούν στα στάδια της διαχείρισης κρίσεων. Προκειμένου να ανακαλύψω λύσεις που έχουν χρησιμοποιήσει οι διαχειριστές προορισμών και οι ενδιαφερόμενοι φορείς του τουρισμού, συνθέτω την υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με την ετοιμότητα σε αυτό το μέρος χρησιμοποιώντας τους τέσσερις πυλώνες του κύκλου της ετοιμότητας: πρόληψη, ευαισθητοποίηση, αντίδραση και ανάκαμψη.

2.4 Στρατηγικές πρόληψης

Η διαχείριση της κρίσης και η επικοινωνία, που περιλαμβάνουν τη λήψη μέτρων για την πρόληψη μιας κρίσης, προηγούνται της πρόληψης. Στην πρόληψη χρησιμοποιούνται νομικές μέθοδοι εντοπισμού και εξάλειψης των κινδύνων- οι μέθοδοι αυτές μπορούν να εφαρμοστούν στρατηγικά για να παρέχουν προστασία, αποτροπή, προφύλαξη και μετριασμό (Pelfrey, 2005). Σύμφωνα με τους Sawalha et al. (2013), η πρόληψη είναι η καλύτερη προσέγγιση στη διαχείριση κρίσεων και ο λιγότερο δαπανηρός και πιο επιτυχημένος τρόπος για τη μείωση των επιπτώσεων των καταστροφών (Wang & Ritchie, 2013).

Παρά το γεγονός ότι η ετοιμότητα και η πρόληψη είναι ουσιώδεις για τη διαχείριση κρίσεων, η ετοιμότητα εξετάζεται συχνά παρεμπιπτόντως, έχει μικρή έμφαση και δεν απαιτεί την πρόληψη ως κορυφαίο στόχο. Η συνεργασία και η ανταλλαγή γνώσεων είναι τα δύο κύρια συστατικά της πρόληψης, η οποία αποτελεί την πρώτη φάση στον κύκλο της ετοιμότητας. Υπό το πρίσμα της έμφασης που δίνει ο Pelfrey (2005) στη συνεργασία και την ανταλλαγή πληροφοριών, εξετάζω προληπτικά μέτρα που σχετίζονται με αυτές τις συνιστώσες στην παρούσα ενότητα.

2.4.1 Συνεργασία

Συνεργασία σημαίνει να φέρεις σε επαφή διαφορετικές οντότητες για να συνενρευθούν. Ο Pelfrey (2005) υποστήριξε ότι το σημαντικότερο συστατικό της προληπτικής φάσης του κύκλου της ετοιμότητας είναι η τακτική, σκόπιμη συνεργασία μεταξύ ατόμων και οργανισμών. Με παρόμοιο τρόπο, οι διαχειριστές τοποθεσιών πρέπει να συνεργάζονται με όλους τους τουριστικούς φορείς προκειμένου να γίνουν ανταγωνιστικοί, σύμφωνα με τους Volgger και Pechlaner (2014). Οι διαχειριστές προορισμών θα πρέπει να ενισχύσουν τις συνεργασίες τους με ένα φάσμα ενδιαφερόμενων τουριστικών φορέων, συμπεριλαμβανομένων των τοπικών κοινοτήτων, των μη κερδοσκοπικών οργανώσεων και του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα των Hystad και Keller (2008), οι Becken και Hughey (2013) ανακάλυψαν μια ανεπάρκεια στη συνεργασία μεταξύ των αξιωματούχων διαχείρισης έκτακτης ανάγκης και της τουριστικής βιομηχανίας. Για παράδειγμα, σε μια μελέτη που συνδύαζε τη διαχείριση καταστροφών με τον τουρισμό, οι Becken και Hughey ανακάλυψαν ότι η τουριστική βιομηχανία στο Northland περιλαμβανόταν επίσης στα δίκτυα έγκαιρης προειδοποίησης της Εσωτερικής Ασφάλειας μόνο κατά περίπτωση και κατά περίπτωση. Ο Pelfrey συμβούλευσε να συνεργάζονται και να εκπαιδεύονται μαζί οργανισμοί και άτομα από τον δημόσιο και τον εμπορικό τομέα. Σε παρόμοιο πνεύμα, οι Becken και Hughey, Faulkner (2001), Hystad και Keller (2008) τόνισαν τη σημασία της συνεργασίας και της εκπαίδευσης για την προετοιμασία σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.

Η ευρύτερη κοινότητα των τοπικών ηγετών και των ενδιαφερόμενων μερών πρέπει να συμμετέχει στη συνεργατική διαχείριση των προορισμών. Η αποτελεσματική συνεργασία απαιτεί επικοινωνία και εμπιστοσύνη, συνεπώς οι προσπάθειες συνεργασίας παρεμποδίζονται από την ακαμψία και τα πολιτισμικά πρότυπα (Pelfrey, 2005). Ο Morrison (2015) σημείωσε ότι κατά τη φάση της ανάκαμψης από την κρίση, οι επιχειρήσεις και οι κοινότητες υπερφορτώνουν τις δημόσιες υπηρεσίες υποστήριξης λόγω της έλλειψης τοπικής συνεργασίας και σχεδιασμού. Καθώς η

γόνιμη δέσμευση μεταξύ επιχειρήσεων, κυβέρνησης και κοινωνίας είναι απαραίτητη για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του προορισμού, ενδέχεται να είναι δύσκολο να αναπτυχθεί κοινή γνώση των τρωτών σημείων, εάν οι ενδιαφερόμενοι φορείς δεν είναι σε θέση να συνεργαστούν.

Δεδομένου ότι ένας οργανισμός χωρίς την υποστήριξη των ενδιαφερόμενων μερών του θα αποτύγχανε, η αποτελεσματική διαχείριση του προορισμού θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις προοπτικές όλων των εμπλεκόμενων μερών. Παρά την αντίληψη ότι οι τουρίστες είναι το πρωταρχικό σημείο εστίασης του μάρκετινγκ προορισμού για τον τουρισμό, οι Sheehan και Ritchie (2005) ανακάλυψαν ότι οι διευθύνοντες σύμβουλοι των DMO στις ΗΠΑ έδωσαν πολύ μικρή βαρύτητα στους ταξιδιώτες ως ενδιαφερόμενα μέρη του προορισμού. Η έλλειψη εμπειρικών ερευνών σχετικά με τη σχέση μεταξύ της συνεργασίας των ενδιαφερόμενων μερών και της επιτυχίας των DMO (Volgger & Pechlaner, 2014) αντιμετωπίστηκε από την παρούσα μελέτη ετοιμότητας για κρίσεις, η οποία διαπίστωσε συνεργατικές στρατηγικές πρόληψης κρίσεων.

2.4.2 Ανταλλαγή πληροφοριών

Η ανταλλαγή πληροφοριών είναι η διαδικασία προστασίας, αξιολόγησης και ανταλλαγής σχετικών δεδομένων με άτομα και οργανισμούς που έχουν ανάγκη να γνωρίζουν (Pelfrey, 2005). Οι ηγέτες των οργανισμών χειρίζονται τη διαχείριση κρίσεων με τους δικούς τους στόχους, αυτό εμποδίζει την ανταλλαγή πληροφοριών και αφήνει τους οργανισμούς χωρίς πόρους και εμπιστοσύνη. Επιπλέον, η ικανότητα καταγραφής και διάδοσης της οργανωσιακής γνώσης μπορεί να καταστήσει την ανταλλαγή πληροφοριών πρόκληση (Pelfrey, 2005). Από τη σκοπιά των πόρων, η γνώση και η μάθηση για τις κρίσεις παρέχει ειδικά εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια εταιρεία για να αντιμετωπίσει τις αλλαγές, επειδή οι ιδέες αυτές αντιστοιχούν στον τρόπο λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια μιας κρίσης (Paraskevas & Altinay, 2013). Δεδομένου ότι η κατανόηση της γνώσης και της μάθησης για την κρίση αποτελεί μέρος της ανταλλαγής πληροφοριών, ανέλυσα εν συντομία αυτές τις ιδέες στην ενότητα που ακολουθεί.

Ένας οργανισμός χρειάζεται τη γνώση της κρίσης ως ειδικό πόρο για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας (Paraskevas, Altinay, McLean, & Cooper, 2013). Η σύλληψη της σιωπηρής γνώσης και η μετατροπή της σε ρητή γνώση είναι απαραίτητη για την απόκτηση των γνώσεων που απαιτούνται για τη διαχείριση των κρίσεων. Ενώ η ρητή γνώση είναι κωδικοποιημένη γνώση που εμφανίζεται σε οργανωτικούς κανόνες και διαδικασίες, η άρρητη γνώση προέρχεται από τις ανθρώπινες εμπειρίες και σκέψεις (Paraskevas et al., 2013). Οι έρευνες που συνδέουν τη γνώση με τη διαχείριση κρίσεων είναι ελάχιστες (Paraskevas et al., 2013).

Τα είδη των γνώσεων και των τακτικών αντιμετώπισης κρίσεων που χρησιμοποιούν οι τουριστικοί οργανισμοί μελετήθηκαν από τους Paraskevas et al. (2013). Οι Paraskevas et al. διέκριναν τέσσερις κατηγορίες γνώσεων: διαδικαστική, συμπεριφορική, τρίτης κατηγορίας και μαθημένη άγνοια. Οι σαφείς οδηγίες για τον τρόπο χειρισμού μιας έκτακτης ανάγκης περιλαμβάνονται στη διαδικαστική γνώση. Σύμφωνα με τους Paraskevas et al. (2013), οι νόρμες και οι κανονισμοί που προκύπτουν από τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και τις οργανωτικές κρίσεις αναφέρονται ως συμπεριφορική γνώση. Η γνώση που συλλέγεται από επαγγελματίες

εκτός του οργανισμού αναφέρεται ως γνώση τρίτων. Ένα άτομο που δεν έχει την επίγνωση και τις δεξιότητες για τη διαχείριση μιας κρίσης λέγεται ότι πάσχει από μαθημένη άγνοια. Οι Paraskevas et al. υπογράμμισαν την προβληματική φύση της διαδικαστικής γνώσης, η οποία στερείται ευελιξίας και κατά συνέπεια μπορεί να οδηγήσει σε ακατάλληλες ενέργειες. Αυτό υπερβαίνει τη σιωπηρή και τη ρητή γνώση.

Η ανταλλαγή εμπειρογνωμοσύνης παρεμποδίζεται από την κατακερματισμένη αλλά διασυνδεδεμένη δομή της τουριστικής βιομηχανίας, η οποία καθιστά πιο δύσκολη τη μεταφορά και τη διανομή της εμπειρογνωμοσύνης σε περίπτωση κρίσης εντός και μεταξύ των εταιρειών. Πρότειναν ένα πλαίσιο για τη διακυβέρνηση της γνώσης σε περίπτωση κρίσης στον ταξιδιωτικό και τουριστικό τομέα. Τέσσερις οργανωτικοί παράγοντες συμπεριλήφθηκαν στις κατασκευές της θεωρίας: επικοινωνία, οργανωτική δομή, κουλτούρα κρίσης και ηγεσία. Οι Orchiston και Higham (2016) διερεύνησαν τους DMOs σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο για την αντιμετώπιση των σεισμών του Christchurch, χρησιμοποιώντας ως θεωρητικό φακό το πλαίσιο διακυβέρνησης της γνώσης κρίσης που ανέπτυξαν οι Paraskevas et al. Οι Orchiston και Higham ανακάλυψαν ότι, προκειμένου να βελτιωθεί η μελλοντική ετοιμότητα, η αναδυόμενη γνώση που δημιουργήθηκε μετά τον σεισμό του Σεπτεμβρίου 2010 και χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια του σεισμού του Φεβρουαρίου 2011, εμπεδώθηκε στις οργανωτικές ροές γνώσης. Έτσι, ο συνδυασμός τεχνογνωσίας εγγυάται τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των τουριστικών περιοχών.

Ο τομέας των ταξιδιών και του τουρισμού δεν έχει μάθει να αντιμετωπίζει κρίσεις. Μια περίοδος στοχασμού και μάθησης από τις κρίσεις συνιστάται από διάφορες μελέτες στα πλαίσια για τη διαχείριση κρίσεων που ισχύουν σήμερα. Ορισμένες επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό δεν διαθέτουν κουλτούρα μάθησης και έχουν ασαφή πρωτόκολλα. Ενώ ο Ritchie (2004) υποστήριξε ότι τα στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων θα πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις πριν από την εκδήλωση μιας κρίσης, ορισμένα από τα στελέχη που συμμετείχαν στη μελέτη των αναγνώρισαν ότι όταν πρόκυπτε ένα ζήτημα, αναζητούσαν όπου μπορούσαν φρέσκες πληροφορίες για το τι χρειαζόταν.

Οι γνώσεις που αποκτούν οι ηγέτες και το προσωπικό από τις εμπειρίες τους είναι γνωστές ως μάθηση κρίσης και μπορεί να προέρχονται από άμεσες εμπειρίες που αποκτώνται μέσω της δοκιμής και του λάθους, καθώς και από την ανταλλαγή ή τη δημιουργία νέων γνώσεων μέσω της ομαδικής εργασίας. Ανακαλύφθηκε, ωστόσο, ότι οι Μαλαισιανοί τουριστικοί διαχειριστές δεν θεωρούσαν σημαντικό να συλλέγουν δεδομένα από προηγούμενες εμπειρίες. Επιπλέον, ανακάλυψαν ότι οι Μαλαισιανοί τουριστικοί μάνατζερ πίστευαν ότι η ζήτηση για ταξίδια δεν επηρεάζεται σημαντικά από τις κρίσεις. Ως αποτέλεσμα, μόλις το 40% των Μαλαισιανών τουριστικών στελεχών συνεργάζονταν και αντάλλασσαν πληροφορίες με άλλα μέλη του τουριστικού τομέα και το 60% από αυτούς το έκαναν μόνο με άλλα μέλη του δικού τους επαγγέλματος. Η ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών διευκολύνει τους ηγέτες της τουριστικής βιομηχανίας, συμπεριλαμβανομένων των διαχειριστών προορισμών, να μαθαίνουν και να είναι πιο προετοιμασμένοι για κάθε είδους καταστροφές.

Η χρήση προηγούμενων γνώσεων και ο στοχασμός του παρελθόντος είναι δύο άλλοι τρόποι με τους οποίους οι ηγέτες και το προσωπικό μπορούν να μάθουν από μια

κρίση. Ωστόσο, η ικανότητα των τουριστικών διευθυντών της Μαλαισίας να εφαρμόζουν τη γνώση όπως αναμενόταν περιοριζόταν από την άγνοιά τους για τις πληροφορίες που κατείχαν και τη θέση τους. Επιπλέον, το 72% των Μαλαισιανών τουριστικών στελεχών δεν αναπολούσαν τις αποφάσεις που είχαν λάβει κατά τη διάρκεια της κρίσης, επειδή πίστευαν ότι είχαν λάβει σοφές αποφάσεις εκείνη τη στιγμή ή δεν είχαν αρκετό χρόνο για να το κάνουν. Ο Pelfrey (2005) πρότεινε την καταγραφή των διδαγμάτων που αντλήθηκαν για την αποφυγή παρόμοιων κρίσεων στο μέλλον. Σημαντικά διδάγματα για τη μελλοντική διαχείριση κρίσεων και τη δημιουργία σχεδίων μπορούν να αντληθούν από τον τρόπο με τον οποίο οι τουριστικοί διαχειριστές χειρίζονται τις κρίσεις.

Το δεύτερο στάδιο του κύκλου ετοιμότητας είναι η ευαισθητοποίηση. Προκειμένου να αποτραπεί η ζημία ή η βλάβη, η επίγνωση είναι η ικανότητα αναγνώρισης της παρουσίας μιας επικείμενης απειλής (Pelfrey, 2005). Ο παρακάτω κατάλογος τακτικών ετοιμότητας για καταστροφές μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της ευαισθητοποίησης.

2.5 Στρατηγικές ευαισθητοποίησης

Η πρόληψη και η αντίδραση διαμεσολαβούνται από την ευαισθητοποίηση (Pelfrey, 2005). Για τους ηγέτες και τους οργανισμούς της τουριστικής βιομηχανίας, η ευαισθητοποίηση είναι απαραίτητη, αλλά η ευαισθητοποίηση από μόνη της μπορεί να μη μεταφράζεται σε αυξημένα επίπεδα ετοιμότητας (Becken & Hughey, 2013). Για την αύξηση της ευαισθητοποίησης, τα τουριστικά αξιοθέατα σε ζώνες κινδύνου μπορούν να θέσουν σε εφαρμογή πρωτόκολλα έκτακτης ανάγκης ή συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης. Η εξεύρεση ισορροπίας μεταξύ της ειδοποίησης των ενδιαφερομένων μερών του προορισμού που είναι ευάλωτοι σε κρίσεις και της αύξησης του ψευδούς συναγερμού αποτελεί πρόκληση για τους ηγέτες της τουριστικής βιομηχανίας και τους διαχειριστές των προορισμών. Οι απροκάλυπτες προφυλάξεις ασφαλείας εγείρουν ερωτήματα και δίνουν στους ταξιδιώτες μια κακή εικόνα του τόπου. Τα συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης, ο σχεδιασμός κρίσεων, η επικοινωνία, η στρατηγική πρόβλεψη, η ευαισθητοποίηση σε θέματα καταστροφών και η ανάλυση κινδύνου είναι μεταξύ των τεχνικών διαχείρισης πριν από την κρίση που συμβουλεύουν ορισμένοι συγγραφείς. Οι τεχνικές ευαισθητοποίησης που αναφέρονται συχνά στο σώμα της υπάρχουσας βιβλιογραφίας καλύπτονται παρακάτω: επικοινωνία, εκπαίδευση, σχέδια διαχείρισης κρίσεων και σχεδιασμός κρίσεων.

2.5.1 Σχέδια διαχείρισης κρίσεων

Ο σημαντικότερος πόρος των οργανισμών είναι ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων. Ένα τεκμηριωμένο σχέδιο υποδηλώνει ότι η διοίκηση δεσμεύεται να λάβει εύλογες προφυλάξεις για την προστασία των επισκεπτών. Επιπλέον, οι διαχειριστές προορισμών που διαθέτουν τεκμηριωμένα σχέδια διαχείρισης κρίσεων είναι σε θέση να ανακτήσουν τους προορισμούς τους πιο γρήγορα και αποτελεσματικά από εκείνους που δεν διαθέτουν. Η μη ύπαρξη επίσημου σχεδίου προκάλεσε καθυστέρηση στην ανταπόκριση της κυβέρνησης για τη στήριξη της τουριστικής βιομηχανίας μετά τη βία και τις ταραχές στην Κένυα το 2008 που σχετίζονταν με τις εκλογές. Συνεπώς, είναι επιτακτική ανάγκη οι στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων για

τους προορισμούς να ενσωματώνουν όλους τους σχετικούς φορείς και την αντίστοιχη υπευθυνότητά τους για την προώθηση του τουρισμού.

Ο σχεδιασμός βοηθά τους ηγέτες των οργανισμών να κατανοήσουν καλύτερα τους διάφορους τύπους κρίσεων, τους κινδύνους που ενέχονται και τον τρόπο με τον οποίο οι κίνδυνοι αυτοί θα επηρεάσουν τη φήμη και τους πόρους του οργανισμού. Οι ηγέτες του τουρισμού θα πρέπει να υιοθετούν, να δοκιμάζουν και να επικαιροποιούν τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων ετησίως, ώστε να διασφαλίζεται η επικαιρότητά τους, καθώς τα οργανωτικά στοιχεία αλλάζουν διαρκώς. Ο Herbane (2013) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες των οργανισμών που δεν διαθέτουν σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων θα πρέπει να εντοπίσουν τα τρωτά σημεία τους και να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους στην πρόληψη και όχι στην αντίδραση, αφού μελέτησαν τη διαχείριση κρίσεων σε ΜμΕ στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Για να προσελκύσει νέους και επαναλαμβανόμενους τουρίστες, ένα γραπτό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως στρατηγική μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, σημείωσαν ότι οι διαχειριστές προορισμών χρησιμοποίησαν στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης σε διαφημιστικό υλικό για να κεντρίσουν το ενδιαφέρον των τουριστών για τις περιοχές που είναι επιρρεπείς σε τσουνάμι στην Ταϊλάνδη. Δεδομένου ότι εκτιμούν την ασφάλεια του προορισμού, οι διεθνείς επισκέπτες ήταν ανοιχτοί στην απόκτηση σχεδίων διαχείρισης κρίσεων σε υλικό μάρκετινγκ. Ενώ ο Cui (2012) συμβούλευσε τους διευθυντές να χρησιμοποιούν σχέδια διαχείρισης κρίσεων για να είναι έτοιμοι για συγκεκριμένα είδη έκτακτης ανάγκης, οι Paraskevas και Altinay (2013) θεώρησαν ότι τα ολοκληρωμένα σχέδια διαχείρισης κρίσεων ήταν άχρηστα.

Για ένα εκτεταμένο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων απαιτούνται πόροι, συμπεριλαμβανομένων των χρημάτων. Οι Wang και Ritchie (2012) συνέστησαν στους διευθυντές των οργανισμών να βάζουν στην άκρη αρκετά κεφάλαια για την εσωτερική ανάπτυξη του προσωπικού και για μαθήματα επανεκπαίδευσης. Ομοίως, ο McCool (2012) συμβούλευσε τους ηγέτες του τουρισμού να έχουν τεκμηριωμένες στρατηγικές και σχέδια, καλά εκπαιδευμένους υπαλλήλους και ενημερωμένους ανθρώπους σε διευθυντικούς ρόλους, προκειμένου να προετοιμάζονται κατάλληλα για καταστροφές. Τα στελέχη του τουρισμού μπορούν να ασχοληθούν με τον επιχειρησιακό και στρατηγικό σχεδιασμό κρίσεων και να θέσουν προτεραιότητες δημιουργώντας μια στρατηγική. Επιπλέον, οι οικονομικές επιπτώσεις των κρίσεων μειώνονται με την ταχεία ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίων διαχείρισης κρίσεων μετά από μια καταστροφή.

2.5.2 Σχεδιασμός για την αντιμετώπιση κρίσεων

Για τη μείωση των ζημιών και την ενίσχυση της αντιμετώπισης κρίσεων, είναι απαραίτητη τόσο η προληπτική όσο και η αντιδραστική προετοιμασία. Οι εργαζόμενοι αποτελούν το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού, σύμφωνα με τον McCool (2012), ο οποίος πρότεινε επίσης να ζητείται η γνώμη των εργαζομένων σε κάθε στάδιο της διαδικασίας σχεδιασμού. Ένα γραπτό, πρακτικό σχέδιο διαχείρισης κρίσεων, η συμμετοχή του προσωπικού από τη σύλληψη έως την εκτέλεση και η ετήσια εκπαίδευση των εργαζομένων είναι μερικά παραδείγματα παραγόντων προληπτικού σχεδιασμού. Από την άλλη πλευρά, οι μεταβλητές που λαμβάνονται υπόψη για τον αντιδραστικό σχεδιασμό κρίσεων μπορεί να είναι (α) η δημιουργία

γραπτής στρατηγικής μάρκετινγκ, (β) η συνεργασία με τα μέσα ενημέρωσης και (γ) η αξιολόγηση των οργανωτικών πόρων. Σύμφωνα με τους Wang και Ritchie (2012), οι προθέσεις της ξενοδοχειακής βιομηχανίας σχετικά με τον σχεδιασμό κρίσεων επηρεάστηκαν από την εμπειρία. Πιο συγκεκριμένα, οι αποφάσεις επηρεάζονταν από τις εμπειρίες, δίνοντας στη διαχείριση του προορισμού και την ετοιμότητα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Herbane (2012) διαφώνησε με τα ευρήματα των Wang και Ritchie, υποστηρίζοντας ότι οι διαφορετικές αντιλήψεις των διευθυντών σχετικά με τη σημασία των διαφόρων επιπτώσεων των κρίσεων στις επιχειρήσεις τους σήμαινε ότι οι εμπειρίες από προηγούμενες κρίσεις δεν αντιστοιχούσαν πάντα στις προτεραιότητες των διευθυντών.

Η τουριστική βιομηχανία χρειάζεται περισσότερη έρευνα για την ετοιμότητα σε περίπτωση κρίσεων και φυσικών καταστροφών, διότι υπάρχει ανεπάρκεια προετοιμασίας σε επίπεδο μεμονωμένων φορέων και τοπικών DMO. Σε παρόμοιο πνεύμα, οι Wang και Ritchie (2013) συνέστησαν ότι η μελλοντική έρευνα πρέπει να εξετάσει τα εμπόδια και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη του τουρισμού κατά τη δημιουργία σχεδίων διαχείρισης κρίσεων, καθώς και τα οργανωτικά και περιβαλλοντικά στοιχεία που επηρεάζουν τις προθέσεις και τις ενέργειές τους. Η μελέτη είχε ως στόχο να διερευνήσει τις τεχνικές ετοιμότητας που χρησιμοποιούν ορισμένοι διαχειριστές προορισμών για την προστασία των τουριστικών επιχειρήσεων και της αντίληψης του προορισμού. Η κατανόηση των στόχων και των προτεραιοτήτων σχεδιασμού των διαχειριστών προορισμών των ΗΠΑ και η μελέτη της τουριστικής βιβλιογραφίας έγιναν ευκολότερες με τη χρήση πληροφοριών που ελήφθησαν από τα σχέδια διαχείρισης κρίσεων των DMO.

2.5.3 Επικοινωνία για κινδύνους και κρίσεις

Στον τουρισμό, η επικοινωνία αποτελείται τόσο από ακουστικές όσο και από οπτικές απεικονίσεις του περιβάλλοντος. Πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια κρίση, η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι μια διακοπή της επικοινωνίας με οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο μπορεί να επιδεινώσει την κατάσταση (McCool, 2012). Η προληπτική ανάπτυξη στρατηγικών επικοινωνίας μπορεί να μειώσει τα προβλήματα επικοινωνίας που προκαλούνται από το άγχος και τις φήμες κατά τη διάρκεια μιας κρίσης (Wang & Ritchie, 2012).

Σύμφωνα με τους Palttala κ.ά. (2012), η πλειονότητα των προβλημάτων επικοινωνίας που προκύπτουν κατά τη διάρκεια μιας κρίσης προκαλείται από τις διαφορές στις οργανωτικές κουλτούρες και δομές μαζί με την απαίτηση για συνεργασία. Οι Palttala κ.ά. (2012), ωστόσο, άφησαν να εννοηθεί ότι η επικοινωνία δεν αποτελεί πάντα κρίσιμο μέρος της διαχείρισης κρίσεων. Μπορούν επίσης να προκύψουν αντικρουόμενοι στόχοι στην επικοινωνία σε περίπτωση κρίσης. Ο περιορισμός των σωματικών βλαβών, για παράδειγμα, θα μπορούσε να είναι ο πρωταρχικός στόχος της επικοινωνίας σε αντίθεση με τη διατήρηση της τάξης ή την προστασία της φήμης του οργανισμού. Η εξεύρεση εταίρων και η κατανομή των αρμοδιοτήτων επικοινωνίας κατά την προετοιμασία είναι απαραίτητες για να καλυφθεί το επικοινωνιακό χάσμα σε περιόδους καταστροφής.

Η λήψη αποφάσεων υπό πίεση, η μείωση των αντιληπτών κινδύνων και η ενίσχυση της αντιμετώπισης κρίσεων εξαρτώνται από την επικοινωνία. Σύμφωνα με τους Steelman και McCaffrey (2012), υπάρχει διαφορά μεταξύ της υιοθέτησης

επικοινωνιακών τακτικών κατά τη διάρκεια μιας κρίσης -γνωστή και ως επικοινωνία κρίσης- και πριν από μια κρίση, γνωστή και ως επικοινωνία κινδύνου. Για να καλύψουν το χάσμα μεταξύ της επικοινωνίας κινδύνου ή προειδοποίησης και της επικοινωνίας κρίσης, οι Reynolds και Seeger (2005) παρουσίασαν μια αρχιτεκτονική επικοινωνίας κινδύνου έκτακτης ανάγκης που ενσωματώνει μηνύματα από τον σχεδιασμό έως την εφαρμογή.

Το πιο επιτυχημένο είδος επικοινωνίας που σχετίζεται με την κρίση είναι η διαδραστική επικοινωνία που στοχεύει σε θέματα και λύσεις σε τοπικό επίπεδο (Steelman & McCaffrey, 2013). Επιπλέον, η επικοινωνία θα πρέπει να περιλαμβάνει αξιόπιστες και έγκαιρες πληροφορίες και να αντιπροσωπεύει τις προτεραιότητες, τις αξίες και τις εμπειρίες των ενδιαφερομένων (Reynolds & Seeger, 2005). Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης κατά τη φάση της προετοιμασίας είναι η διαφάνεια της επικοινωνίας (Lachapelle & McCool, 2012). Η ικανότητα αποτελεσματικής μετάδοσης των επικοινωνιών για την κρίση απαιτεί την εύρεση και αξιοποίηση των κατάλληλων ανθρώπων, η οποία σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο οι ενδιαφερόμενοι του προορισμού λαμβάνουν και κατανοούν τις πληροφορίες.

Η χρήση της επιρροής των μέσων ενημέρωσης για την ενίσχυση των τουριστικών προορισμών μετά την κρίση έχει προταθεί από πολλούς συγγραφείς. Οι τουριστικές αγορές μπορούν να λάβουν ακριβή και έγκαιρα μηνύματα από τους διαχειριστές των προορισμών μέσω της συνεργασίας με τα μέσα ενημέρωσης. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι η συνεργασία με τα μέσα ενημέρωσης είναι απαραίτητη για την επιτυχία της διαχείρισης προορισμών, υπάρχουν ελάχιστα στοιχεία που δείχνουν ότι τα μέσα ενημέρωσης, οι ενδιαφερόμενοι για τον τουρισμό και οι ηγέτες προορισμών συνεργάζονται ή επικοινωνούν μεταξύ τους.

Παρά τη βιβλιογραφία σχετικά με την επικοινωνία σε περίπτωση κρίσης, πρέπει να γίνει περισσότερη δουλειά στον τομέα αυτό (Paltala et al., 2012). Η κατανόηση των αποτελεσματικών τεχνικών επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας λόγω του πόσο δύσκολη μπορεί να είναι η επικοινωνία σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Οι πληροφορίες που λαμβάνονται από την έρευνα ετοιμότητας παρέχουν διορατικές πληροφορίες σχετικά με τις επιτυχημένες τακτικές επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται από τη διαχείριση προορισμών.

2.5.4 Εκπαίδευση σε θέματα κρίσης

Οι Paraskevas et al. (2013) προέτρεψαν τους οργανωτικούς ηγέτες να δημιουργήσουν μια κουλτούρα αξιοπιστίας, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και προσομοίωσης. Οι Paraskevas et al. ανακάλυψαν ότι η απόκτηση διαδικαστικών γνώσεων μπορεί να μην αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα από την εκπαίδευση. Επομένως, τα στελέχη του οργανισμού θα πρέπει να εκπαιδεύονται στην ανταπόκριση, να τους παρέχονται γενικές κατευθυντήριες γραμμές και να τους δίνεται η εξουσία να λαμβάνουν και να εκτελούν τις αποφάσεις που θεωρούν κατάλληλες. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει επίσης να συμμετέχουν στον σχεδιασμό και την ετοιμότητα για την αντιμετώπιση κρίσεων σε όλα τα επίπεδα και να εκπαιδεύονται σε αυτούς τους τομείς.

Ως παράδειγμα για το είδος της εκπαίδευσης που θα μπορούσαν να απαιτήσουν οι εργαζόμενοι των DMO, αναλογιστείτε την έρευνα που πραγματοποίησαν οι Becken και Hughey (2013) για τον προορισμό Northland, όπου διαπιστώθηκε ότι οι διαχειριστές των προορισμών έπρεπε να εκπαιδευτούν στην τέχνη της αποτελεσματικής εκκένωσης των τουριστών, επειδή δεν είχε συμβεί κάποια τραγωδία που να απαιτεί μαζική εκκένωση. Σύμφωνα με τους Wang και Ritchie (2013), ορισμένοι διευθυντές είχαν ιστορικά δυσμενείς απόψεις σχετικά με την απομάκρυνση των μελών του προσωπικού για εκπαίδευση σε περίπτωση κρίσης, ακόμη και αν είναι ανοιχτοί στην ετοιμότητα για την αντιμετώπιση κρίσεων και τους αρέσουν τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων πριν από την κρίση. Οι Resler κ.ά. (2016) ανακάλυψαν ότι, αν και οι διευθυντές ήταν προετοιμασμένοι να ακολουθήσουν τους κανονισμούς για την εκπαίδευση σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, θα παρείχαν λιγότερη προετοιμασία για την κρίση εάν οι κανονισμοί είχαν χαλαρώσει.

2.6 Στρατηγικές αντιμετώπισης

Η ανταπόκριση είναι το κύριο μέλημα των στρατηγικών έγκαιρης ετοιμότητας και η συνήθης ανταπόκριση σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Ωστόσο, το επίπεδο προετοιμασίας των διαχειριστών προορισμών και των τουριστικών ηγετών καθορίζει το πόσο γρήγορα αντιδρούν σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Παρόμοια με αυτό, οι Sawalha κ.ά. (2013) διευκρίνισαν ότι οι οργανισμοί που είναι ευάλωτοι σε κρίσεις είναι συνήθως αντιδραστικοί και ασχολούνται με την ανάκαμψη και όχι με την πρόληψη. Σε παρόμοιο πνεύμα, αρκετοί συγγραφείς πιστοποίησαν ότι, ενώ η ετοιμότητα μπορεί να εγγυάται πιο ισχυρά ταξιδιωτικά γραφεία και τοποθεσίες, ο σχεδιασμός για τις κρίσεις υπονομεύεται από την έμφαση στην αντίδραση και την ανάκαμψη.

Η επιτυχία της ανάκαμψης επηρεάζεται από την αντιμετώπιση της κρίσης. Η συνεργασία και η επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι αντιδραστικές τακτικές στην προετοιμασία για την κρίση στον προορισμό. Βασιζόμενοι στις γνώσεις τους για την επικοινωνία με τις πυρκαγιές στην Καλιφόρνια, τη Μοντάνα και το Γουαϊόμινγκ, οι Steelman και McCaffrey (2013) πρότειναν μια σειρά ασκήσεων αντιμετώπισης κρίσεων. Σύμφωνα με τους Steelman και McCaffrey (2013), οι επικοινωνιακές δραστηριότητες περιλάμβαναν τα εξής:

- α) διεξαγωγή διαδραστικών συζητήσεων με τους ενδιαφερόμενους φορείς,
- β) κατανόηση της απειλής μέσω της ακρόασης των ανησυχιών του κοινού,
- γ) παροχή έγκαιρων και ακριβών πληροφοριών,
- δ) συνεργασία με αξιόπιστες πηγές και
- ε) επικοινωνία τόσο πριν όσο και κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

Ενώ ο Pelfrey (2005) παρότρυνε τα ενδιαφερόμενα μέρη να συνεργάζονται νωρίς και συχνά κατά τη διάρκεια της προληπτικής φάσης, ο McCool (2012) προτείνει την έναρξη της συνεργασίας των ενδιαφερόμενων μερών κατά τη διάρκεια της αντίδρασης.

Οι Becken και Hughey (2013) πρότειναν στους ηγέτες των τουριστικών οργανισμών να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους για την αντιμετώπιση κρίσεων. Σύμφωνα με τους Becken και Hughey (2013), η εκτέλεση ασκήσεων έκτακτης ανάγκης και η δημιουργία προτύπων δελτίων τύπου ήταν οι πιο αποτελεσματικές τεχνικές αντιμετώπισης. Ενώ είναι σύνηθες για τα μέσα ενημέρωσης να απαιτούν ή να επιδεικνύουν χαρισματική ηγεσία, υπάρχει συζήτηση σχετικά με τον ρόλο των μέσων ενημέρωσης στη διαχείριση κρίσεων και την ετοιμότητα. Στο μέρος που ακολουθεί κάλυψα την ηγεσία κρίσεων, τις ομάδες και τους αντίστοιχους ρόλους και τις αρμοδιότητες ετοιμότητας.

2.7 Ηγεσία σε κρίση

Προκειμένου να διαχειρίζονται, να ενσωματώνουν και να μοιράζονται προληπτικά τη γνώση και να είναι έτοιμοι για κρίσεις, η ηγεσία είναι απαραίτητη (Paraskevas & Altinay, 2013). Η ηγεσία είναι η στάση και οι συμπεριφορές που διαμορφώνουν τις στρατηγικές και την κουλτούρα μιας επιχείρησης. Τα ενδιαφερόμενα μέρη αξιολογούν τις διοικητικές δεξιότητες βλέποντας τους ηγέτες της κρίσης.

Οι οργανωτικοί ηγέτες, όπως οι διευθύνοντες σύμβουλοι, είναι αυτοί που οδηγούν την οργανωτική ετοιμότητα. Η αποτελεσματική κατάρτιση και οι πόροι για την πρόληψη των απωλειών παρέχονται στους ενδιαφερόμενους ενός οργανισμού μέσω της δέσμευσης και της ευαισθητοποίησης των διευθυντικών στελεχών. Η ικανότητα ανάπτυξης πόρων για τη διαχείριση και τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των κρίσεων, την εξοικονόμηση χρόνου, την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και την προστασία ζωών είναι ένα από τα βραχυπρόθεσμα πλεονεκτήματα της ετοιμότητας (Wang & Ritchie, 2013). Σύμφωνα με τους Wang και Ritchie (2013), τα μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματα της ετοιμότητας περιλαμβάνουν την αυξημένη οργανωτική ανταγωνιστικότητα, το μειωμένο κόστος ασφάλισης και τον περιορισμό της νομικής ευθύνης. Ορισμένα στελέχη δεν συμμετέχουν ενεργά στην ετοιμότητα αντιμετώπισης κρίσεων, παρά τα πλεονεκτήματα. Οι στάσεις και οι αντιλήψεις των στελεχών σχετικά με την εμπλοκή και την εφαρμογή αποτελεσματικών μέτρων μπορεί να επηρεάζονται από τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη της ετοιμότητας. Η αποτελεσματική ηγεσία, είναι το αποτέλεσμα προληπτικών προσπαθειών στον σχεδιασμό, την ευαισθητοποίηση και την αντιμετώπιση κρίσεων, μαζί με συμβουλές. Η ανταγωνιστικότητα του προορισμού αυξάνεται με τη γνώση του ποιος είναι πρόθυμος και ικανός να ηγηθεί πρωτοβουλιών για την αντιμετώπιση του τουριστικού ζητήματος.

2.8 Στρατηγικές ανάκαμψης

Όσο κρίσιμο είναι να προετοιμαστεί κανείς για μια κρίση, άλλο τόσο κρίσιμο είναι να προετοιμαστεί και για τις συνέπειές της (Pelfrey, 2005). Σύμφωνα με τους Walters και Mair (2012), η οικονομική βιωσιμότητα και η συνολική αποκατάσταση των περιοχών που έχουν πληγεί, καθώς και η περιφερειακή και η παγκόσμια οικονομία, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του τουρισμού να ανακάμψει μετά από καταστροφές. Κατά συνέπεια, η διαχείριση των προορισμών οφείλει να σχεδιάζει την ανάκαμψη πριν από μια καταστροφή. Δεδομένου ότι επικοινωνεί και επιβεβαιώνει ότι ένας τουριστικός πόλος έλξης έχει αντέξει και ότι εξακολουθούν να καταβάλλονται προσπάθειες για την αποκατάσταση της ομαλότητας, το στάδιο της ανάκαμψης είναι πολύ κρίσιμο για τις επιχειρήσεις της τουριστικής βιομηχανίας. Η ανοικοδόμηση των

υποδομών του προορισμού, η οικονομική βοήθεια προς τις επιχειρήσεις και ο καθαρισμός αποτελούν μέρος της αποκατάστασης. Προτάθηκε από τον Faulkner (2001) ότι μια κορυφαία εστίαση θα πρέπει να είναι η δημοσιοποίηση των δράσεων ανάκαμψης των προορισμών μετά την καταστροφή.

Για τις τουριστικές τοποθεσίες και τους οργανισμούς, η ανάκαμψη αποτελεί πρόβλημα (Becken & Hughey, 2013). Πρώτον, το μεγαλύτερο μέρος της προσπάθειας ανάκαμψης επικεντρώνεται σε κοινοτικό επίπεδο, όπως σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές και στην αποκατάσταση των υποδομών και των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας. Όμως, προκειμένου να διερευνηθεί η φύση της λήψης αποφάσεων που υπερβαίνει τους παράγοντες πριν από την κρίση, όπως η αγορά ασφάλισης ή η κατάρτιση σχεδίων εκκένωσης, σε παράγοντες μετά την κρίση, όπως η διακοπή της λειτουργίας των επιχειρήσεων, τα προβλήματα ταμειακής ροής και η επιβίωση των οργανισμών, οι μελέτες για την κρίση δεν έχουν το εύρος, την κλίμακα και τα θεωρητικά θεμέλια σχετικά με την ανάκαμψη. Δεύτερον, εκτός από το γεγονός του τσουνάμι στον Ινδικό Ωκεανό το 2004, δεν υπάρχουν πολλές ερευνητικές μελέτες που να παρέχουν μια διεξοδική περιγραφή των προσπαθειών που καταβλήθηκαν για την αναζωογόνηση της τουριστικής βιομηχανίας (Becken & Hughey, 2013). Οι AlBattat και Som (2014) διεξήγαγαν έρευνα σχετικά με τις επιπτώσεις των καταστροφών στην τουριστική βιομηχανία της Μαλαισίας και παρείχαν περιγραφές της ανάκαμψης από την κρίση, αντικρούοντας τους ισχυρισμούς των Becken και Hughey. Οι AlBattat και Som ανακάλυψαν, πιο συγκεκριμένα, ότι η αντιδραστική στρατηγική ετοιμότητας των εθνών αύξησε την εξάρτηση από δημόσιους πόρους για την ανάκαμψη. Επιπλέον, οι τουριστικές αρχές της Μαλαισίας αναγνώρισαν ότι δεν είχαν σχέδια ανάκαμψης, καθώς οι προηγούμενες προσπάθειες επισκιάστηκαν από τον κακό Τύπο και απέτυχαν να βελτιώσουν τον προορισμό.

Η ανάκαμψη προσφέρει την ευκαιρία να ανακάμψουν και να επιστρέψουν οι διακοπείς επιχειρηματικές δραστηριότητες στα προ της κρίσης επίπεδα. Οι Marshall και Schrank (2014) πρότειναν, ότι η ανάκαμψη θα πρέπει να επικεντρώνεται μόνο στην επίτευξη ενός σταθερού επιπέδου επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, διότι ορισμένες επιχειρήσεις ενδέχεται να μην επιστρέψουν ποτέ στα προ της κρίσης επίπεδα. Επιπλέον, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η έκταση της ζημίας στις υποδομές και τους τουριστικούς πόρους του προορισμού είναι τόσο μεγάλη που η ανάκαμψη δεν είναι εφικτή.

Οι δράσεις αντιμετώπισης και αποκατάστασης μπορεί να αρχίσουν ταυτόχρονα (Pelfrey, 2005). Οι Appelbaum et al. (2012) συμφώνησαν με τον Pelfrey (2005) λέγοντας ότι μια κρίση μπορεί να μην εξελίσσεται μέσα από όλα τα στάδια του μοντέλου. Τα ευρήματα των Speakman και Sharpley (2012), τα οποία επιβεβαιώνουν τα αποτελέσματα του Pelfrey, δείχνουν επίσης ότι οι καταστροφές συχνά συμβαίνουν χωρίς προηγούμενη ειδοποίηση και ότι ένας ηγέτης οργανισμού μπορεί να μεταβεί γρήγορα από τη φάση πριν από την κρίση στη φάση αντιμετώπισης. Συνεχίζω να διερευνώ το μάρκετινγκ προορισμών μετά την κρίση και τον σχεδιασμό επιχειρησιακής συνέχειας, καθώς συνεχίζω τη συζήτησή μου για τις μεθόδους ανάκαμψης τουριστικών προορισμών μετά από φυσικές και ανθρωπογενείς καταστροφές.

2.9 Μάρκετινγκ προορισμών μετά την κρίση

Προκειμένου να δοθεί έμφαση στις προσπάθειες ανάκαμψης και να αποκατασταθεί η εικόνα ασφάλειας των προορισμών, οι προορισμοί πρέπει να προωθηθούν κατάλληλα (Becken & Hughey, 2013- Faulkner, 2001). Αυτό θα καθορίσει πόσο γρήγορα θα ανακάμψει η τουριστική βιομηχανία. Οι Speakman και Sharpley (2012), ωστόσο, διαπίστωσαν αντιφατικά αποτελέσματα σχετικά με τις πρωτοβουλίες μάρκετινγκ για τον έλεγχο των μέσων ενημέρωσης και των εντυπώσεων των ταξιδιωτών για τους τόπους που ανακάμπτουν από καταστροφές. Όταν αντιλαμβάνονται μια κρίση, ορισμένοι διαχειριστές προορισμών έχουν υιοθετήσει την πρακτική της διακοπής ή του περιορισμού των προσπαθειών μάρκετινγκ. Ως αποτέλεσμα του κοινού μεριδίου τους στην επιτυχία ενός προορισμού, τα ξενοδοχεία και οι αεροπορικές εταιρείες, για παράδειγμα, συγκαταλέγονται μεταξύ των τουριστικών βιομηχανιών με τις οποίες άλλοι διαχειριστές προορισμών προτιμούν να συνεργάζονται σε πρωτοβουλίες μάρκετινγκ (Speakman & Sharpley, 2012). Μπορεί να μην είναι αποδεκτό να σταματήσουν εντελώς όλες οι προσπάθειες μάρκετινγκ (Speakman & Sharpley, 2012). Ο De Sausmarez (2013) πρότεινε οι DMO και οι υπεύθυνοι προορισμών να οργανώνουν εκδρομές εξοικείωσης ως ένα εστιασμένο είδος μάρκετινγκ, ώστε τα μέσα ενημέρωσης και οι ταξιδιωτικοί πράκτορες να μπορούν να επισκέπτονται τουριστικές τοποθεσίες και να ανακαλύπτουν την πραγματική έκταση των επιπτώσεων και των επακόλουθων προσπαθειών ανάκαμψης. Ωστόσο, μετά από μια αμφισβητούμενη εκλογική αναμέτρηση, οι ηγέτες του τουρισμού της Κένυας προσπάθησαν να αποκαταστήσουν τον προορισμό μέσω ταξιδιών εξοικείωσης, αλλά οι προσπάθειές τους απέτυχαν επειδή πήγαν τα μέσα ενημέρωσης και τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να δουν μέρη του προορισμού που δεν είχαν επηρεαστεί, γεγονός που έκανε τους θεατές αυτούς καχύποπτους και προκάλεσε κακή δημοσιότητα για τον προορισμό (de Sausmarez, 2013). Από την άλλη πλευρά, οι ξεναγήσεις στα αξιοθέατα αποδείχθηκαν αποτελεσματική τακτική για την ανακάλυψη νέων αγορών και τη βοήθεια στην ανοικοδόμηση της Νέας Ορλεάνης μετά την Κατρίνα.

Η εξεύρεση ισορροπίας μεταξύ των πραγματικών χαρακτηριστικών του τόπου και της επιδιωκόμενης εικόνας, των συνθημάτων, των λογότυπων και των οπτικών μέσων είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική προώθηση ενός προορισμού μετά από μια καταστροφή. Προκειμένου να διορθωθεί η δυσμενής αντίληψη ενός τόπου, πρέπει να δοθεί προσοχή στην πηγή του μηνύματος, η οποία είναι συνήθως τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, καθώς και στο κοινό στο οποίο απευθύνεται. Στο μάρκετινγκ προορισμών μετά την κρίση, οι διαχειριστές προορισμών και τα στελέχη του τουρισμού διαφωνούν επίσης σχετικά με την ιδέα της μετατροπής των υποχρεώσεων σε περιουσιακά στοιχεία, με ορισμένους να υποστηρίζουν ότι μια τέτοια αποστολή μηνυμάτων είναι δυσμενής και αναποτελεσματική.

Οι ηγέτες του τουρισμού και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης εξακολουθούν να έχουν μια αμφιλεγόμενη σχέση. Οι υποψήφιοι ταξιδιώτες υπενθυμίζουν συχνά από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης τις τρέχουσες ή προηγούμενες καταστροφές (Hystad & Keller, 2008). Σύμφωνα με τους AlBattat και Som (2014), η κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης των επιδημιών του ιού SARS και της γρίπης των πτηνών είχε επιζήμια επίδραση στην τουριστική βιομηχανία της Μαλαισίας. Σύμφωνα με τους Becken και Hughey (2013), τα μέσα μαζικής ενημέρωσης συχνά εντυπωσιάζουν τις πληροφορίες

και υπερβάλλουν στις αρνητικές επιπτώσεις μιας κρίσης, αλλά μπορούν επίσης να επηρεάσουν την κοινή γνώμη και να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη, γεγονός που επηρεάζει τις αποφάσεις και τις αντιλήψεις των ταξιδιωτών για τους τουριστικούς προορισμούς. Ως αποτέλεσμα, οι Speakman και Sharpley (2012) υποστήριξαν την υιοθέτηση μιας ανοικτής επικοινωνιακής προσέγγισης με τα μέσα ενημέρωσης και τους ενδιαφερόμενους τουριστικούς φορείς.

Οι ηγέτες της τουριστικής βιομηχανίας έχουν υιοθετήσει τα εγχώρια ταξίδια ως μακροπρόθεσμο σχέδιο ανάκαμψης. Η στόχευση σε εγχώριους τουρίστες σε αντίθεση με τους ξένους είναι γνωστή ως "εγχώριος τουρισμός" (de Saussure, 2013). Οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι ξεκίνησαν μια εκστρατεία μάρκετινγκ για την προώθηση του Cuti Cuti Malaysia για να ενθαρρύνουν τα εγχώρια ταξίδια μετά το SARS και τα κρούσματα του ιού της γρίπης των πτηνών που συγκλόνισαν τους ασιατικούς τουριστικούς προορισμούς και οι διεθνείς αφίξεις μειώθηκαν κατά 20% για έξι μήνες (AlBattat & Som, 2014). Αυτό βοήθησε στη διαδικασία ανάκαμψης του προορισμού. Παρόμοια, οι διαχειριστές προορισμών στο Μεξικό εισήγαγαν την εκστρατεία Welcome Back για να προσελκύσουν τόσο νέους όσο και επισκέπτες που επιστρέφουν, καθώς και την εκστρατεία Vive Mexico για τους εγχώριους επισκέπτες, στο πλαίσιο των πρωτοβουλιών μάρκετινγκ του προορισμού μετά την πανδημία AH1N1. Ενώ η ενθάρρυνση των εγχώριων ταξιδιών βοήθησε επίσης επιτυχώς την τουριστική βιομηχανία της Μαλαισίας να ανακάμψει από την οικονομική ύφεση του 1997 και του 1998, ήταν μια ανεπιτυχής και αντισυμβατική στρατηγική ανάκαμψης για την τουριστική βιομηχανία της Κένυας κατά τη διάρκεια της πολιτικής αναταραχής της χώρας το 2008. Τα συμπεράσματα της μελέτης συνέβαλαν στην κατανόηση των αποτελεσματικών τεχνικών ετοιμότητας για την επαναλειτουργία τόπων που επλήγησαν από κρίσεις.

2.10 Εμπόδια στην ετοιμότητα των τουριστικών προορισμών για την αντιμετώπιση κρίσεων

Στον τομέα του τουρισμού, τα εσωτερικά οργανωτικά στοιχεία, όπως ο έλεγχος, η συνεργασία και η επικοινωνία, ενδέχεται να αποτελούν εμπόδια στην ετοιμότητα. Το σημαντικότερο στοιχείο της συλλογής, ανταλλαγής και ανάπτυξης γνώσεων είναι η αποτελεσματική επικοινωνία. Οι Wang και Ritchie (2012), από την άλλη πλευρά, πρότειναν ότι οι λόγοι για τα κενά στην ετοιμότητα του τουρισμού είναι:

- α) η χαμηλή αντίληψη κινδύνου
- β) η έλλειψη ευθύνης για τη διαχείριση καταστροφών
- γ) το μικρό μέγεθος του οργανισμού
- δ) η έλλειψη γνώσεων για τις κρίσεις
- ε) η χαμηλή στάση απέναντι στον κίνδυνο και
- ζ) το καθεστώς ιδιωτικής ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων.

Οι Wang και Ritchie (2013) υποστήριξαν σε μια μελέτη που ακολούθησε ότι οι ακόλουθοι παράγοντες παρεμπόδιζαν την ετοιμότητα:

- α) έλλειψη χρόνου

- β) πρόσβαση σε ειδικούς
- γ) διαθεσιμότητα της απαραίτητης τεχνολογίας και εξοπλισμού
- δ) χρήματα
- ε) παρεμβολές στις εμπειρίες των επισκεπτών και
- στ) περιττές πολιτικές και γραφειοκρατία.

Υπάρχουν εμπόδια τόσο στην ετοιμότητα όσο και στην αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων. Σε μια μελέτη-ορόσημο, οι Pearson και Mitroff (1993) συνέδεσαν την οργανωτική κουλτούρα - η οποία προέρχεται από τις στάσεις και τις πεποιθήσεις των ηγετών των εταιρειών - με την υποτονική υιοθέτηση της ετοιμότητας για καταστάσεις έκτακτης ανάγκης σε τουριστικά πλαίσια. Σύμφωνα με τους AlBattat κ.ά. (2014), μεταξύ των αποτυχιών της διαχείρισης έκτακτης ανάγκης συγκαταλέγονται:

- α) η έλλειψη επικοινωνίας
- β) ο κακός συντονισμός
- γ) η ασάφεια ρόλων
- δ) η ανεπαρκής εκπαίδευση
- ε) το χάος και οι φήμες και
- στ) τα ζητήματα μάθησης από προηγούμενες κρίσεις.

Επομένως, στις περιπτώσεις όπου οι τουριστικοί οργανισμοί και οι προορισμοί δεν διαθέτουν μια οργανωτική κουλτούρα που να είναι προσαρμόσιμη ή ευέλικτη και αρκετά ισχυρή για την εφαρμογή στρατηγικών, οι στρατηγικές από μόνες τους είναι αναποτελεσματικές για τη διαχείριση κρίσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων σε επίπεδο τουριστικών επιχειρήσεων

3.1 Στρατηγική και ολιστική προσέγγιση του σχεδιασμού διαχείρισης κρίσεων

Οι οργανισμοί όλων των μορφών και μεγεθών έχουν να αντιμετωπίσουν με την αλλαγή σε κάποιο σημείο του κύκλου ζωής τους, και όλοι προορισμοί θα πρέπει να αντιμετωπίσουν μια καταστροφή σε κάποιο στάδιο (Faulkner, 2001). Οι Kash και Darling (1998, σ. 179). υποστηρίζουν ότι δεν είναι πλέον θέμα του "αν" ένας οργανισμός θα αντιμετωπίσει μια κρίση- είναι μάλλον θέμα του "πότε", "τι είδος" και "πόσο προετοιμασμένος" είναι ο οργανισμός να την αντιμετωπίσει. Ο Fink (1986, σ. 7) πιστεύει ότι όλες οι επιχειρήσεις είναι στα πρόθυρα του χάους, δηλώνοντας ότι "κάθε φορά που εσείς (δηλ. οι διευθυντές) δεν βρίσκεστε σε κρίση, αντίθετα βρίσκεστε σε προ-κρίση, ή σε προδρομικό μοντέλο".

Κατά συνέπεια, η διαχείριση και η προσαρμογή στις αλλαγές αυτές αποτελεί θεμελιώδη δεξιότητα των διευθυντών. Οι μάνατζερ πρέπει να μεταβούν από το αντιδραστικό παράδειγμα που επικρατεί σήμερα σε μια προληπτική, ολοκληρωμένη

στρατηγική για τον χειρισμό των αναταραχών και των αλλαγών. Ακόμη και αν οι κρίσεις και οι καταστροφές είναι δύσκολο να προβλεφθούν ή να ελεγχθούν, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι μάνατζερ μπορούν ωστόσο να μειώσουν τον κίνδυνο και να προετοιμαστούν για τα γεγονότα αυτά, ώστε να τα χειριστούν με μεγαλύτερη επιδεξιότητα από ό,τι θα μπορούσαν να τα χειριστούν απροετοίμαστοι. Η δημιουργία ενός οργανωτικού σχεδίου μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς και τους στόχους τους στην πρόληψη ή τη μείωση της σοβαρότητας των ξαφνικών αλλαγών που προκαλούνται από κρίσεις ή καταστροφές.

Η στρατηγική έχει οριστεί από τους Johnson και Scholes (1993) ως "η κατεύθυνση και το πεδίο εφαρμογής ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα: ιδανικά, η οποία ταιριάζει με τους πόρους του, με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον του, και ειδικότερα, με τις αγορές και τους πελάτες για να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών". Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η διαχείριση είναι συνήθως αφορά τέσσερα κύρια στοιχεία:

1. Στρατηγική ανάλυση: εξέταση του μακρο - ή μικροοικονομικού λειτουργικού περιβάλλον,
2. Στρατηγική κατεύθυνση και επιλογή: ανάπτυξη και επιλογή στρατηγικών κατευθύνσεων και συγκεκριμένων γενικών στρατηγικών για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων,
3. Εφαρμογή και έλεγχος της στρατηγικής: ανάπτυξη κατάλληλων οργανωτικών δομών, ανθρώπινων και οικονομικών πόρων. Παροχή ηγεσίας για τον έλεγχο και να επιτρέπει την εφαρμογή συγκεκριμένων στρατηγικών- και,
4. Στρατηγική αξιολόγηση και ανατροφοδότηση: η συνεχής βελτίωση αποτελεί σημαντικό μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού.

Δεδομένου ότι ο τομέας του τουρισμού συχνά επηρεάζεται αρνητικά από εξωτερικές πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές δυνάμεις που συχνά βρίσκονται εκτός του άμεσου ελέγχου του, η διαχείριση κρίσεων και καταστροφών είναι ζωτικής σημασίας. Αντί να εστιάζει σε άλλα καθήκοντα διαχείρισης ή σχεδιασμού, όπως η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η κερδοφορία κ.λπ., δίνεται έμφαση στον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα της τουριστικής βιομηχανίας χειρίζονται και διαχειρίζονται περίπλοκες καταστάσεις.

Η διαμόρφωση και η εφαρμογή στρατηγικών θα επηρεαστεί από την κατανόηση και την κατηγοριοποίηση των κρίσεων και των καταστροφών, συμπεριλαμβανομένου του τύπου του συμβάντος, της έκτασης και του μεγέθους του (που καλύφθηκε στην προηγούμενη ενότητα). Θα χρειαστεί να σχεδιαστούν συγκεκριμένα σχέδια για την αντιμετώπιση μιας κρίσης ή καταστροφής καθώς εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου. Μια κρίση που παρατείνει τη φάση έκτακτης ανάγκης μπορεί να χρειαστεί να εφαρμόσει εντελώς διαφορετικές τακτικές από ό,τι μια κρίση που κινείται γρήγορα στα ενδιάμεσα, μακροπρόθεσμα και στα στάδια επίλυσης. Διαφορετικές τακτικές θα χρειαστούν για μια παρατεταμένη κρίση από ό,τι για μια ξαφνική κρίση. Ωστόσο, φαίνεται να υπάρχουν κάποιοι αξιοσημείωτοι παραλληλισμοί μεταξύ του κύκλου ζωής της κρίσης και του πλαισίου για τη στρατηγική διαχείριση, όπως:

- Μια φάση πριν από το συμβάν που επιτρέπει τη δημιουργία σχεδίων και στρατηγικών
- Ένα στάδιο που έρχεται ακριβώς πριν ή αμέσως μετά την εκδήλωση μιας κρίσης ή καταστροφής, το οποίο απαιτεί την εφαρμογή σχεδίων και στρατηγικών για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της
- Μια συνεχή εφαρμογή σχεδίων και στρατηγικών για τον έλεγχο ή τη μείωση της σοβαρότητας της κρίσης ή της καταστροφής
- Μια φάση μακροπρόθεσμης αποκατάστασης ή επίλυσης που επιτρέπει την αξιολόγηση και τη συμβολή σε μελλοντικές στρατηγικές πρόληψης και σχεδιασμού για ταξιδιωτικούς προορισμούς και επιχειρήσεις.

Ωστόσο, ανάλογα με τη φύση της κρίσης ή της καταστροφής (το μέγεθος, την κλίμακα και τη χρονική πίεση) και την ανταπόκριση των ενδιαφερομένων στις στρατηγικές, χρειάζεται ευελιξία, αξιολόγηση και πιθανή τροποποίηση της ανάπτυξης και εφαρμογής της στρατηγικής σε όλα τα στάδια της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης. Πολλά στελέχη επιχειρήσεων αποτυγχάνουν να λάβουν προληπτικά μέτρα για την επίλυση καταστάσεων κρίσης, ακόμη και όταν γνωρίζουν ότι η διαχείριση κρίσεων αποτελεί ανάγκη για τους οργανισμούς.

Οι προϊστάμενοι που λαμβάνουν προληπτικά μέτρα θα είναι πολύ καλύτερα εξοπλισμένοι για να αντιδράσουν όταν μια κρίση ή καταστροφή πλήξει μια εταιρεία ή μια τοποθεσία. Στο υπόλοιπο μέρος της εργασίας συζητούνται τα βασικά στοιχεία ενός προτεινόμενου πλαισίου στρατηγικής διαχείρισης, κάνοντας αναφορά στη βιβλιογραφία για τη διαχείριση κρίσεων και, όπου χρειάζεται, συμπεριλαμβάνοντας παραδείγματα και ειδική βιβλιογραφία που σχετίζεται με τον τουρισμό. Ωστόσο, αν και αυξάνεται ως αποτέλεσμα των πρόσφατων επεισοδίων τρομοκρατίας, συγκρούσεων και της επιδημίας SARS, υπάρχει σήμερα ελάχιστη βιβλιογραφία που αφορά ειδικά τη διαχείριση κρίσεων στις τουριστικές επιχειρήσεις.

3.2 Πρόληψη και σχεδιασμός κρίσεων και καταστροφών

Οι οργανισμοί του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, καθώς και τα διευθυντικά στελέχη, μπορούν να εμπλακούν σε προγενέστερα και πρόδρομα στάδια σχεδιασμού κρίσεων ή καταστροφών για να δημιουργήσουν σχέδια και στρατηγικές για την πρόληψη ή τη μείωση των επιπτώσεων μιας κρίσης ή καταστροφής (όπως απεργίες εργαζομένων, τρομοκρατικές επιθέσεις, οικονομικές υφέσεις κ.λπ.).

Οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν σχέδια πριν από την κρίση για να βοηθήσουν στη διαχείριση κρίσεων, αλλά συχνά είναι ανίσχυροι να σταματήσουν μια κρίση προτού ξεκινήσει. Η πραγματική δυσκολία έγκειται στην πρόβλεψη των κρίσεων και στην ταχεία δράση για την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεών τους με την εφαρμογή μηχανισμών αντιμετώπισης. Η λήψη αποφάσεων πριν από μια κρίση θα επιτρέψει την αποτελεσματικότερη διαχείριση κρίσεων σε αντίθεση με τους οργανισμούς που διαχειρίζονται μια κρίση και προβαίνουν σε πρόχειρες κρίσεις.

Σύμφωνα με τον Heath (1998), ο προληπτικός σχεδιασμός που χρησιμοποιεί τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη διαχείριση θεμάτων μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του κινδύνου, στη σπατάλη χρόνου, στην κακή διαχείριση των πόρων και στη μείωση των

επιπτώσεων των προβλημάτων που αναπτύσσονται. Οι ερευνητές και οι επαγγελματίες έχουν εντοπίσει έναν αριθμό στρατηγικών που μπορούν να βοηθήσουν στον προληπτικό σχεδιασμό και τη διαμόρφωση στρατηγικής για την αποφυγή ή τον μετριασμό κρίσεων και καταστροφών με τον εντοπισμό πιθανών ζητημάτων. Ακόμα, είναι πιο αποτελεσματικό να δημιουργηθούν διαδικασίες για τον χειρισμό των κρίσεων στο μέλλον, καθώς αυτές συμβαίνουν, παρά να προσπαθεί κανείς να προβλέψει κάθε πιθανό αποτέλεσμα.

Πληροφορίες σχετικά με τις πιθανές τάσεις και τις αναμενόμενες επιπτώσεις τους στον οργανισμό μπορούν να ληφθούν μέσω της αναγνώρισης προβλημάτων μέσω της σάρωσης του περιβάλλοντος και της συλλογής δεδομένων σχετικά με το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Τα πρόσθετα μέσα αποτελούνται από:

- Στρατηγική πρόβλεψη: είναι η ικανότητα να γίνονται προβλέψεις με βάση πιθανά σενάρια κρίσεων ή καταστροφών. Μπορεί να περιλαμβάνει ανάλυση αίτιου και αποτελέσματος, παρέκταση τάσεων, ποσοτικοποίηση βάσει γνώμης και προσομοίωση. Η πρόβλεψη των επιπτώσεων της ασιατικής οικονομικής κρίσης του 1997-1998 για να διαπιστωθεί πώς θα μπορούσε να επηρεάσει τα εξερχόμενα ταξίδια προς την Αυστραλία είναι ένα παράδειγμα.
- Σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης: πρόκειται για εφεδρικά σχέδια που μπορούν να τεθούν σε εφαρμογή σε περίπτωση κρίσης ή τραγωδίας που επηρεάζει τη στρατηγική κατεύθυνση ενός οργανισμού. Είναι χρήσιμα σε λιγότερο προβλέψιμες συνθήκες και, στην απίθανη περίπτωση μιας κρίσης, μπορούν να διευκολύνουν την ταχεία επίλυση. Παραδείγματα περιλαμβάνουν εφεδρικά μέτρα σε περίπτωση επικείμενης σύγκρουσης ή πιθανής απεργίας σημαντικών υπαλλήλων αεροπορικών εταιρειών. Τα σχέδια θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τη μετατόπιση αρμοδιοτήτων από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής στο διοικητικό προσωπικό κατά τη διάρκεια της απεργίας ή τον αποκλεισμό συγκεκριμένων τοποθεσιών από το δρομολόγιο των ταξιδιωτικών πρακτόρων.
- Ανάλυση ζητημάτων: είναι συγκρίσιμη με τον σχεδιασμό έκτακτης ανάγκης, καθώς ενημερώνει τους διευθυντές για τις μεταβαλλόμενες εξωτερικές τάσεις, ώστε να μπορούν να αναπτυχθούν σχέδια για την αξιοποίηση των τάσεων αυτών. Ένα παράδειγμα είναι η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σε περιβαλλοντικά θέματα. Τα ξενοδοχεία κινδυνεύουν να χάσουν μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές τους που υιοθετούν μεθόδους όπως η μείωση των αποβλήτων και η ενεργειακή αποδοτικότητα, αν δεν σκεφτούν να εφαρμόσουν αυτά τα μέτρα.
- Ανάλυση σεναρίων: αναφέρεται σε ολοκληρωμένες προσπάθειες απεικόνισης ενός πιθανού αποτελέσματος που θα μπορούσε να προκύψει από ορισμένες αποφάσεις που λαμβάνει ένας οργανισμός. Παρά το γεγονός ότι είναι φανταστικό, το σενάριο μπορεί να προκαλέσει συζητήσεις σχετικά με τις επιλογές που μπορούν να οδηγήσουν σε προετοιμασίες έκτακτης ανάγκης ή έκτακτης ανάγκης. Τα σχέδια για τη διαχείριση της διαδοχής στη διοίκηση ή τα σενάρια εταιρικής εξαγοράς στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι δύο παραδείγματα.

Για τις φυσικές καταστροφές, ο προληπτικός σχεδιασμός θα μπορούσε επίσης να εξετάσει:

- Τη χαρτογράφηση κινδύνων και την ανάλυση κινδύνων: περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με προηγούμενες φυσικές καταστροφές στην περιοχή, καθώς και την τάση τους να επαναληφθούν.
- Τον ολοκληρωμένο σχεδιασμό έκτακτης ανάγκης: συνεπάγεται την οργάνωση της συνεργασίας μεταξύ των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης και των τουριστικών αρχών, τη δημιουργία ενός κέντρου διοίκησης διαχείρισης καταστροφών και τον προσχεδιασμό συστημάτων έγκαιρης προειδοποίησης.

Αυτές οι μέθοδοι δείχνουν πόσο σημαντικό είναι για τους διαχειριστές και τους σχεδιαστές να μάθουν για τις πιθανές ανησυχίες και δυσκολίες, καθώς και για τα σχέδια και τις στρατηγικές που θα χρησιμοποιούσαν σε περίπτωση κρίσης ή καταστροφής. Προκειμένου να δημιουργηθούν σχέδια και στρατηγικές που μπορούν να αποτρέψουν ή να μειώσουν τον αντίκτυπο μιας καταστροφής ή κρίσης, είναι σημαντικό να κατανοηθεί το είδος της καταστροφής ή της κρίσης στο οποίο είναι επιρρεπής ένας προορισμός ή ένας οργανισμός, καθώς και η φύση ενός τέτοιου περιστατικού. Εν συντομία, η δημιουργία ολοκληρωμένων και έκτακτων σχεδίων έκτακτης ανάγκης είναι απαραίτητη για τη μετάβαση από τη "σάρωση στο σχεδιασμό". Όταν υπάρχει υποψία κρίσης ή τραγωδίας, μπορεί να δημιουργηθούν σχέδια για την αποτροπή της. Στη συνέχεια, η κρίση περνάει στο στάδιο της πρόδρομης εκδήλωσης και στο επόμενο στάδιο της στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων, το οποίο είναι η εκτέλεση σχεδίων και στρατηγικών για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων, εάν αυτό δεν είναι δυνατό.

Παρά την ανάγκη έγκαιρης προετοιμασίας, οι αμερικανικοί τουριστικοί οργανισμοί είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για την αποφυγή και τον χειρισμό επιχειρηματικών προβλημάτων από τους ισπανούς ομολόγους τους. Σε σύγκριση με το 78% των αμερικανικών οργανισμών, μόλις το 29% των ισπανικών οργανισμών διέθετε στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων. Ο Henderson (2003) διαπίστωσε επίσης ότι ο επίσημος σχεδιασμός έλειπε από την έρευνα για τη διαχείριση κρίσεων στην ασιατική τουριστική βιομηχανία, παρά το γεγονός ότι η βιομηχανία είναι ευάλωτη σε κινδύνους, αβεβαιότητα και εξωτερικές επιρροές. Επιπλέον, ο κλάδος της φιλοξενίας απαιτεί λύσεις διαχείρισης κρίσεων και ότι η διαχείριση κρίσεων και καταστροφών μπορεί επίσης να είναι επωφελής για τους διαχειριστές εγκαταστάσεων.

3.3 Στρατηγική εφαρμογή

Ένα "ζήτημα" εισέρχεται στο προδρομικό στάδιο του κύκλου ζωής του όταν μετατρέπεται σε κρίση ή τραγωδία για τους διαχειριστές. Οι μάνατζερ μπορούν να θέσουν σε εφαρμογή σχέδια για να αποτρέψουν την εκδήλωση μιας κρίσης ή καταστροφής ή να μειώσουν τις επιπτώσεις της στην κοινωνία και την εταιρεία, εάν γνωρίζουν ότι έρχεται (με τη χρήση προληπτικής σάρωσης) και έχουν προετοιμάσει σχέδια έκτακτης ανάγκης ή έκτακτης ανάγκης. Ωστόσο, η εφαρμογή οποιασδήποτε συγκεκριμένης στρατηγικής μπορεί να γίνει πιο δύσκολη καθ' όλη τη διάρκεια της χαοτικής και πολύπλοκης φάσης εφαρμογής. Ως εκ τούτου, η εφαρμογή απαιτεί προσαρμοστικότητα και συνεχή εποπτεία όσον αφορά:

- την αξιολόγηση, την επιλογή και την εφαρμογή των κατάλληλων τακτικών

- την εφαρμογή στην πράξη ενός σχεδίου επικοινωνίας και ελέγχου κρίσεων που λειτουργεί
- τη διαχείριση ή την ανακατανομή των πόρων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση τέτοιων περιστατικών και
- την αναγνώριση και τη συνεργασία με σημαντικούς ενδιαφερόμενους φορείς του τουρισμού και άλλων τομέων της βιομηχανίας.

Είναι απαραίτητο να γίνονται πολλές συνεδριάσεις -ενδεχομένως ακόμη και καθημερινά- για να αξιολογηθεί πόσο καλά λειτουργούν οι πρωτοβουλίες, πώς ανταποκρίνονται σε αυτές οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι και πώς εξελίσσεται η κρίση ή η καταστροφή καθώς εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου.

3.3.1 Στρατηγική αξιολόγηση και στρατηγικός έλεγχος

Ο στόχος αυτής της άσκησης είναι η προσεκτική αξιολόγηση όλων των πιθανών τακτικών που μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση και ο προσδιορισμός εκείνων που ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της. Το δίλημμα με την επιλογή και την εφαρμογή στρατηγικών είναι ότι, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η ζημία που προκαλείται από μια κρίση ή καταστροφή, οι αποφάσεις πρέπει να ληφθούν γρήγορα. Παρ' όλα αυτά, ο οργανισμός ενδέχεται να χρειάζεται ακόμη να κατανοήσει πλήρως τη φύση μιας κρίσης και τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της. Αυτό είναι που διαφοροποιεί τη διαχείριση κρίσεων από την παραδοσιακή στρατηγική διαχείριση - απαιτεί από την επιχείρηση να λαμβάνει αποφάσεις και να αναλαμβάνει δράση υπό ακραίους χρονικούς περιορισμούς. Ας ελπίσουμε ότι η περιβαλλοντική αξιολόγηση και ο προληπτικός σχεδιασμός πριν από το συμβάν θα παραγάγουν στρατηγικές εναλλακτικές λύσεις. Για την αντιμετώπιση κρίσεων διαφορετικών μεγεθών και απειλών, καθώς και των επιπτώσεών τους στους διάφορους ενδιαφερόμενους, μπορεί να χρειαστεί να προσαρμοστούν. Είναι επιτακτική ανάγκη να αξιολογηθούν και να επιλεγούν άμεσα οι στρατηγικές επιλογές, προκειμένου ο οργανισμός να αναλάβει τη διαχείριση του ζητήματος.

Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες ένας οργανισμός δεν είναι σε θέση να ελέγξει μια κρίση ή καταστροφή. Οι περιπτώσεις αυτές συμβαίνουν όταν το πρόβλημα είναι γεωγραφικά τεράστιο ή αντιμετωπίζεται από άλλον οργανισμό, με αποτέλεσμα ο οργανισμός να βρίσκεται πολύ μακριά από την εφαρμογή των απαραίτητων αλλαγών. Για άλλη μια φορά, η επιδημία αφθώδους πυρετού χρησιμεύει ως παράδειγμα αυτών των προβλημάτων. Ο Ritchie (2003) επισημαίνουν ότι οι επιλογές που έγιναν σε ομοσπονδιακό επίπεδο σχετικά με τη διαχείριση της επιδημίας σταδιακά κατέληξαν σε πολιτειακό και τοπικό επίπεδο, αν και καθημερινά σημειώνονταν αλλαγές καθώς διαμορφώνονταν πολιτικές καθ' όλη τη διάρκεια της επιδημίας, αναδεικνύοντας τον περίπλοκο και άτακτο χαρακτήρα της κατάστασης. Ένα παράδειγμα που σχετίζεται με την τρομοκρατία είναι η κατάσταση που αφορά την American Airlines, η οποία έπρεπε να επιδείξει εξαιρετική προσοχή στις στρατηγικές και τη διαφήμισή της μετά την 11η Σεπτεμβρίου για να αποκαταστήσει την εμπιστοσύνη του κοινού στα αεροπορικά ταξίδια. Αυτό ήταν μια πρόκληση δεδομένης της συνεχιζόμενης έρευνας για το τρομοκρατικό περιστατικό από τις αρχές. Ορισμένες πτυχές της στρατηγικής της American Airlines περιορίζονταν από τους νόμους, τα έθιμα και τη στάση του κοινού.

3.3.2 Επικοινωνία και έλεγχος κρίσεων

Η βιβλιογραφία σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη ύπαρξης ενός εμπειριστατωμένου επικοινωνιακού σχεδίου, διότι τα μέσα ενημέρωσης μπορούν να εντείνουν και να προωθήσουν μια κρίση ή ακόμη και να προκαλέσουν την κλιμάκωση ενός περιστατικού σε κρίση. Η εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου επικοινωνίας για την κρίση μπορεί να βοηθήσει στην ελαχιστοποίηση της βλάβης που προκαλείται από μια κρίση και να απελευθερώσει έναν οργανισμό ώστε να επικεντρωθεί στην αντιμετώπιση του άμεσου προβλήματος. Η κακή επικοινωνιακή τακτική, μπορεί συχνά να επιδεινώσει μια κρίση, δεδομένου ότι ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων μερών, συμπεριλαμβανομένων των μέσων ενημέρωσης, των εργαζομένων, των μετόχων, των κυβερνητικών αξιωματούχων και των μελών του κοινού, θέτουν συχνά έναν καταϊγισμό ερωτήσεων.

Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης έχουν προθεσμίες να τηρήσουν και αναζητούν πάντα γρήγορες πηγές πληροφοριών, επομένως είναι κρίσιμο να ανταποκρίνεστε άμεσα στα αιτήματά τους και στα αιτήματα του κοινού. Κάποιος άλλος θα αναλάβει να καλύψει το κενό που αφήνει η ομάδα κρίσης. Ο Zerman (1995, σ. 25) συμφωνεί, λέγοντας ότι "μια επιχείρηση μπορεί να φτιαχτεί ή να καταστραφεί από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης". Η συγκλονιστική κάλυψη από τα μέσα ενημέρωσης των δασικών πυρκαγιών στο East Kootenay το 1985 και της τραγωδίας στο όρος St. Helens το 1980 αναφέρθηκε ότι συνέβαλε στην αβεβαιότητα του κοινού κατά τη φάση της έκτακτης ανάγκης, καθώς τα μέσα ενημέρωσης θεωρήθηκαν υπεύθυνα για την παραποίηση της σοβαρότητας των καταστροφών.

Αυτό είχε αντίκτυπο και στη μακροπρόθεσμη φάση ανάκαμψης του προορισμού. Η απεικόνιση της πιο πρόσφατης ισραηλινοπαλαιστινιακής σύγκρουσης από τα μέσα ενημέρωσης δημιούργησε την παραπλανητική αντίληψη ότι το Ισραήλ είναι βαθιά βυθισμένο στη βία, γεγονός που έβλαψε σοβαρά τον ταξιδιωτικό και τουριστικό τομέα κατά τη διάρκεια μιας κρίσιμης περιόδου για τα προσκυνηματικά ταξίδια το 2000-2001. Η Βρετανική Αρχή Τουρισμού (ΒΤΑ), ανέφερε ότι κατά τη διάρκεια των τριών πρώτων μηνών της επιδημίας αφθώδους πυρετού υπήρξε σημαντική αύξηση της κάλυψης από τα μέσα ενημέρωσης. Κατά καιρούς, η αναφορά ήταν ουδέτερη, ενίοτε εχθρική, αλλά σπάνια φιλική, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα την παραπληροφόρηση και την απότομη μείωση του τουρισμού.

Από την άλλη πλευρά, ο Hall (2002) επισημαίνει ότι λόγω της ικανότητάς τους να διαμορφώνουν την κοινή γνώμη και της ικανότητάς τους να αξιοποιούν τον κύκλο "θέμα-προσοχή", τα μέσα ενημέρωσης μπορούν, στην πραγματικότητα, να επιταχύνουν τη διαδικασία επούλωσης, προσελκύοντας την προσοχή των υπευθύνων λήψης αποφάσεων και της κυβέρνησης. Σε συμφωνία, οι Sorñmez, Apostolopoulos και Tarlow (1999) επισημαίνουν ότι τα μέσα ενημέρωσης διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην αποκατάσταση της φήμης ενός προορισμού και στην ανάκτηση της εμπιστοσύνης του κοινού. Ωστόσο, ακόμη και αν ο χειρισμός των μέσων μαζικής ενημέρωσης είναι ζωτικής σημασίας, υπήρξε κάποια δυσκολία να γίνει, διότι είναι αμφίβολο ότι θα υπάρξει καθυστέρηση μεταξύ της έναρξης ενός προβλήματος και της προσοχής των μέσων μαζικής ενημέρωσης.

Οι πρωταρχικοί στόχοι της επικοινωνίας και του ελέγχου κρίσεων είναι η βελτίωση της αντίληψης του κοινού για τον οργανισμό ή τον κλάδο που αντιμετωπίζει κρίση και

η παροχή ακριβών και συνεπών πληροφοριών. Σε μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης όπου υπάρχει πιθανότητα μη αναστρέψιμης ζημίας, ένας οργανισμός πρέπει να δώσει προτεραιότητα στην επικοινωνία και τις δημόσιες σχέσεις για να ελαχιστοποιήσει τη ζημία. Επειδή τα μέσα ενημέρωσης ενημερώνουν το κοινό, η συνεργασία με αυτά θεωρείται απαραίτητη. Αυτό υπογραμμίζει την απαίτηση τακτικής ενημέρωσης των μέσων ενημέρωσης για την ελαχιστοποίηση της παραπληροφόρησης. Η συχνή αμφίδρομη επικοινωνία είναι το πιο αποτελεσματικό μέσο για την οικοδόμηση θετικών σχέσεων με το κοινό.

Μια άλλη σημαντική συνιστώσα της επικοινωνίας σε περίπτωση κρίσης είναι η συνέπεια στην ανταπόκριση. Αντί να βλάπτεται η φήμη με την αποστολή ανάμεικτων μηνυμάτων στους ενδιαφερόμενους, η ικανότητα ενός οργανισμού να επικοινωνεί με συνέπεια θα αυξήσει την αξιοπιστία και θα προστατεύσει το εμπορικό σήμα του. Οι διαχειριστές κρίσεων τείνουν να παραλείπουν μια σειρά από σημαντικές πτυχές της επικοινωνίας κρίσης υπέρ της επικέντρωσης στον προσδιορισμό του κοινού, στον καθορισμό των στόχων και στη διαμόρφωση ισχυρών, ενθαρρυντικών μηνυμάτων.

Οι Sonmez et al. (1999) επεσήμαναν ότι η ύπαρξη ενός προετοιμασμένου σχεδίου επικοινωνίας και μάρκετινγκ για την αντιμετώπιση κρίσεων είναι ζωτικής σημασίας για τους εμπόρους, καθώς τα έξοδα που θα προκύψουν θα είναι πολύ χαμηλότερα από εκείνα που θα προκύψουν από τη μείωση της εμπιστοσύνης των επισκεπτών και της επισκεψιμότητας ως αποτέλεσμα μιας καθυστερημένης αντίδρασης. "Είναι επιτακτική ανάγκη για τους προορισμούς να ενισχύσουν τα σχέδια διαχείρισης κρίσεων με προσπάθειες μάρκετινγκ, ώστε να ανακτήσουν τον χαμένο τουρισμό με την ανοικοδόμηση μιας θετικής εικόνας", όπως σημειώνουν οι Sonmez et al. (1999, σ. 8)

3.3.3 Διαχείριση πόρων

Ένας οργανισμός ή μια περιοχή προορισμού πρέπει να αναδιοργανωθεί ή να αναδιαρθρωθεί προκειμένου να αναπτύξει και να διαχειριστεί τους πόρους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας εφαρμογής της κρίσης. Αυτοί οι πόροι μπορεί να είναι ανθρωπίνου ή οικονομικού και μπορεί να περιλαμβάνουν τη δημιουργία ομάδων ή μονάδων αφιερωμένων στη διαχείριση κρίσεων είτε εντός ενός οργανισμού είτε σε επίπεδο προορισμού. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν την προσφορά βοήθειας στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και στα θύματα φυσικών καταστροφών. Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι απαιτείται ισχυρή ηγεσία για την επίβλεψη της εφαρμογής των στρατηγικών και ότι τα σχέδια από μόνα τους δεν θα είναι αποτελεσματικά σε έναν οργανισμό που δεν διαθέτει προσαρμοστική, ευέλικτη ή ανταποκρινόμενη οργανωτική κουλτούρα.

Αρκετοί σημαντικοί συγγραφείς έχουν συζητήσει τη σημασία της ηγεσίας στη διαχείριση μιας κρίσης ή καταστροφής. Χρειάζεται ηγεσία σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό, σε έναν τομέα της οικονομίας και σε επίπεδο προορισμού για να δοθούν οδηγίες και κατευθύνσεις κατά τον χειρισμό περιστατικών και για να ενεργήσει κάποιος ως εκπρόσωπος όταν αλληλεπιδρά με τα μέσα ενημέρωσης. "Στη διαχείριση της αντιμετώπισης κρίσεων και καταστροφών, ο χρόνος είναι πολύ περιορισμένος για διαδικασίες λήψης αποφάσεων που βασίζονται στη συναίνεση και περιλαμβάνουν όλους τους εμπλεκόμενους", αναφέρει ο Heath (1995, σ. 13). Το 1995, ο Heath αναφέρθηκε στην αργοπορία της ιαπωνικής κυβέρνησης να αντιδράσει στο σεισμό του Κόμπε και πρότεινε ότι η ταχεία λήψη αποφάσεων και η ηγεσία είναι απαραίτητες.

Εάν ένας οργανισμός, ένας κλάδος ή ένα επίπεδο προορισμού διαθέτει μια μονάδα ή μια ομάδα διαχείρισης πριν από την κρίση, αυτό θα είναι απλούστερο να επιτευχθεί.

Σύμφωνα με τον Cassedy (1991), μια ομάδα διαχείρισης κρίσεων, η οποία θα πρέπει να βοηθά στον εντοπισμό και την ανάπτυξη μεθόδων διαχείρισης κρίσεων για την αντιμετώπιση κρίσεων, πρέπει να συντονίζεται και να ελέγχεται από έναν επικεφαλής της ομάδας. Καθώς το περιβάλλον αλλάζει, θα πρέπει να συναντώνται συχνά για να επανεξετάζουν και να αναθεωρούν το σχέδιο. Μια καλά οργανωμένη ομάδα μπορεί επίσης να αντιδράσει ταχύτερα σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και να εκτελέσει τα σχέδια με μεγαλύτερη επιτυχία. Ουσιαστικά, για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση ζητημάτων και προβλημάτων που αναμένεται να προκύψουν, η ομάδα θα πρέπει να είναι λειτουργική, με μέλη που συμβάλλουν από όλους τους τομείς του συγκεκριμένου οργανισμού, κλάδου ή προορισμού. Ο Parsons (1996) συνιστά να συμμετέχει σε οργανωτικό επίπεδο μια ομάδα καθοδήγησης αποτελούμενη από ανώτερα στελέχη. Ωστόσο, μόνο ένα άτομο, ιδανικά ένας ανώτερος διευθυντής, θα πρέπει να οριστεί ως εκπρόσωπος.

Μια ολοκληρωμένη στρατηγική για τη διαχείριση κρίσεων και καταστροφών είναι απαραίτητη επειδή η τουριστική βιομηχανία αποτελείται από πολλές μεμονωμένες επιχειρήσεις από ένα ευρύ φάσμα τομέων, καθώς και από οργανισμούς του δημόσιου τομέα σε διεθνές, εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Οι μεγάλες, γνωστές επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα μπορεί να απασχολούν μια ομάδα διαχείρισης κρίσεων πλήρους απασχόλησης. Παρ' όλα αυτά, ο τομέας του τουρισμού και των ταξιδιών διακρίνεται από υψηλή συγκέντρωση μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων, οι οποίες μπορεί να εξαρτώνται από τις ενώσεις του κλάδου για βοήθεια σε περιόδους ανάγκης ή συμφοράς. Οι ενώσεις αυτές μπορούν να βοηθήσουν στην ενσωμάτωση της προετοιμασίας για καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Στην πραγματικότητα, τα εθνικά σχέδια καταστροφών και κρίσεων πρέπει να συμπεριληφθούν στα τοπικά ή περιφερειακά σχέδια. Για παράδειγμα, η Βρετανική Ομοσπονδία Τουριστικών Πρακτόρων (FTO) διαθέτει ειδική ομάδα διαχείρισης κρίσεων που βοηθά τα μέλη της στη διαχείριση έκτακτων αναγκών και φυσικών καταστροφών και αξιοποιεί τις γνώσεις της για να ηγηθεί του κλάδου. Μαζί με την Ένωση Βρετανικών Ταξιδιωτικών Πρακτόρων (ABTA), παρέχουν επίσης στα μέλη του κλάδου μαθήματα σχετικά με τις τεχνικές διαχείρισης κρίσεων.

Σε επίπεδο προορισμού έχουν συσταθεί πολυάριθμες ομάδες ή μονάδες διαχείρισης κρίσεων για την αντιμετώπιση κρίσεων και καταστροφών που σχετίζονται με τον τουρισμό. Για άλλη μια φορά, η ομάδα θα πρέπει να περιλαμβάνει ηγέτες από την κοινότητα, επαγγελματίες από τον ταξιδιωτικό και τουριστικό τομέα και αξιωματούχους από την τοπική κυβέρνηση. Σύμφωνα με τους Sonmez et al. (1999), οποιαδήποτε ομάδα μπορεί να χωριστεί σε ομάδες και να της ανατεθούν καθήκοντα που πρέπει να μοιραστούν, όπως:

- Μια ομάδα επικοινωνίας/δημοσίων σχέσεων που θα εκπροσωπεί τον προορισμό και να παρέχει ακριβείς πληροφορίες,
- Μια ομάδα μάρκετινγκ/διαφήμισης για τη διαχείριση της ανάκαμψης της διαδικασίας μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένης της απαιτούμενης δραστηριότητας για branding,

- Ομάδα συντονισμού πληροφοριών για την αξιολόγηση των ζημιά που προκλήθηκε για να βοηθήσει στην ανάκαμψη- και
- Μια ομάδα χρηματοδότησης ή συγκέντρωσης κεφαλαίων για την εκτίμηση του κόστους της αποκατάστασης και να αναπτύξει δράσεις συγκέντρωσης κεφαλαίων ή άσκησης πίεσης.

Ο σχηματισμός της Ομάδας Δράσης για τον Τουρισμό (ΟΔΤ) στα Φίτζι κατά τη διάρκεια του στρατιωτικού πραξικοπήματος αποτελεί παράδειγμα των πλεονεκτημάτων που προκύπτουν. Επειδή η ομάδα δράσης συγκροτήθηκε μετά το πρώτο πραξικόπημα του 1987, ο τουριστικός τομέας των Φίτζι ανέκαμψε από το τελευταίο πραξικόπημα νωρίτερα από το αναμενόμενο. Κατά τη διάρκεια της επιδημίας αφθώδους πυρετού, η Βρετανική Αρχή Τουρισμού (ΒΤΑ) συγκρότησε μια Ομάδα Άμεσης Δράσης (ΟΑΔ) με μέλη του προσωπικού από διάφορα τμήματα του οργανισμού για να βοηθήσει στην εφαρμογή σχεδίων ανάκαμψης. Επιπλέον, η IAG ανέλαβε την εξεύρεση κεφαλαίων για δραστηριότητες μάρκετινγκ ανάκαμψης από πηγές τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Κατάφερε να εξασφαλίσει μεγαλύτερη χρηματοδότηση για προγράμματα μάρκετινγκ και branding για την ανάκαμψη. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού συνέστησε σε παγκόσμια κλίμακα μια επιτροπή ανάκαμψης του τουρισμού για να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις της 11ης Σεπτεμβρίου 2001 στον ταξιδιωτικό και τουριστικό τομέα. Σημαντικά στελέχη επιχειρήσεων από τον ταξιδιωτικό και τουριστικό τομέα, καθώς και εκπρόσωποι από τα κράτη μέλη, αποτέλεσαν την ομάδα αυτή. Μία από τις πολυάριθμες αρμοδιότητές τους ήταν η συγκέντρωση δεδομένων σχετικά με τις επιπτώσεις της κρίσης, η ανταλλαγή ιδεών και η συνεργασία για την ανάπτυξη λύσεων με σκοπό τη διάλυση των παρανοήσεων και των λανθασμένων εντυπώσεων των καταναλωτών σχετικά με τους τουριστικούς προορισμούς.

Οι οργανώσεις αυτές συχνά ασκούν πιέσεις για την κυβέρνηση και τις επιχειρήσεις, βοηθώντας στην εξεύρεση χρηματοδότησης για υπηρεσίες υποστήριξης και αναπτύσσοντας σχέδια επικοινωνίας για την αντιμετώπιση των ανησυχιών του κοινού και της επιχειρηματικής κοινότητας. Μια γνωστή τακτική για την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών και καταστροφών είναι η δημιουργία τηλεφωνικών γραμμών πληροφόρησης. Οι τηλεφωνικές γραμμές μπορούν να προσφέρουν υποστήριξη και πληροφορίες στα μέσα ενημέρωσης, στο ευρύ κοινό και στις ίδιες τις ταξιδιωτικές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Heath (1995), ένα βασικό συστατικό στοιχείο για την επιδέξια αντιμετώπιση των φυσικών καταστροφών είναι η ύπαρξη οικονομικών μέσων για την αντιμετώπιση των συνεπειών. Παρ' όλα αυτά, άλλοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι άλλα οργανωτικά χαρακτηριστικά μπορεί να είναι περισσότερο ενδεικτικά της αποτελεσματικής εφαρμογής της διαχείρισης κρίσεων από την προμήθεια ή την ανακατανομή οικονομικών ή ανθρώπινων πόρων για την εφαρμογή της στρατηγικής.

Η στροφή προς την προληπτική και ολιστική διαχείριση κρίσεων μπορεί να απαιτήσει τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των οργανισμών και την εξέταση της οργανωτικής τους κουλτούρας. Με άλλα λόγια, εάν ένας οργανισμός έχει εσωστρεφή κουλτούρα και αυταρχικό στυλ επικοινωνίας, τότε ο προληπτικός σχεδιασμός και η εφαρμογή στρατηγικής μπορεί να μην βοηθήσουν πραγματικά τον οργανισμό να αντιμετωπίσει τα περιστατικά. Οι άκαμπτες δομές διαχείρισης μπορεί να μην είναι οι

πλέον κατάλληλες για τον εικοστό πρώτο αιώνα και ότι η οργανωτική δομή και κουλτούρα τείνουν να προσαρμόζονται αντιδραστικά. Μπορεί να είναι απαραίτητο για τη διοίκηση να αντικαταστήσει τις γραφειοκρατικές οργανωτικές δομές με πιο ευέλικτες. Αυτό θα επιτρέψει στον οργανισμό να τοποθετηθεί πιο κοντά στο εξωτερικό περιβάλλον, γεγονός που θα αυξήσει την παρακολούθηση των αλλαγών και θα επιτρέψει τον έγκαιρο εντοπισμό πιθανών κρίσεων και καταστροφών. Η απομάκρυνση από τις γραφειοκρατικές οργανωτικές δομές και μεθόδους μπορεί επίσης να προσφέρει στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής μεγαλύτερη ευελιξία και να τους δώσει τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις και να ενημερώνουν τη διοίκηση για επικείμενες καταστάσεις έκτακτης ανάγκης ή καταστροφές πριν αυτές συμβούν. Επιπλέον, τα εξουσιοδοτημένα μέλη του προσωπικού πρώτης γραμμής μπορούν να προσφέρουν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το πόσο καλά λειτουργούν πραγματικά τα σχέδια διαχείρισης κρίσεων ή καταστροφών.

Δεδομένου ότι πολλοί οργανισμοί αποτυγχάνουν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις κρίσεις, ακόμη και όταν διαθέτουν επεξεργασμένα σχέδια, μεγάλος αριθμός μελετών και δημοσιεύσεων σχετικά με την επικοινωνία σε περίπτωση κρίσης υπερτονίζουν τη σημασία της δημιουργίας σχεδίων και τακτικών επικοινωνίας. Ωστόσο, στα χρόνια που μεσολάβησαν, οργανισμοί χωρίς διαδικασίες επικοινωνίας κρίσεων διαχειρίστηκαν τις καταστροφές αξιοσημείωτα καλά. Η αποτελεσματικότητα των μεθόδων επικοινωνίας κρίσης μπορεί να επηρεάζεται περισσότερο από άλλους παράγοντες, όπως η υποκείμενη επικοινωνιακή κουλτούρα ενός οργανισμού και ο βαθμός εξουσίας ή αυτονομίας που παρέχεται στο τμήμα δημοσίων σχέσεων εντός του οργανισμού.

3.3.4 Κατανόηση και συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη

Ο σχεδιασμός και η διαχείριση κρίσεων και καταστροφών στις τουριστικές επιχειρήσεις απαιτεί γνώση και συνεργασία με σημαντικούς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, όπως κατέδειξε η προηγούμενη συζήτηση. Η κατανόηση των επιπτώσεων μιας κρίσης ή καταστροφής στους εσωτερικούς (επιχειρηματικές μονάδες, εργαζόμενοι, διευθυντές, μέτοχοι) και εξωτερικούς (άλλοι φορείς και οργανισμοί, ευρύ κοινό, μέσα ενημέρωσης, τουρίστες) ενδιαφερόμενους, καθώς και των σχέσεων μεταξύ αυτών των ενδιαφερόμενων μερών, είναι ζωτικής σημασίας για τον σχεδιασμό και τη διαχείριση κρίσεων και καταστροφών. Αυτό οφείλεται στην αλληλεξάρτηση και τις σχέσεις που έχουν αυτοί οι οργανισμοί ή τα άτομα, καθώς και στην ανάγκη ανάπτυξης κατάλληλων σχεδίων δράσης για την αντιμετώπιση οποιασδήποτε κρίσης ή καταστροφής. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων ή εκτάκτων αναγκών πρέπει να είναι ολοκληρωμένες, ιδίως λόγω της φύσης του τουρισμού. Είναι απαραίτητη η αλληλεπίδραση μεταξύ διαφόρων κυβερνητικών υπηρεσιών, εργαζομένων σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, μέσων ενημέρωσης και άλλων ενδιαφερομένων.

Το είδος και η έκταση της κρίσης ή της καταστροφής θα έχει διαφορετικές επιπτώσεις στα διάφορα εμπλεκόμενα μέρη. Πάρτε, για παράδειγμα, την απεργία των αεροπορικών εταιρειών, η οποία αναμφίβολα θα επηρεάσει τις καθημερινές λειτουργίες ενός οργανισμού και μπορεί να έχει επιπτώσεις στους πελάτες (όπως οι τουρίστες). Άλλες περιπτώσεις, από την άλλη πλευρά, μπορεί απλώς να έχουν επίδραση στα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι διευθυντές, οι μέτοχοι και

άλλα τμήματα εντός ενός οργανισμού. Τα εξωτερικά μέρη περιλαμβάνουν το ευρύ κοινό, τους επισκέπτες, άλλες επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό και άλλους τομείς που θα επηρεαστούν από καταστροφές και κρίσεις μεγάλης κλίμακας. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην ενημέρωση του κοινού, συμπεριλαμβανομένων των τουριστών, σχετικά με μια κρίση ή καταστροφή. Όταν μια κρίση ή καταστροφή πρόκειται να εισέλθει στη φάση της μακροπρόθεσμης ανάκαμψης ή επίλυσης, τα μέσα ενημέρωσης διαδραματίζουν επίσης κρίσιμο ρόλο στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης του κοινού σε έναν προορισμό ή οργανισμό. Παρ' όλα αυτά, δεν έχουν γίνει πολλές μελέτες σχετικά με τη διαχείριση των βασικών ενδιαφερομένων μερών ή την επικοινωνία σε περίπτωση κρίσης στο πλαίσιο τουριστικών κρίσεων.

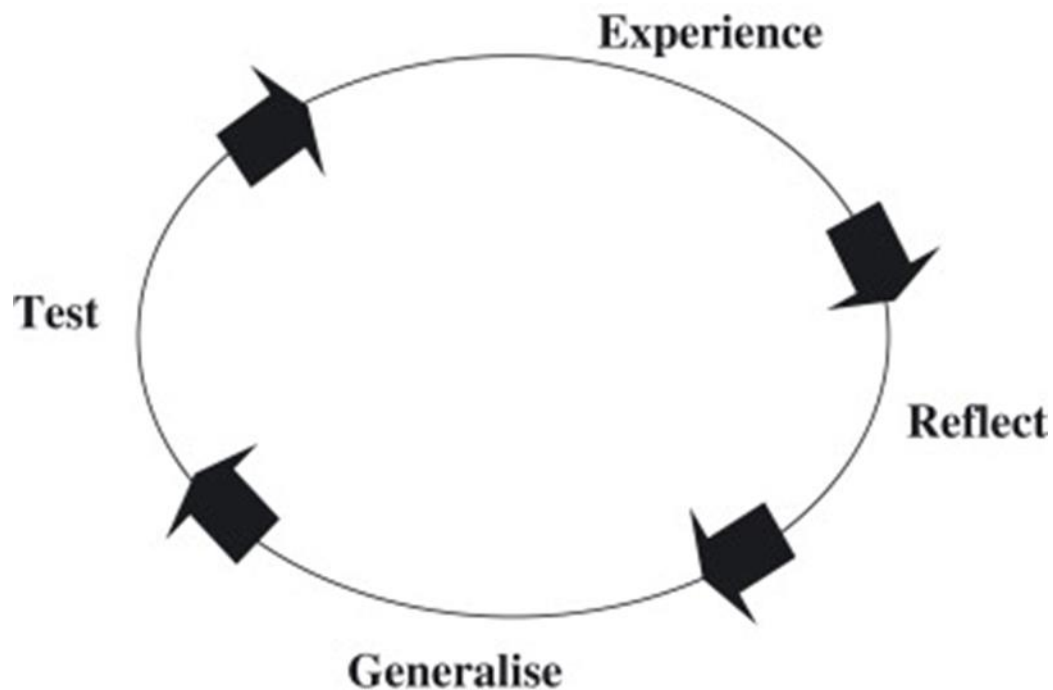
3.4 Επίλυση, αξιολόγηση και ανατροφοδότηση

Όταν ένας οργανισμός ή ένας προορισμός αρχίζει να ανακάμπτει από μια κρίση και η ομαλότητα αρχίζει να επανέρχεται, το στάδιο της αξιολόγησης και της ανατροφοδότησης είναι η τελευταία φάση της στρατηγικής αντιμετώπισης κρίσεων και καταστροφών. Ο έλεγχος μιας κρίσης ή καταστροφής και η μείωση της σοβαρότητάς της, προκειμένου να σταματήσει εντελώς, είναι ο πρωταρχικός στόχος κάθε οργανισμού ή τόπου. Όμως, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι κρίσεις και οι καταστροφές μπορούν να έχουν μακροχρόνιες επιπτώσεις στα συστήματα, οι οποίες μπορεί να είναι είτε θετικές είτε κακές λόγω της χαοτικής και πολύπλοκης φύσης τους. Στην πραγματικότητα, όταν οι ταξιδιώτες αλλάζουν τις ταξιδιωτικές τους συνήθειες, ορισμένοι οργανισμοί ή τοποθεσίες θα μπορούσαν να επωφεληθούν από μια κρίση ή καταστροφή. Ως παράδειγμα, αναλογιστείτε πώς η αγορά των ΗΠΑ απέφυγε την Ευρώπη και τη Μέση Ανατολή και ταξίδεψε σε μεγαλύτερο βαθμό στην Καραϊβική κατά τη διάρκεια του πολέμου του Κόλπου το 1991.

Πολλοί συγγραφείς έχουν παρατηρήσει ότι οι κρίσεις ή οι καταστροφές μπορούν να αποτελέσουν κομβικές στιγμές για τους ταξιδιωτικούς προορισμούς και τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Faulkner, οι κρίσεις μπορούν να έχουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα, με κάθε μία από αυτές να έχει τη δυνατότητα να ωθήσει την καινοτομία, να εντοπίσει νέες αγορές και άλλα αποτελέσματα. Υποστηρίζει επίσης ότι οι κρίσεις μπορούν να δημιουργήσουν ήρωες ή ηγέτες που μπορούν να καθοδηγήσουν έναν τόπο ή οργανισμό μέσα από μια κρίση και να τον επαναφέρουν σε κατάσταση βελτίωσης ή κανονικότητας. Ένας οργανισμός ή προορισμός μπορεί να επιτύχει βελτίωση εάν μπορεί να μάθει από τις κρίσεις και τις καταστροφές, να προσαρμόσει τις πολιτικές του και να προσαρμόσει και να τροποποιήσει τις αναποτελεσματικές τεχνικές του. Επομένως, ένας βρόχος ανατροφοδότησης πίσω στον προληπτικό σχεδιασμό και την πρόληψη είναι εφικτός κατά το στάδιο της επίλυσης της διαχείρισης κρίσεων και καταστροφών.

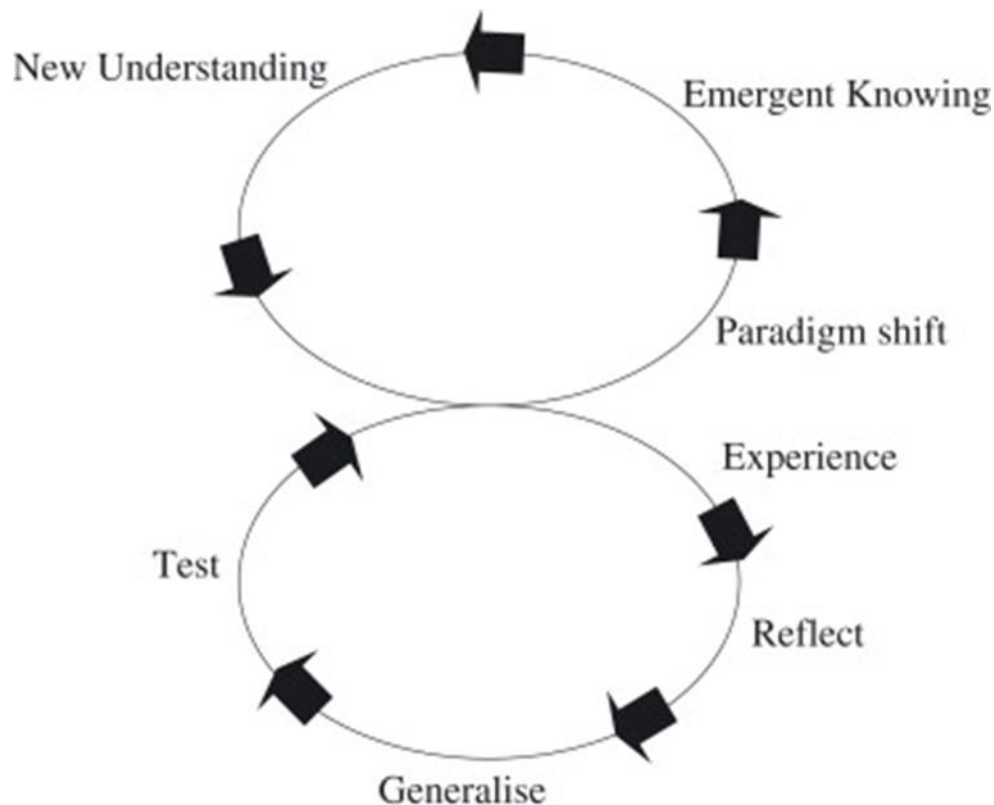
Ωστόσο, η οργανωτική κουλτούρα και ο βαθμός στον οποίο ενδιαφέρονται να μαθαίνουν από τις καταστάσεις, μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην ικανότητα ενός οργανισμού για μάθηση. Οι Ritchie κ.ά. (2003) υποστηρίζουν ότι, ενώ έγιναν σημαντικές αλλαγές στις εθνικές τουριστικές πολιτικές μετά το ξέσπασμα του αφθώδους πυρετού στη Βρετανία, έγιναν σχετικά λίγες αλλαγές στην τοπική έρευνα, λόγω της πεποίθησης ότι τέτοια περιστατικά είναι πέρα από τον έλεγχό τους, της ανικανότητας να σκεφτούν μακροπρόθεσμα και της στάσης ότι αυτά τα περιστατικά

δεν μπορούν να προβλεφθούν. Η φύση της οργανωτικής μάθησης από κρίσεις μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητή με την εφαρμογή της εκπαιδευτικής θεωρίας και της μάθησης βρόχων. Η φύση της οργανωτικής εκμάθησης από τις κρίσεις μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητή με την εφαρμογή της εκπαιδευτικής θεωρίας και της μάθησης κύκλου (see Kolb, 1984; Richardson, 1994). Σε σύγκριση με τη μάθηση ενός κυκλώματος, η μάθηση δύο κυκλωμάτων απαιτεί μια αλλαγή παραδείγματος ως αποτέλεσμα της εμπειρίας, η οποία οδηγεί στην παραγωγή αναδυόμενης γνώσης και, τελικά, την προέλευση νέας κατανόησης (Εικόνες 13 και 14). Δεδομένης της διαφοράς μεταξύ μιας κρίσης και μιας καταστροφής, τα άτομα που ξεκινούν μια κρίση είναι σε καλύτερη θέση να αναλύσουν τα λάθη που οδήγησαν στα προβλήματα και να εφαρμόσουν μια ριζική αλλαγή προοπτικής. Από την άλλη πλευρά, και όπως έχει δείξει η ιστορία, τα άτομα που βιώνουν τα επακόλουθα μιας τραγωδίας ανταποκρίνονται στα γεγονότα και περιορίζονται σε συμπεριφορές ενός κύκλου, αν όχι σε διαδικασίες σκέψης ενός κύκλου, έως ότου μια ισχυρότερη οντότητα είναι σε θέση να επιβάλει τις απαιτούμενες τροποποιήσεις για να σταματήσουν τα γεγονότα να επαναληφθούν.



Source: Kolb (1984)

Εικόνα 13: Single loop learning / Πηγή: Kolb (1984)



Source: Kolb (1984)

Εικόνα 14: Double loop learning / Πηγή: Kolb (1984)

Οι οργανισμοί μπορούν να αποφασίσουν να δημιουργήσουν ομάδες διαχείρισης κρίσεων ή να αλλάξουν τις οργανωτικές τους δομές. Δημιουργήθηκε εγχειρίδιο για τη διαχείριση των τουριστικών κρίσεων, αφότου οι American Airlines είχαν μια μοναδική εμπειρία στις 11 Σεπτεμβρίου του 2001, και έμαθαν πολλά για την αποκατάσταση της φήμης τους μετά από τρομοκρατικές επιθέσεις. Στον δημόσιο τομέα, η ανταπόκριση σε καταστροφές με αλλαγές πολιτικής μπορεί να συμβάλει στη μείωση της πιθανότητας μελλοντικών κρίσεων και καταστροφών. Για παράδειγμα, οι Ηνωμένες Πολιτείες δημιούργησαν το Γραφείο Εσωτερικής Ασφάλειας μετά την 11η Σεπτεμβρίου 2001, και η Αυστραλία οργάνωσε την Ομάδα Εργασίας Τουρισμού για να σχεδιάσει σχέδια για την αντιμετώπιση πιθανών κρίσεων στο μέλλον. (Hall, 2002).

Από την άλλη πλευρά, πρέπει να δημιουργηθούν συστήματα έτσι ώστε αυτός ο κύκλος ανατροφοδότησης και η αντανάκλαση να μπορούν να ενισχύσουν τα μελλοντικά σχέδια για την αντιμετώπιση παρόμοιων καταστάσεων. Ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τους διαχειριστές κρίσεων και καταστροφών να συγκεντρώσουν πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο χειρίστηκαν αυτές τις καταστάσεις και τι χρειάζεται να βελτιωθεί και να προστεθεί στη διαχείριση κρίσεων είναι η ενημέρωση.

3.5 Τακτικές και στρατηγικές των ΜμΕ σε περιόδους κρίσης

Σύμφωνα με την έρευνα των Bourletidis και Triantafyloroulos (2014) κατέληξαν σε πέντε βασικά στοιχεία που ξεχωρίζουν από τις άλλες εμπορικές επιχειρήσεις που μπορούν να αντέξουν τις οικονομικές υφέσεις και να έχουν εξαιρετικές ιστορικές

επιδόσεις. Τα στοιχεία αυτά επηρεάζουν την ανάπτυξη ενός διαφορετικού σχεδίου μάρκετινγκ κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Τα στοιχεία αυτά είναι τα εξής:

1. Διαδικασία ανασχεδιασμού προϊόντων

Σε περίοδο οικονομικής κρίσης, ορισμένες επιχειρήσεις στην ίδια αγορά μπορεί να παρατηρήσουν μείωση των πωλήσεων λόγω της μείωσης της ζήτησης, ενώ άλλες μπορεί να επωφεληθούν από την ανάγκη της τοπικής αγοράς για φθηνότερες εναλλακτικές λύσεις. Ένα σημαντικό μέρος των ΜμΕ είναι πολύ ευπροσάρμοστο αμέσως. Προκειμένου να ικανοποιήσουν τη ζήτηση των καταναλωτών, η οποία είδε μια μετακίνηση από την πολυτέλεια και τα νέα είδη προς τα είδη πρώτης ανάγκης και τα μεταχειρισμένα αγαθά, καθώς η κρίση μείωσε τα πραγματικά επίπεδα εισοδήματος των ανθρώπων, κατασκευάζουν υποδεέστερα αγαθά.

Σύμφωνα με τους επιχειρηματίες που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις, έχουν επανασχεδιάσει την προσφορά των προϊόντων τους για να απευθύνονται σε συμβατικούς πελάτες, προσθέτοντας χαρακτηριστικά που αυξάνουν την αξία που αντλούν από τις προσφορές τους. Ένα παράδειγμα αυτών των στρατηγικών είναι η δημιουργία μιας λέσχης αποκλειστικά προς όφελος των πελατών της επιχείρησης, όπου οι πελάτες λαμβάνουν αποκλειστικές προσφορές, δώρα και προσφορές σε επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζονται, καθώς και προσκλήσεις σε αποκλειστικές εκδηλώσεις.

2. Έμφαση σε νέους πελάτες με περιβαλλοντικές ανησυχίες

Οι επιχειρήσεις που ευδοκιμούν αναφυτεύουν και βελτιώνουν τα προϊόντα τους αντί να προσπαθούν να κλέψουν πελάτες από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Έτσι, η φράση "δεν υπάρχουν πελάτες" διευρύνει τα όρια της αγοράς τους. Οι πελάτες μπορούν να δοκιμάσουν διαφορετικά προϊόντα-πακέτα που ταιριάζουν στο νέο προφίλ των συνηθειών τους-διότι αλλάζουν τα καταναλωτικά τους πρότυπα κατά τη διάρκεια των οικονομικών υφέσεων και των υφέσεων. Προκειμένου να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, οι κερδοφόρες επιχειρήσεις τροποποιούν τις προσφορές τους ώστε να ταιριάζουν στις εξελισσόμενες ανάγκες της αγοράς-στόχου τους.

Επιπλέον, ως επίπεδο κατασκευής και χρήσης, υιοθετούν ένα φιλικό προς το περιβάλλον, οικολογικό και πράσινο εικονίδιο για το προϊόν. Αποφεύγοντας την αγορά αγαθών από εταιρείες που αδιαφορούν για το περιβάλλον, οι πελάτες ανταποκρίνονται θετικά στις επιχειρήσεις, αποδεικνύοντας την οικολογική τους ευαισθησία και μειώνοντας το κόστος που σχετίζεται με τη διατήρηση χρημάτων και εισοδήματος.

3. Καθορισμός τιμών σε περιόδους κρίσης

Η επικρατούσα αντίληψη είναι ότι οι επιχειρήσεις πάντα μειώνουν τις τιμές τους σε δύσκολους καιρούς για να προσελκύσουν νέους πελάτες. Οι απόψεις

των εμπόρων που εκφράστηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων υποστηρίζουν ότι η στρατηγική αυτή δεν αποδίδεται. Οι πελάτες πραγματικά δεν πηγαίνουν για ψώνια όταν εμφανίζονται νέα πράγματα στις βιτρίνες των καταστημάτων επειδή θεωρούν ότι αυτό είναι αναμενόμενο. Για να ψωνίσουν, πρέπει να περιμένουν να κλείσουν τρεις ή τέσσερις κύκλοι τιμών, πράγμα που μεταφράζεται σε μείωση 70-80% των αρχικών τιμών. Ποιες τεχνικές καθορισμού τιμών χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις και φαίνεται ότι παράγουν καλύτερα αποτελέσματα; Η υπόδειξη αυτής της έρευνας δείχνει τα εξής:

- Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να εξαλείψουν από τις τιμές τους στοιχεία που αυξάνουν το συνολικό κόστος και δεν ωφελούν πραγματικά τον πελάτη. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τα γενικά έξοδα και τα έξοδα συσκευασίας, τα οποία δεν σχετίζονται με την πραγματική αξία των προϊόντων και διαιρούν το κόστος των αγαθών. Για παράδειγμα, διαπραγματεύτηκαν με επιτυχία τη μείωση του ενοικίου, εξάλειψαν τα περιττά έξοδα συσκευασίας και αντικατέστησαν τις δαπανηρές διαφημιστικές προσπάθειες με πολύ πιο προσιτές και επιτυχημένες (Social Media SMS κ.λπ.).
- Δώστε στον καταναλωτή τη δυνατότητα να πληρώνει εξ ολοκλήρου ή σε δόσεις όταν αγοράζει ακριβά αγαθά και υπηρεσίες με υψηλό φόρο προστιθέμενης αξίας.
- Η άμεση απαίτηση των χρημάτων από τους πελάτες που λαμβάνουν εκπτώσεις είναι μια άλλη τακτική. Ένας τρόπος είναι να προσφέρετε σε μια επιχείρηση μια σημαντική έκπτωση που έχει ένα διαρκές ανώτατο όριο, πέραν του οποίου η έκπτωση θα εξαλειφθεί. Ο αγοραστής ενθαρρύνεται να πληρώσει όσο το δυνατόν γρηγορότερα με αυτόν τον τρόπο.
- Μείωση τιμών για ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες ή μείωση τιμών για αγαθά και υπηρεσίες για όλους τους πελάτες ως μέτρο διαχείρισης κρίσεων.

4. Προμηθευτές - "Προμήθεια αποθεμάτων"

Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν το κόστος των προμηθευτών εφαρμόζοντας καινοτόμα στοιχεία συνεργασίας, όπως η διαδικασία προμήθειας αποθεμάτων. Σύμφωνα με αυτή τη διαδικασία, οι προμηθευτές αποστέλλουν προϊόντα στις επιχειρήσεις χωρίς να λαμβάνουν πληρωμή. Θα δεχτούν τα χρήματά τους εάν τα προϊόντα πωληθούν. Εάν όχι, θα λάβουν πίσω τα πράγματά τους. Με αυτόν τον τρόπο, οι εταιρείες διατηρούν τα καταστήματά τους και αλλάζουν τις βιτρίνες τους χωρίς να χρειάζεται να ζητούν πληρωμή από τους προμηθευτές. Μειώνουν τον βραχυπρόθεσμο δανεισμό προς τους προμηθευτές και αυξάνουν την κινητικότητά τους.

5. Πληροφορίες από τα ενδιαφερόμενα μέρη

Η απόδοση φαίνεται να έχει σημαντικό αντίκτυπο στις πολλές πτυχές της διαχείρισης πληροφοριών σε σχέση με τη διαφοροποίηση των ΜμΕ. Για ορισμένες επιχειρήσεις, η απόκτηση και η ανάλυση πληροφοριών αποτελεί βασικό στοιχείο της εργασίας τους, προκειμένου να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις. Ο θεμελιώδης παράγοντας που συμβάλλει στη σημασία της στενής σχέσης με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι το γεγονός ότι καθεμία από αυτές τις εταιρείες δραστηριοποιείται σε μια συγκεκριμένη "τοπική" αγορά. Οτιδήποτε σχετίζεται με την απόφαση μιας επιχείρησης σε αυτή την αγορά - είτε πρόκειται για αύξηση ή μείωση των τιμών, είτε για τροποποίηση της ποιότητας, είτε για πρόσληψη ή απόλυση προσωπικού- φτάνει γρήγορα στα ενδιαφερόμενα μέρη και μπορεί να έχει ευνοϊκές ή αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση, ανάλογα με την απόφαση που λαμβάνεται. Για παράδειγμα, η φήμη για την απόλυση υπαλλήλου έχει αρνητική επίδραση στον τοπικό πληθυσμό και βλάπτει σοβαρά τη φήμη της εταιρείας.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις της τοπικής αγοράς ανησυχούν ότι μπορεί να έρθει η σειρά τους να κλείσουν όταν συναντούν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που βρίσκονται κοντά και πλήττονται επίσης από την ίδια κρίση. Δεν πιστεύουν ότι το κλείσιμο μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης θα τους δώσει μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Σύμφωνα με όσα ανέφεραν στις συνεντεύξεις, η συμμετοχή τους στην αγορά της γειτονιάς τους αναγκάζει να εργάζονται ως ομάδα.

3.6 Ο οικονομικός κύκλος και επενδύσεις στην καινοτομία

Η έρευνα σχετικά με τη σχέση μεταξύ καινοτομίας και επιχειρηματικού κύκλου έχει δώσει αντικρουόμενα αποτελέσματα και συμπεράσματα. Ενώ τα μειωμένα κέρδη κατά τη διάρκεια της ύφεσης αναμένεται να εμποδίσουν την ικανότητα των επιχειρήσεων να επενδύσουν στην καινοτομία, οι οικονομικές επεκτάσεις συνήθως οδηγούν σε υψηλότερα κέρδη και την ικανότητα να το πράξουν. Ο Heger (2004) είδε την καινοτομία ως στρατηγική διαδικασία. Επειδή οι επιχειρήσεις πρέπει να παράγουν συνεχώς καινοτομίες για να επιβιώσουν, ανεξάρτητα από τις εκτιμήσεις του οικονομικού κύκλου, καινοτομούν ανεξάρτητα από την κατάσταση της οικονομίας. Ωστόσο, τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί παράγοντες ενδέχεται να επηρεάζουν την ικανότητα ενός ατόμου να καινοτομεί. Επίσης, το επίπεδο δέσμευσης για επενδύσεις στην καινοτομία μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Οι μικρότερες επιχειρήσεις συνήθως δίνουν προτεραιότητα σε μεθόδους δημιουργίας εσόδων κατά τη διάρκεια της ύφεσης, ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις συνήθως επικεντρώνονται σε στρατηγικές μείωσης του κόστους.

Ο Funk (2006) εξέτασε τον τρόπο με τον οποίο ο οικονομικός κύκλος επηρέασε τις μεταποιητικές εταιρείες υψηλής τεχνολογίας στις Ηνωμένες Πολιτείες και ανακάλυψε ότι σε δύο από τους τέσσερις υπό εξέταση κλάδους, οι επενδύσεις αυξήθηκαν κατά τη διάρκεια της ύφεσης. "Η καινοτομία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας οικονομικής ανάπτυξης, αλλά ο μηχανισμός που συνδέει την καινοτομία με το επίπεδο της οικονομικής δραστηριότητας δεν είναι καλά κατανοητός", σύμφωνα με τους Geroski και Walters (1995, σ. 916). Το ενδιαφέρον για τη διαχείριση των κινδύνων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων έχει αυξηθεί ως αποτέλεσμα των

πρόσφατων ζημιών στον χρηματοπιστωτικό κλάδο, οι οποίες ανάγκασαν τις επιχειρήσεις να μειώσουν τη δυναμικότητα και να γίνουν πιο συντηρητικές ως προς τους κινδύνους. Οι εταιρικές επενδύσεις μειώθηκαν απότομα μόλις χτύπησε η παρούσα παγκόσμια κρίση. Οι επιχειρήσεις με περιορισμένους χρηματοοικονομικούς πόρους, υψηλό καθαρό βραχυπρόθεσμο χρέος, φτωχά ταμειακά αποθέματα ή εκείνες σε τομείς που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε εξωτερική χρηματοδότηση είδαν μεγαλύτερη πτώση.

Ο τομέας των ΜμΕ αντιμετωπίζει ακόμη μεγαλύτερες δυσκολίες από την άποψη αυτή. Εκτός από τη μείωση της ζήτησης, οι ΜμΕ αντιμετωπίζουν επίσης αύξηση των πτωχεύσεων και των αθετήσεων, καθώς και παρατεταμένες πληρωμές απαιτήσεων που επηρεάζουν αρνητικά τη ρευστότητα. Αυτές οι συνθήκες, μαζί με την αβεβαιότητα, τις ασυμμετρίες πληροφόρησης και την άυλη καινοτομία, μπορεί να προκαλέσουν μείωση των επενδύσεων των ΜμΕ στην καινοτομία.

3.6.1 Άμεση σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού κύκλου και της καινοτομίας

Υπάρχουν στοιχεία από διάφορες υποθέσεις και μελέτες που συνδέουν τις επενδύσεις στην καινοτομία με τον επιχειρηματικό κύκλο. Το υπόδειγμα της "έλξης της ζήτησης" για την καινοτομία επικεντρώνεται στα ζητήματα οικειοποίησης και στην περιορισμένη ικανότητα των αγορών να δέχονται νέα αγαθά. Ο ανταγωνισμός για την καταναλωτική δαπάνη θα μείωνε την κερδοφορία των νεοκυκλοφορούντων προϊόντων. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι η καινοτομία θα αναλαμβάνεται μόνο όταν η οικονομική επέκταση παράγει μια αγορά αρκετά μεγάλη για να δεχτεί νέα είδη. Από την άλλη πλευρά, η επιχειρηματική καινοτομία μπορεί να μειωθεί κατά τη διάρκεια της ύφεσης. Οι επιχειρήσεις μειώνουν τον αποδιοργανωτικό αντίκτυπο των σύντομων διακυμάνσεων των χρηματοοικονομικών ροών στις προσπάθειες έρευνας και ανάπτυξης.

Σύμφωνα με το φαινόμενο του στρατηγικού συγχρονισμού της καινοτομίας, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να συγχρονίζουν τις καινοτομίες για να επωφεληθούν σημαντικά κατά τη διάρκεια της οικονομικής επέκτασης, επειδή τους αρέσει να υιοθετούν καινοτομίες όταν η αγορά ευνοεί κάτι τέτοιο. Τα παράθυρα ευκαιρίας για την εφαρμογή είναι ζωτικής σημασίας, δεδομένου ότι άλλες επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν την καινοτομία για να την τροποποιήσουν και να τη βελτιώσουν, επιταχύνοντας την απαξίωση.

Πολυάριθμες έρευνες αποκάλυψαν ότι οι κλάδοι με αυξανόμενη παραγωγή έχουν την τάση να επενδύουν σε E&A (Έρευνα και Ανάπτυξη) και ότι οι δαπάνες E&A αυξάνονται ταχύτερα σε περιόδους επέκτασης παρά σε περιόδους ύφεσης. Λόγω του φαινομένου του στρατηγικού συγχρονισμού, η καινοτομία στη βιομηχανία ημιαγωγών ήταν προκυκλική τόσο για τις μεγάλες όσο και για τις μικρές επιχειρήσεις. Ομοίως, στην αυτοκινητοβιομηχανία, η εφευρετική συμπεριφορά των μεγάλων επιχειρήσεων ήταν προκυκλική για τις μεγάλες επιχειρήσεις αλλά αντικυκλική για τις μικρές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με άλλες μελέτες, οι υφέσεις έχουν συνδεθεί με μείωση των επενδύσεων στην καινοτομία. Για παράδειγμα, ο Hall (2002) ανακάλυψε ότι λόγω της εξάρτησης από την εσωτερική χρηματοδότηση και της περιορισμένης διαθεσιμότητάς της, οι επενδύσεις στην καινοτομία μειώνονται σε περιόδους ύφεσης. Τα αποτελέσματα αυτά ευθυγραμμίζονται με την έρευνα για τα εταιρικά οικονομικά όσον αφορά την επίδραση των δημοσιονομικών περιορισμών στις επενδύσεις.

Η δανειακή χρηματοδότηση μπορεί να οδηγήσει σε λιγότερες καινοτόμες δραστηριότητες, σύμφωνα με τις θεωρίες του κόστους συναλλαγής και της αντιπροσώπευσης. Σύμφωνα με τη θεωρία του κόστους συναλλαγών, οι επιχειρήσεις μπορεί να δυσκολεύονται να χρησιμοποήσουν χρέος για τη χρηματοδότηση της καινοτομίας λόγω της ασάφειας και της πολυπλοκότητας των επενδύσεων. Σύμφωνα με τη θεωρία της αντιπροσώπευσης, η διαθεσιμότητα της χρηματοδότησης μέσω χρέους πιθανόν να περιορίζεται από τον υψηλό κίνδυνο των καινοτόμων δραστηριοτήτων και την παρουσία ασυμμετρικών πληροφορήσεων. Αν οι επιχειρήσεις είχαν απεριόριστη πρόσβαση σε χρηματοδότηση κατά τη διάρκεια της ύφεσης, θα ασχολούνταν με δραστηριότητες που θα ενίσχυαν την ανάπτυξη.

3.6.2 Αντίστροφη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού κύκλου και της καινοτομίας

Η καινοτομία των επιχειρήσεων φαίνεται να είναι αντικυκλική προς τον επιχειρηματικό κύκλο με βάση το κόστος ευκαιρίας της καινοτομίας. Οι επενδύσεις στην έρευνα μπορούν να επωφεληθούν από το κόστος ευκαιρίας της εφευρετικής δραστηριότητας όταν υπάρχει ύφεση. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε σχέση με τις δραστηριότητες καινοτομίας μπορεί να οδηγήσουν σε μείωση των πόρων που διατίθενται στην παραγωγή όταν μια επιχείρηση έχει περιορισμένους πόρους. Σε περιόδους οικονομικής επέκτασης, οι επιχειρήσεις θα διαθέσουν πόρους σε δραστηριότητες παραγωγής, ενώ σε περιόδους οικονομικής ύφεσης θα διαθέσουν πόρους σε δραστηριότητες που ενισχύουν την παραγωγικότητα, συμπεριλαμβανομένων των επενδύσεων στην έρευνα. Επειδή σε περίοδο ύφεσης χάνεται λιγότερη παραγωγή, μειώνεται το κόστος ευκαιρίας των αναγκαίων οικονομικών επενδύσεων, γεγονός που μπορεί να ωθήσει τις καινοτόμες προσπάθειες. Η συσχέτιση αυτή υποστηρίχθηκε και από άλλες έρευνες. Σύμφωνα με τους Geroski και Gregg (1997), πολλές επιχειρήσεις επενδύουν περισσότερο σε E&A, νέα προϊόντα και καινοτόμες διαδικασίες. Ο Funk (2006) ανακάλυψε ότι κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης, οι εταιρείες στον τομέα της μεταποίησης υψηλής τεχνολογίας των Ηνωμένων Πολιτειών μετατόπισαν τους πόρους τους από την E&A σε άλλους τομείς. Το φαινόμενο του κόστους ευκαιρίας επικυρώθηκε από τον Funk (2003) για τις εταιρείες με τις μεγαλύτερες δαπάνες για E&A.

Θεωρούμε ότι η τρέχουσα οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση αναμένεται να επηρεάσει αρνητικά τις δραστηριότητες καινοτομίας των ΜμΕ, υπό το πρίσμα αυτών των προηγούμενων ερευνητικών ευρημάτων. Αναμένουμε λιγότερη εφευρετική δραστηριότητα κατά τη διάρκεια της τρέχουσας οικονομικής ύφεσης σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, όταν τόσο η ισπανική όσο και η παγκόσμια οικονομία αναπτύσσονταν έντονα. Αυτό θα ήταν σύμφωνο με την υπόθεση που διατυπώθηκε από τους Nieto και Santamaria (2010) ότι οι περιορισμοί πόρων που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ μπορεί να περιορίσουν την προθυμία τους να καινοτομήσουν σε ισχνές οικονομικές περιόδους.

3.6.3 Η δημιουργικότητα ως βασικό συστατικό της διαφοροποίησης των ΜμΕ

Η ανεπαρκής δημιουργικότητα είναι ο κύριος λόγος της υπανάπτυξης των ΜμΕ και θεωρείται το θεμελιώδες κεφάλαιο της επιτυχημένης επιχειρηματικότητας. Η παρούσα μελέτη καλύπτει επίσης μια σειρά από εμπόδια που αντιμετωπίζει ο τομέας των ΜμΕ, ορισμένα από τα οποία σχετίζονται με το οργανωτικό πλαίσιο και άλλα είναι

εξωτερικά. Οι κυριότεροι εξωτερικοί περιορισμοί που αντιμετωπίζουν οι ιδιοκτήτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων περιλαμβάνουν την έλλειψη κρατικής υποστήριξης, θεσμικής υποστήριξης και ευκαιριών παρατήρησης του τρόπου ανάπτυξης των οργανισμών. Τα κύρια εσωτερικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν είναι διαχειριστικά, οικονομικά και τεχνολογικά. Σύμφωνα με την έρευνα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι στις ΜμΕ δεν ασχολούνται τόσο πολύ με την παροχή ή τη λήψη δημιουργικών οδηγιών. Οι δύο ομάδες συμφώνησαν ότι οι συνεργατικές προσπάθειες θα απέδιδαν ανώτερη δημιουργική παραγωγή. Ένα από τα πράγματα που εμποδίζουν τη δημιουργική αποτελεσματικότητα της ομάδας ΜμΕ είναι οι ασαφείς ανάγκες των πελατών.

Ωστόσο, ο Brinkley (2020) προβλέπει ότι η οικονομία του 2020 θα επενδύσει σε άυλα περιουσιακά στοιχεία γνώσης, όπως η καινοτομία που βασίζεται στη δημιουργικότητα, στην οποία θα κυριαρχεί ο ιδιωτικός τομέας, με βάση την έρευνά του για τις χώρες μέλη του ΟΟΣΑ. Θα διαθέτει ισχυρούς, σημαντικούς στρατηγικούς οργανισμούς από την επιστημονική πλευρά, όπως το Συμβούλιο Στρατηγικής Τεχνολογίας, και από τη δημιουργική πλευρά, όπως το Συμβούλιο Σχεδιασμού, που θα συνεργάζονται με τις σχετικές εμπορικές ενώσεις. Προκειμένου να συμπληρωθεί η σημερινή εστίαση στην περιφερειακή ανάπτυξη, αυτό θα οικοδομήσει μια προσέγγιση "συνολικής καινοτομίας" σε επίπεδο πόλης-περιφέρειας.

Προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η χρήση των πόρων που διαθέτει η κάθε μία και να αναπτυχθεί μέσω της αποδοτικότερης χρήσης των σπάνιων πόρων, ο ανταγωνισμός είναι κάτι που προκύπτει φυσιολογικά στις επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένου του τομέα των ΜμΕ. Μακροπρόθεσμα, εν τω μεταξύ, διατρέχουμε το ενδεχόμενο να βιώσουμε οικονομική ύφεση, αφερεγγυότητα και παρατεταμένες περιόδους υψηλής ανεργίας. Σε μια τέτοια κατάσταση, οι κύριοι στόχοι θα πρέπει να είναι η επιτάχυνση της οικονομικής ανάπτυξης, ο σχεδιασμός στρατηγικών αναδιανομής που θα μειώσουν τις δυσκολίες για τις κατώτερες οικονομικά τάξεις και η διασφάλιση ότι το νέο οικονομικό πλαίσιο θα είναι πιο ανθεκτικό στην πορεία. Προκειμένου να αποφευχθεί η πτώχευση, απαιτείται επομένως εφευρετικότητα στους τομείς που πλήττονται από την κρίση, ιδίως στις ΜμΕ και σε αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη των μεμονωμένων παραγόντων των ΜμΕ -ιδιοκτήτες και εργαζόμενοι- μέσω της συμμετοχής σε εκπαιδεύσεις που πραγματοποιούνται από την Περιφέρεια τόσο σε επίπεδο χωριού όσο και σε περιφερειακό επίπεδο διευκόλυνε την εφευρετικότητα των παραγόντων των ΜμΕ. Η κατάρτιση ενθάρρυνε τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) να σκέφτονται πιο δημιουργικά για το τι θέλει η αγορά και τις βοήθησε να κατανοήσουν ολόκληρη τη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος που θα προσφερθεί στην αγορά.

Η ανάπτυξη των μεμονωμένων φορέων ΜμΕ -ιδιοκτήτες και εργαζόμενοι- μέσω της συμμετοχής σε εκπαιδεύσεις που πραγματοποιούνται από την Περιφέρεια τόσο σε επίπεδο χωριού όσο και σε περιφερειακό επίπεδο διευκόλυνε την εφευρετικότητα των φορέων ΜμΕ. Η κατάρτιση ενθάρρυνε τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) να σκέφτονται πιο δημιουργικά για το τι θέλει η αγορά και τις βοήθησε να κατανοήσουν ολόκληρη τη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος που θα προσφερθεί στην αγορά. Μέσω της συμμετοχής στις εκπαιδεύσεις που διεξήγαγε η Περιφέρεια τόσο σε επίπεδο χωριού όσο και σε περιφερειακό επίπεδο, οι ιδιοκτήτες και οι εργαζόμενοι των φορέων ΜμΕ ανέπτυξαν τη δική τους δημιουργική προσωπικότητα. Η κατάρτιση

λειτουργήσει ως καταλύτης για τις ΜμΕ ώστε να σκεφτούν πιο δημιουργικά σχετικά με το τι ζητούσε η αγορά και να κατανοήσουν πλήρως τη διαδικασία δημιουργίας ενός προϊόντος από την αρχή έως το τέλος και να καθορίσουν ποιο προϊόν θα διατεθεί στην αγορά.

Μελέτες του ΟΟΣΑ (2019β) έδειξαν ότι, η καινοτομία μπορεί να βοηθήσει στην εξεύρεση των πιο προσιτών λύσεων στα κοινωνικά προβλήματα και αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη μακροπρόθεσμη παραγωγικότητα και ανάπτυξη. Μια στρατηγική ανάπτυξης χωρίς αποκλεισμούς περιστρέφεται γύρω από την καινοτομία στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ), καθώς οι επιχειρήσεις αυτές είναι πιο παραγωγικές και μπορούν να καταβάλλουν υψηλότερους μισθούς και να παρέχουν καλύτερες συνθήκες εργασίας για τους εργαζομένους τους, γεγονός που συμβάλλει στη μείωση της ανισότητας. Επιπλέον, οι ΜμΕ έχουν πλέον περισσότερες ευκαιρίες να καινοτομήσουν και να επεκταθούν χάρη στις πρόσφατες εξελίξεις στην τεχνολογία και την αγορά. Η ψηφιοποίηση διευκολύνει την ταχεία δημιουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων και επιταχύνει τη διάδοση της γνώσης, επιτρέποντας στους οργανισμούς να επεκτείνονται γρήγορα - συχνά με λιγότερα φυσικά περιουσιακά στοιχεία, προσωπικό ή τοποθεσίες.

Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση αλληλεπιδρά με το περιβάλλον αποτελεί μέρος της βιωσιμότητάς της. Το περιβάλλον έχει και κοινωνικές συνιστώσες. Οι ιδιοκτήτες μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜμΕ) εστιάζουν στις κοινωνικές πτυχές του περιβάλλοντος, σταθμίζοντας τη χρησιμότητα του προϊόντος στο κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται η ΜμΕ έναντι του οικονομικού οφέλους για την κοινότητα, ιδίως για τους πελάτες. Τα ευρήματα της έρευνας των Burlea-Schiopoiu και Mihaï (2019) περιλαμβάνουν τη γνώση του προϋπολογισμού για τα οικονομικά αποτελέσματα των ΜΜΕ, καθώς και τις κοινωνικές πτυχές της επιχείρησης, την κατάρτιση και την καινοτομία ως παράγοντα βιωσιμότητας. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι, εστιάζοντας σε θετικές χρηματοοικονομικές μετρήσεις, οι ΜμΕ μπορούν να αξιοποιήσουν την καινοτομία και την κατάρτιση για να ενισχύσουν την κοινωνική τους επίδραση στη βιωσιμότητα. Τα ευρήματα της έρευνας καταδεικνύουν λεπτομερώς ότι η κατάρτιση, η καινοτομία και τα κοινωνικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης αποτελούν σημαντικές και ευεργετικές εκτιμήσεις για τη βιωσιμότητα. Όσον αφορά τις οικονομικές πτυχές των ερευνητικών ευρημάτων, οι Bourletidis και Triantafylorou (2014) διασαφήνισαν ότι ο οικονομικός παράγοντας, ιδιαίτερα ο χρηματοοικονομικός παράγοντας, είναι κρίσιμος για τη βιωσιμότητα. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ενδέχεται να υποστούν άνιση οικονομική ύφεση κατά τη διάρκεια μιας παρατεταμένης περιόδου οικονομικής κρίσης, λόγω των περιορισμένων οικονομικών πόρων τους και της εξάρτησής τους από τραπεζικά δάνεια που συνοδεύονται από υψηλά επιτόκια. Εκτός από τον οικονομικό παράγοντα, οι συγκριτικά χαμηλοί διοικητικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι πόροι τους μπορεί να τους δυσχεράνουν την αντιμετώπιση της οικονομικής ύφεσης. Ωστόσο, η αυξημένη εξάρτησή τους από τους πελάτες και τους προμηθευτές μπορεί να καταστήσει πιο δύσκολη τη συνέχιση της λειτουργίας τους σε περιόδους κρίσης.

Σύμφωνα με τον Nulkar (2017), οι περιβαλλοντικοί παράγοντες επηρεάζουν το πόσο βιώσιμες είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ). Η έκταση της περιβαλλοντικής βλάβης που δημιουργούν οι δραστηριότητες των ΜμΕ έχει ωθήσει τη βιομηχανία, την κυβέρνηση και την κοινωνία των πολιτών σε μια ευρεία ώθηση για τη βελτίωση του

περιβάλλοντος. Σε απάντηση, οι επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν αναλάβει συγκεκριμένα καθήκοντα ως κεφάλαιο για τις ΜμΕ που επικεντρώνονται στην ψηφιοποίηση των διαδικασιών και στην παροχή εκθέσεων με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον. Πολλά από αυτά όμως λαμβάνουν χώρα σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι μεγαλύτερες εταιρείες ουσιαστικά μεταφέρουν τις περιβαλλοντικές τους υποχρεώσεις στους προμηθευτές τους όταν αναθέτουν τις διαδικασίες παραγωγής και τις υπηρεσίες τους σε ΜμΕ. Η πλειονότητα των ΜμΕ των αναπτυσσόμενων χωρών πρέπει να εργαστούν μόνες τους για να βελτιώσουν τις περιβαλλοντικές πρακτικές τους λόγω των χαλαρών κανονισμών και της χαλαρής εφαρμογής της περιβαλλοντικής νομοθεσίας.

3.7 Συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας

Στον τομέα της πληροφορικής, η επιχειρησιακή συνέχεια σχετίζεται με την ετοιμότητα σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης και την ανάκαμψη από καταστροφές (Herbane, 2013). Η μέθοδος με την οποία οι εταιρείες οργανώνουν τα περιουσιακά τους στοιχεία για να αντιμετωπίσουν καταστάσεις έκτακτης ανάγκης είναι γνωστή ως "επιχειρησιακή συνέχεια" (Herbane, 2013). Παρόμοια με τη διαχείριση κρίσεων, η οποία ενσωματώνει τις προοπτικές των ενδιαφερομένων για την πρόληψη, την αντίδραση και την ανάκαμψη, ο σχεδιασμός της επιχειρησιακής συνέχειας αποδίδει αποτελέσματα (Herbane, 2013). Τα σχέδια για τη διαχείριση των ελλείψεων εργαζομένων, του κλεισίματος επιχειρήσεων και των διαταραχών ζωτικών υπηρεσιών, προκειμένου να διατηρηθεί η παροχή αγαθών και υπηρεσιών, πρέπει να αποτελούν μέρος μιας στρατηγικής ετοιμότητας επιχειρησιακής συνέχειας. Τα σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας, ωστόσο, συχνά απουσιάζουν από τις επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό (Becken & Hughey, 2013).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Στρατηγικές για τη διατήρηση των κερδών από τον τουρισμό μετά από πυρκαγιά / Μελέτη περίπτωσης Ρόδου 2023

4.1 Επιπτώσεις των πυρκαγιών στον τουρισμό

Μια κρίση μπορεί να είναι προϊόν φυσικής καταστροφής ή ανθρωπογενής και είναι οποιαδήποτε απρόβλεπτη ακολουθία γεγονότων που μπορεί να επηρεάσει έναν οργανισμό σε οποιοδήποτε βαθμό αποδιοργάνωσης. Τα ακραία καιρικά φαινόμενα αποτελούν ένδειξη των αυξανόμενων επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής και τα φαινόμενα αυτά είναι πιθανό να οδηγήσουν σε φυσικές καταστροφές. Οι ισχυρότερες καιρικές μεταβολές θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε περισσότερες καταστροφές, συμπεριλαμβανομένων περισσότερων δομικών ζημιών, ανθρωπίνων τραυματισμών ή θανάτων ή/και οικονομικών δαπανών. Δεδομένου ότι περισσότεροι άνθρωποι έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με αυτά τα γεγονότα, υπάρχει άμεσος αντίκτυπος στον τουρισμό. Οι Schroeder, Pennington-Gray, Donohoe, & Kiouis

(2013) σημείωσαν ότι "η ένταση των κρίσεων που επηρεάζουν την τουριστική βιομηχανία" είναι αποτέλεσμα της "συχνότητας και της οργής των κρίσεων που έχουν ανθήσει την τελευταία δεκαετία" (σελ. 136).

Σύμφωνα με τους Becken και Hay (2007), οι τουριστικές τοποθεσίες είναι ιδιαίτερα ευάλωτες στις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής, επειδή βιώνουν έναν αυξανόμενο αριθμό ανεξέλεγκτων γεγονότων. Κατά τη διάρκεια και μετά από μια καταστροφή, η εικόνα του προορισμού βρίσκεται στο επίκεντρο. Οι καταστροφές μπορεί να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εικόνα ενός προορισμού. Η προστασία της εικόνας του προορισμού ή του οργανισμού τους απαιτεί ιδιαίτερη φροντίδα από τους τουριστικούς οργανισμούς. Οι αντιλήψεις και οι αποφάσεις των ταξιδιωτών για τους προορισμούς τους μπορεί να επηρεαστούν από μια κρίση (Pennington-Gray, Thapa, Karlanidou, Cahyanto, & McLaughlin, 2011). Επιπλέον, παρόμοιες τοποθεσίες μπορούν να επωφεληθούν από αυτές τις αδυναμίες κατά τη διάρκεια μιας παρατεταμένης περιόδου ανάκαμψης, καθώς "όταν η εικόνα αμαυρωθεί μέσω της κάλυψης από τα μέσα ενημέρωσης σε περίπτωση κρίσης, μπορεί να χρειαστεί μεγάλο χρονικό διάστημα για να επανέλθει στην κανονικότητα".

Ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στις φυσικές καταστροφές ενισχύει τον περίπλοκο ιστό αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ανθρώπων και του περιβάλλοντος. Αυτό έχει αντίκτυπο στη βιωσιμότητα του προορισμού, η οποία χαρακτηρίζεται από την τριπλή κατώτατη γραμμή των κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών πτυχών. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται και τα επακόλουθα πρωτόκολλα διαχείρισης κρίσεων έχουν αντίκτυπο στην ανταπόκριση μιας κοινότητας κατά τη διάρκεια ενός συμβάντος καταστροφής. Η τοπική κοινότητα συχνά επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις κοινωνικές προεκτάσεις μιας καταστροφής (Pennington-Gray & Pizam, 2011). Η ενσωμάτωση των κοινωνικών, περιβαλλοντικών και τοπικών οικονομικών παραγόντων στην προσέγγιση αποκατάστασης είναι απαραίτητη για τη μακροπρόθεσμη, βιώσιμη ανοικοδόμηση μετά από μια καταστροφή.

Επιπλέον, η διαδικασία αποκατάστασης καθιστά την ηγεσία στον τουρισμό (Pennington-Gray & Pizam, 2011) και την επικοινωνία ζωτικής σημασίας. Αλλά όπως σημειώνει η Pennington-Gray (2018), "οι κρίσεις δεν είναι γραμμικές", επομένως η ποιοτική έρευνα είναι απαραίτητη για τη βαθύτερη κατανόησή τους (Cahyanto & Pennington-Gray, 2017). Ωστόσο, απαιτείται περισσότερη έρευνα σχετικά με τη σχέση μεταξύ της ανθεκτικότητας, της διαχείρισης τουριστικών κρίσεων και της βιωσιμότητας (Pennington-Gray, 2018), καθώς και της "ανάπτυξης και διαχείρισης προορισμών από την άποψη της ανθεκτικότητας" (Luthe & Wyss, 2014, σ. 161). Ο Faulkner (2001) έχει συμβάλει σημαντικά στον τομέα των διαδικασιών και διαδικασιών διαχείρισης καταστροφών που σχετίζονται με τον τουρισμό. Απαιτείται περισσότερη έρευνα για να εξεταστεί συγκεκριμένα το γεγονός της καταστροφής σε σχέση με τα στάδια της διαδικασίας ανθεκτικότητας. Επιπλέον, απαιτείται ένα ποικίλο σώμα μελετών για την υποστήριξη των προσπαθειών του κλάδου για τον μετριασμό των κρίσεων τόσο πριν όσο και κατά τη διάρκεια των περιόδων ανάγκης, καθώς και για την προώθηση του πεδίου της διαχείρισης κρίσεων στον προορισμό (Pennington-Gray, 2018).

Παρά το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τον τρόπο με τον οποίο οι καταστροφές επηρεάζουν τους τουριστικούς προορισμούς, η έρευνα για την ανθεκτικότητα βρίσκεται ακόμη στην αρχή. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχει ανεπάρκεια ερευνών για τη διαχείριση του τουρισμού σχετικά με την ανθεκτικότητα των προορισμών και τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων. Η έρευνα που συνδέει την αντιμετώπιση καταστροφών με την ανθεκτικότητα, την προσαρμοστικότητα και την ανθεκτικότητα ενός κοντινού πληθυσμού που εξαρτάται από τον τουρισμό είναι ελλιπής. Παρά το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τον τρόπο με τον οποίο οι καταστροφές επηρεάζουν τους τουριστικούς προορισμούς, η έρευνα για την ανθεκτικότητα βρίσκεται ακόμη στην αρχή. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχει ανεπάρκεια ερευνών για τη διαχείριση του τουρισμού σχετικά με την ανθεκτικότητα των προορισμών και τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων.

Η έρευνα που συνδέει την αντιμετώπιση καταστροφών με την ανθεκτικότητα, την προσαρμοστικότητα και την ανθεκτικότητα ενός κοντινού πληθυσμού που εξαρτάται από τον τουρισμό είναι ελλιπής. Είναι καθοριστικές οι συνδέσεις μεταξύ των τοπικών πρωτοβουλιών ανθεκτικότητας και των πρωτοκόλλων διαχείρισης κρίσεων. Η ερμηνεία αυτών των συνδέσεων αποσκοπεί στο να δείξει πώς η ανταπόκριση της τοπικής κοινότητας σε μια φυσική καταστροφή μπορεί να επηρεαστεί από τις αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων. Προτείνεται ότι οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται κατά τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τη μείωση των επιπτώσεων των καταστροφών επηρεάζουν την ανθεκτικότητα της κοινότητας. Η μελέτη αυτή δείχνει μια σαφή σχέση μεταξύ των τακτικών ανάκαμψης των διαχειριστών προορισμών και της διαδικασίας ανθεκτικότητας που περνά η τοπική κοινότητα. Οι δασικές πυρκαγιές είναι μία από τις "πιο συνηθισμένες καταστροφές που σχετίζονται με το κλίμα και μπορούν να έχουν σοβαρές επιπτώσεις στους τουριστικούς προορισμούς", ενώ αναγνωρίζεται ότι κάθε παράδειγμα καταστροφής ή κρίσης είναι μοναδικό για το συγκεκριμένο περιβάλλον.

4.2 Τουρισμός σε κρίση

Σύμφωνα με τον Hall (2018), υπάρχουν πέντε απαιτήσεις που πρέπει να πληρούνται προκειμένου οι τουριστικοί προορισμοί να αντέχουν σε καταστροφές και γεγονότα κρίσεων:

- πρέπει να έχουν επίγνωση της ευπάθειας των πόρων τους
- πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη που να ωφελεί όλους τους σχετικούς ενδιαφερόμενους
- πρέπει να προσεγγίζουν τα γεγονότα κρίσεων χρησιμοποιώντας μακροπρόθεσμες στρατηγικές
- πρέπει να καταπολεμούν τον κατακερματισμό των παραδοσιακών μοντέλων διακυβέρνησης
- και πρέπει να διασφαλίζουν ότι λειτουργούν στην κατάλληλη τοπική και περιφερειακή κλίμακα.

Η ανασυγκρότηση μετά από μια καταστροφή, ιδίως στον τομέα του τουρισμού, συνδέεται με τη μείωση των τρωτών σημείων μέσω της βιωσιμότητας. Οι τουριστικοί

προορισμοί πρέπει να βρίσκουν ισορροπία μεταξύ των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών στοιχείων της τριπλής κατώτατης γραμμής προκειμένου να είναι βιώσιμοι. Η σχέση μεταξύ της ανθεκτικότητας, της διαχείρισης τουριστικών κρίσεων και της βιωσιμότητας είναι προς το παρόν ελλιπής στη βιβλιογραφία. Επιπλέον, η τουριστική βιομηχανία "είναι αρκετά ανεπαρκής όσον αφορά τα θεμέλια και τις αρχές της ανθεκτικότητας των προορισμών" (Schroeder & Pennington-Gray, 2018, σ. 229). Η ανθεκτικότητα εξακολουθεί να παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία σε αφηρημένη μορφή. Αν και τα τουριστικά συστήματα συχνά δεν έχουν στο μυαλό τους ένα "σχέδιο ολόκληρου του συστήματος", οι τουριστικοί προορισμοί λειτουργούν σε έντονα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, ενώ χτίζουν ενεργά τα εμπορικά τους σήματα και προσφέρουν ευκαιρίες για μελλοντικούς επισκέπτες. Εκτός από τους συνήθεις προληπτικούς ρόλους τους στο μάρκετινγκ, οι φορείς λήψης αποφάσεων για τον κοινοτικό τουρισμό, όπως οι Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμού (DMO), αναλαμβάνουν επίσης ηγετικό ρόλο σε περιόδους κρίσης για να βοηθήσουν την τοπική τουριστική βιομηχανία να ανταποκριθεί στο συμβάν και να ανακάμψει από αυτό. Οι DMOs έχουν τη δυνατότητα να περιορίσουν το μέγεθος της αντιπροσωπείας και της εξουσίας στην απόκρισή τους, επειδή είναι μόνο ένα όργανο λήψης αποφάσεων εντός της κοινότητας και λειτουργούν μόνο σε ορισμένους τομείς διοίκησης.

Μια πόλη που εξαρτάται από τον τουρισμό για θέσεις εργασίας και οικονομική σταθερότητα μπορεί να αντιμετωπίσει αυτή τη δυσκολία πιο δύσκολα. Κάθε επιλογή που κάνετε επηρεάζει το πλαίσιο στο οποίο αποφασίζουν και οι άλλοι. Αν επικεντρωθείτε υπερβολικά στον τομέα του τουρισμού, μπορεί να παραβλέψετε τις ανάγκες της ευρύτερης κοινότητας (Amore, Prayag, & Hall, 2018). Σύμφωνα με τον Gurtner (2016), η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών και ο αυξημένος αριθμός αφίξεων έχουν ιστορικά χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση μιας επιτυχημένης τουριστικής ανάκαμψης. Όμως, σε περίπτωση κρίσης ή τραγωδίας που θα μπορούσε να θέσει σε κίνδυνο τους τουριστικούς στόχους του προορισμού, η ανάκαμψη θα εξαρτηθεί από μια ολοκληρωμένη στρατηγική για την ελαχιστοποίηση των οικονομικών απωλειών χωρίς να τίθενται σε κίνδυνο οι φυσικοί και ανθρωπίνοι πόροι της περιοχής. Οι φυσικές καταστροφές μπορεί να έχουν άμεσες, βραχυπρόθεσμες αρνητικές επιπτώσεις στον τουρισμό, αλλά η συνεργασία μεταξύ των υπευθύνων λήψης αποφάσεων αυξάνει την πιθανότητα ότι μια κρίση ή καταστροφή θα μπορούσε να βελτιώσει την ικανότητα του προορισμού να αντιμετωπίσει τις επερχόμενες δυσκολίες και να έχει ακόμη και θετικές επιπτώσεις. Τελικά, μετά από ένα περιστατικό κρίσης, οι ηγέτες του τουρισμού θα πρέπει να θέσουν σε προτεραιότητα τη διαφύλαξη της φήμης του προορισμού τους και τον περιορισμό της βλάβης στο εμπορικό σήμα τους (Pennington-Gray & Pizam, 2011).

4.3 Ανθεκτικότητα του προορισμού και της τοπικής κοινότητας

Σύμφωνα με τους Walker, Holling, Carpenter, & Kinzig (2004), σελ. 6, η ανθεκτικότητα είναι "η ικανότητα ενός συστήματος να απορροφά διαταραχές και να αναδιοργανώνεται ενώ υφίσταται αλλαγές, ώστε να διατηρεί ουσιαστικά την ίδια λειτουργία, δομή, ταυτότητα και ανατροφοδότηση". Ο συνδεδεμένος και αλληλοεξαρτώμενος χαρακτήρας της οργανωτικής και κοινοτικής ανθεκτικότητας

καταδεικνύεται από το γεγονός ότι κάθε απόφαση που λαμβάνεται μεταβάλλει τις συνθήκες υπό τις οποίες λειτουργούν οι άλλοι φορείς λήψης αποφάσεων. Κατά συνέπεια, τα πρωτόκολλα διαχείρισης κρίσεων μπορεί να αντανakλώνται στην αντίδραση της κοινότητας. Η ανθεκτικότητα των μικρών επιχειρήσεων μπορεί να επηρεάσει την κοινότητα όσον αφορά τις οικονομικές απώλειες, την υποστήριξη της κοινότητας και τη διαθεσιμότητα πόρων σε μια οικονομία που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τουρισμό. Μια κοινότητα δεν χρειάζεται απαραίτητα να υποστεί μια καταστροφή για να θεωρηθεί ανθεκτική, παρόλο που ορισμένες επιχειρήσεις μπορεί να χρησιμεύσουν ως δείκτες της ανθεκτικότητας της κοινότητας. Δεν υπάρχει ούτε κλίμακα αξιολόγησης της ανθεκτικότητας ούτε ένα παγκοσμίως αναγνωρισμένο παράδειγμα για την ανθεκτικότητα των τουριστικών προορισμών. Η βιβλιογραφία σχετικά με την ανθεκτικότητα των προορισμών έχει πέντε αναγνωρισμένα κενά: την έλλειψη ενός εμπειρικού μοντέλου, ενός θεωρητικού μοντέλου και μιας σύνδεσης μεταξύ της ανθεκτικότητας των προορισμών και του έξυπνου τουρισμού, της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και της τουριστικής ανάκαμψης.

Σύμφωνα με την Pennington-Gray (2018), παρά το γεγονός ότι οι κρίσεις είναι δυναμικές και δεν συμπεριφέρονται πάντα διαδοχικά, η μέθοδος αντιμετώπισής τους είναι γραμμική. Η αναγνώριση ότι η ανθεκτικότητα του προορισμού είναι μια διαδικασία σε αντίθεση με ένα τελικό αποτέλεσμα είναι ζωτικής σημασίας. Αν και αναγνωρίζεται ότι οι κρίσεις αποτελούν το αποκορύφωμα μιας ποικιλίας αλληλένδετων ενεργειών και επιλογών (Pennington-Gray, 2018), στη βιβλιογραφία συναντώνται συνήθως μοντέλα ανθεκτικότητας που ακολουθούν μια γραμμική πορεία. Οι τέσσερις δεξιότητες της ανθεκτικότητας της κοινότητας είναι η προετοιμασία, η απορρόφηση, η ανάκαμψη και η προσαρμογή στις συνθήκες που δημιουργούνται από το γεγονός, σύμφωνα με τους Sharifi και Yamagata (2016). Αυτά τα τέσσερα στάδια απηχούνται από μια εναλλακτική στρατηγική για την οικοδόμηση της ανθεκτικότητας της κοινότητας, η οποία βασίζεται στην ικανότητα απορρόφησης των κλυδωνισμών, αντίδρασης στις απειλές με προσαρμοστικό τρόπο, αναδιοργάνωσης και ανάκαμψης από τις καταστροφές. Οι φάσεις της προσαρμογής στην κρίση και της ανάκαμψης μπορεί να λαμβάνουν την περισσότερη προσοχή, αλλά το στάδιο του σχεδιασμού και της προετοιμασίας είναι εξίσου σημαντικό και δεν πρέπει να υποτιμάται. Στην πραγματικότητα, η ανταπόκριση σε καταστροφές και η ανάκαμψη επηρεάζονται από την ανεπαρκή προετοιμασία. ανεπαρκής σχεδιασμός μπορεί να υπάρχει σε τουριστικές τοποθεσίες όπου είναι πιθανό να συμβούν γεγονότα καταστροφών, αυξάνοντας την ευπάθεια συγκεκριμένων επιχειρήσεων ή του προορισμού στο σύνολό του σε δυσμενείς επιπτώσεις από το συμβάν (Hystad & Keller, 2008).

4.3.1 Η επικοινωνία ενθαρρύνει την ανθεκτικότητα

Ήταν ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη της διαδικασίας ανθεκτικότητας η κοινοποίηση των επιχειρήσεων διαχείρισης κρίσεων. Γενικά, ένα κρίσιμο βήμα στη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων και ανθεκτικότητας είναι η σαφής και ξεκάθαρη επικοινωνία. Η παρούσα έρευνα υποστηρίζει και επεκτείνει τον ισχυρισμό των Hystad και Keller (2008) ότι η επικοινωνία είναι απαραίτητη για τη διαχείριση κρίσεων, υποδεικνύοντας ότι το είδος, ο όγκος και η ταχύτητα της επικοινωνίας κατά τη διαδικασία διαχείρισης καταστροφών μπορεί να επηρεάσει την ανθεκτικότητα της κοινότητας. Σύμφωνα με τον Jones (2016), η επικοινωνία προάγει τη συμμετοχή. Για

να είναι αποτελεσματική η εμπλοκή και να έχει καλή επίδραση στην ανθεκτικότητα της κοινότητας, η επικοινωνία πρέπει να είναι συνεχής και να κατευθύνεται στην προώθηση μιας συγκροτημένης αντιμετώπισης της κρίσης. Η συνεχής επικοινωνία έχει γίνει ένας τρόπος για να κατανοήσουν οι ταξιδιώτες την κατάσταση του περιβάλλοντος και τις επιλογές τους για ταξίδια. Οι ζώνες τουριστικής ανάπτυξης αποτελούσαν την πηγή συνεχούς επικοινωνίας για την τουριστική κοινότητα, ενώ πολλές πηγές, συμπεριλαμβανομένης της τοπικής εφημερίδας, παρείχαν πληροφορίες στην τοπική κοινότητα.

Οι φόβοι για το άγνωστο και το άγχος μειώθηκαν μέσω της επικοινωνίας. Σύμφωνα με πολυάριθμους πληροφοριοδότες, η επικοινωνία κατά τη διάρκεια μιας καταστροφής χρησιμεύει ως εργαλείο για να αποτρέψει τους ανθρώπους από το να φαντάζονται αβάσιμες ιστορίες σχετικά με το τι μπορεί να συμβαίνει. Σύμφωνα με έναν τοπικό πληροφοριοδότη, η επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στη μείωση της δυσπιστίας που έχετε για τον εγκέφαλό σας κατά τη διάρκεια αγχωτικών καταστάσεων. Έγινε επίσης σαφές ότι η επικοινωνία που γινόταν στην τοπική κοινότητα ήταν πολύ διαφορετική από την επικοινωνία που γινόταν σε ολόκληρη τη χώρα. Οι τοπικές επικοινωνίες έδιναν έμφαση στην ηρεμία, αλλά οι εθνικές ειδήσεις έπαιρναν μια πολύ πιο ακραία και ανακριβή στάση. Η τοπική επικοινωνία είχε ως στόχο να μειώσει τα αντικρουόμενα μηνύματα που ήταν εμφανή στα μέσα ενημέρωσης και επικεντρώθηκε στην ανακούφιση των ανθρώπων που επλήγησαν άμεσα. Στόχος της επαφής με τους τουρίστες ήταν η προώθηση ενός ταξιδιωτικού περιβάλλοντος χωρίς άγχος με την προώθηση της ηρεμίας και της ακριβούς πληροφόρησης.

Προκειμένου να αποφευχθούν αντικρουόμενα μηνύματα σχετικά με τις περιβαλλοντικές αλλαγές που μπορούν να επηρεάσουν τον προγραμματισμό, η στρατηγική επικοινωνίας στον τομέα του τουρισμού επικεντρώθηκε στην προώθηση της ηρεμίας μέσω της οργάνωσης των μέσων ενημέρωσης. Η δεύτερη αναδυόμενη έννοια αναγνώρισε ότι, από εσωτερική άποψη, η γνωστική αντιμετώπιση της κρίσης έγινε θέμα ταυτότητας και ανθεκτικότητας της ομάδας. Αυτό το αποτέλεσμα υποδηλώνει ότι η ανθεκτικότητα της κοινότητας έγινε το μέσο με το οποίο η ομάδα διαχειρίστηκε συλλογικά την κρίση, γεγονός που προσδίδει αξιοπιστία στη θεωρία των Hall κ.ά. (2018) ότι η ανθεκτικότητα είναι μια διαδικασία συνεχώς μεταβαλλόμενων αποφάσεων. Η διαδικασία ορισμού μιας κοινότητας ως ανθεκτικής περιλαμβάνει σχέσεις και συμπεριφορές που αναπτύχθηκαν ως μέσο αντιμετώπισης της κρίσης και αυτοπροσδιορισμού κατά τη διάρκεια του συμβάντος, παρά ως αλληλοεξαρτώμενες δραστηριότητες (Cahyanto & Pennington-Gray, 2017- Pennington-Gray, 2018). Επιπλέον, υπονοώντας ότι η κοινότητα, ως ενδιαφερόμενος, ανταποκρίνεται προσδιοριζόμενη ως συλλογικότητα, το εύρημα αυτό προσθέτει και υποστηρίζει την έρευνα (Gurtner, 2016- Hall et al., 2018) που επικεντρώνεται στη σημασία της αντίδρασης των ενδιαφερόμενων μερών. Ένα επαναλαμβανόμενο θέμα στα δεδομένα ήταν η βοήθεια προς τους άλλους εν μέσω της κρίσης. Έγινε φανερό ότι πολλά μέλη της κοινότητας έθεσαν ως προτεραιότητα την παροχή βοήθειας σε άλλους προκειμένου να είναι ανθεκτικοί και να αντιμετωπίσουν ψυχολογικά αυτή την καταστροφή. Στην τοπική εφημερίδα παρουσιάστηκαν πολυάριθμες μαρτυρίες μελών της γειτονιάς που ήταν πρόθυμα να

προσφέρουν βοήθεια με οποιοδήποτε τρόπο μπορούσαν -όπως κάνοντας αγορές από τοπικές επιχειρήσεις που αντιμετώπιζαν οικονομικές δυσκολίες.

4.3.2 Γνώση των αδύναμων σημείων

Οι τομείς της φιλοξενίας και του τουρισμού είναι απαραίτητοι για την οικονομική ανάπτυξη, παρά τις ορισμένες δυσκολίες. Ο τουριστικός τομέας αποτελεί σημαντική δύναμη πίσω από την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη παγκοσμίως, αλλά αντιμετωπίζει επίσης σημαντικούς κινδύνους και κλονισμούς. Μία από αυτές τις δυσκολίες είναι τα ανασταλτικά στοιχεία των φυσικών καταστροφών, αν και οι διακοπές στη ροή των τουριστών δεν συμβαίνουν στο κενό. Ανακαλύφθηκε από τους Aswani, Diedrich και Currier (2015) ότι ο τουριστικός τομέας έχει άμεσο αντίκτυπο στην κοινωνία και το περιβάλλον. Προκειμένου να διατηρήσουν την επιτυχία για τους ενδιαφερόμενους, οι ηγέτες αυτού του κλάδου πρέπει να έχουν επίγνωση των τρωτών σημείων. Τα συστήματα που είναι εκτεθειμένα και επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο κάποιος διαχειρίζεται το άγχος από συμβάντα είναι γνωστά ως τρωτά σημεία. Ένας κλάδος που δεν διαθέτει ανθεκτικότητα είναι πιο ευάλωτος σε καταστροφές και έχει χαμηλότερη αξία μάρκας. Τα εμπόδια που αντιλαμβάνεται ένας ηγέτης ως μπροστά του μπορεί να έχουν αντίκτυπο στο πόσο παρακινημένος είναι να προχωρήσει τους οργανισμούς του προς τα εμπρός. Οι πολυπλοκότητες που συνοδεύουν μια κρίση επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τις χειρίζονται οι ηγέτες. Σύμφωνα με αρκετούς συγγραφείς, η κατανόηση των στρατηγικών ή των σχεδίων που σχετίζονται με τα ευάλωτα και ανθεκτικά συστήματα από τους ενδιαφερόμενους επηρεάζεται από την ερμηνεία που δίνουν στα συστήματα αυτά. Αν και είναι σχετικά νέος στον τομέα του τουρισμού, ο σχεδιασμός ανθεκτικότητας αποτελεί εναλλακτική λύση στον σχεδιασμό αειφορίας. Καθώς οι τουριστικές επιχειρήσεις αλλάζουν, το ίδιο και οι απαιτήσεις των τουριστών και των ανθρώπων που απασχολούνται σε αυτές, οι απώλειες που προκύπτουν από ένα περιστατικό κρίσης μπορεί να προκαλέσουν τόσο φυσική όσο και ανθρώπινη βλάβη. Οι διευθυντές ξενοδοχείων μπορούν να σχεδιάσουν και να προετοιμαστούν αποτελεσματικά για τις σταδιακές ή απότομες αλλαγές που συμβαίνουν στον τουριστικό κλάδο πριν και κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, όταν λαμβάνουν υπόψη τους τις απαιτήσεις κάθε ενδιαφερόμενου μέρους του τομέα. Το μόνο πράγμα που οι ηγέτες πρέπει να αντιμετωπίζουν με συνέπεια σε οποιοδήποτε περιβάλλον επιχείρησης είναι η αλλαγή.

4.3.3 Σημασία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι διευθυντές των ξενοδοχείων θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους διάφορους παράγοντες που σχετίζονται με τον τουρισμό όταν προσπαθούν να διατηρήσουν την κερδοφορία τους. Η κατανόηση των προσανατολισμών και των χαρακτηριστικών των τουριστικών υπηρεσιών είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς η βιωσιμότητα εξισορροπεί τον τουρισμό, την ιστορική διατήρηση και την οικονομική ανάπτυξη. Σύμφωνα με τους Becken και Hughey (2013), οι ηγέτες σε μέρη που εξαρτώνται σημαντικά από τον τουρισμό και είναι ευάλωτα σε καταστροφές θα πρέπει να γνωρίζουν τις συνδέσεις μεταξύ του τουρισμού και της μείωσης του κινδύνου καταστροφών. Οι τουριστικές επιχειρήσεις μικρής κλίμακας μπορεί να αισθάνονται ασταθείς μετά από μια κρίση. Οι ηγέτες θα πρέπει να κινηθούν γρήγορα για να ενισχύσουν τους τομείς και τους πόρους που είναι πιο κερδοφόροι, αφού γνωρίζουν τους κινδύνους τους.

Η ανθεκτικότητα απέναντι σε ανατρεπτικά γεγονότα είναι κρίσιμη για την ικανότητα ενός οργανισμού να παραμείνει αποτελεσματικός. Ακόμη και τα κακά πράγματα μπορούν να οδηγήσουν σε δυνατότητες. Σύμφωνα με τους Dahles και Susilowati (2015), υπήρξαν ευκαιρίες για τους επιχειρηματίες ως αποτέλεσμα των σημαντικών διαταραχών που επέφεραν οι κρίσεις και οι καταστροφές. Ο τομέας του τουρισμού είναι δυναμικός και έχει διατηρήσει την ανοδική του πορεία προς τη βιωσιμότητα των κερδών, ακόμη και μπροστά στις αρνητικές επιπτώσεις από ανθρωπογενείς ή φυσικές καταστροφές. Ο παγκόσμιος τουρισμός έχει αντίκτυπο στις οικονομίες και τις κοινότητες, αλλά καταδεικνύει επίσης την ανθεκτικότητα του τουρισμού, καθώς οι αναδυόμενες αγορές είναι ζωτικής σημασίας για τις προσπάθειες ανάκαμψης μετά την κρίση. Σύμφωνα με αρκετούς συγγραφείς, τα προγράμματα διαχείρισης κρίσεων και ανθεκτικότητας βοηθούν τους επαγγελματίες του τουρισμού να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διευκολύνοντας τη λήψη αποφάσεων, διαφοροποιώντας τις προσφορές τους και αναπτύσσοντας τεχνικές διαχείρισης κρίσεων ειδικά για την επιχείρηση.

Μια κρίση μπορεί να ανατρέψει πλήρως τους τομείς των ταξιδιών και της φιλοξενίας, αλλά μια επιχείρηση μπορεί να παραμείνει ανταγωνιστική στην αγορά εάν οι ηγέτες της είναι σε θέση να προβλέψουν, να προλάβουν και να ανακάμψουν από τις επιπτώσεις μιας κρίσης. Προκειμένου να διαχειριστούν μια κρίση, οι ηγέτες θα πρέπει να είναι ικανοί ή να έχουν στη διάθεσή τους ένα εξειδικευμένο άτομο του προσωπικού. Σε περίπτωση κρίσης, οι ηγέτες των ξενοδοχείων μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά με την υποστήριξη των διαθέσιμων εργαλείων και πληροφοριών. Η καλύτερη κατανόηση της έννοιας της αποκατάστασης της εικόνας μπορεί να επιτρέψει στους διευθυντές των ξενοδοχείων να χρησιμοποιήσουν τη διαχείριση κρίσεων για να διατηρήσουν την επιχείρησή τους στην επιφάνεια μετά από μια καταστροφή από καταιγίδα. Ως αποτέλεσμα της αυξημένης ανταγωνιστικότητας, του εισοδήματος, του πληθυσμού και της τεχνολογίας, προκύπτουν τάσεις από κρίσεις με συγκεκριμένα προϊόντα που σχετίζονται με τον τουρισμό και επηρεάζουν την τιμή και τη διάρκεια του ταξιδιού. Ο τουρισμός παρέχει ευκαιρίες για την αύξηση της κατανόησης των κοινωνικών και πολιτιστικών αξιών. Σύμφωνα με τον Gurtner (2016), οι τόποι που βιώνουν δυσκολίες και καταστροφές προσφέρουν στους ενδιαφερόμενους ανεκτίμητες ευκαιρίες να μάθουν για τη διαχείριση κρίσεων και τις τακτικές ανάκαμψης.

Πολυάριθμοι συγγραφείς έχουν αποδείξει ότι δημιουργείται αξία όταν τα καταλύματα και άλλες επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό συγκεντρώνουν τους πόρους τους. Υπάρχει πολλή ασάφεια γύρω από τις κρίσεις και τις καταστροφές, και οι ηγέτες μπορεί να βγουν από αυτές με νέες ιδέες, αγαθά ή υπηρεσίες, ή μπορεί να εξασθενήσουν λόγω έλλειψης γνώσης, ετοιμότητας ή προθυμίας να προσαρμοστούν στις αλλαγές που επιφέρουν αυτά τα γεγονότα. Η έγκαιρη λήψη μέτρων για την ενίσχυση των σχεδίων διαχείρισης κρίσεων μπορεί να βοηθήσει τους ξενοδόχους να διατηρήσουν τα έσοδα από τον τουρισμό μετά από μία πυρκαγιά.

4.4 Εταιρική κοινωνική ευθύνη

Είναι επιτακτική ανάγκη οι ηγέτες των οργανισμών να αναλάβουν την ευθύνη για τη συμπεριφορά, τα αγαθά και τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι εταιρείες στην αγορά. Ο ορισμός της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) είναι δύσκολος, η οποία

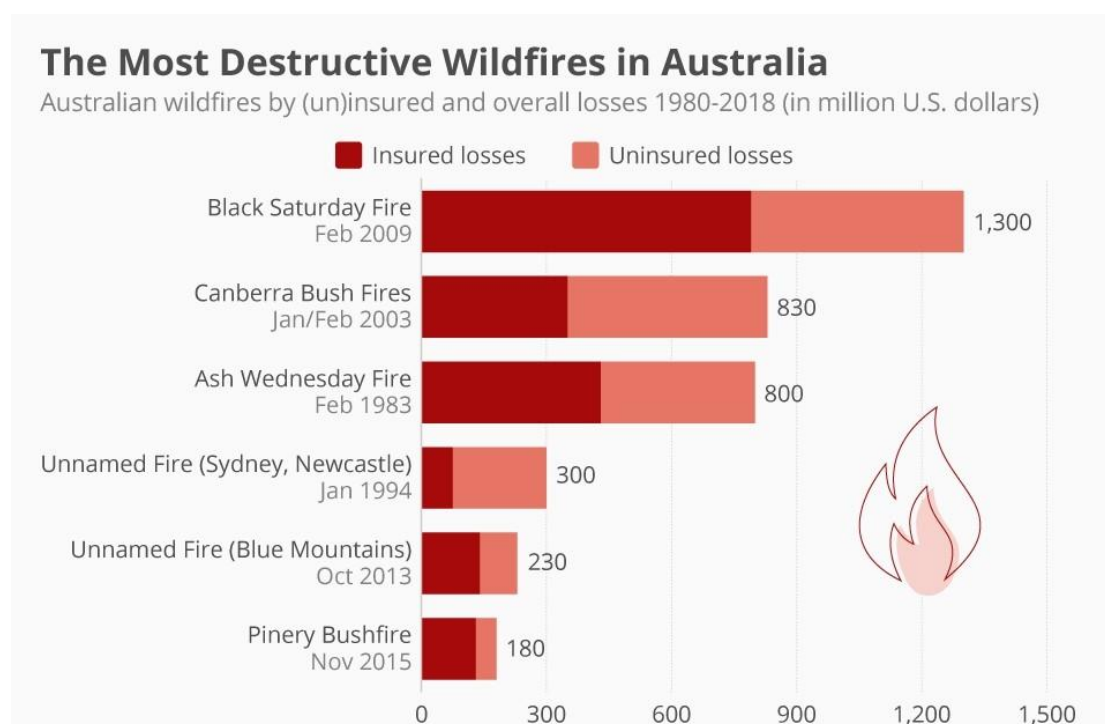
σύμφωνα με τον Calveras (2015), είναι η επιθυμία να πληρώνουμε περισσότερα για αγαθά που παρουσιάζουν χαρακτηριστικά ΕΚΕ. Η οικοδόμηση διαρκών σχέσεων με τους πελάτες είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις και τους παρόχους υπηρεσιών προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στην αγορά. Οι επιχειρήσεις που έχουν συνείδηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) ανταμείβονται για τα επιτεύγματά τους στους τομείς της ποικιλομορφίας, της ευημερίας των εργαζομένων, της συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών και του ηθικού, κοινωνικού, περιβαλλοντικού και κοινοτικού έργου. Κατά συνέπεια, η κοινωνική ευθύνη μιας εταιρείας έναντι των ενδιαφερομένων μερών της εκτείνεται πολύ πέρα από τα χρήματα που κερδίζει από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών. Ένας ηγέτης που αγνοεί τη σημασία αυτής της σχέσης διατρέχει σημαντικά μεγαλύτερο κίνδυνο από ό,τι οι ίδιοι. Όταν οι επιχειρήσεις επιλέγουν να χειρίζονται θέματα ΕΚΕ, αυτό μπορεί να τις βοηθήσει να ξεχωρίσουν από τους ανταγωνιστές τους στον ξενοδοχειακό και τουριστικό τομέα. Οι Martínez et al. (2013) πρότειναν τη μέτρηση των αντιλήψεων των πελατών για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στις υποχρεώσεις τους στον τομέα της ΕΚΕ. Θεώρησαν ότι, σε παγκόσμια κλίμακα, ο τομέας των ταξιδιών και της φιλοξενίας παρουσιάζει αύξηση των έργων ΕΚΕ. Οι Martínez et al. (2013) διαπίστωσαν ότι η προοπτική της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από την πλευρά των πελατών περιλαμβάνει διάφορες πρωτοβουλίες της εταιρείας. Παρόλο που οι ξενοδοχειακές και τουριστικές βιομηχανίες φαίνεται να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη βιωσιμότητα, οι οργανωτικοί ηγέτες φέρουν μεγαλύτερο βάρος ευθύνης. Για να αξιολογήσουν τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσεται η ΕΚΕ στις αντίστοιχες επιχειρήσεις, οι ερευνητές πρέπει πρώτα να αντιληφθούν τις προοπτικές των ενδιαφερομένων μερών. Η θέση μιας επιχείρησης στην αγορά είναι πιθανό να βελτιωθεί εάν λάβει υπόψη της τον τρόπο με τον οποίο την αντιλαμβάνονται οι πελάτες της. Η γνώση του ανταγωνισμού έχει πλεονεκτήματα. Σύμφωνα με τους Paek κ.ά. (2013), οι επενδυτικοί δεσμοί που επηρεάζουν τις πρακτικές της αγοράς που ενισχύουν την επιχειρηματική φήμη, την εικόνα της μάρκας και τις σχέσεις με τους πελάτες είναι το εγγενές πλεονέκτημα των ενδιαφερομένων μερών που συμμετέχουν στην ΕΚΕ. Παρόμοια, αρκετοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι τουριστικοί οργανισμοί επωφελούνται από την ύπαρξη μιας σαφούς, μετρημένης προσέγγισης που επιτυγχάνει ισορροπία μεταξύ της βραχυπρόθεσμης λήψης αποφάσεων και της μακροπρόθεσμης δέσμευσης. Σύμφωνα με τους Coles κ.ά., η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) είναι μια στρατηγική που χρησιμοποιείται από τις αρχές διοίκησης των επιχειρήσεων για να ληφθούν υπόψη οι λειτουργίες και η δημιουργία αξίας. Οι στρατηγικές ανταλλαγής μηνυμάτων που ανταποκρίνονται σε κρίσεις θα πρέπει να αποτελούν βασικό στοιχείο των πρωτοβουλιών ΕΚΕ. Οι μεταβλητές που επηρεάζουν τους κλάδους που εξυπηρετούν οι επιχειρήσεις καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εν λόγω επιχειρήσεις αναπτύσσουν, σχεδιάζουν και υλοποιούν τα προγράμματα ΕΚΕ τους. Σε κάθε περίπτωση, τα στελέχη ΕΚΕ συμμετέχουν ενεργά σε προγράμματα ΕΚΕ και λαμβάνουν τα απαραίτητα μέτρα για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους στον τομέα των ταξιδιών και των καταλυμάτων.

4.5 Διαχείριση εικόνας προορισμού: Παράδειγμα πυρκαγιών 2009 Αυστραλία

Η διαχείριση της εικόνας του προορισμού και των αντιλήψεων των επισκεπτών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα μηνύματα μάρκετινγκ που μεταφέρουν οι

διαχειριστές των προορισμών στην τουριστική βιομηχανία μετά από μια καταστροφή. Εννέα διαφορετικοί τύποι μηνυμάτων μάρκετινγκ αποκατάστασης διερευνήθηκαν από τους Walters και Mair (2012) σε σχέση με τις πυρκαγιές στην Αυστραλία το 2009. Τα μηνύματα μάρκετινγκ περιλάμβαναν:

- (α) συνέχιση ως συνήθως
- (β) προετοιμασία της κοινότητας
- (γ) μηνύματα αλληλεγγύης
- (δ) εγκρίσεις διασημοτήτων
- (ε) ανάκτηση εμπιστοσύνης και αντιλήψεων
- (στ) μετατροπή των επικίνδυνων εικόνων σε πλεονεκτήματα με έμφαση στην αναγέννηση
- (ζ) τόνωση της περιέργειας
- (η) προσφορά εκπτώσεων και
- (θ) μαρτυρίες επισκεπτών.



Εικόνα 15: Οι πιο καταστροφικές πυρκαγιές στην Αυστραλία / Πηγή: Munich Re

Παρόλο που δεν είναι σαφές αν ο τουριστικός τομέας θα είναι ανοιχτός στις διαφημίσεις διασημοτήτων, η τεχνική μάρκετινγκ των διαφημίσεων διασημοτήτων αποδείχθηκε η πιο επιτυχημένη για την αποκατάσταση. Σύμφωνα με τους Walters και

Mair (2012), οι λιγότερο επιτυχημένες στρατηγικές μάρκετινγκ για την ανάκαμψη τουριστικών προορισμών ήταν τόσο το "ανοιχτό για επιχειρήσεις" όσο και οι προσωρινές εκπτώσεις. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επούλωσης, η διοίκηση του προορισμού θα πρέπει να συνεχίσει να στέλνει μηνύματα μάρκετινγκ που είναι σχετικά με τον προορισμό. Τα συμπεράσματα της μελέτης μπορούν να δώσουν φως στα καλύτερα σχέδια μάρκετινγκ κρίσης για τους τουριστικούς προορισμούς, προκειμένου να προετοιμαστούν για την ανάκαμψη μετά την κρίση.

Μετά από μια καταστροφή, η διαχείριση των προορισμών πρέπει να αποφασίσει ποιες πτυχές ενός τόπου θα προωθήσει. υποστήριξε ότι παρά τις φυσικές αλλαγές στις ιδιότητες ενός προορισμού που προέρχονται από μια κρίση, οι άνθρωποι μπορεί να είναι διατεθειμένοι να επισκεφθούν μια τοποθεσία για άλλους λόγους, καταρρίπτοντας την άποψη ότι οι κρίσεις έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εικόνα του τουριστικού προορισμού. Ως εκ τούτου, η ζημία στη φήμη ενός προορισμού είναι μόνο ένα μέρος της ανάκαμψης της τουριστικής βιομηχανίας, καθώς ορισμένοι ταξιδιώτες μπορεί να επιλέξουν να επισκεφθούν μέρη που έχουν καταστραφεί φυσικά. Προκειμένου να αυξηθεί η φυσική και ψυχολογική ιδιαιτερότητα ενός προορισμού, οι διαχειριστές των προορισμών πρέπει να αποφασίσουν ποια χαρακτηριστικά θα αναδείξουν. Τα ευρήματα της μελέτης μπορούν να φανούν χρήσιμα στους διαχειριστές προορισμών που επιθυμούν να εντοπίσουν τις τακτικές μάρκετινγκ που άλλοι DMO και διαχειριστές έχουν χρησιμοποιήσει με επιτυχία.

4.6 Μελέτη περίπτωσης πυρκαγιών στη Ρόδο

Με κύριο χαρακτηριστικό το εύκρατο μεσογειακό κλίμα, η Ρόδος έχει ήπιους χειμώνες και ζεστά καλοκαίρια. Τα κλιματικά στοιχεία του Μετεωρολογικού Σταθμού στο Δημοτικό Λιμενικό Ταμείο Νότιας Δωδεκανήσου από το 2019 έως το 2021 αποκαλύπτουν μέση ετήσια θερμοκρασία 20,6C και ετήσια βροχόπτωση 621,2mm. Τους καλοκαιρινούς μήνες από τον Μάιο έως τον Οκτώβριο σημειώνονται υψηλές θερμοκρασίες, με μέσες μέγιστες να φτάνουν τους 37,6 βαθμούς Κελσίου, συνοδευόμενες από ανέμους που φτάνουν ταχύτητες από 16,3 χλμ./ώρα έως 28,2 χλμ./ώρα και περιστασιακές ριπές έως και 78,9 χλμ./ώρα. Διάφοροι γεωλογικοί σχηματισμοί χαρακτηρίζουν τη Ρόδο, με ασβεστολιθικά πετρώματα και φλύσχη να κυριαρχούν στις ορεινές περιοχές στα νοτιοδυτικά, ενώ οι βόρειες και ανατολικές περιοχές χαρακτηρίζονται από ομαλές πεδιάδες και λοφώδη τοπία.

Η Ρόδος, που βρίσκεται στο νοτιοανατολικό Αιγαίο, είναι το μεγαλύτερο νησί του αρχιπελάγους των Δωδεκανήσων, που καλύπτει μια εκτεταμένη έκταση 1.401 km² με μια εκπληκτική ακτογραμμή που εκτείνεται σε 253 km. Στο πλαίσιο της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αιγαίου στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, η Ρόδος υπάγεται στη δικαιοδοσία του Δήμου Ρόδου. Ως πρωτεύουσα και διοικητικός κόμβος του νησιού, η πόλη της Ρόδου φιλοξενεί πληθυσμό 124.851 κατοίκων, καθιστώντας την το τρίτο πιο πυκνοκατοικημένο νησί στην Ελλάδα σύμφωνα με την απογραφή του 2021 από την Ελληνική Στατιστική Αρχή. Η Ρόδος είναι ένας θησαυρός φυσικής ομορφιάς, με ποικίλη τοπογραφία, άφθονη χλωρίδα και πανίδα και μια πλούσια πολιτιστική κληρονομιά που προσελκύει επισκέπτες από όλο τον κόσμο για να εξερευνήσουν τα μαγευτικά τοπία της και να βυθιστούν στη συναρπαστική ιστορία της.

4.6.1 Δασικές πυρκαγιές στη νήσο Ρόδο κατά τη δεκαετία 2012-2021

Εξετάζοντας τα συγκεκριμένα έτη, διαπιστώνουμε ότι ο μεγαλύτερος αριθμός δασικών πυρκαγιών σημειώθηκε το 2018, με 43 πυρκαγιές, ακολουθούμενο από το 2013 με 42 πυρκαγιές και το 2012 με 40 πυρκαγιές. Αντίθετα, ο χαμηλότερος αριθμός δασικών πυρκαγιών σημειώθηκε το 2019, με μόνο 12 πυρκαγιές, ακολουθούμενο από το 2021 με 17 πυρκαγιές και το 2020 με 18 πυρκαγιές. Οι πιο έντονες πυρκαγιές, που χαρακτηρίζονται από εκτεταμένες καταστροφές, παρατηρήθηκαν το 2013, το 2016 και το 2021. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα εμβαθύνουμε στα ολοκληρωμένα αποτελέσματα της εκτεταμένης καταγραφής δασικών πυρκαγιών που σημειώθηκαν στο νησί από το 2012 έως το 2021 και παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες, όπως τον αριθμό των πυρκαγιών ανά έτος. Επιπλέον, περιλαμβάνουν τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) που είναι υπεύθυνοι για τις περιοχές από τις οποίες προκλήθηκαν οι πυρκαγιές, καθώς και τα αίτια των πυρκαγιών, με «άγνωστο» να αναφέρεται όταν δεν κατέστη δυνατό να προσδιοριστεί η αιτία. Επιπλέον, παρέχονται πληροφορίες για την έκταση των καμένων εκτάσεων, κατηγοριοποιημένες ανά τύπο δασών που έχουν πληγεί και εάν οι περιοχές ταξινομήθηκαν ως δάση, αναδασωτές εκτάσεις, λιβάδια, γεωργικές εκτάσεις, ή δασικός υπόγειος. Στους πίνακες αναφέρεται επίσης εάν οι πυρκαγιές κατασβέστηκαν με επίγεια ή εναέρια μέσα. Εκτός από τις δασικές πυρκαγιές που καταγράφονται στον Πίνακα, υπήρξαν επιπλέον 219 πυρκαγιές που αναφέρθηκαν από την Πυροσβεστική στο Δασαρχείο ως δασικές-γεωργικές πυρκαγιές.

Ωστόσο, μετά από έρευνα του Δασαρχείου, αποκαλύφθηκε ότι οι πυρκαγιές αυτές εκδηλώθηκαν σε μη δασικές εκτάσεις, όπως αγροτικές εκτάσεις, καλαμιώνες και σκουπιδότοπους. Δεδομένου ότι αυτές οι περιοχές δεν υπόκεινται στη δασική νομοθεσία, αποτελούν σημαντικό κίνδυνο, καθώς μπορεί να κλιμακωθούν σε δασικές πυρκαγιές εάν δεν σβήσουν εγκαίρως. Ένα από τα πιο σημαντικά ευρήματα από την Εικόνα 17 είναι ότι η αιτία των πυρκαγιών παραμένει άγνωστη σε ένα εκπληκτικό 88,85% των περιπτώσεων. Αυτό τονίζει τις αδυναμίες του συστήματος όσον αφορά τη διερεύνηση και τον προσδιορισμό της αιτίας των πυρκαγιών. Χωρίς αυτές τις κρίσιμες πληροφορίες, καθίσταται δύσκολο να αναλυθούν με ακρίβεια οι βαθύτερες αιτίες και να εφαρμοστούν αντίστοιχα μέτρα για την αποτροπή παρόμοιων περιστατικών στο μέλλον. Επιπλέον, όταν η αιτία μιας πυρκαγιάς είναι άγνωστη, καθίσταται αδύνατο να αποδοθεί ευθύνη σε κάποιο συγκεκριμένο άτομο ή οντότητα.

ΕΤΟΣ	ΚΑΕΙΣΑ ΕΚΤΑΣΗ										
	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΥΡΚΑΓΙΩΝ	ΔΑΣΟΣ						ΥΠΟΡΟΦΟΣ ΔΑΣΟΥΣ	ΔΑΣΙΚΗ ΕΚΤΑΣΗ	ΧΟΡΤΟΛΙΒΑΔΙΚΗ ΕΚΤΑΣΗ	ΓΕΩΡΓΙΚΗ ΕΚΤΑΣΗ
		ΤΡΑΧΕΙΑ ΠΕΥΚΗ	ΑΕΙΦΥΛΛΑ ΠΛΑΤΥΦΥΛΛΑ	ΛΟΙΠΑ ΘΕΡΜΟΒΙΑ ΠΛΑΤΥΦΥΛΛΑ	ΛΟΙΠΑ ΘΕΡΜΟΒΙΑ ΚΩΝΟΦΟΡΑ	ΑΝΑΔΑΣΙΩΤΕΑ ΕΚΤΑΣΗ					
2012	40	599,533				90,807	3645,400	2,530		51,580	52,035
2013	42	8108,689	5,795				26245,317	13,520	8668,000	9,657	14297,000
2014	25	155,967					136,800	1,550	5,830	22,630	4,700
2015	30	348,342		4,195			4913,350	2,370	618,879	39,435	323,100
2016	22	4734,612	27,770				4227,423	6,920		16,380	6097,190
2017	20	18,047	0,476				19,347	4,200		34,096	
2018	43	9,636		1,593	5,682		4,550	6,049	2,845	41,940	3,000
2019	12	0,324					10	1,23		18,7	8,5
2020	18	127,859					0,5	3,755		14,24	17,95
2021	17	7507,316	4,882				3700,74	1,05		17,37	523,666
2012-2021	269	21610,325	38,923	5,788	96,489		42903,427	43,174	9295,554	266,028	21327,141

Εικόνα 16: Δασικές πυρκαγιές στη νήσο Ρόδο κατά τη δεκαετία 2012-2021

ΑΙΤΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΥΡΚΑΓΙΩΝ										
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2012-2021
ΑΓΝΩΣΤΗ	36	38	25	25	21	17	38	11	13	15	239
ΑΜΕΛΕΙΑ	1								1		2
ΑΜΕΛΕΙΑ / ΚΑΥΣΗ ΥΠΟΛ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΩΝ	1	2			1				1		5
ΑΜΕΛΕΙΑ ΕΚΔΡΟΜΕΙΣ		1									1
ΑΜΕΛΕΙΑ-ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΤΟ ΥΠΑΙΘΡΟ				1						1	2
ΑΜΕΛΕΙΑ / ΥΠΟΛ ΚΑΠΝΙΣΜΑΤΟΣ										1	1
ΑΜΕΛΕΙΑ / ΚΑΥΣΗ ΑΠΟΡΡΙΜΑΤΩΝ							1				1
ΒΟΛΗ ΣΤΡΑΤΟΥ						3	1		1		5
ΦΩΤΟΒΟΛΙΔΑ	1			1							2
ΚΕΡΑΥΝΟΣ	1			3			2	1	2		9
ΕΜΠΡΗΣΜΟΣ ΑΠΟ ΠΡΟΘΕΣΗ		1					1				2

Εικόνα 17: Αίτια δασικών πυρκαγιών των ετών 2012-2021

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ	ΟΙΚΙΕΣ	ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	ΖΩΑ	ΠΤΗΝΑ	ΚΥΨΕΛΕΣ	ΓΕΩΡΓΙΚΗΝΟ- ΤΡΟΦΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΤΡΑΥΜΑΤΙΣΜΟΙ ΑΝΘΡΩΠΩΝ
22/08/2015	ΠΑΣΤΙΔΑ	1	9	20	30			
18/06/2016	ΑΠΟΛΑΚΚΙΑ		4				6	2
01/08/2021	ΘΕΟΛΟΓΟΣ ΜΑΡΙΤΣΑ ΨΙΝΘΟΣ	1	2	60	6	10	1	
ΣΥΝΟΛΟ		2	15	80			7	2

Εικόνα 18: Άλλες καταστροφές λόγω πυρκαγιάς κατά τη δεκαετία 2012-2021

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΥΡΚΑΓΙΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΥΡΚΑΓΙΩΝ ΠΟΥ ΚΑΤΑΣΒΕΣΤΗΚΑΝ ΜΕ ΕΠΙΓΕΙΑ ΜΕΣΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΥΡΚΑΓΙΩΝ ΠΟΥ ΚΑΤΑΣΒΕΣΤΗΚΑΝ ΜΕ ΕΠΙΓΕΙΑ ΚΑΙ ΕΝΑΕΡΙΑ ΜΕΣΑ
2012	40	28	12
2013	42	33	9
2014	25	20	5
2015	30	25	5
2016	22	20	2
2017	20	18	2
2018	43	40	3
2019	12	10	2
2020	18	15	3
2021	17	13	4
2012-2021	269	222	47

Εικόνα 19: Μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για την κατάσβεση δασικών πυρκαγιών κατά τη δεκαετία 2012-2021

Οι πίνακες 18-22 προσφέρουν περαιτέρω πληροφορίες για τα δεδομένα που συλλέγονται. Ο Πίνακας 20 επισημαίνει συγκεκριμένα τον αριθμό των πυρκαγιών και την καμένη έκταση σε εκτάρια που προκαλούνται από πυρκαγιές γεωργικών προϊόντων κάθε χρόνο. Ο Πίνακας 18 παρέχει πληροφορίες για άλλες καταστροφές που προκύπτουν από τις πυρκαγιές, όπως ζημιές σε νοικοκυριά, μηχανήματα, ζώα, εγκαταστάσεις και τραυματισμούς. Τέλος, ο Πίνακας 19 παρουσιάζει τον αριθμό των επίγειων και εναέριων μέσων που χρησιμοποιούνται για την καταπολέμηση των πυρκαγιών κάθε χρόνο. Αξίζει να σημειωθεί ότι στις εκτιμήσεις ζημιών που προβλέπονται στον Πίνακα 18 δεν περιλαμβάνονται τα έξοδα για την κατάσβεση των πυρκαγιών, καθώς αυτά υπολογίζονται ξεχωριστά από την Πυροσβεστική Υπηρεσία. Επιπρόσθετα, δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία από τη Διεύθυνση Δασών Δωδεκανήσου για εκτίμηση ζημιών που προκλήθηκαν σε αγροτικές εκτάσεις, ούτε εκτιμήσεις ζημιών σε άλλα στοιχεία όπως σπίτια.

ΑΜΙΓΩΣ ΓΕΩΡΓΙΚΕΣ ΕΚΤΑΣΕΙΣ					
ΕΤΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΥΡΚΑΓΙΩΝ	ΚΑΕΙΣΑ ΕΚΤΑΣΗ ΣΕ ΣΤΡΕΜ	ΕΤΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΥΡΚΑΓΙΩΝ	ΚΑΕΙΣΑ ΕΚΤΑΣΗ ΣΕ ΣΤΡΕΜ
2012	44	69,210	2018	17	36,257
2013	15	32,766	2019	11	71,500
2014	24	39,882	2020	13	44,020
2015	22	57,050	2021	8	9,830
2016	32	66,550	ΣΥΝΟΛΟ	219	465,750
2017	33	38,685			

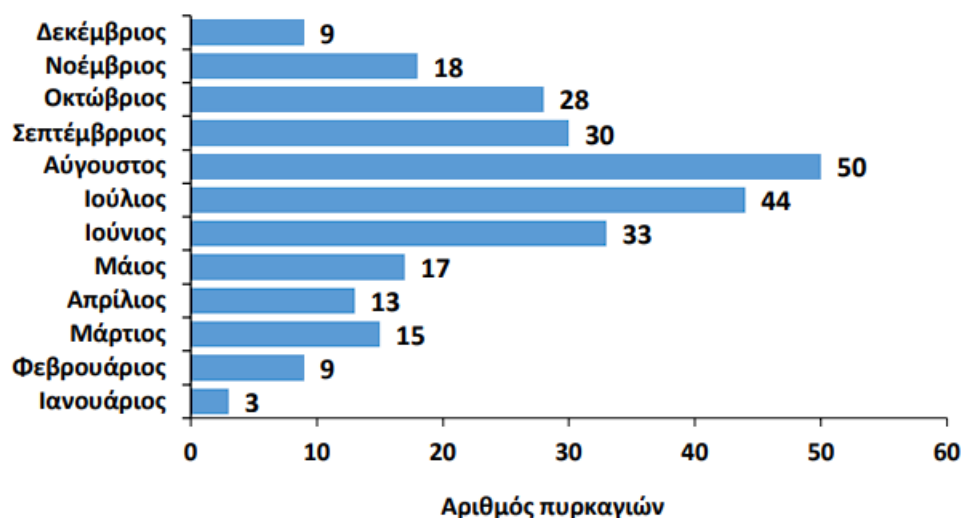
Εικόνα 20: Αγροτικές πυρκαγιές στη νήσο Ρόδο κατά τη δεκαετία 2012-2021

Αναλύοντας τη μηνιαία κατανομή των δασικών πυρκαγιών (Πίνακας 21), σημειώνουμε ότι σημειώνονται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, με το υψηλότερο ποσοστό, περίπου 68,77%, να εμφανίζεται μεταξύ Ιουνίου και Οκτωβρίου. Κατά τους

μήνες Μάρτιο, Απρίλιο, Μάιο και Νοέμβριο σημειώθηκε το 23,42% των δασικών πυρκαγιών, ενώ οι χειμερινοί μήνες Δεκέμβριος, Ιανουάριος και Φεβρουάριος αντιπροσώπευαν το 7,81% των πυρκαγιών. Συνολικά, η εκτενής συλλογή δεδομένων και ανάλυση των δασικών πυρκαγιών στο νησί της Ρόδου από το 2012 έως το 2021 ρίχνει φως στη συχνότητα, την κατανομή και τον αντίκτυπο αυτών των καταστροφικών περιστατικών. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν την ανάγκη για βελτιωμένες μεθόδους έρευνας για τον προσδιορισμό των αιτιών των πυρκαγιών, επιτρέποντας την εφαρμογή στοχευμένων μέτρων για την πρόληψη και τον μετριασμό μελλοντικών συμβάντων. Επιπλέον, τα δεδομένα υπογραμμίζουν τη σημασία της άμεσης αντίδρασης και των αποτελεσματικών τεχνικών κατάσβεσης, ιδιαίτερα σε μη δασικές περιοχές, για την πρόληψη της κλιμάκωσης των πυρκαγιών και την ελαχιστοποίηση των ζημιών σε γειτονικές δασικές εκτάσεις. Η περαιτέρω εξέταση των στοιχείων μας οδήγησε να αναζητήσουμε πληροφορίες από το αρχείο της Διεύθυνσης Δασών Δωδεκανήσου. Αυτή η έρευνα επικεντρώθηκε στις καμένες δασικές εκτάσεις για τις οποίες πραγματοποιήθηκαν εκτιμήσεις ζημιών και κόστους για την αξιολόγηση των απαιτούμενων προσπάθειών αποκατάστασης.

ΜΗΝΕΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΑΣΙΚΩΝ ΠΥΡΚΑΓΙΩΝ											
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2012-2021	
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	1				2							3
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	2	1			1	2			1	2		9
ΜΑΡΤΙΟΣ	3	4			2	1	3		2			15
ΑΠΡΙΛΙΟΣ			1	2	3	3		1	1	2		13
ΜΑΙΟΣ	1	1	2	1			4	2	3	3		17
ΙΟΥΝΙΟΣ	2	9	2	4	3	2	4	3	2	2		33
ΙΟΥΛΙΟΣ	8	8	6	3	2	1	10	2	2	2		44
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	19	9	5	3		6	4		1	3		50
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	1	3	4	10	3	3	3	2	1			30
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	1	3	2	3	1	2	10	1	3	2		28
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ		1	2	3	3		5	1	2	1		18
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	2	3	1	1	2							9
ΣΥΝΟΛΟ	40	42	25	30	22	20	43	12	18	17		269

Εικόνα 21:Μηνιαία κατανομή δασικών πυρκαγιών της δεκαετίας 2012-2021



Εικόνα 22:Συγκεντρωτική μηνιαία κατανομή δασικών πυρκαγιών της δεκαετίας 2012-2021

Ο Πίνακας 23 παρέχει μια εκτίμηση των ζημιών που υπέστησαν τα δάση και οι δασικές εκτάσεις που επλήγησαν από 56 από τις συνολικά 269 δασικές πυρκαγιές. Περιλαμβάνει επίσης ορισμένες από τις αναδασωτέες εκτάσεις, υποδεικνύοντας το μέγεθος της διαπιστωθείσας ζημιάς. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν πραγματοποιήθηκαν εκτιμήσεις ζημιών για δάση όπου καταστράφηκε μόνο ο υπόγειος όροφος, ούτε για εκτάσεις βοσκοτόπων. Με βάση τα στοιχεία και τις εκτιμήσεις, οι σημαντικότερες απώλειες σημειώθηκαν κατά την πυρκαγιά που εκδηλώθηκε στις 8 Ιανουαρίου 2021 στις κοινότητες Θεολόγου, Ψίνθου και Μαριτσών. Η εκτίμηση ζημιών και αποκατάστασης για τη φωτιά αυτή, που έπληξε συνολική έκταση 1.112.944 τετραγωνικών μέτρων πευκοδάσους και αναδασωτέες εκτάσεις, ανήλθε σε 23.751.675 ευρώ. Η δεύτερη υψηλότερη εκτίμηση ζημιών συνδέθηκε με τη φωτιά που σημειώθηκε στις 27 Ιουλίου 2013 στις κοινότητες Ιστρίου, Προφύλιας, Βατίου, Αρνήθας και Μεσαναγρού. Η πυρκαγιά έπληξε συνολική έκταση 16.432 τετραγωνικών μέτρων πευκοδάσους και δασικές εκτάσεις, με αποτέλεσμα να προκληθούν ζημιές και δαπάνες αποκατάστασης ύψους 12.671.017,98 ευρώ. Τέλος, η πυρκαγιά στις 18 Ιουνίου 2016, στα Απολακιά, προκάλεσε ζημιές και δαπάνες αποκατάστασης συνολικού ύψους 7.254.646,24 ευρώ για συνολική έκταση 8.660.100 τετραγωνικών μέτρων πευκοδάσους και αναδασωτέες εκτάσεις.

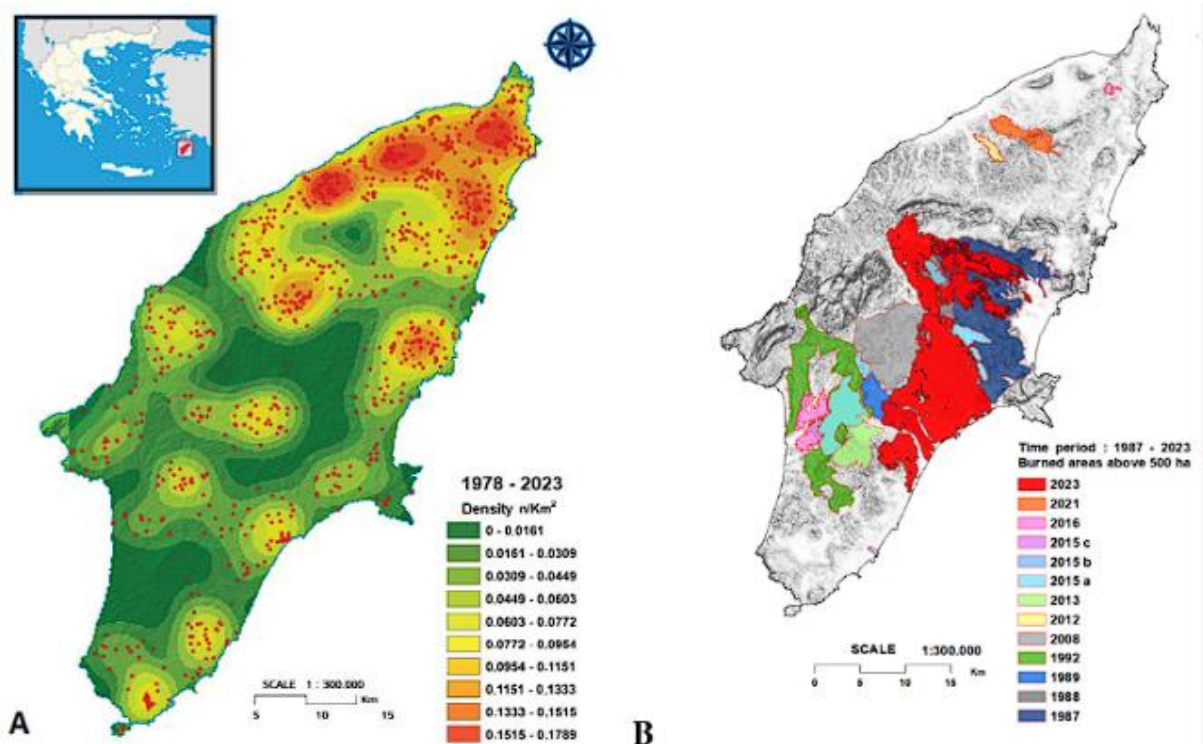
Α/Α	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΟΤΑ	ΚΑΕΙΣΑ ΕΚΤΑΣΗ ΣΕ ΣΤΡΕΜΜΑΤΑ							ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΖΗΜΙΑΣ ΔΑΣΙΚΗΣ ΒΛΑΣΤΗΣΗΣ ΣΕ ΕΥΡΩ
			ΔΑΣΟΣ				ΑΝΑΔΑ ΣΩΤΕΑ ΕΚΤΑΣΗ	ΔΑΣΙΚΗ ΕΚΤΑΣΗ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΚΤΑΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΕΓΙΝΕ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΖΗΜΙΑΣ	
			ΤΡΑΧΕΙΑ ΠΕΥΚΗ	ΛΕΙΦΥΛΛΑ ΠΛΑΤΥΦΥΛΛΑ	ΛΟΙΠΑ ΘΕΡΜΟΒΙΑ ΠΛΑΤΥΦΥΛΛΑ	ΛΟΙΠΑ ΘΕΡΜΟΒΙΑ ΚΩΝΟΦΟΡΑ				
1	04/07/2012	ΑΠΟΛΛΩΝΑ	41,500						41,500	65532,00
2	18/07/2012	ΔΑΜΑΤΡΙΑ	3,572						3,572	5014,00
3	09/08/2012	ΚΡΕΜΑΣΤΗ	1,498						1,498	1399,00
4	19/08/2012	ΘΕΟΛΟΓΟΣ	0,324						0,324	678,00
5	21/08/2012	ΚΡΕΜΑΣΤΗ	1,060						1,060	1674,00
6	28/08/2012	ΛΑΧΑΝΙΑ				2,972			2,972	56172,00
7	01/12/2012	ΘΕΟΛΟΓΟΣ	1,226						1,226	664,00
8	20/03/2013	ΘΕΟΛΟΓΟΣ		4,379					4,379	6907,00
9	24/03/2013	ΠΑΣΤΙΔΑ		1,416					1,416	1493,00
10	13/06/2013	ΘΕΟΛΟΓΟΣ	20,731						20,731	32736,00

11	23/06/2013	ΘΕΟΛΟΓΟΣ	12,254					12,254	19350,00	
12	28/06/2013	ΘΕΟΛΟΓΟΣ	9,166					9,166	14474,00	
13	27/07/2013	ΙΣΤΡΙΟΣ ΠΡΟΦΥΛΙΑ ΒΑΤΙ ΑΡΝΙΘΑ ΜΕΣΑΝΑΓΡΟΣ	7769,000				8663,000	16432,000	12671018,00	
14	01/08/2013	ΘΕΟΛΟΓΟΣ	11,385					11,385	17977,00	
15	21/08/2013	ΚΑΛΑΒΑΡΔΑ	35,560				5,000	40,560	73910,36	
16	25/08/2013	ΠΑΣΤΙΔΑ	11,743					11,743	20101,00	
17	15/09/2013	ΙΑΛΥΣΟΣ	3,370					3,370	7063,00	
18	26/06/2014	ΣΟΡΩΝΗ	14,040					14,040	32743,00	
19	01/07/2014	ΚΟΣΚΙΝΟΥ	0,540					0,540	1341,00	
20	04/08/2014	ΜΑΡΙΤΣΑ	4,600				5,830	10,430	32766,30	
21	20/08/2014	ΔΙΜΥΛΙΑ	73,400					73,400	39788,50	
22	07/09/2014	ΔΑΜΑΤΡΙΑ	0,877					0,877	2756,00	
23	25/11/2014	ΚΑΤΤΑΒΙΑ	62,510					62,510	196402,97	
24	28/04/2015	ΜΟΝΟΛΙΘΟΣ			4,195			4,195	5578,00	
25	31/07/2015	ΛΑΧΑΝΙΑ	158,717				39,509	198,226	263589,85	
26	15/08/2015	ΔΙΜΥΛΙΑ	32,900					32,900	43748,00	
27	17/08/2015	ΚΑΛΥΘΙΕΣ	16,230					16,230	12697,00	
28	22/08/2015	ΠΑΣΤΙΔΑ	137,700				555,550	693,25	1326085,77	
29	16/09/2015	ΙΑΛΥΣΟΣ	0,263					0,263	486,00	
30	27/09/2015	ΙΑΛΥΣΟΣ	0,619					0,619	1144,00	
31	28/10/2015	ΔΑΜΑΤΡΙΑ	1,025					1,025	3221,00	
32	4/11/2015	ΛΑΧΑΝΙΑ	0,888					0,888	2790,49	
33	18/11/2015	ΚΑΤΤΑΒΙΑ					23,820	23,820	43274,15	
34	18/02/2016	ΣΑΛΑΚΟΣ		27,770				27,770	36928,91	
35	29/04/2016	ΜΑΡΙΤΣΑ	1,075					1,075	2792,00	
36	18/06/2016	ΑΠΟΛΑΚΚΙΑ	4733,537			4226,563		8960,100	7254646,24	
37	17/02/2017	ΣΟΡΩΝΗ	0,917					0,917	775,00	
38	27/03/2017	ΚΡΗΤΗΝΙΑ		0,476				0,476	511,00	
39	18/07/2017	ΜΑΡΙΤΣΑ	1,847					1,847	2715,00	
40	01/09/2017	ΡΟΔΟΣ	8,955					8,955	55993,89	
41	06/09/2017	ΕΜΠΩΝΑ	6,328					6,328	4563,00	
42	21/03/2018	ΔΑΜΑΤΡΙΑ			0,461			0,461	607,00	
43	05/07/2018	ΚΑΛΥΘΙΕΣ					2,845	2,845	2211,00	
44	25/07/2018	ΡΟΔΟΣ	9,636					9,636	60252,05	
45	26/07/2018	ΚΑΛΥΘΙΕΣ			1,132			1,132	917,00	
46	07/09/2018	ΜΟΝΟΛΙΘΟΣ				5,531		5,531	6287,00	
47	15/09/2018	ΜΟΝΟΛΙΘΟΣ				0,151		0,151	176,00	
48	28/04/2019	ΠΑΡΑΔΕΙΣΙ	0,324					0,324	431,00	
49	19/07/2020	ΘΕΟΛΟΓΟΣ	2,325					2,325	6136,00	
50	07/08/2020	ΨΙΝΘΟΣ	19,994					19,994	11672,00	
51	03/11/2020	ΑΣΚΛΗΠΕΙΟ	105,540					105,54	232234,00	
52	20/02/2021	ΚΡΗΤΗΝΙΑ	10,921					10,921	54962,00	
53	03/05/2021	ΑΓ.ΙΣΙΔΩΡΟΣ		4,882				4,882	3946,00	
54	26/07/2021	ΘΕΟΛΟΓΟΣ	78,787					78,787	131430,00	
55	01/08/2021	ΘΕΟΛΟΓΟΣ ΜΑΡΙΤΣΑ ΨΙΝΘΟΣ	7415,204			3697,74		11112,944	23751675,00	
56	05/10/2021	ΜΑΛΩΝΑ	2,404					2,404	5289,00	
			20824,492	38,923	5,788	8,654	7924,303	9295,554	38097,714	46631724,46

Εικόνα 23: Εκτίμηση ζημίας δασικής βλάστησης και αποκατάστασης της καμένης δασικής έκτασης.

4.6.2 Πυρκαγιά στο νησί της Ρόδου 2023

Το καλοκαίρι του 2023 η Ελλάδα είχε τη χειρότερη αντιπυρική περίοδο από τότε που θυμόμαστε, όπως μετρήθηκε με βάση τη συνολική καμένη έκταση και τον ημερήσιο αριθμό των δασικών πυρκαγιών. Στο πλαίσιο αυτό, μόνο η πυρκαγιά στον Έβρο κατέστρεψε περίπου 100.000 εκτάρια, καθιστώντας την τη μεγαλύτερη πυρκαγιά στην ευρωπαϊκή ιστορία (2023-EMSR686; Fire in the Regional Unit of Evros—Cartographic Products and Data from Copernicus Emergency Management Service (EMS)). Η περιοχή των Δωδεκανήσων -και πιο συγκεκριμένα το νησί της Ρόδου- είδε τη μεγαλύτερη πυρκαγιά στην ιστορία της κατά τη διάρκεια αυτής της καταστροφικής κατάστασης. Κατά τη διάρκεια δέκα ημερών, από τις 18 Ιουλίου έως τις 28 Ιουλίου 2023, 17.629 εκτάρια μικτών δασών, χορτολιβαδικών εκτάσεων και γεωργικών αγρών και περιοχών WUI καταστράφηκαν από αυτή την καταστροφική πυρκαγιά. Η νήσος Ρόδος, η τοποθεσία της μελέτης μας, είναι ένα ημιορεινό νησί με πυκνά δάση κωνοφόρων και θάμνων που το καλύπτουν. Διαθέτει όλα τα χαρακτηριστικά ενός τυπικού μεσογειακού περιβάλλοντος, ωστόσο τα τελευταία 45 χρόνια, πάνω από 1300 πυρκαγιές έχουν κάψει σχεδόν 68.000 εκτάρια.



Σχήμα Α: Πυκνότητα ανάφλεξης πυρκαγιών στο νησί της Ρόδου, για την περίοδο 1978-2023

Σχήμα Β: Καμένες εκτάσεις άνω των 500 εκταρίων, συμπεριλαμβανομένης της μεγάλης πυρκαγιάς του 2023

Τα οικοσυστήματα που βρίσκονται σε όλο το νησί ανήκουν κυρίως στην ευρωμεσογειακή ζώνη βλάστησης, η οποία περιλαμβάνει αείφυλλα δάση, λόγω της μεσογειακής θερμοκρασίας του νησιού. Παρόλο που αυτά τα μικτά δάση μπορούν να βρεθούν σε όλη την Ελλάδα (όπως στα Δωδεκάνησα και στην Κρήτη), η Ρόδος φιλοξενεί μερικά από τα καλύτερα και πιο αντιπροσωπευτικά παραδείγματά τους.

Αρκετά σημεία στη Ρόδο χαρακτηρίζονται ως ζώνες διεπαφής ή ανάμειξης, που σημαίνει ότι είναι τα σημεία όπου τα δάση και άλλες μορφές βλάστησης αναμειγνύονται ή συναντώνται με σπίτια και άλλες κατασκευές. Η οικοδομική δραστηριότητα στην περιοχή αυτή είναι παρόμοια με εκείνη της υπόλοιπης Ελλάδας, καθώς το σκυρόδεμα χρησιμοποιείται πολύ συχνότερα από άλλα οικοδομικά υλικά.

4.6.3 Στρατηγικές που ακολούθησαν οι αρμόδιες αρχές κατά την διάρκεια και μετά την λήξη της πυρκαγιάς.

Η πυρκαγιά που κατέστρεψε το νησί της Ρόδου το 2023 άλλαξε ανεπανόρθωτα το περιβάλλον και τους ανθρώπους του νησιού, καθιστώντας αναγκαία την άμεση εκκένωση και τονίζοντας τον ζωτικό ρόλο που διαδραματίζει το προσωπικό έκτακτης ανάγκης στην προστασία των ανθρώπων και των περιουσιών. Η συνέντευξη με τον επικεφαλής της εκκένωσης κύριου Τέρη Χατζιωάννου προσφέρει μια σπάνια ευκαιρία να εξεταστούν οι δυσκολίες που αντιμετώπισαν οι τοπικές αρχές στο σχεδιασμό της ασφαλούς εκκένωσης των ντόπιων και των επισκεπτών εν μέσω της σύγχυσης και του απρόβλεπτου μιας ταχέως εξελισσόμενης πυρκαγιάς μετά από αυτό το τραγικό συμβάν.

Ως υπεύθυνος για τη διαχείριση της διαδικασίας εκκένωσης, οι απόψεις του παρέχουν ανεκτίμητες απόψεις σχετικά με τον σχεδιασμό, τον συντονισμό και τις τακτικές αντιμετώπισης που χρησιμοποιήθηκαν για να μειωθούν οι επιπτώσεις της πυρκαγιάς και να εξασφαλιστεί η ασφάλεια και η ευημερία των πληγέντων. Η συνέντευξη αναδεικνύει την ανάγκη για συνεχή ανάπτυξη και προσαρμογή των διαδικασιών διαχείρισης έκτακτης ανάγκης, ενώ παράλληλα φωτίζει την επινοητικότητα και την ανθεκτικότητα των κοινοτήτων απέναντι στις φυσικές καταστροφές, συγκεντρώνοντας μαρτυρίες από πρώτο χέρι και διδάγματα από αυτή την κρίση.

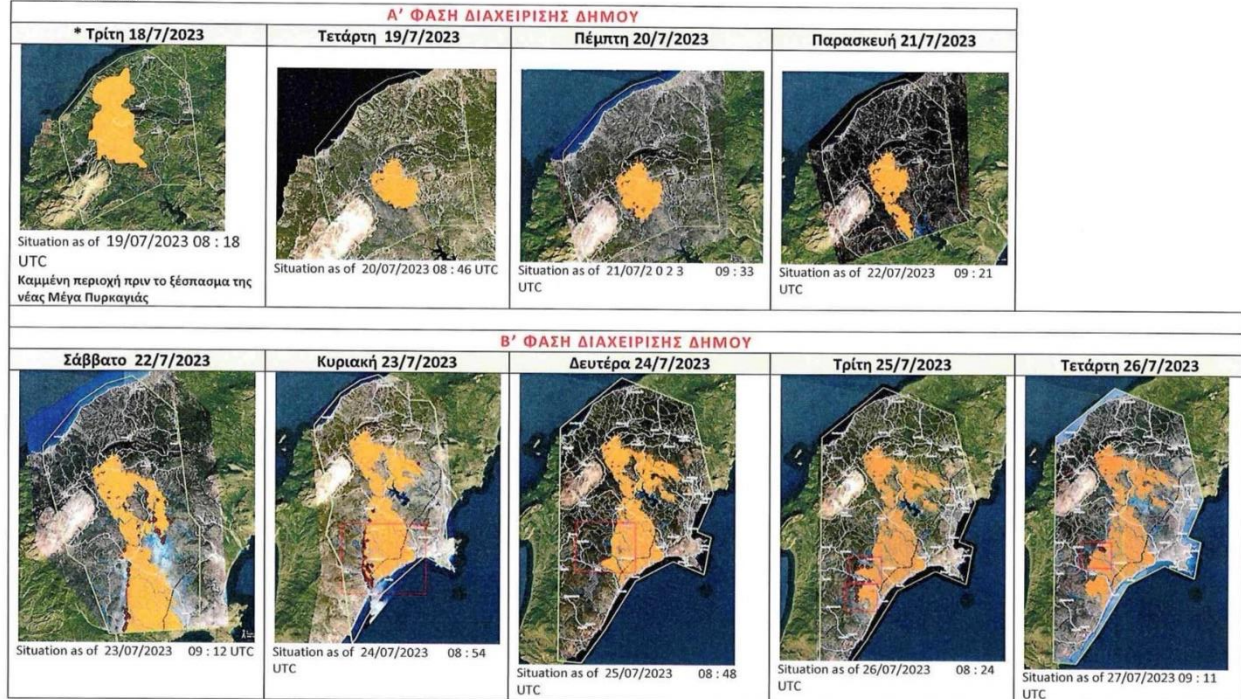
E: Μπορείτε να δώσετε μια γενική εικόνα της έκτασης των ζημιών που προκλήθηκαν από την πρόσφατη πυρκαγιά στη Ρόδο, ιδίως σε περιοχές που επισκέπτονται τουρίστες; Τι είδους υποδομές, φυσικά μνημεία και τουριστικά αξιοθέατα επλήγησαν;

A: Η καμένη έκταση προσεγγίζει τα 177.735 km² (Copernicus) και περιλαμβάνει την Κεντροδυτική Ορεινή Ρόδο έως τις παραθαλάσσιες περιοχές Νότιο- Ανατολικά. Η φωτιά ξέσπασε στις 18 Ιουλίου 2023 μέσα σε πυκνό δάσος δυτικά των ορεινών οικισμών Σαλάκου και Απολλώνων, μεταξύ των χωριών Απολλώνων και Λάρδου. Έως το πρωί στις 29/7/2023 που έσβησε η πυρκαγιά, είχε καλύψει συνολικά 177.73,5 εκτάρια. Τα χαρακτηριστικά των πυρόπληκτων εκτάσεων είναι πυκνός δασικός ιστός, θάμνοι, δεντροφυτείες και ξερή βλάστηση. Δεν έχουν υποστεί άμεσες ζημιές σε τουριστικά αξιοθέατα, όμως έχουν πληγεί οι περιμετρικές ζώνες στην Μονή Παναγίας Υψηλής στη Λάρδο και στο Μεσαιωνικό Κάστρο Ασκληπείου, ενώ σημαντικές ζημιές υπέστησαν τρία μεγάλα ξενοδοχεία της περιοχής Κιοτάρι που

αποφάσισαν το κλείσιμο για το υπόλοιπο της σεζόν. Η μεγάλη όμως καταστροφή βαραίνει το περιβάλλον, καθώς παρθένα δάση αφανίστηκαν και το άλλοτε πράσινο νησί μεταβάλλεται σε έδαφος με μεικτές ζώνες.

ΕΞΕΛΙΞΗ ΜΕΓΑ ΠΥΡΚΑΓΙΑΣ – Πηγή: Copernicus – ΦΑΣΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΗΜΟΥ

COPERNICUS: Οι απεικονίσεις είναι κατά μία ημέρα μεταγενέστερες των γεγονότων και αποτυπώνουν τις συνέπειες τη πυρκαγιάς κατά τη διάρκεια έως την ώρα λήψης που είναι πάντα πρωινή.

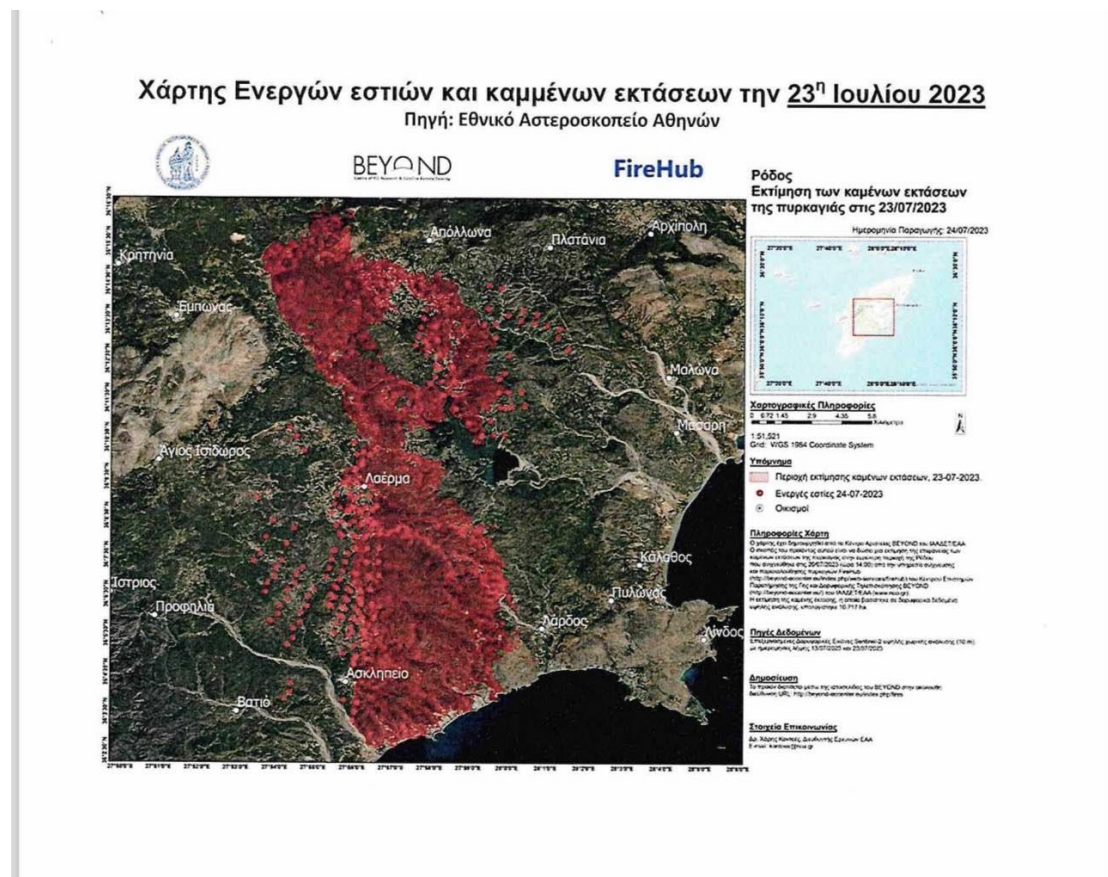


Εικόνα 24:Εξέλιξη της πυρκαγιάς / Πηγή: Copernicus

Ε: Πόσοι τουρίστες απομακρύνθηκαν από τις πληγείσες περιοχές κατά τη διάρκεια της πυρκαγιάς και ποιες ήταν οι κύριες διαδρομές εκκένωσης και οι προορισμοί που χρησιμοποιήθηκαν; Υπήρξαν προκλήσεις ή δυσκολίες κατά τη διαδικασία εκκένωσης;

Α: Το μεγάλο κύμα εκκένωσης, σημειώθηκε το Σάββατο στις 22 Ιουλίου 2023, όταν η φωτιά απειλούσε τους οικισμούς Πυλώνα, Λάρδο, Ασκληπιείο και Κιοτάρι. Τότε ξεκίνησε η επιχείρηση μαζικής μετακίνησης τουριστών από τις παραλίες Κιοταρίου και μετακίνηση προς Γεννάδι με λεωφορεία που κατάφεραν να φτάσουν στην περιοχή. Στο Κιοτάρι (τουριστική περιοχή), τα 3 μεγάλα ξενοδοχεία με χιλιάδες ενοίκους αποφάσισαν να μην εκκενώσουν. Το έπραξαν αιφνιδιαστικά 2μιση ώρες μετά το μήνυμα χωρίς προηγούμενη ενημέρωση των αρχών για συνδρομή βοήθειας και όταν το αποφάσισαν η πρόσβαση δια ξηράς από την Ανατολική πλευρά του νησιού (επαρχιακή οδός) είχε διακοπεί για λόγους ασφαλείας. Η μετακίνηση όλων των τουριστών από παραλία Κιοταρίου, και Γενναδίου στα κέντρα υποδοχής και φιλοξενίας έγινε από την δημοτική Συγκοινωνία ΡΟΔΑ, ΚΤΕΥΛ, TAXI, ΙΧ

(απροσδιόριστος αριθμός), Λεωφορεία Τ.Ο. Στρατού, UBER και πλωτά μέσα. Ολοκληρώθηκε την αυγή της Κυριακής 23.07.2023 όταν κατέπλευσαν και τα τελευταία πλωτά μέσα στο λιμάνι της Ρόδου. (Λιμενικά σκάφη, 3ΠΛΣ-Περιπολικό, ΙΝΓ-ναυαγοσωστικό), 20 Ιδιωτικά σκάφη, 1 σκάφος Πολεμικού Ναυτικού για ασφάλεια) «Εκτιμώ ότι περίπου 25 χιλιάδες τουρίστες, κάτοικοι χωριών και εργαζόμενοι μεταφέρθηκαν με ασφάλεια σε δομές υποδοχής και φιλοξενίας (Γυμναστήρια, Σχολεία, Ξενοδοχεία, Κοινοτικές Αίθουσες, οικίες κλπ) όπως δήλωσα σε συνεργασία με την Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου και το Υπουργείο Πολιτικής Προστασίας & Κλιματικής Αλλαγής.



Εικόνα 25:Χάρτης ενεργών εστιών και καμμένων εκτάσεων την 23^η Ιουλίου 2023 / Πηγή: Εθνικό Αστεροσκοπείο Αθηνών

Ε: Μπορείτε να συζητήσετε τον αντίκτυπο της πυρκαγιάς στην τουριστική βιομηχανία της Ρόδου, συμπεριλαμβανομένης της διακοπής των τουριστικών δραστηριοτήτων, των ακυρώσεων κρατήσεων και των οικονομικών απωλειών που υπέστησαν οι επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα;

Α: Παρά την άριστη διαδικασία εκκένωσης και το γεγονός ότι δεν σημειώθηκε ούτε καν μικροτραυματισμός, η είδηση της πύρινης λαίλαπας που έκαιγε σχεδόν για 11 μέρες το νησί επέφερε μικρό κύμα ακυρώσεων και αλλαγή ημερομηνίας διακοπών. Σε συνεργασία με τους Τ.Ο. ανεστάλησαν οι αφίξεις πτήσεων των μεγάλων ταξιδιωτικών οργανισμών για περίπου 10 μέρες. Η άριστη όμως διαχείριση του σκέλους εκκένωσης και το εξαιρετικό εθελοντικό κίνημα των πολιτών που αγκάλιαζαν κάθε ξένο επισκέπτη κυριάρχησε στον παγκόσμιο τύπο, καταφέρνοντας να προκαλέσει το ενδιαφέρον (όσων βιαίως διέκοψαν τις διακοπές τους καθώς ήταν στην αιχμή του καλοκαιριού και δεν υπήρχαν διαθέσιμα δωμάτια) και να κλείσει θετικά την μεγάλη εικόνα. Με σχετική διαφημιστική καμπάνια που έτρεξε με πρωτοβουλία

της ΠΝΑΙ με το Υπουργείο Τουρισμού, η κανονικότητα επανήλθε σε σύντομο χρονικό διάστημα στο νησί.

E: Ποια υποστήριξη και βοήθεια παρασχέθηκε στους εκκενωμένους τουρίστες όσον αφορά την προσωρινή διαμονή, τις ρυθμίσεις μεταφοράς και την πρόσβαση σε βασικές υπηρεσίες όπως τρόφιμα, νερό και ιατρική περίθαλψη;

A: Η μεταφορά των τουριστών έγινε από δημοσίους φορείς συγκοινωνιών ΡΟΔΑ ΚΤΕΥΛ, Τάγματα Εθνοφυλακής κλπ μετά την επίταξη τους. Ο μεγάλος όγκος των τουριστών διοχετεύθηκε με ευθύνη του συντονιστή του δήμου Ρόδου στα κλειστά γυμναστήρια Καλλιθέας, Βενετοκλείου, Ιαλυσού σε σχολεία σε συνεργασία με την Δευτεροβάθμια και πρωτοβάθμια εκπαίδευση σε χώρους που ανήκουν στον Δήμο Ρόδου. Σημαντικό μέρος της φιλοξενίας ανέλαβαν και οι ξενοδοχειακές μονάδες που διέθεσαν χώρους υποδοχής μέχρι είτε την αναχώρηση, είτε την εξεύρεσή διαθέσιμων δωματίων τις μέρες που ομαλοποιείτο η έκτακτη κατάσταση. Συγκλονιστική υπήρξε και η ανταπόκρισή επιχειρήσεων είτε κατοίκων του νησιού που φιλοξένησαν τους ξένους επισκέπτες ακόμη και στα σπίτια τους! Εκατοντάδες εθελοντές που έσπευσαν στους χώρους υποδοχής φρόντισαν παρά τις δύσκολες συνθήκες να μην λείψει τίποτα στους εκκενωμένους τουρίστες.

E: Πώς επηρέασε η πυρκαγιά και η επακόλουθη εκκένωση την τοπική κοινωνία της Ρόδου, συμπεριλαμβανομένων των κατοίκων, των επιχειρήσεων και των φορέων αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών; Ποια μέτρα ελήφθησαν για την υποστήριξη των πληγέντων ατόμων και κοινοτήτων;

A: Μεικτά Κυβερνητικά κλιμάκια βρέθηκαν στο νησί για να καταγράψουν τις ζημιές που προκάλεσε η πυρκαγιά σε οικισμούς, επιχειρήσεις κυρίως στην αγροτική και κτηνοτροφική παραγωγή. Στις περιοχές που υποδείχθηκαν και επιτράπη η πρόσβαση, τα κλιμάκια της Γενικής Γραμματείας Αποκατάστασης Φυσικών Καταστροφών και Κρατικής Αρωγής του Υπουργείου Κλιματικής Κρίσης και Πολιτικής Προστασίας βρέθηκαν στο πεδίο και στις περιοχές που επλήγησαν από τις πυρκαγιές στη Ρόδο. Ειδικότερα, κατά τη βασική φάση των αυτοψιών και των καταγραφών πραγματοποιήθηκαν συνολικά 45 αυτοψίες και καταγραφές των πληγείσων κτιριακών εγκαταστάσεων από τα κλιμάκια, εντοπίζοντας ανά Δημοτική Ενότητα τα παρακάτω:

Δημοτική Ενότητα Λινδίων, περιλαμβάνοντας τις κοινότητες Λαέρμων και Λάρδου, 7 συνολικές καταγραφές ζημιών σε κατοικίες, επαγγελματικούς χώρους, αποθήκες, στάβλους, κλπ, εκ των οποίων (α) κανένα δε χαρακτηρίζεται ως επικίνδυνο για χρήση («κόκκινο»), (β) 4 κτίρια χαρακτηρίζονται ως προσωρινά – μέχρι να επισκευαστούν – ακατάλληλα για χρήση («κίτρινα») και (γ) 3 χαρακτηρίζονται ως κατάλληλα για χρήση με ανάγκη μικρών επισκευών («πράσινα»).

Δημοτική Ενότητα Νότιας Ρόδου, περιλαμβάνοντας τις κοινότητες Γενναδίου και Ασκληπιείου, 38 συνολικές καταγραφές ζημιών σε κατοικίες, επαγγελματικούς χώρους, αποθήκες, στάβλους, κλπ, εκ των οποίων (α) 6 κτίρια χαρακτηρίζονται ως επικίνδυνα για χρήση («κόκκινα»), (β) 18 χαρακτηρίζονται ως προσωρινά – μέχρι να επισκευαστούν – ακατάλληλα για χρήση («κίτρινα») και (γ) 14 χαρακτηρίζονται ως κατάλληλα για χρήση με ανάγκη μικρών επισκευών («πράσινα»).

Συνολικά, λοιπόν, και μέχρι στιγμής, από τις 45 αυτοψίες και στις πυρόπληκτες περιοχές των δύο Δήμων, (α) 6 κτίρια χαρακτηρίζονται ως επικίνδυνα για χρήση («κόκκινα»), (β) 22 χαρακτηρίζονται ως προσωρινά – μέχρι να επισκευαστούν –

ακατάλληλα για χρήση («κίτρινα») και (γ) 17 χαρακτηρίζονται ως κατάλληλα για χρήση με ανάγκη μικρών επισκευών («πράσινα»).

Επίσης, αν και έχει ολοκληρωθεί η βασική φάση της διαδικασίας των αυτοψιών στο νησί της Ρόδου, οι υπηρεσίες της Γενικής Γραμματείας Αποκατάστασης Φυσικών Καταστροφών και Κρατικής Αρωγής, σε ένα πλαίσιο στενής συνεργασίας με τον Δήμο, αλλά και επικοινωνίας με τους πολίτες, θα δρομολογήσουν – εάν απαιτηθεί – και την επόμενη περίοδο επίσκεψη στο νησί σε συνέχεια σχετικών αιτημάτων.

E: Πώς επενδύει η Ρόδος στην κατάρτιση και την ανάπτυξη ικανοτήτων για τους ανταποκριτές έκτακτης ανάγκης, τους πυροσβέστες και το λοιπό προσωπικό που εμπλέκεται στις επιχειρήσεις αντιμετώπισης και αποκατάστασης πυρκαγιών;

A: Η πολιτική προστασία του Δήμου με όλες οι εθελοντικές της ομάδες συμμετείχαν με φυσική παρουσία στην μέγα πυρκαγιά του Ιουλίου, αλλά και στις δυο ασκήσεις ετοιμότητας με την κωδική ονομασία «ΠΥΡΣΟΣ 2023» στις 4 Μαΐου 2023 και «ΔΙΑ ΠΥΡΟΣ 202» στις 15 Μαΐου 2023 ως εμπλεκόμενοι φορείς . Οι εθελοντικές ομάδες που επικουρούν στο έργο της πρόληψης και αντιμετώπισης πυρκαγιών είναι οι:

•Ελληνική ομάδα διάσωσης

•ΕΟΟΜ.Α.Κ. Σαλάκου

•Ραδιοερασιτέχνες Ρόδου

•Σύλλογος 4Χ4

•Ε.Ο.Π.Κ.

•Ο.Α.Κ.

•ΕΠ.ΟΜ.Ε.Α.

•Ομάδα 4Χ4.

E: Μπορείτε να δώσετε μια επισκόπηση των προετοιμασιών που έχει κάνει ο Δήμος Ρόδου για να ανταποκριθεί στην απειλή των πυρκαγιών, ιδίως όσον αφορά τη διασφάλιση της ασφάλειας και την εκκένωση των τουριστών;

A: Ο Δήμος Ρόδου συμμετέχει στο Συντονιστικό Πολιτικής Προστασίας στην έδρα της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου για τον συντονισμό όλων των εμπλεκόμενων υπηρεσιών και των εθελοντικών ομάδων για την πρόληψη πυρκαγιών κατά την διάρκεια της αντιπυρικής περιόδου. Ο καθοριστικός ρόλος της συνεργασίας που έχει αναπτυχθεί όλα τα χρόνια μεταξύ των δύο επιπέδων Αυτοδιοίκησης είναι προϊόν ανάγκης και αποτελεσματικότερης λειτουργίας τόσο στην πρόληψη, όσο και στην καταστολή και την απόκριση αλλά και την αποκατάσταση από πυρκαγιές, λόγο του μεγάλου μεγέθους του νησιού, των ιδιαίτερων γεωμορφολογικών του χαρακτηριστικών αλλά και τους χώρους και δίκτυα στην επικράτεια του νησιού που διαμοιράζονται διοικητικά στο πεδίο αρμοδιοτήτων και των δύο βαθμίδων αυτοδιοίκησης. Στη συνεδρίαση του Συντονιστικού αποφασίστηκε το σχέδιο αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών εξαιτίας δασικών πυρκαγιών στο οποίο αναγράφονται και οι αρμοδιότητες κάθε φορέα. Δεν θα μπορούσε να ακολουθηθεί άλλο σχέδιο δράσης για να μην προκύψει σύγκρουση ενεργειών και δράσεων. Ούτε κάθε επίπεδο Αυτοδιοίκησης να διαφοροποιηθεί με

κίνδυνο να υπάρχουν αλληλοκαλύψεις ή συγκρουόμενες ενέργειες, καθώς σε κάθε φαινόμενο πυρκαγιάς οι μηχανισμοί ενεργοποίησης είναι πάντα ενιαίοι. Οι προληπτικές δαπάνες της πολιτικής προστασίας έφτασαν το 1.157.363,36€ σε έργα βατότητας αγροτικών δρόμων και έργα αποκατάστασης χώρων για τον προληπτικό καθαρισμό σε όλες τις ενότητες του Δήμου Ρόδου. Ο Δήμος Ρόδου είχε προσλάβει προσωπικού 74 ατόμων με συμβάσεις ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου πέντε (5) μηνών για την αντιμετώπιση εποχικών αναγκών στον τομέα της πυρασφάλειας (άρθρο 43 Ν. 5043/2023). Η χρηματοδότηση το έτος 2023 από το υπ. Εσωτερικών ανήλθε σε 280.000 €.

E: Πώς ενημερώνονται οι τουρίστες για τις διαδικασίες εκκένωσης και τις οδηγίες ασφαλείας σε περίπτωση πυρκαγιάς; Ποιοι δίαυλοι επικοινωνίας χρησιμοποιούνται για τη διάδοση των πληροφοριών και πώς λαμβάνεται υπόψη η γλωσσική ποικιλομορφία μεταξύ των τουριστών; Υπήρξε ενημέρωση από τους tour operators από ότι είχατε πληροφορηθεί;

A: Στην Κήρυξης Έκτακτης Ανάγκης μίας περιοχής εξ' ορισμού εμπεριέχεται η ανάληψη δράσης σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο ακόμη και κεντρικό. Στην περίπτωση της Ρόδου, αλλά και στα κινητά των τουριστών εμφανίστηκε μήνυμα από το 112 που τους προειδοποιούσε να εκκενώσουν την περιοχή δίνοντας οδηγίες κατεύθυνσης. Οι Τ.Ο. (tour operators) ενημέρωσαν όσους πελάτες που ήταν ακόμη σε ξενοδοχεία που ήταν ασφαλή. Η «πληροφορία" ότι οι τουρίστες από 2 μεγάλα ξενοδοχεία στο Κιοτάρι είχαν ήδη μετακινηθεί με 30 πούλμαν πρακτορείων αποτυπώθηκε στο διαδίκτυο σε 84.400 σελίδες (google search) χωρίς να εκτιμώνται οι αναρτήσεις στα social media.

Στην πραγματικότητα οι ξενοδοχειακές μονάδες δεν εκκένωσαν εγκαίρως τις εγκαταστάσεις τους και δεν είχαν ζητήσει συνδρομή για την μεταφορά των τουριστών, ούτε είχαν εξασφαλίσει μεταφορικά μέσα των πρακτορείων που συνεργάζονται για την ετοιμότητα εκκένωσης (πλην 5 πούλμαν σε ένα ξενοδοχείο εντελώς προληπτικά). Στις 16.30 περίπου αναγκάστηκαν να κάνουν εκκένωση εσπευσμένα βγάζοντας του τουρίστες στου δρόμους με κατεύθυνση την παραλία Κιοταρίου. Η ενημέρωση προήλθε από τους ίδιους τους τουρίστες και τα βίντεο που αναρτούσαν στα social media. Κυκλοφόρησαν βίντεο όπου τουρίστες βρίσκονταν στην πίσина με τα μαγιά τους και κολυμπούσαν και ξαφνικά έτρεχαν να εκκενώσουν.

22.07.2023 στις 16.30 ακυρώνονται όλα τα δρομολόγια της δημοτικής Επιχείρησης ΡΟΔΑ στο κέντρο της πόλης και τα λεωφορεία κινούνται όλα προς τη Νότια Ρόδο για τη μεταφορά των τουριστών που είχαν αιφνιδιαστικά εκκενώσει τις ξενοδοχειακές μονάδες. Το μεγάλο κύμα εκκένωσης δηλαδή εξελίχθηκε μεταξύ 15:00- 22:00 της 23 Ιουλίου 2023 όταν η πυρκαγιά έκαιγε την παραλιακή ζώνη και τα μεγάλα ξενοδοχεία άδειασαν αιφνιδιαστικά. Οι οδηγοί μετέφεραν τους επισκέπτες στην περιοχή της Κράνας (Λίνδου) και από εκεί ο κεντρικός συντονιστής (Προέδρος ΔΟΠΑΡ) κατεύθυνε τα λεωφορεία, αυτοκίνητα van κλπ στους χώρους υποδοχής έχοντας εικόνα της φέρουσας ικανότητας των δημόσιων χώρων.

E: Πώς συντονίζεται ο Δήμος με άλλες υπηρεσίες και οργανισμούς, όπως τα ξενοδοχεία, οι τουριστικοί πράκτορες, οι πάροχοι μεταφορών και τα προξενεία, για να εξασφαλιστεί η ομαλή και εύρυθμη εκκένωση των τουριστών;

A: Ο Δήμος Ρόδου συγκρότησε μια **Έκτακτη Ανάπτυξη Μηχανισμού** (Αρ.Πρ. : 57289 Ημ.Πρ. : 12/09/2023) πάνω από την οργανική στην οποία συμμετείχαν αιρετοί και υπηρεσιακοί υπάλληλοι σε συνεργασία με την ΓΓ. Πολιτικής Προστασίας - Περιφερειάρχη - Δήμαρχο στην έδρα της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου. Όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς επικοινωνούσαν μέσω αυτού του μηχανισμού με κάθε ενδιαφερόμενο, ενώ το Υπουργείο Εξωτερικών είχε στήσει Help Desk στο αεροδρόμιο της Ρόδου για την διευκόλυνση των επισκεπτών που ήθελαν να επιστρέψουν στις πατρίδες τους αλλά είχαν χάσει ταξιδιωτικά έγγραφα (διαβατήρια, ταυτότητες κλπ, είτε είχαν εγκαταλείψει τις βαλίτσες στις παραλίες. Σημειώνεται ότι ο δήμος Ρόδου έστησε μηχανισμό για την επιστροφή των προσωπικών αντικειμένων των εκκενωμένων τουριστών που παρέλαβαν οι κάτοχοι τους χωρίς να χαθεί ούτε μια από τις εκατοντάδες αποσκευές που εγκατέλειψαν λόγω αδυναμίας μεταφοράς από τα ξενοδοχεία την ώρα της εκκένωσης.

Η επιτυχημένη διαδικασία της εκκένωσης αποτέλεσε σημείο πολιτικής τριβής, καθώς οι κάτοικοι στο Μάτι υποστήριξαν ότι στην δική τους περίπτωση, η πολιτεία δεν επέδειξε αντίστοιχα αντανακλαστικά. «Κατά την προσωπική μου άποψη η επιτυχημένη διαδικασία της εκκένωσης οφείλεται στην εξαιρετική συνεργασία του Δήμου Ρόδου, της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου με τους εμπλεκόμενους φορείς και την Ελληνική Κυβέρνηση» τονίζει ο κεντρικός συντονιστής Τέρης Χατζηγιάννου, αναφέροντας ως ενδεικτικό παράδειγμα την τραγική αντίστοιχα διαχείριση ανάλογου φυσικού φαινομένου στη Χαβάη (ΗΠΑ), όπου οι πυρκαγιές άφησαν πίσω τους 388 νεκρούς και αγνοούμενους τον Αύγουστο 2023.

Β΄ΦΑΣΗ – ΕΚΤΑΚΤΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΠΑΝΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ Μεσημέρι 22/7,23/7,24/7,25/7, Η κρίση μεταφέρεται στο κέντρο της πρωτεύουσας το νησιού **ΜΕΓΑ ΠΥΡΚΑΓΙΑ**

ΤΟΜΕΙΣ - CONTACT		
Τομέας	ΕΠΟΠΤΕΙΑ - ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ	Βάρδιες
ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ	ΓΓ. Πολιτική Προστασίας – Περιφερειάρχης – Δήμαρχος στην έδρα της Περιφέρειας	
Συνεργασία με Περιφέρεια-Υπ.Πολ.Προστασίας	Πρόεδρος ΔΟΠΑΡ: Τέρης Χατζημάννου	24ωρη
Στο Δημαρχείο	Γεν. Γραμμ. Κυριακή Νικολαΐδου	24ωρη
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ	Αντιδήμαρχος Νεκτάριος Φλοσκάκης (ενίσχυση υποστήριξη στην κατάσβεση σε συνεργασία με Περιφέρεια και Πυροσβεστική)	07.00 - 23.00
ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ	Βάρδιες κλητήρες	06.00 - 01.00
ΥΠΟΔΟΧΗ ΕΙΔΩΝ ΔΩΡΕΩΝ - ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ	Δ/ντης Διοικητικών Μιχάλης Κρητικός	08.00 - 22.00
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΕΝΤΡΩΝ ΚΑΤΑΦΥΓΗΣ- ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ	Δ/ντρια Οικονομικών: Παρασκευή Καλογήρου Δ/ντής Παιδείας :Δημήτρης Κυπριώτης Θεόδωρος Θεοδώρου Δ/της ΔΟΠΑΡ	07.00 - 23.00
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	Προϊστ. Προμηθειών :Μανώλης Κανάκας Δ/ντης Τροχαίου: Κυριάκος Ανθούλας	24 ωρη
ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ - ΑΜΕΑ-ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΑ ΚΛΠ	Αντιδήμαρχος Γεώργιος Τριάντος – Βοήθεια στο Σπίτι	06.00 - 01.00 π.μ
ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΧΩΡΩΝ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ	Μανώλης Κρητικός Προϊστάμενος Καθαριότητας	06.00 - 24.00
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	Αντιδήμαρχος Κω/νος Ταρασιλάς	07.00 - 12.00 π.μ.
ΔΙΑΝΟΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	Αλέκος Μπεκιάρης - Δ/ντής	24ωρη
ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ - ΔΕΣ ΡΟΔΑ	Πρόεδρος: Δημήτρης Παρασκευάς Δ/ντής ΡΟΔΑ : Φώτης Καραμανώλης	Συνεχής και κατά περίπτωση
ΖΕΣΤΑ ΓΕΥΜΑΤΑ (προς το μέτωπο και τα κέντρα καταφυγής)	Τσαμπίκα Κιαχαγιά Αντιδήμαρχος Διοικητικής Εξυπηρέτησης Ευαγγελία Ταμιτιάκη Προϊσταμένη Δημοτολογίου	10.00 – 21.00
ΜΕΡΙΜΝΑ Πυρόπληκτων ΖΩΩΝ	Εντεταλμένη Σύμβουλος Πρωτογενούς Τομέα Ευδοκία Πάττα – Δ/ση Πρωτογενούς Τομέα	Συνεχής και κατά περίπτωση
Διαχείριση στόλου οχημάτων μηχανημάτων σε όλη την επικράτεια – Διανομή καυσίμων	Σάββας Ποντίκας – Προϊστάμενος Τμήματος Καυσίμων	24 ωρη
Έκτακτη Ηλεκτρονική υποστήριξη – Διαχείριση βαλιτσών από Νότια Ρόδο	Λία Αντωναρά – Προϊσταμένη Τμ. Διαχείρισης Εξοπλισμού	07.00 – 24.00
Infokiosk – ενημέρωσης επισκεπτών	Βεατρίκη Σέρβου – Δ/ντρια Τουρισμού	24ωρη

Εικόνα 26: Έκτακτη ανάπτυξη μηχανισμού – Β΄ Φάση

**Γ' ΦΑΣΗ – ΕΚΤΑΚΤΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΠΑΝΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ – ΣΥΡΡΙΚΝΩΜΕΝΗ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΙΣ ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ
26/7,27/7,28/7,29/7, Αποκλιμάκωση – Έλεγχος της πυρκαγιάς και έκλειψη κινδύνου**

ΤΟΜΕΙΣ - CONTACT		
Τομέας	ΕΠΟΠΤΕΙΑ - ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ	Βάρδιες
ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ	ΓΓ. Πολιτική Προστασίας – Περιφερειάρχης – Δήμαρχος στην έδρα της Περιφέρειας	
Συνεργασία με Περιφέρεια	Πρόεδρος ΔΟΠΑΡ: Τέρης Χατζηϊωάννου	08.00-22.00
Στο Δημαρχείο	Γεν. Γραμμ. Κυριακή Νικολαΐδου	08.00 – 22.00
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ	Αντιδήμαρχος Νεκτάριος Φλοσκάκης – υποστήριξη επιχειρήσεων μετώπων	07.00 - 23.00
ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ	Βάρδιες κλητήρες	07.00 - 22.00
ΥΠΟΔΟΧΗ ΕΙΔΩΝ ΔΩΡΕΩΝ - ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ	Δ/ντης Διοικητικών Μιχάλης Κρητικός	08.00 - 19.00
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΕΝΤΡΩΝ ΚΑΤΑΦΥΓΗΣ – ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΠΑΝΘΥΣΜΟΥ	Δ/ντρια Οικονομικών Παρασκευή Καλογόρου Δ/ντής Παιδείας Δημήτρης Κυπριώτης	07.00 – 23.00
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	Προϊστ. Προμηθειών Μανώλης Κανάκας	08.00 – 20.00
ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ – ΑΜΕΛ-ΥΦΕΙΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΠ	Αντιδήμαρχος Γεώργιος Τριάντος	06.00 – 01.00 π.μ
ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΧΩΡΩΝ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ	Μανώλης Κρητικός Προϊστάμενος Καθαριότητας	06.00 – 24.00
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	Αντιδήμαρχος Κω/νος Ταρασλιάς	08.00 - 20.00
ΔΙΑΝΟΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	Αλέκος Μπεκιάρης – Δ/ντής Τεχνικών	24ωρη
ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ - ΔΕΣ ΡΟΔΑ	Πρόεδρος: Δημήτρης Παρασκευάς Δ/ντής ΡΟΔΑ : Φώτης Καραμανώλης	Συνεχής και κατά περίπτωση
ΖΕΣΤΑ ΓΕΥΜΑΤΑ (προς το μέτωπο)	Τσαμπίκα Κιαχαγιά Αντιδήμαρχος Διοικητικής Εξυπηρέτησης	10.00 – 21.00
ΜΕΡΙΜΝΑ Πυρόπληκτων ΖΩΩΝ	Εντεταλμένη Σύμβουλος Πρωτογενούς Τομέα Ευδοκία Πάττα – Δ/ση Πρωτογενούς Τομέα	Συνεχής και κατά περίπτωση
Διαχείριση στόλου οχημάτων μηχανημάτων σε όλη την επικράτεια – Διανομή καυσίμων	Κυριάκος Ανθούλας – Δ/ντής Σάββας Ποντίκας – Πρ. Τμήματος Καυσίμων	24 ωρη
Έκτακτη Ηλεκτρονική υποστήριξη – Διαχείριση βαλιτσών από Νότια Ρόδο	Λία Αντωναρά – Προϊσταμένη Τμ. Διαχείρισης Εξοπλισμού	08.00 – 20.00
Infokiosk – ενημέρωσης επισκεπτών	Βεατρίκη Σέρβου – Δ/ντρια Τουρισμού	24ωρη
Συγκέντρωση ειδών εξοπλισμού από κέντρα καταφυγής – επιστροφές – κατανομή σε ιδρύματα πλεονάζουσας βοήθειας	Γεώργιος Τριάντος	08.00 – 20.00

Εικόνα 27: Έκτακτη ανάπτυξη μηχανισμού – Γ' Φάση

Ε: Ποιες στρατηγικές ή προγράμματα ανέπτυξε ο Δήμος ή η Περιφέρεια για να διαφοροποιήσει και να ενισχύσει τις τουριστικές προσφορές στη Ρόδο, ιδίως υπό το πρίσμα της ανάγκης να ανακάμψει από τις επιπτώσεις της πυρκαγιάς και να προσελκύσει ξανά επισκέπτες στο νησί;

Α: Οι πρωτοβουλίες για την προώθηση της Ρόδου στο εξωτερικό, με στόχο την ανάκαμψη του τουριστικού ρεύματος μετά την καταστροφική πυρκαγιά, απέδωσαν ταχύτατα και σε διάστημα ενός μηνός η Ρόδος επανήλθε στην κανονικότητα. Στο νησί βρέθηκαν αποστολές δημοσιογράφων, bloggers και influencers από σημαντικές

αγορές – στόχους όπως η Μ. Βρετανία, η Γερμανία, η Γαλλία, η Πολωνία, Κάτω Χώρες και η Ιταλία, στη Ρόδο, με στόχο την παραγωγή θετικής αρθρογραφίας και τον διαμοιρασμό μαρτυριών (testimonials) για την αποκατάσταση της εικόνας του νησιού ως ασφαλούς προορισμού, ελκυστικού για διακοπές. Παράλληλα η επανεκκίνηση προγραμμάτων συνδιαφήμισης με τους μεγάλους tour operators και αεροπορικές εταιρίες που είχαν διακοπεί λόγω πυρκαγιών σε κάποιες αγορές του εξωτερικού σε συνεργασία με το Υπουργείο Τουρισμού, τον ΕΟΤ, την ΠΝΑΙ και τον ΠΡΟΤΟΥΡ.

Οι δωρεάν επταήμερες διακοπές στη Ρόδο για όσους τουρίστες διέκοψαν την παραμονή τους στο νησί το καλοκαίρι του 2023 εξαιτίας των πυρκαγιών μετατράπηκαν σε ένα voucher 300 ή 400 ευρώ για έξι διανυκτερεύσεις, που προκαλεί μειδιάματα μεταξύ των ξενοδόχων του νησιού. Δυστυχώς ο νόμος 5079/2023 που δημοσιεύθηκε στο άρθρο 99 του οποίου προβλεπόταν «χορήγηση οικονομικής ενίσχυσης για τη στήριξη του τουρισμού της νήσου Ρόδου» οκτώ μήνες μετά ήρθαν οι υπουργικές αποφάσεις που τις δωρεάν διακοπές τις μετέτρεψαν σε μία μικρή σε σύγκριση με τα δεδομένα του νησιού, διατακτική, διαμονής χωρίς επίσης καμία αποζημίωση για το κόστος μεταφοράς.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η τουριστική βιομηχανία είναι εξαιρετικά ευάλωτη στις αλλαγές και τις κρίσεις/καταστροφές, γι' αυτό και η παρούσα μελέτη τόνισε τη σημασία της κατανόησης των κρίσεων και των καταστροφών για τον τομέα. Παρ' όλα αυτά, υπάρχει ένα μικρό αλλά διευρυμένο σώμα μελετών σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων και καταστροφών που πραγματοποιούνται στον ταξιδιωτικό και τουριστικό τομέα. Αυτό μπορεί να εξηγείται εν μέρει από τον χαοτικό και περίπλοκο χαρακτήρα αυτών των συμβάντων, καθώς και από την περιορισμένη κατανόηση αυτών των γεγονότων από ορισμένους διαχειριστές και ερευνητές. Παρ' όλα αυτά, η κατανόηση των χαρακτηριστικών των κρίσεων και των καταστροφών θα μπορούσε να βοηθήσει σε πιθανές στρατηγικές διαχείρισης. Αυτό είναι ιδιαίτερα κρίσιμο στο πλαίσιο ενός διασκορπισμένου τομέα όπως ο τουρισμός, ο οποίος συχνά επηρεάζεται από εξωτερικές μεταβλητές.

Στον τομέα του τουρισμού, η διαχείριση κρίσεων απαιτεί μια στρατηγική, ολοκληρωμένη και προληπτική προσέγγιση που περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

- προληπτικός σχεδιασμός και σάρωση,
- εφαρμογή στρατηγικών όταν εκδηλώνονται κρίσεις ή καταστροφές και
- αξιολόγηση των αποτελεσμάτων αυτών των ενεργειών για να εξασφαλιστεί η συνεχής βελτίωση των τεχνικών διαχείρισης κρίσεων.

Οι οργανισμοί και οι προορισμοί πρέπει να είναι ευέλικτοι και να παρακολουθούν συνεχώς τις αλλαγές, προκειμένου να δημιουργούν και να εφαρμόζουν επιτυχημένες στρατηγικές για την αντιμετώπιση των αναταραχών και των αλλαγών. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως στην παρούσα εργασία, οι οργανισμοί πρέπει να χειρίζονται τις κρίσεις ολιστικά. Αυτό μπορεί να απαιτεί αναδιάρθρωση της διοικητικής τους δομής, να λαμβάνουν υπόψη την οργανωτική κουλτούρα και την κατανομή των πόρων, μεταξύ άλλων, τα οποία μπορεί να έχουν αντίκτυπο στο πόσο καλά διαχειρίζονται τις κρίσεις. Για την κατάλληλη προετοιμασία και αντιμετώπιση κρίσεων

και καταστροφών, ένας μεγάλος αριθμός ενδιαφερομένων -τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού- πρέπει να συνεργαστεί. Σε περιόδους κρίσης, η ηγεσία είναι απαραίτητη για να κατευθύνει τον κλάδο και να ενώσει τους ενδιαφερόμενους σε επίπεδο οργανισμού και προορισμού για την ολοκληρωμένη διαχείριση κρίσεων/καταστροφών. Οι εκπρόσωποι είναι ιδιαίτερα απαραίτητοι για την αποτελεσματική συνεργασία με τα μέσα ενημέρωσης, ιδίως σε περίπτωση κρίσης ή καταστροφής στον τουρισμό.

Είναι αναγκαία η περαιτέρω διερεύνηση και η δημιουργία θεωρητικών ή εννοιολογικών πλαισίων σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων και καταστροφών γενικά, με ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα του τουρισμού. Ειδικότερα, οι ερευνητές πρέπει να προχωρήσουν πέρα από τα απλά κανονιστικά μοντέλα που προσφέρουν στους διαχειριστές λίστες ελέγχου ή οδηγίες για το τι πρέπει να κάνουν πριν, κατά τη διάρκεια ή μετά τις κρίσεις. Αντίθετα, πρέπει να αναπτύξουν ή/και να δοκιμάσουν μοντέλα, έννοιες ή θεωρίες που σχετίζονται με τη διαχείριση κρίσεων, προκειμένου να διερευνήσουν γιατί οι κρίσεις αντιμετωπίστηκαν (μη) αποτελεσματικά στον τουριστικό τομέα. Ο παρακάτω Πίνακας απαριθμεί τους τομείς μελέτης που συνδέονται με τη διαχείριση κρίσεων και καταστροφών στον τουριστικό κλάδο, καθώς και θεωρίες ή έννοιες από άλλους ακαδημαϊκούς τομείς που μπορούν να παράσχουν περισσότερες πληροφορίες για τη διαχείριση κρίσεων στον τομέα.

ΤΟΜΕΙΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	ΘΕΩΡΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• Η επιχειρηματική αποτυχία και η στρατηγική διαχείριση περιλαμβάνονται αμφότερες στη διοίκηση επιχειρήσεων.• Διαχείριση πληροφοριών, επικοινωνία και δημόσιες σχέσεις.• Γεωγραφία, φυσικοί κίνδυνοι και ετοιμότητα για καταστροφές.• Περιβαλλοντική διακυβέρνηση.• Σχεδιασμός (ο οποίος περιλαμβάνει τη διαχείριση κινδύνων και τον ολοκληρωμένο σχεδιασμό έκτακτης ανάγκης)• Πολιτικές επιστήμες, οι οποίες καλύπτουν τη διαχείριση κρίσεων, την ασφάλεια, την πολιτική αστάθεια και την τρομοκρατία	<ul style="list-style-type: none">• Η επίδραση της οργανωτικής κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα ή αναποτελεσματικότητα της διαχείρισης κρίσεων στον τομέα του τουρισμού.• Η εφαρμογή της θεωρίας της επικοινωνίας για τη διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών του τουριστικού τομέα.• Ο αντίκτυπος των στυλ ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα ή αναποτελεσματικότητα της διαχείρισης κρίσεων στον τουριστικό τομέα.• Οργανωτικές γνώσεις από κρίσεις και καταστροφές που σχετίζονται με τον τουρισμό• Σχεδιασμός και συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερομένων κατά τη διάρκεια καταστάσεων έκτακτης ανάγκης ή καταστροφών που αφορούν τον τομέα των ταξιδιών και του τουρισμού

Προκειμένου να βελτιώσουμε την κατανόηση της διαχείρισης κρίσεων και καταστροφών στον τουριστικό κλάδο, απαιτείται περισσότερη έρευνα που να λαμβάνει διάφορες παραδειγματικές θέσεις. Αυτές περιλαμβάνουν:

- την εφαρμογή της θεωρίας του χάους και της πολυπλοκότητας στις κρίσεις και τις καταστροφές, θετικιστικές προσεγγίσεις για την ποσοτικοποίηση των επιπέδων ετοιμότητας και αντίδρασης του κλάδου στις κρίσεις και τις καταστροφές,
- καθώς και τη μοντελοποίηση προσομοίωσης σε υπολογιστή για την πρόβλεψη περιστατικών.
- Απαιτούνται προσεγγίσεις μελέτης περιπτώσεων για την αξιολόγηση μοντέλων και εννοιών που σχετίζονται με τη διαχείριση κρίσεων στον τουριστικό κλάδο.
- Απαιτούνται φαινομενολογικές προσεγγίσεις για τη διερεύνηση των στάσεων και των απόψεων των στελεχών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων και καταστροφών.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να κατανοήσουν το χάος και την αλλαγή με τη βοήθεια αυτών των ερευνητικών μεθοδολογιών, οι οποίες θα πρέπει να προσφέρουν περισσότερες γνώσεις σχετικά με τις κρίσεις και τις καταστροφές. Αυτό θα επιτρέψει στον κλάδο να αποδεχθεί αυτά τα φαινόμενα ως φυσιολογικά και να αρχίσει να τα σχεδιάζει και να τα διαχειρίζεται στρατηγικά και συνολικά, μειώνοντας ενδεχομένως τις επιπτώσεις τους στην κοινωνία και τις επιχειρήσεις. Αυτό θα είναι μια κρίσιμη ικανότητα για τους διαχειριστές και τους σχεδιαστές του τουρισμού στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, καθώς οι κρίσεις και οι καταστροφές αυξάνονται.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ahmad, A., Som, A.P.M. and Chiang, L.-T. (2014) 'Hospitality Emergency Management and the Dirty Twelve: A dozen Reasons for failure,' *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*, 3(1). <https://doi.org/10.7603/s40930-014-0006-y>.

Allen, P.M., Richardson, K.A. and Goldstein, J.A. (2013) *Emergence, complexity and organization: 2010 Annual* -. Isce Publishing.

Appelbaum, S.H. *et al.* (2012) 'Organizational crisis: lessons from Lehman Brothers and Paulson & Company,' *International Journal of Commerce and Management*, 22(4), pp. 286–305. <https://doi.org/10.1108/10569211211284494>.

Aswani, S., Diedrich, A. and Currier, K. (2015) 'Planning for the Future: Mapping anticipated environmental and social impacts in a nascent tourism destination,' *Society & Natural Resources*, 28(7), pp. 703–719. <https://doi.org/10.1080/08941920.2015.1020582>.

Becken, S. and Hay, J.E. (2007) *Tourism and climate change: Risks and Opportunities*. Multilingual Matters.

Becken, S. and Hughey, K.F.D. (2013) 'Linking tourism into emergency management structures to enhance disaster risk reduction,' *Tourism Management*, 36, pp. 77–85. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.11.006>.

Beritelli, P. and Laesser, C. (2011) 'Power dimensions and influence reputation in tourist destinations: Empirical evidence from a network of actors and stakeholders,' *Tourism Management*, 32(6), pp. 1299–1309. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.12.010>.

Bornhorst, T., Ritchie, J.R.B. and Sheehan, L. (2010) 'Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives,' *Tourism Management*, 31(5), pp. 572–589. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>.

Borzyszkowski, J. (2014) 'Destination management organizations and sports events,' *International Journal of Tourism Sciences*, 14(2), pp. 170–198. <https://doi.org/10.1080/15980634.2014.11434696>.

Boukas, N. and Ziakas, V. (2013) 'A Chaos Theory perspective of destination crisis and sustainable tourism development in islands: The case of Cyprus,' *Tourism Planning & Development*, 11(2), pp. 191–209. <https://doi.org/10.1080/21568316.2013.864995>.

Bourletidis, K. and Triantafyllopoulos, Y. (2014) 'SMEs survival in Time of Crisis: Strategies, tactics and commercial success stories,' *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, pp. 639–644. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.092>.

Buchanan, D. and Denyer, D. (2012) 'Researching Tomorrow's Crisis: Methodological innovations and wider implications,' *International Journal of Management Reviews*, 15(2), pp. 205–224. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12002>.

Buckley, R. et al. (2015) 'Tourism megatrends,' *Tourism Recreation Research*, 40(1), pp. 59–70. <https://doi.org/10.1080/02508281.2015.1005942>.

Burlea-Șchiopoiu, A. and Mihai, L. (2019) 'An Integrated Framework on the Sustainability of SMEs,' *Sustainability*, 11(21), p. 6026. <https://doi.org/10.3390/su11216026>.

Burnett, J. (1998) 'A strategic approach to managing crises,' *Public Relations Review*, 24(4), pp. 475–488. [https://doi.org/10.1016/s0363-8111\(99\)80112-x](https://doi.org/10.1016/s0363-8111(99)80112-x).

Burrell, S.M. and Heiselt, A.K. (2012) 'Presidential perspectives of crisis preparedness at Christian higher education institutions,' *Christian Higher Education*, 11(4), pp. 260–271. <https://doi.org/10.1080/15363759.2010.544614>.

Calveras, A. (2014) 'Corporate Social Responsibility Strategy in the Hotel Industry: Evidence from the Balearic Islands,' *International Journal of Tourism Research*, 17(4), pp. 399–408. <https://doi.org/10.1002/jtr.2007>.

Campo, S., Díaz, A.M. and Yagüe, M.J. (2014) 'Hotel innovation and performance in times of crisis,' *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), pp. 1292–1311. <https://doi.org/10.1108/ijchm-08-2013-0373>.

Cassedy, K. (1991) *Crisis management planning in the travel and tourism industry: A Study of Three Destination Cases and a Crisis Management Planning Manual*.

Chew, E.Y.T. and Jahari, S.A. (2014) 'Destination image as a mediator between perceived risks and revisit intention: A case of post-disaster Japan,' *Tourism Management*, 40, pp. 382–393. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.07.008>.

Coles, T., Fenclova, E. and Dinan, C. (2013) 'Tourism and corporate social responsibility: A critical review and research agenda,' *Tourism Management Perspectives*, 6, pp. 122–141. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2013.02.001>.

Coombs, W.T. (1999) *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. <https://ci.nii.ac.jp/ncid/BA4977594X>.

Crotts, J.C. and Mazanec, J.A. (2013) 'Diagnosing the impact of an event on hotel demand: The case of the BP oil spill,' *Tourism Management Perspectives*, 8, pp. 60–67. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2013.07.002>.

Cui, L. (2012) 'Applying fuzzy comprehensive evaluation method to evaluate quality in crisis and emergency management,' *Communications in Statistics - Theory and Methods*, 41(21), pp. 3942–3959. <https://doi.org/10.1080/03610926.2012.691197>.

Dahles, H. and Susilowati, T.P. (2015) 'Business resilience in times of growth and crisis,' *Annals of Tourism Research*, 51, pp. 34–50. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002>.

D'Angella, F., De Carlo, M. and Sainaghi, R. (2010) 'Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations,' *Tourism Review*, 65(4), pp. 61–73. <https://doi.org/10.1108/16605371011093872>.

De Leániz, P.M.G., Pérez, A. and Bosque, I. (2013) 'Measuring Corporate Social Responsibility in tourism: Development and validation of an efficient measurement scale in the hospitality industry,' *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(4), pp. 365–385. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.784154>.

De Sausmarez, N. (2013) 'Challenges to Kenyan tourism since 2008: crisis management from the Kenyan tour operator perspective,' *Current Issues in Tourism*, 16(7–8), pp. 792–809. <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.785488>.

Disaster Cycle | Campaign for Action (2018). <https://campaignforaction.org/next-disaster-ready/disaster-cycle/>.

Dwyer, L. and Chulwon, K. (2003) 'Destination Competitiveness: Determinants and Indicators,' *Current Issues in Tourism*, 6(5), pp. 369–414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>.

Faulkner, B. (2001) 'Towards a framework for tourism disaster management,' *Tourism Management*, 22(2), pp. 135–147. [https://doi.org/10.1016/s0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/s0261-5177(00)00048-0).

Fink, S. and Association, A.M. (1986) *Crisis management: Planning for the Inevitable*. New York, NY : American Management Association.

- Ford, R.C., Wang, Y. and Vestal, A. (2012) 'Power asymmetries in tourism distribution networks,' *Annals of Tourism Research*, 39(2), pp. 755–779. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.10.001>.
- Fuchs, M. and Weiermair, K. (2004) 'Destination Benchmarking: an Indicator-System's potential for exploring guest satisfaction,' *Journal of Travel Research*, 42(3), pp. 212–225. <https://doi.org/10.1177/0047287503258827>.
- Funk, M. (2006) 'Business cycles and research investment,' *Applied Economics*, 38(15), pp. 1775–1782. <https://doi.org/10.1080/00036840500427098>.
- Gartner, W.C. (1994) 'Image formation process,' *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2(2–3), pp. 191–216. https://doi.org/10.1300/j073v02n02_12.
- Geroski, P. and Walters, C.F. (1995) 'Innovative Activity over the Business Cycle,' *The Economic Journal*, 105(431), p. 916. <https://doi.org/10.2307/2235158>.
- Gi.Admin (2023) *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*. <http://www.henrystewartpublications.com/jbcep>.
- Gleick, J. (2011) 'The information: a history, a theory, a flood,' *Choice Reviews Online*, 48(12), pp. 48–6953. <https://doi.org/10.5860/choice.48-6953>.
- Gurtner, Y. (2016) 'Returning to paradise: Investigating issues of tourism crisis and disaster recovery on the island of Bali,' *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, pp. 11–19. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.04.007>.
- Hall, C.M. (2010) 'Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism,' *Current Issues in Tourism*, 13(5), pp. 401–417. <https://doi.org/10.1080/13683500.2010.491900>.
- Hall, C.M., Prayag, G. and Amore, A. (2018) *Tourism and Resilience: individual, organisational and destination perspectives*. <https://ci.nii.ac.jp/ncid/BB25012656>.
- Heath, E. and Wall, G. (1992) *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*. <https://ci.nii.ac.jp/ncid/BA19669047>.
- Heath, R.L. (1998) *Crisis management for managers and executives: Business Crises, the Definitive Handbook to Reduction, Readiness, Response, and Recovery*. FT Prenticehall.
- Heger, D. (2004) 'The Link between Firms' Innovation Decision and the Business Cycle: An Empirical Analysis,' *Social Science Research Network* [Preprint]. <https://doi.org/10.2139/ssrn.686712>.
- Henderson, J.C. (2003) 'Communicating in a crisis: flight SQ 006,' *Tourism Management*, 24(3), pp. 279–287. [https://doi.org/10.1016/s0261-5177\(02\)00070-5](https://doi.org/10.1016/s0261-5177(02)00070-5).
- Herbane, B. (2012) 'Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises,' *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), pp. 82–95. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12006>.

- Hystad, P. and Келлер, П. (2008a) 'Towards a destination tourism disaster management framework: Long-term lessons from a forest fire disaster,' *Tourism Management*, 29(1), pp. 151–162. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.017>.
- Hystad, P. and Келлер, П. (2008b) 'Towards a destination tourism disaster management framework: Long-term lessons from a forest fire disaster,' *Tourism Management*, 29(1), pp. 151–162. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.017>.
- IJRBSM | Management Journals | Business Journals* (no date).
<http://www.ijrbsm.org/>.
- Ismagilova, G.N., Сафиуллин, Л.Н. and Gafurov, I. (2015) 'Using historical heritage as a factor in tourism development,' *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 188, pp. 157–162. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.355>.
- Jones, T. (2016) 'Evolving approaches to volcanic tourism crisis management: An investigation of long-term recovery models at Toya-Usu Geopark,' *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, pp. 31–40.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.04.005>.
- Kash, T.J. and Darling, J.R. (1998) 'Crisis management: prevention, diagnosis and intervention,' *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), pp. 179–186.
<https://doi.org/10.1108/01437739810217151>.
- Kozak, M. and Rimmington, M. (1999) 'Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings,' *International Journal of Hospitality Management*, 18(3), pp. 273–283.
[https://doi.org/10.1016/s0278-4319\(99\)00034-1](https://doi.org/10.1016/s0278-4319(99)00034-1).
- Luthe, T. and Wyss, R. (2014) 'Assessing and planning resilience in tourism,' *Tourism Management*, 44, pp. 161–163. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.03.011>.
- Mair, J., Ritchie, B.W. and Walters, G. (2014) 'Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery strategies for tourist destinations: a narrative review,' *Current Issues in Tourism*, 19(1), pp. 1–26.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2014.932758>.
- Marshall, M.I. and Schrank, H.L. (2014) 'Small business disaster recovery: a research framework,' *Natural Hazards*, 72(2), pp. 597–616.
<https://doi.org/10.1007/s11069-013-1025-z>.
- McCool, B. (2012) 'The Need to be Prepared: Disaster Management in the Hospitality Industry,' *Journal of Business & Hotel Management*, 01(02).
<https://doi.org/10.4172/2324-9129.1000101>.
- Mitroff, I.I. (1996) *The essential guide to managing Corporate Crises: A Step-by-step Handbook for Surviving Major Catastrophes*.
- Nieto, M.J. and Santamaría, L. (2010) 'Technological Collaboration: Bridging the Innovation Gap between Small and Large Firms*,' *Journal of Small Business Management*, 48(1), pp. 44–69. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2009.00286.x>.

- Norris, F.H. *et al.* (2007) 'Community Resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness,' *American Journal of Community Psychology*, 41(1–2), pp. 127–150. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>.
- Nulkar, G. (2018) 'Environmental Sustainability Practices for SMEs,' in *Advances in business strategy and competitive advantage book series*, pp. 1–20. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2662-9.ch001>.
- Orchiston, C. and Higham, J. (2014) 'Knowledge management and tourism recovery (de)marketing: the Christchurch earthquakes 2010–2011,' *Current Issues in Tourism*, 19(1), pp. 64–84. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.990424>.
- Paek, S. *et al.* (2013) 'Does managerial ownership affect different corporate social responsibility dimensions? An empirical examination of U.S. publicly traded hospitality firms,' *International Journal of Hospitality Management*, 34, pp. 423–433. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.12.004>.
- Palttala, P. *et al.* (2011) 'Communication Gaps in Disaster Management: Perceptions by Experts from Governmental and Non-Governmental Organizations,' *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 20(1), pp. 2–12. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00656.x>.
- Paraskevas, A. and Arendell, B. (2007) 'A strategic framework for terrorism prevention and mitigation in tourism destinations,' *Tourism Management*, 28(6), pp. 1560–1573. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.012>.
- Pennington-Gray, L. *et al.* (2011) 'Crisis planning and preparedness in the United States tourism industry,' *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(3), pp. 312–320. <https://doi.org/10.1177/1938965511410866>.
- Pennington-Gray, L., Pizam, A. and Wang, Y. (2011) 'Destination crisis management.,' in *CABI eBooks*, pp. 314–325. <https://doi.org/10.1079/9781845937621.0314>.
- Pike, S. and Page, S.J. (2014) 'Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature,' *Tourism Management*, 41, pp. 202–227. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009>.
- Renschler, L. *et al.* (2016) 'Employee perceptions of their organization's level of emergency preparedness following a brief workplace Emergency Planning educational presentation,' *Safety and Health at Work*, 7(2), pp. 166–170. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2015.10.001>.
- Resler, L.M. (2016) 'Edward N Lorenz's 1963 paper, "Deterministic nonperiodic flow", in Journal of the Atmospheric Sciences, Vol 20, pages 130–141: Its history and relevance to physical geography,' *Progress in Physical Geography: Earth and Environment*, 40(1), pp. 175–180. <https://doi.org/10.1177/0309133315623099>.
- Reynolds, B. and Seeger, M.W. (2005) 'Crisis and emergency risk communication as an integrative model,' *Journal of Health Communication*, 10(1), pp. 43–55. <https://doi.org/10.1080/10810730590904571>.

- Ritchie, B.W. *et al.* (2004) 'Crisis communication and recovery for the tourism industry,' *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(2–3), pp. 199–216. https://doi.org/10.1300/j073v15n02_11.
- Ritchie, B.W. (2009) *Crisis and disaster management for tourism*. Aspects of Tourism.
- Ritchie, J.R.B. and Crouch, G.I. (2003) *The competitive destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI.
- Román, C. and MartíN, J.C. (2016) 'Hotel attributes: Asymmetries in guest payments and gains – A stated preference approach,' *Tourism Management*, 52, pp. 488–497. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.08.001>.
- Ryu, K., Bordelon, B.M. and Pearlman, D.M. (2013) 'Destination-Image Recovery Process and Visit Intentions: Lessons Learned from Hurricane Katrina,' *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(2), pp. 183–203. <https://doi.org/10.1080/19368623.2011.647264>.
- Sainaghi, R. (2006) 'From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM),' *Tourism Management*, 27(5), pp. 1053–1063. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.09.010>.
- Schroeder, A. *et al.* (2013) 'Using social media in times of crisis,' *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1–2), pp. 126–143. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.751271>.
- Sharifi, A. and Yamagata, Y. (2016) 'On the suitability of assessment tools for guiding communities towards disaster resilience,' *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 18, pp. 115–124. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2016.06.006>.
- Sheehan, L. and Ritchie, J.R.B. (2005) 'Destination Stakeholders exploring identity and salience,' *Annals of Tourism Research*, 32(3), pp. 711–734. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.10.013>.
- Smith, A.B. and Katz, R.W. (2013) 'US billion-dollar weather and climate disasters: data sources, trends, accuracy and biases,' *Natural Hazards*, 67(2), pp. 387–410. <https://doi.org/10.1007/s11069-013-0566-5>.
- Sönmez, S., Apostolopoulos, Y. and Tarlow, P.E. (1999) 'Tourism in crisis: Managing the Effects of Terrorism,' *Journal of Travel Research*, 38(1), pp. 13–18. <https://doi.org/10.1177/004728759903800104>.
- Speakman, M. and Sharpley, R. (2012) 'A chaos theory perspective on destination crisis management: Evidence from Mexico,' *Journal of Destination Marketing and Management*, 1(1–2), pp. 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.05.003>.
- Steelman, T.A. and McCaffrey, S. (2012) 'Best practices in risk and crisis communication: Implications for natural hazards management,' *Natural Hazards*, 65(1), pp. 683–705. <https://doi.org/10.1007/s11069-012-0386-z>.
- Ströbl, A. and Peters, M. (2013) 'Entrepreneurial reputation in destination networks,' *Annals of Tourism Research*, 40, pp. 59–82. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.08.005>.

- Varghese, B. (2016) 'Destination Governance and a Strategic approach to crisis management in tourism,' *Journal of Investment and Management*, 5(1), p. 1. <https://doi.org/10.11648/j.jim.20160501.11>.
- Volgger, M. and Pechlaner, H. (2014) 'Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success,' *Tourism Management*, 41, pp. 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001>.
- Walker, B. *et al.* (2004) 'Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems,' *Ecology and Society*, 9(2). <https://doi.org/10.5751/es-00650-090205>.
- Walters, G. and Mair, J. (2012) 'The Effectiveness of Post-Disaster Recovery Marketing Messages—The case of the 2009 Australian bushfires,' *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(1), pp. 87–103. <https://doi.org/10.1080/10548408.2012.638565>.
- Wang, J. and Ritchie, B.W. (2013) 'Attitudes and perceptions of crisis planning among accommodation managers: Results from an Australian study,' *Safety Science*, 52, pp. 81–91. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.02.005>.
- Weick, K.E. (1988) 'ENACTED SENSEMAKING IN CRISIS SITUATIONS[1],' *Journal of Management Studies*, 25(4), pp. 305–317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>.