



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

**Διπλωματική Εργασία**

***ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ  
ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ***

**ΓΕΩΡΓΙΑ ΒΟΥΡΔΑ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2014**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**  
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

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

**“ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ”**

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/ τριας

Όνοματεπώνυμο: ΓΕΩΡΓΙΑ ΒΟΥΡΔΑ

Ημερομηνία: 29/04/14

Αφιερώνεται στη μητέρα μου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Περίληψη                    |   |
| Ευχαριστίες                 |   |
| Κατάσταση Πινάκων- Σχημάτων |   |
| Κατάσταση Διαγραμμάτων      |   |
| Εισαγωγή.....               | 1 |

### ΜΕΡΟΣ Α

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΚΡΙΣΗ

|  |    |
|--|----|
| 1.1 Η προέλευση του όρου “Κρίση”.....                        | 5  |
| 1.2 Ορισμοί για την κρίση.....                               | 5  |
| 1.3 Ταξινόμηση κρίσεων.....                                  | 6  |
| 1.4 Τα 7 κριτήρια διαφοροποίησης κρίσεων- καταστροφών.....   | 7  |
| 1.5 Οι τύποι κρίσης που επηρεάζουν τον τουρισμό.....         | 9  |
| 1.5.1 Οι σημαντικότερες απειλές της ασφάλειας τουριστών..... | 10 |
| Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....                                  | 12 |

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Ορισμός Διαχείρισης Κρίσεων.....   | 13 |
| 2.2 Οι φάσεις της Διαχείρισης Κρίσεων.....   | 13 |
| 2.2.1 Οι φάσεις του κύκλου Διαχείρισης Κρίσεων.....                                  | 15 |
| 2.3 Οι στρατηγικές για τη Διαχείριση Κρίσεων.....                                    | 16 |
| 2.3.1 Στρατηγικές για την αποκατάσταση της φήμης.....                                | 19 |
| 2.3.2 Τα βήματα για τη δημιουργία αποτελεσματικής<br>ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων..... | 20 |
| 2.4 Το πλαίσιο Διαχείρισης Κρίσεων.....  | 21 |
| 2.5 Η επίδραση του Πολιτισμού και της Ηγεσίας<br>στη Διαχείριση Κρίσεων.....         | 23 |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| Βιβλιογραφία κεφαλαίου..... | 25 |
|-----------------------------|----|

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Ορισμός Δημοσίων Σχέσεων.....  | 26 |
| 3.2 Η έννοια των Δημοσίων Σχέσεων.....   | 27 |
| 3.3 Οι Δημόσιες Σχέσεις στην Ελλάδα.....   | 27 |
| 3.4 Οι διαφορές Δημοσίων Σχέσεων- Διαφήμισης.....                                    | 28 |
| 3.5 Οι φάσεις των Δημοσίων Σχέσεων.....  | 29 |
| 3.6 Οι Δημόσιες Σχέσεις ως λειτουργία του Management.....                            | 30 |
| 3.7 Ο ρόλος της Επικοινωνίας και των Δημοσίων Σχέσεων<br>στη Διαχείριση Κρίσεων..... | 30 |
| 3.7.1 Καταστάσεις Επικοινωνίας που πρέπει να αποφεύγονται.....                       | 31 |
| Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....  | 32 |

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Ορισμοί Τουρισμού.....                                    | 33 |
| 4.2 Τα χαρακτηριστικά του Τουρισμού.....                      | 34 |
| 4.3 Οι διακρίσεις του Τουρισμού.....                          | 35 |
| 4.3.1 Οι κατηγοριοποιήσεις του Τουρισμού.....                 | 35 |
| 4.4 Ανάλυση S.W.O.T για τον Ελληνικό Τουρισμό.....            | 36 |
| 4.5 Τα βασικά οικονομικά μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού ..... | 36 |
| 4.6 Η Ελλάδα και οι ανταγωνιστές.....                         | 37 |
| 4.7 Η κρίση και οι επιπτώσεις της στον τουρισμό.....          | 39 |
| 4.8 Το τουριστικό προϊόν.....                                 | 42 |
| 4.8.1 Ορισμός τουριστικού προϊόντος.....                      | 42 |
| 4.8.2 Τα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος.....        | 42 |
| Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....                                   | 43 |

## ΜΕΡΟΣ Β

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

|  |    |
|--|----|
| 5.1 Η έρευνα.....                                  | 45 |
| 5.2 Το ερωτηματολόγιο.....                         | 46 |
| 5.3 Επιλογή περιοχής διανομής ερωτηματολογίων..... | 47 |
| 5.4 Το δείγμα.....                                 | 47 |

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

|  |    |
|--|----|
| 6.1 Εμπειρίες Κρίσεων.....                                   | 51 |
| 6.2 Ενέργειες πριν την κρίση.....                            | 55 |
| 6.3 Ενέργειες κατά τη διάρκεια της κρίσης.....               | 60 |
| 6.4 Ενέργειες μετά την κρίση.....                            | 68 |
| 6.5 Ο ρόλος των Δημοσίων Σχέσεων στη Διαχείριση Κρίσεων..... | 73 |

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....75

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....80

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....83

Παράρτημα 1: Το πλαίσιο Διαχείρισης Κρίσεων.....83

Παράρτημα 2: Το ερωτηματολόγιο.....84

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....91

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Γεωργία Βουρδά

Σημαντικοί όροι: Κρίση, Διαχείριση Κρίσεων, Δημόσιες Σχέσεις

## Περίληψη

Οι κρίσεις είναι περίοδοι μεγάλης αβεβαιότητας κατά τη διάρκεια των οποίων ο έλεγχος και η δυνατότητα πρόβλεψης των επιπτώσεων τους μειώνονται, είτε χάνονται.

Συνεπώς, η Διαχείριση Κρίσεων είναι η συστηματική προσπάθεια για την αποφυγή των κρίσεων ή τη σωστή διαχείριση όσων συμβαίνουν. Με δυο λόγια, η Διαχείριση Κρίσεων αποσκοπεί στην πρόληψη ή τον περιορισμό των αρνητικών αποτελεσμάτων της κρίσης. Στην προσπάθεια αυτή οι Δημόσιες Σχέσεις διαδραματίζουν έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο.

Στόχος της εργασίας αυτής είναι: 1. η θεωρητική προσέγγιση των κρίσεων, της Διαχείρισης Κρίσεων και του ρόλου που κατέχουν οι Δημόσιες Σχέσεις σ' αυτές και 2. ο προσδιορισμός των στρατηγικών Διαχείρισης Κρίσεων που έχουν ήδη εφαρμοστεί ή πρόκειται να τεθούν σε εφαρμογή από τα 4άστερα και 5άστερα ξενοδοχεία στο κέντρο της Αθήνας και στο Υπόλοιπο Αττικής.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα που διεξήχθη, είναι ότι τα ξενοδοχεία στην Αθήνα και στο Υπόλοιπο Αττικής ακολουθούν ήδη κάποιες από τις στρατηγικές που εφαρμόζονται από την πλειοψηφία των ξενοδοχείων διεθνώς. Ωστόσο, είναι σε θέση να εφαρμόσουν περισσότερες στρατηγικές πριν και μετά την εκδήλωση μιας κρίσης και λιγότερες όταν η κρίση βρίσκεται σε εξέλιξη.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μάρκο Τσόγκα για την καθοδήγηση του στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα που διεξήχθει για τις ανάγκες της εργασίας μου.*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ- ΣΧΗΜΑΤΩΝ

| Αρίθμηση Πινάκων- Σχημάτων | Τίτλος   | Σελίδα |
|----------------------------|--|--------|
| Πίνακας 1.1                | Τα 7 κριτήρια διαφοροποίησης Κρίσεων- Καταστροφών        | 9      |
| Πίνακας 1.2                | Οι απειλές για την ασφάλεια τουριστών                    | 11     |
| Σχήμα 2.1                  | Ο κύκλος Διαχείρισης Κρίσεων                             | 16     |
| Πίνακας 3.1                | Διαφορές Δημοσίων Σχέσεων- Διαφήμισης                    | 28     |
| Πίνακας 4.1                | Ανάλυση S.W.O.T  | 36     |
| Πίνακας 4.2                | Βασικά οικονομικά μεγέθη Ελληνικού Τουρισμού 2012        | 36     |
| Πίνακας 4.3.1              | Ελλάδα & ανταγωνιστές- Θέση στην παγκόσμια κατάταξη 2012 | 38     |
| Πίνακας 4.3.2              | Ελλάδα & ανταγωνιστές- Θέση στην παγκόσμια κατάταξη 2011 | 38     |

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

| Αρίθμηση Διαγραμμάτων | Τίτλος   | Σελίδα |
|-----------------------|--|--------|
| Διάγραμμα 4.4         | Πληρότητα- Μέση τιμή δωματίου  | 40     |
| Διάγραμμα 4.5         | Έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο  | 40     |
| Διάγραμμα 4.6         | Ανάκαμψη Αθήνας μετά τον Μάρτιο 2013                                       | 41     |
| Διάγραμμα 4.7         | Απώλεια εσόδων στα ξενοδοχεία Αττικής λόγω της διεθνούς εικόνας της Αθήνας | 41     |
| Διάγραμμα 5.1         | Φύλο δείγματος   | 48     |
| Διάγραμμα 5.2         | Ηλικία δείγματος   | 49     |
| Διάγραμμα 5.3         | Χρόνια εργασίας δείγματος  | 49     |
| Διάγραμμα 5.4         | Θέση εργασίας δείγματος  | 50     |
| Διάγραμμα 5.5         | Κατηγορία αστέρων ξενοδοχείων  | 50     |

|                |   |    |
|----------------|---|----|
| Διάγραμμα 6.1  | Τύποι κρίσης στο παρελθόν                                       | 52 |
| Διάγραμμα 6.2  | Πιθανοί λόγοι κρίσης στο μέλλον                                 | 52 |
| Διάγραμμα 6.3  | Βαθμός πρόληψης ή αντιμετώπισης κρίσεων                         | 53 |
| Διάγραμμα 6.4  | Ευκολία αντιμετώπισης κρίσης από τα ξενοδοχεία                  | 53 |
| Διάγραμμα 6.5  | Στρατηγικές Διαχείρισης Κρίσεων                                 | 54 |
| Διάγραμμα 6.6  | Ανάλυση S.W.O.T   | 55 |
| Διάγραμμα 6.7  | Συνεργασία με τον ΕΟΤ   | 56 |
| Διάγραμμα 6.8  | Συνεργασία με τα ΜΜΕ  | 56 |
| Διάγραμμα 6.9  | Αναθεώρηση πλάνου   | 57 |
| Διάγραμμα 6.10 | Συμμετοχή προσωπικού στη δημιουργία του πλάνου                  | 58 |
| Διάγραμμα 6.11 | Πυρκαγιά-Εγκληματική ενέργεια-Ασφάλεια                          | 59 |
| Διάγραμμα 6.12 | Σχέδιο διαφυγής σε περίπτωση πυρκαγιάς                          | 59 |
| Διάγραμμα 6.13 | Σύσταση επιτροπής και ανάπτυξη σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων      | 60 |
| Διάγραμμα 6.14 | Περιγραφή διαδικασιών ενεργοποίησης                             | 61 |
| Διάγραμμα 6.15 | Κατανομή ρόλων και ευθυνών                                      | 61 |
| Διάγραμμα 6.16 | Καθορισμός μεθόδων επικοινωνίας                                 | 62 |
| Διάγραμμα 6.17 | Προετοιμασία Δελτίων Τύπου                                      | 62 |
| Διάγραμμα 6.18 | Λίστες e-mail   | 63 |
| Διάγραμμα 6.19 | Διανομή ενημερωτικών δελτίων                                    | 63 |
| Διάγραμμα 6.20 | Συνεντεύξεις Τύπου  | 64 |
| Διάγραμμα 6.21 | Τηλεδιασκέψεις με αναλυτές μετοχών                              | 64 |
| Διάγραμμα 6.22 | Παράγοντες ανησυχίας κατά τη διάρκεια κρίσεων                   | 65 |
| Διάγραμμα 6.23 | Ολοκληρωμένη Διαχείριση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης            | 66 |
| Διάγραμμα 6.24 | Διαχείριση έκτακτης ανάγκης                                     | 66 |
| Διάγραμμα 6.25 | Συστήματα επικοινωνίας κρίσης ή σχέδια και διαχείριση ασφάλειας | 67 |
| Διάγραμμα 6.26 | Ομάδα ανάκαμψης από την κρίση                                   | 68 |

|                |   |    |
|----------------|---|----|
| Διάγραμμα 6.27 | Σχέδιο ανάκαμψης από την κρίση                      | 69 |
| Διάγραμμα 6.28 | Σχέδιο ανάκαμψης με συμμετοχή των stakeholders      | 69 |
| Διάγραμμα 6.29 | Στρατηγικές Διαχείρισης Κρίσεων                     | 70 |
| Διάγραμμα 6.30 | Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων                              | 71 |
| Διάγραμμα 6.31 | Τμήμα Marketing                                     | 72 |
| Διάγραμμα 6.32 | Τμήμα Συντήρησης                                    | 72 |
| Διάγραμμα 7.1  | Ενέργειες πριν την κρίση                            | 76 |
| Διάγραμμα 7.2  | Ενέργειες κατά τη διάρκεια της κρίσης               | 77 |
| Διάγραμμα 7.3  | Ενέργειες μετά την κρίση                            | 78 |
| Διάγραμμα 7.4  | Ενέργειες πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση | 79 |

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η κρίση είναι ένα σοβαρό γεγονός το οποίο μπορεί να έχει πολλές αιτίες, συμπεριλαμβανομένων των φυσικών, πολιτικών, οικονομικών ή τεχνικών. Όποια και αν είναι η αιτία υπάρχει η προσδοκία ότι με τη λήψη των απαραίτητων μέτρων η τουριστική επιχείρηση ή ο προορισμός θα επιστρέψουν στην ομαλή λειτουργία τους.

Είναι γεγονός ότι οι κρίσεις συμβαίνουν σε μια κλίμακα που κυμαίνεται από τοπικό έως παγκόσμιο επίπεδο. Σε τοπικό επίπεδο, η κρίση μπορεί να προκληθεί από ένα απλό γεγονός, όπως ένα θέρετρο που έχει πληγεί από πυρκαγιά με αποτέλεσμα οι τουρίστες ν' απομακρύνονται από αυτό και να επισκέπτονται εναλλακτικές τοποθεσίες. Οι συνέπειες για τους Υπεύθυνους στο θέρετρο μπορεί να είναι σοβαρές, δεν υπάρχουν όμως επιπτώσεις σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο.

Ωστόσο, υπάρχουν και κρίσεις που έχουν αντίκτυπο σε εθνικό ή παγκόσμιο επίπεδο. Για παράδειγμα, η βομβιστική επίθεση σε νυχτερινό κέντρο στο Μπαλί το 2002, με 202 νεκρούς, είχε αντίκτυπο στον εισερχόμενο τουρισμό. Η κατάσταση επιδεινώθηκε μετά από μια δεύτερη επίθεση το 2005.

Με βάση τα παραπάνω, προκύπτει το συμπέρασμα ότι μια από τις συνέπειες οποιασδήποτε κρίσης στον τουρισμό είναι η ύφεση που αυτός υφίσταται. Η ύφεση αυτή συνεπάγεται τη μείωση του αριθμού των διανυκτερεύσεων, των αφίξεων και των δαπανών των επισκεπτών.

Ωστόσο, η κρίση είναι δυνατό να προβλεφθεί, αλλά ακόμα και αν αυτό δεν συμβεί μπορεί ν' αντιμετωπιστεί μέσω της Διαχείρισης Κρίσεων. Η αξία της Διαχείρισης Κρίσεων είναι πολλαπλή. Από την μια πλευρά εξασφαλίζει την αειφόρο ανάπτυξη του τουρισμού και αποφεύγει τις δύσκολες καταστάσεις. Από την άλλη πλευρά, επιτρέπει σε προορισμούς οι οποίοι εξαιρούνταν μέχρι σήμερα λόγω κοινωνικών, οικονομικών, πολιτικών και άλλων προβλημάτων να συμμετάσχουν στον τουρισμό. Για τις χώρες που έρχονται αντιμέτωπες κατά καιρούς με αρνητικά γεγονότα τα οποία ασκούν αρνητική επιρροή και στον τουρισμό, μια προληπτική και επαγγελματική Διαχείριση Κρίσεων κρίνεται ως αναγκαία.

Συνεπώς, η Διαχείριση Κρίσεων συνεπάγεται την επαφή μ' ένα νέο και επείγον

πρόβλημα το οποίο αν δεν αντιμετωπιστεί μπορεί να έχει σοβαρές και εκτεταμένες επιπτώσεις. Επιπλέον, έχει αναγνωριστεί ως η συστηματική προσπάθεια από τα υψηλόβαθμα στελέχη μιας επιχείρησης να αποτρέψουν κρίσεις ή να διαχειριστούν αποτελεσματικά αυτά που συμβαίνουν. Με δυο λόγια, η Διαχείριση Κρίσεων αποσκοπεί στην πρόληψη ή στον περιορισμό των αρνητικών αποτελεσμάτων της κρίσης, προστατεύοντας μ' αυτόν τον τρόπο την επιχείρηση, τους stakeholders αλλά και ολόκληρο τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, από την ζημιά που μπορεί να προκληθεί.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει τον βαθμό στον οποίο τα ελληνικά ξενοδοχεία και συγκεκριμένα τα 4αστερα και 5αστερα ξενοδοχεία στο κέντρο της Αθήνας και στο Υπόλοιπο Αττικής υιοθετούν στρατηγικές, οι οποίες εφαρμόζονται ήδη διεθνώς, για την πρόληψη και την αντιμετώπιση κρίσεων, αλλά και για την αποκατάσταση της ομαλής λειτουργίας μετά απ' αυτές.

Η εργασία χωρίζεται σε δυο μέρη. Στο πρώτο μέρος της αναλύεται το θεωρητικό της πλαίσιο. Πιο αναλυτικά, το πρώτο αυτό μέρος, περιλαμβάνει 4 κεφάλαια στα οποία αναλύονται τα εξής:

- **Πρώτο κεφάλαιο:** το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στην κρίση. Περιλαμβάνει τους ορισμούς που έχουν δοθεί, την πρόελευση του όρου “κρίση”, την ταξινόμηση των κρίσεων, τα κριτήρια διαφοροποίησης κρίσεων- καταστροφών, τους τύπους κρίσης που επηρεάζουν τον τουρισμό και τις σημαντικότερες απειλές για την ασφάλεια των τουριστών.
- **Δεύτερο κεφάλαιο:** το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στη Διαχείριση Κρίσεων. Περιλαμβάνει τον ορισμό που έχει δοθεί, τις φάσεις και τις στρατηγικές Διαχείρισης Κρίσεων, τις στρατηγικές για την αποκατάσταση της φήμης, τα βήματα για τη δημιουργία αποτελεσματικής ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων, το πλαίσιο Διαχείρισης Κρίσεων και την επίδραση του Πολιτισμού και της Ηγεσίας στη Διαχείριση Κρίσεων.
- **Τρίτο κεφάλαιο:** το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στις Δημόσιες Σχέσεις. Περιλαμβάνει τον ορισμό και την έννοια των Δημοσίων Σχέσεων, αναφέρεται στις Δημόσιες Σχέσεις στην Ελλάδα, στις διαφορές μεταξύ Δημοσίων Σχέσεων και Διαφήμισης, στις Δημόσιες Σχέσεις ως λειτουργία του Management, στο ρόλο της Επικοινωνίας

και των Δημοσίων Σχέσεων στη Διαχείριση Κρίσεων και στις καταστάσεις Επικοινωνίας που πρέπει ν' αποφεύγονται.

- **Τέταρτο κεφάλαιο:** το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στον Ελληνικό Τουρισμό. Περιλαμβάνει τους διάφορους ορισμούς που έχουν δοθεί στο πέρασμα των χρόνων, τα χαρακτηριστικά, τις διακρίσεις και τις κατηγοριοποιήσεις του, παρατίθεται μια ανάλυση S.W.O.T με τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές για τον τουρισμό, αναφέρονται τα βασικά οικονομικά μεγέθη του και η θέση της Ελλάδας στην παγκόσμια κατάταξη σε σχέση με τους ανταγωνιστές για το 2012 όπως παρουσιάστηκαν από τον ΣΕΤΕ. Επίσης, αναλύονται οι επιπτώσεις που έχει η κρίση στον τουρισμό και γίνεται αναφορά στο τουριστικό προϊόν.

Στο δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται όλα τα στοιχεία που αφορούν στην έρευνα που διεξήχθη. Πιο συγκεκριμένα, το τελευταίο αυτό μέρος της εργασίας αποτελείται από 4 κεφάλαια στα οποία περιλαμβάνονται τα εξής:

- **Πέμπτο κεφάλαιο:** το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στη μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε. Περιλαμβάνει αναφορά στην έρευνα, λεπτομερή ανάλυση και παράθεση, στο τέλος της εργασίας, του ερωτηματολογίου το οποίο συντάχθηκε για τις ανάγκες της έρευνας, τους λόγους για τους οποίους επιλέχθηκε η περιοχή στην οποία διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια και αναφορά στο δείγμα που συμμετείχε.
- **Έκτο κεφάλαιο:** το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Περιλαμβάνει αναλυτικά διαγράμματα για το κάθε τμήμα του ερωτηματολογίου ξεχωριστά, το οποίο χωρίζεται σε: εμπειρίες κρίσεων, ενέργειες πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση.
- **Έβδομο κεφάλαιο:** το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων.
- **Όγδοο κεφάλαιο:** στο τελευταίο κεφάλαιο του δεύτερου αυτού μέρους της εργασίας παρατίθενται ορισμένες προτάσεις προς τα ξενοδοχεία προκειμένου να αντιμετωπίσουν όσο γίνεται καλύτερα μια κρίση.

## **ΜΕΡΟΣ Α**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Η ΚΡΙΣΗ

### 1.1 Η ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ “ΚΡΙΣΗ”

Ο όρος “κρίση” έχει ελληνική προέλευση και σημαίνει διαφοροποίηση ή απόφαση. Από νομικής πλευράς, ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαφοροποίηση μεταξύ δικαίων και αδίκων, ενώ στη Θεολογία, περιγράφει το διαχωρισμό της σωτηρίας και της καταδίκης. Η ιατρική ορολογία χρησιμοποιεί τον όρο αυτό για να εκφράσει τη διακοπή μιας εξέλιξης που προηγουμένως ήταν συνεχής.

Με την αναβίωση της κλασικής ιατρικής, κατά τον 16ο αιώνα, ο όρος αυτός έγινε μέρος της καθημερινής γλώσσας. Η χρήση του έγινε εμφανής σε πολλούς τομείς, όπως της πολιτικής, της κοινωνίας και της οικονομίας και από τα μέσα του 19ου αιώνα ξεκίνησαν οι διαμαρτυρίες για την υπερβολική χρήση του.

### 1.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, ως κρίση ορίζεται κάθε απροσδόκητο γεγονός που επηρεάζει την εμπιστοσύνη που δείχνει ένας τουρίστας σ' έναν προορισμό και παρεμποδίζει τη δυνατότητα να συνεχιστεί κανονικά η λειτουργία του.

Σύμφωνα μ' έναν πιο αναλυτικό ορισμό που δόθηκε από τον Sonmez<sup>1</sup>, ως κρίση ορίζεται κάθε περιστατικό που μπορεί:

- Ν' απειλήσει την ομαλή λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων
- Να προκαλέσει ζημιά στη φήμη ενός προορισμού σε θέματα που αφορούν στην ασφάλεια και στην ελκυστικότητα, επηρεάζοντας αρνητικά την αντίληψη των

---

1 D. Buhalis, C. Costa “Tourism Management Dynamics- trends, management and tools”

επισκεπτών για τον προορισμό. Το γεγονός αυτό με την σειρά του μπορεί να προκαλέσει ύφεση στα τοπικά ταξίδια και στην οικονομία του τουρισμού.

Σύμφωνα με τον Dirk Glaesser<sup>2</sup>, μια κρίση είναι μια ανεπιθύμητη, συχνά απρόσμενη και για περιορισμένο χρονικό διάστημα διαδικασία με αμφίθυμες δυνατότητες ανάπτυξης. Απαιτεί την άμεση λήψη αποφάσεων και μέτρων, προκειμένου να επιτευχθεί η περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης ή του προορισμού και να περιοριστούν, όσο το δυνατόν περισσότερο, οι αρνητικές συνέπειες. Μια κατάσταση κρίσης καθορίζεται από το πόσο σοβαρά αξιολογούνται τα αρνητικά γεγονότα που μπορεί να προκαλέσει και τα οποία απειλούν με την σειρά τους ν' αποδυναμώσουν ή να καταστρέψουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ή τους στόχους των επιχειρήσεων.

### 1.3 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Σύμφωνα με τον Dirk Glaesser, οι κρίσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες είναι οι εξής:

- **Πιθανή κρίση:** η κρίση αυτή χαρακτηρίζει μια κατάσταση κατά την οποία η κρίση αποτελεί μόνο ένα φανταστικό κατασκεύασμα.
- **Λανθάνουσα κρίση:** η κρίση αυτή περιγράφει την φάση κατά την οποία η κρίση έχει ήδη ξεσπάσει αλλά δεν έχει ακόμα αναγνωριστεί από τα ποσοτικά μέσα που διαθέτει η επιχείρηση.
- **Οξεία κρίση:** πρόκειται για την χρονική περίοδο κατά την οποία η καταστροφική επίδραση της κρίσης γίνεται πλέον αντιληπτή και η επιχείρηση κάνει προσπάθειες να την αντιμετωπίσει.

Επιπλέον, ειδικά στον τουρισμό, είναι ιδιαίτερα σημαντική η διαφοροποίηση μεταξύ των φυσικών και των ανθρωπογενών κρίσεων. Οι κρίσεις στη φύση, όπως είναι οι φυσικές καταστροφές που μπορεί να προκληθούν από θύελλες, παλίρροιες και πλημμύρες, διαφέρουν από τα γεγονότα που προκαλούνται από τον άνθρωπο, όπως είναι τα τρομοκρατικά χτυπήματα και οι εγκληματικές ενέργειες.

---

2 D. Glaesser "Crisis Management in the Tourism Industry"

## 1.4 ΤΑ 7 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ-ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ

**Το πρώτο κριτήριο** είναι η προέλευση των αρχικών εκδηλώσεων. Συνήθως, οι κρίσεις έχουν μια εσωτερική προέλευση, η οποία σχετίζεται με την προοδευτική ανάπτυξη των αδυναμιών ή των ανεπαρκών αντιδράσεων απέναντι στις εξωτερικές αλλαγές. Οι Mittrof και Alpaslan<sup>3</sup> διακρίνουν τρία είδη ατυχημάτων, τα οποία είναι τα εξής:

- **Τα φυσικά ατυχήματα:** τα οποία προέρχονται από μη ανθρώπινα αίτια, όπως είναι οι σεισμοί, οι πλημμύρες και οι τυφώνες.
- **Τα φυσιολογικά ατυχήματα:** τα οποία οφείλονται στην πολυπλοκότητα των συστημάτων. Τα ατυχήματα αυτά συνδέονται, γενικά, με ιδιαίτερα εξελιγμένα συστήματα τεχνολογίας, στα οποία η πολυπλοκότητα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ του εξαιρετικά υψηλού αριθμού παραγόντων αυξάνει την πιθανότητα εμφάνισης προβλημάτων.
- **Τα μη φυσιολογικά ατυχήματα:** τα οποία προέρχονται από σκόπιμη ανθρώπινη δράση, όπως είναι η δολιοφθορά, η τρομοκρατία και ο πόλεμος.

Η τυπολογία αυτή, υποστηρίζει δυο σημαντικές πλευρές των κρίσεων και των καταστροφών. Η πρώτη είναι ότι υπάρχει ένα συνεχές μεταξύ της εσωτερικής ή της εξωτερικής προέλευσης μιας κρίσης και η δεύτερη ότι υπάρχει η πιθανότητα ενός διαδοχικού σχήματος κρίσεων και καταστροφών, δηλαδή κρίση-καταστροφή ή καταστροφή-κρίση.

**Το δεύτερο κριτήριο** είναι η συχνότητα εμφάνισης, η οποία αφορά τον αντικειμενικό αριθμό φορών που το περιστατικό έλαβε χώρα και επηρεάζει την υποκειμενική αντίληψη του κινδύνου, δεδομένου ότι όσο πιο συχνά, πιο πρόσφατα και πιο σοβαρά είναι από τα προηγούμενα περιστατικά, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η αντίληψη του κινδύνου που σχετίζεται με τον συγκεκριμένο κίνδυνο. Συγκρίνοντας τις δυο έννοιες, οι καταστροφές, γενικά, θεωρούνται λιγότερο συχνές από τις κρίσεις αν και η αντίληψη του κινδύνου πρέπει να είναι υψηλότερη για τις καταστροφές, λόγω της σοβαρότητας των συνεπειών.

---

<sup>3</sup> E. Laws, B. Prideaux, K. Chon "Crisis Management in Tourism"

**Το τρίτο κριτήριο** είναι το χρονοδιάγραμμα το οποίο σχετίζεται με τα αρχικά γεγονότα. Το χρονικό διάστημα είναι συχνά περισσότερο για την αντιμετώπιση κρίσεων παρά για την αντιμετώπιση καταστροφών. Οι κρίσεις παρατείνονται στο χρόνο, ενώ οι καταστροφές μπορούν να δημιουργήσουν επικίνδυνες ζημιές στη στιγμή.

**Το τέταρτο κριτήριο** είναι η πιθανότητα πρόβλεψης των γεγονότων. Ένας από τους λόγους για τους οποίους οι καταστροφές είναι δυνατό να δημιουργήσουν τόσο επικίνδυνες ζημιές, είναι η χαμηλή προβλεψιμότητα και το γεγονός ότι κάποια περιστατικά δεν μπορούν, ακόμα, να προβλεφθούν. Ακόμη και αν ληφθεί υπόψη ότι υπάρχει τάξη στο εμφανές χάος των καταστροφών και γίνει αποδεκτή η εμφάνιση των καταστροφικών γεγονότων, είναι εξαιρετικά δύσκολο να προβλεφθούν ο τόπος και ο χρόνος που αυτά θα συμβούν. Καθώς οι κρίσεις αναπτύσσονται σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, υπάρχουν περισσότεροι δείκτες για την εξέλιξη των συνθηκών, οι οποίοι επιτρέπουν μια καλύτερη εκτίμηση αλλά και μια πιο ακριβή πρόβλεψη των πιθανών συνεπειών τους.

**Το πέμπτο κριτήριο** είναι ο βαθμός ελέγχου της κατάστασης, δηλαδή η ικανότητα αντίδρασης και μείωσης των απωλειών. Στην περίπτωση των καταστροφών, αυτός ο βαθμός ελέγχου είναι πολύ περιορισμένος, καθώς αντανakλούν την αδυναμία των ανθρώπων ν' αντιμετωπίσουν τις συνέπειες τέτοιων γεγονότων. Από την άλλη πλευρά, οι κρίσεις είναι καταστάσεις στις οποίες υπάρχει μεγαλύτερος έλεγχος και οι συνέπειες καθορίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις αποφάσεις και τις δράσεις.

**Το έκτο κριτήριο** είναι το χρονικό περιθώριο αντίδρασης, το οποίο είναι λιγότερο απαιτητικό σε μια κρίση απ' ότι σε μια καταστροφή, λόγω του μεγαλύτερου χρόνου εκδήλωσης και του βραδύτερου ρυθμού των αλλαγών.

**Το έβδομο και τελευταίο κριτήριο** είναι το αντίκτυπο και οι συνέπειες των γεγονότων. Η διάσταση των συνεπειών είναι υψηλότερη στις καταστροφές απ' ότι στις κρίσεις και σε περιπτώσεις όπου η κρίση μετατρέπεται σε καταστροφή, αυτό θα μπορούσε ν' αποτελέσει και το μοναδικό κριτήριο προκειμένου να υποστηριχθεί η ανακατάταξη σε μια δεδομένη κατάσταση. Ενώ σε μια κρίση οι απώλειες μπορεί να είναι αρκετά υψηλές, μια καταστροφή παρουσιάζει, συγκριτικά, ολέθρια στοιχεία καταστροφής.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα επτά κριτήρια που διαφοροποιούν τις

κρίσεις από τις καταστροφές.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: ΤΑ 7 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ-ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ**

| Differentiating criteria                           | Crises   | Disasters   |
|--|--|---|
| Dominant origin of the initial events              | Internal   | External  |
| Frequency of occurrence                            | Higher   | Lower   |
| Events timeline                                    | Prolonged  | Brief   |
| Forecast potential                                 | Higher   | Lower   |
| Degree of control over the evolution of the events | Higher   | Lower   |
| Reaction time frame                                | Preceded by a period that allows decision and action | Immediately before or only after the initial events |
| Impacts and consequences                           | Lower  | Higher  |

ΠΗΓΗ: E. Laws, B. Prideaux, K. Chon "Crisis Management in Tourism" (2006)

## 1.5 ΟΙ ΤΥΠΟΙ ΚΡΙΣΗΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Υπάρχουν τέσσερις τύποι κρίσης οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τον τουρισμό. Πρόκειται για κρίσεις που σχετίζονται με τη φύση, τις εμφύλιες διαμάχες, τις επιδημίες και τις τεχνολογικές αποτυχίες.

- **Φύση:** πρόκειται για φυσικές καταστροφές όπως είναι ο σεισμός, οι πλημμύρες και οι τυφώνες. Τέτοιου είδους καταστροφές είναι δυνατό να προκαλέσουν προβλήματα στην επικοινωνία και τις μεταφορές αλλά ακόμα και να προκαλέσουν ζημιές στις υποδομές.
- **Εμφύλιες διαμάχες:** τέτοιου είδους διαμάχες μπορούν να περιοριστούν στα πλαίσια μιας χώρας, με τη μορφή αναταραχών σε μια κοινότητα ή την επίδειξη βίας στους δρόμους, ή να πάρουν διεθνείς διαστάσεις, όπως ο πόλεμος. Η τρομοκρατική επίθεση ή η πιθανότητα εκδήλωσης τέτοιας επίθεσης, είναι χειρότερη καθώς πρόκειται για μια ασαφή απειλή η οποία πλανάται. Έτσι, οι τουρίστες συνήθως δεν ρισκάρουν να επισκεφθούν μια χώρα η οποία αποτελεί στόχο τρομοκρατικού χτυπήματος.
- **Επιδημίες:** ο τουρισμός, πλέον, επηρεάζεται σπάνια από επιδημίες καθώς οι

πρόοδοι στην ιατρική συμβάλλουν στον αποτελεσματικό έλεγχο της εξάπλωσης των ασθενειών σε παγκόσμια βάση. Ωστόσο, παλιότερα, προκαλούσαν σημαντικές επιπτώσεις σ' αυτόν. Για παράδειγμα, η επιδημία του αφθώδους πυρετού που ξέσπασε το 2001 στο Ηνωμένο Βασίλειο προκάλεσε σοβαρή ύφεση στον τουρισμό και ιδιαίτερα στον αγροτικό.

- **Τεχνολογικές αποτυχίες:** σχετίζονται με συντριβές αεροσκαφών, διακοπές ρεύματος και ανωμαλίες στη λειτουργία των υπολογιστών.

### **1.5.1 ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ ΤΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ**

Παραπάνω αναφέρθηκαν οι τύποι κρίσης που επηρεάζουν τον τουρισμό. Στο υποκεφάλαιο αυτό αναλύονται οι πιο συνηθισμένες απειλές για την ασφάλεια των τουριστών, οι οποίες διακρίνονται σε ανθρωπογενείς και σε φυσικές.

#### **ΑΝΘΡΩΠΟΓΕΝΕΙΣ ΑΠΕΙΛΕΣ**

- Ατυχήματα: ο τραυματισμός ή ο θάνατος τουριστών μπορεί να βλάψει αρνητικά την εικόνα ενός προορισμού ακόμα και όταν ευθύνεται ο ίδιος ο τουρίστας.
- Εγκλήματα: τα εγκλήματα σε τουριστικούς προορισμούς είναι ένα ιδιαίτερα συχνό φαινόμενο καθώς οι τουρίστες θεωρούνται άτομα που έχουν αρκετά χρήματα. Τα πιο συχνά εγκλήματα κατά των τουριστών είναι οι ληστείες, οι δολοφονίες και οι βιασμοί.
- Εθνικές και πολιτικές ταραχές: οι ταραχές αυτές είναι δυνατό να θέσουν σε κίνδυνο την ασφάλεια των τουριστών εξαιτίας της βίας που επικρατεί αλλά και της ενδεχόμενης ομηρίας τουριστών.
- Πόλεμος και τρομοκρατία: και τα δυο θέτουν σε κίνδυνο την ασφάλεια των τουριστών, καθώς στους προορισμούς που αντιμετωπίζουν τέτοιες καταστάσεις γίνονται δολοφονίες, ομηρίες και καταστροφές ιδιοκτησιών.

## ΦΥΣΙΚΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ

- Θέματα υγείας: τα θέματα υγείας μπορούν ν' απειλήσουν την ασφάλεια των τουριστών. Ασθένειες όπως η ελονοσία, η ηπατίτιδα και ο κίτρινος πυρετός που εμφανίζονται κυρίως στις αναπτυσσόμενες χώρες, επιβάλλουν τον εμβολιασμό των τουριστών που επιλέγουν αυτούς τους προορισμούς. Η ασφάλεια των τροφίμων και του νερού είναι ένα ακόμη θέμα που απασχολεί τους τουρίστες σ' αυτές τις περιοχές.
- Φυσικές καταστροφές: προορισμοί οι οποίοι πλήττονται από από τυφώνες, ηφαιστειακές εκρήξεις, σεισμούς και άλλες φυσικές καταστροφές θέτουν σε κίνδυνο την ασφάλεια των τουριστών όπως επίσης και των μόνιμων κατοίκων.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι σημαντικότερες απειλές για την ασφάλεια των τουριστών.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2: ΟΙ ΑΠΕΙΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ**

| <i>Threats</i>    | <i>Examples</i>   |
|-------------------|---|
| Accidents         | Car accidents, airplane crashes, skydiving  |
| Crime             | Pickpocketing, robberies, murders, rapes  |
| Ethnic unrest     | Fighting between ethnic groups, conflict between religious groups, ethnic rebellions                                      |
| Health concerns   | Unrefrigerated dairy products and meats, uncooked fruits and vegetables, food-borne illnesses, insanitary water, diseases |
| Natural disasters | Earthquakes, floods, hurricanes, volcanic eruptions   |
| Political unrest  | Coups, border closures, corrupt administrations, political scandals, riots  |
| Terrorism         | Bombings, shootings, mass destruction, kidnappings  |
| War               | Military altercations, cross-border armed conflicts, multi-national wars  |

ΠΗΓΗ: Tourism Management Dynamics- Trends, management and tools, D. Buhalis, C. Costa

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

#### **ΒΙΒΛΙΑ**

- D. Glaesser “Crisis Management in the Tourism Industry”, δεύτερη έκδοση 2006 (σελ. 11-15)
- E. Laws, B. Prideaux, K. Chon “Crisis Management in Tourism”, 2006 (σελ. 53-54)
- D. Buhalis, C. Costa “Tourism Management Dynamics- trends, management and tools”, 2006 (σελ. 20-22, 30)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

#### 2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Η πρώτη χρήση του όρου “Διαχείριση Κρίσεων”, εμφανίστηκε στην πολιτική σφαίρα. Υποστηρίζεται ότι ο τότε Πρόεδρος των ΗΠΑ JF Kennedy χρησιμοποίησε τον όρο αυτό κατά τη διάρκεια της κρίσης που ξέσπασε στην Κούβα το 1962, για να περιγράψει το χειρισμό μιας εξαιρετικά σοβαρής κατάστασης.

Η Διαχείριση Κρίσεων πρέπει να διαχωριστεί από τη Διαχείριση Κινδύνων. Η Διαχείριση Κινδύνων εστιάζει σε εκδηλώσεις που δεν προκαλούν σοβαρή ή μόνιμη βλάβη σε μια επιχείρηση ή σ' έναν προορισμό.

Σύμφωνα με τον Dirk Glaesser<sup>4</sup>, ως Διαχείριση Κρίσεων νοούνται οι διαδικασίες, οι στρατηγικές και τα μέτρα που σχεδιάζονται και έχουν τεθεί σε ισχύ για την πρόληψη και την αντιμετώπιση της κρίσης.

#### 2.2 ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Η Διαχείριση Κρίσεων μπορεί να χωριστεί σε τρεις φάσεις, πρόληψη, προφύλαξη και αποφυγή.

- **Πρόληψη:** η πρόληψη των κρίσεων ξεχωρίζει για την προληπτική εκτίμηση των αρνητικών γεγονότων. Σε αντίθεση με την αντιμετώπιση κρίσεων, η πρόληψη χαρακτηρίζεται από συνεχή απασχόληση με το θέμα. Επιπλέον, αποτελείται από δυο μέρη. Το πρώτο είναι η προφύλαξη από την κρίση και το δεύτερο η αποφυγή της κρίσης. Τα δυο αυτά μέρη δεν αποτελούν, απαραίτητα, χρονικά επακόλουθα. Αντιθέτως, πρόκειται για ανεξάρτητα μέρη τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν το ένα μετά το άλλο ή ακόμα και την ίδια στιγμή.

---

4 D. Glaesser “Crisis Management in the Tourism Industry”

- **Προφύλαξη:** περιγράφει σχεδιασμένες δραστηριότητες και μέτρα που έχουν ληφθεί για την όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης και έχουν σαν στόχο την μείωση της έκτασης των ζημιών. Η φάση αυτή είναι στρατηγικού χαρακτήρα καθώς περιλαμβάνει τακτικές κινδύνου, αλλά και προετοιμάζει τα λειτουργικά σχέδια για την κρίση.
- **Αποφυγή:** ο σκοπός της αποφυγής κρίσεων είναι η λήψη μέτρων που θα εμποδίσουν την ανάπτυξη της κρίσης. Αυτό είναι και το βασικό καθήκον της έγκαιρης προειδοποίησης, η οποία ασχολείται με την σάρωση και την αξιολόγηση. Ο στόχος της έγκαιρης προειδοποίησης είναι η έγκαιρη ανίχνευση των γεγονότων και η άμεση εκτίμηση της σοβαρότητας τους προκειμένου να ληφθούν μέτρα το ταχύτερο δυνατό.

Μια ακόμα διάκριση της Διαχείρισης Κρίσεων είναι η εξής τρεις φάσεις. Πριν την κρίση, αντιμετώπιση ή κατά τη διάρκεια της κρίσης και μετά την κρίση.

- **Πριν την κρίση:** η φάση αυτή περιλαμβάνει την πρόληψη και την προετοιμασία για την αποφυγή της κρίσης. Η πρόληψη περιγράφει την αναζήτηση μέτρων για την μείωση των κινδύνων που μπορεί να οδηγήσουν σε κρίση. Σύμφωνα με τους Barton (2001) και Coombs<sup>5</sup> (2006) η προετοιμασία έχει καλύτερα αποτελέσματα όταν υπάρχει πλάνο το οποίο ενημερώνεται τουλάχιστον σε ετήσια βάση, έχει οριστεί ομάδα η οποία έχει εκπαιδευτεί, διεξάγονται ασκήσεις τουλάχιστον σε ετήσια βάση για τη δοκιμή της ομάδας και του πλάνου και γίνεται επιλογή προσχεδίου μηνυμάτων Διαχείρισης Κρίσεων το οποίο περιλαμβάνει πρότυπα καταστάσεων κρίσης.
- **Αντιμετώπιση της κρίσης:** στην φάση αυτή το management της επιχείρησης ανταποκρίνεται στην κρίση με την εφαρμογή των απαραίτητων ενεργειών. Κατά την αντιμετώπιση των κρίσεων, οι Δημόσιες Σχέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο βοηθώντας στην ανάπτυξη των μηνυμάτων που στέλνονται στο κοινό.
- **Μετά την κρίση:** η φάση αυτή περιγράφει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να προετοιμαστεί κατάλληλα η επιχείρηση για την αντιμετώπιση μελλοντικών κρίσεων. Επιπλέον, κατά τη φάση αυτή, τηρούνται οι δεσμεύσεις που έγιναν κατά τη φάση της κρίσης, συμπεριλαμβάνοντας συνεχείς πληροφορίες.

---

<sup>5</sup> W. Timothy Coombs, Ph. D “Crisis Management and Communications”

## 2.2.1 ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Ένας χρήσιμος τρόπος για την κατανόηση των απαιτήσεων της Διαχείρισης Κρίσεων είναι οι διαφορετικές φάσεις ενός κύκλου. Οι φάσεις αυτές είναι οι εξής:

- **Προετοιμασία (Preparation):** ασχολείται με θέματα όπως είναι ο σχεδιασμός, οι προσομοιώσεις και η κατάρτιση του προσωπικού. Στη φάση αυτή γίνεται ο σχεδιασμός και η προετοιμασία των διαφόρων σεναρίων κρίσης. Ακόμα και αν η κρίση είναι γνωστή, όπως οι πανδημίες, η φύση, ο τύπος, η έκταση και το μέγεθος της μπορεί να ποικίλλουν. Επομένως, η προετοιμασία διαφορετικών σεναρίων θα βοηθήσει στην όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση της.
- **Management:** ασχολείται με θέματα όπως η κατανομή και η αξιοποίηση των πόρων, τα συστήματα Διοίκησης και Επικοινωνιών. Στα πρώτα στάδια της κρίσης, οι Managers θα πρέπει ν' αξιολογήσουν ποιες πληροφορίες είναι σημαντικές και ποιες πληροφορίες πρέπει να συγκεντρωθούν. Σ' αυτή την περίπτωση, υπάρχει ο κίνδυνος της υπερφόρτωσης πληροφοριών σε ορισμένες περιοχές και της έλλειψης πληροφοριών σ' άλλες. Ένα σημαντικό μέρος του Management είναι η διαχείριση των μηνυμάτων που μεταφέρονται στο κοινό, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις κρίσεων που δεν είναι συνηθισμένες και άρα υπάρχει μεγαλύτερη δυσκολία ν' αντιμετωπιστούν.
- **Αξιολόγηση:** ασχολείται με θέματα όπως εμπειρία από προηγούμενες κρίσεις, απολογισμός και ευθύνη. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης μπορεί συχνά να επηρεάσει τον βαθμό στον οποίο μπορεί να μάθει από μια προηγούμενη κρίση. Για τον λόγο αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ικανότητα τους να μαθαίνουν απ' αυτές.

## ΣΧΗΜΑ 2.1: Ο ΚΥΚΛΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ



ΠΗΓΗ: Crisis Management- An International Overview (September 2009)

### 2.3 ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Οι στρατηγικές για τη Διαχείριση Κρίσεων οι οποίες αναπτύχθηκαν από τον Οργανισμό Αρωγής των Ηνωμένων Εθνών και έχουν ευρέως υιοθετηθεί παρέχοντας στις τουριστικές επιχειρήσεις και στους προορισμούς μια μεθοδική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη Διαχείριση Κρίσεων είναι οι εξής. Πρόληψη/ Μετριασμός, Ετοιμότητα, Αντίδραση και Αποκατάσταση.

- **Πρόληψη/ Μετριασμός:** τα μέτρα για τη Διαχείριση Κρίσεων που αφορούν την πρόληψη ή τον μετριασμό των επιπτώσεων της κρίσης θα πρέπει να έχουν αναγνωρισθεί και να εφαρμόζονται πριν από την εκδήλωση της. Τόσο για μια τουριστική επιχείρηση, όσο και για έναν προορισμό, κατά την πρόληψη ή τον μετριασμό, είναι απαραίτητη η διεξαγωγή ανάλυσης S.W.O.T, με την βοήθεια της οποίας εντοπίζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες ενός οργανισμού ενώ παράλληλα εξετάζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό του περιβάλλον. Η ανάλυση αυτή, η οποία χρησιμοποιείται κατά την ανάπτυξη σχεδίων για την αντιμετώπιση της κρίσης, θα πρέπει να επικεντρωθεί στα εξής:

- ◆ **Δυνάμεις:** οι πόροι που είναι διαθέσιμοι σε μια τουριστική επιχείρηση ή προορισμό, αλλά και η υποστήριξη για την αντιμετώπιση κρίσεων.
- ◆ **Αδυναμίες:** οι παράγοντες που είναι ικανοί να επηρεάσουν την ικανότητα του καθενός ν' αντιμετωπίσει την κρίση και τα επακόλουθα της.
- ◆ **Ευκαιρίες:** η αντίδραση της κυβέρνησης, η συμμετοχή της κοινότητας και η στήριξη του τουρισμού.
- ◆ **Απειλές:** οι πηγές κινδύνου για τις τουριστικές εγκαταστάσεις και τους προορισμούς.

Ένα ακόμη σημαντικό μέτρο για την πρόληψη και τον μετριασμό των κρίσεων είναι η ύπαρξη των συστημάτων και διαδικασιών που απαιτούνται για την προστασία της υγείας και της ασφάλειας των επισκεπτών και του προσωπικού.

- **Ετοιμότητα:** η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει την ανάπτυξη πλάνων, συστημάτων και διαδικασιών, την εκπαίδευση και τον έλεγχο έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι όταν οι κρίσεις βρίσκονται σε εξέλιξη, οι διαθέσιμοι πόροι (προσωπικό και εξοπλισμός) μπορούν να κινητοποιηθούν και να χρησιμοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο προκειμένου να μειωθούν οι επιπτώσεις της κρίσης και να διευκολυνθεί η επιστροφή στην ομαλή λειτουργία των τουριστικών δραστηριοτήτων.

Το πρώτο βήμα για την ετοιμότητα ενός προορισμού είναι η δημιουργία μιας ομάδας η οποία θα είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό του πλάνου. Η ομάδα αυτή θα πρέπει να εκπροσωπείται απ' όλες τις βασικές ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders), καθώς καθένας απ' αυτούς έχει διαφορετικές γνώσεις και δεξιότητες οι οποίες θα φανούν ιδιαίτερα χρήσιμες. Ένα ακόμη βασικό εργαλείο, είναι η δημιουργία δικτύων και η συνεργασία με τις αρμόδιες κυβερνητικές υπηρεσίες και τους κοινοτικούς οργανισμούς.

- **Αντίδραση:** περιλαμβάνει τις ενέργειες που λαμβάνονται μετά την εμφάνιση της κρίσης προκειμένου να μειωθούν οι επιπτώσεις της αλλά και ν' αντιμετωπιστούν οι συνέπειες. Τα καθήκοντα διαχείρισης μοιράζονται ανάλογα με την φύση και την έκταση της κρίσης. Ωστόσο, αν ένας προορισμός βιώνει μια κρίση που συνεπάγεται καταστροφές οι οποίες επηρεάζουν την κοινότητα, την ευθύνη για τα καθήκοντα

διαχείρισης που σχετίζονται με την προστασία της ζωής και της περιουσίας τα αναλαμβάνουν οι υπηρεσίες Διαχείρισης Καταστροφών. Έτσι, ο προορισμός θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με τις υπηρεσίες αυτές, έτσι ώστε η αντιμετώπιση των καταστροφών ν' αποτελεί μέρος μιας συντονισμένης και ολοκληρωμένης αντίδρασης.

Είναι σημαντικό ν' αναφερθεί ότι η αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εκπαίδευση, την εμπειρία, την ικανότητα και την ευελιξία των Υπευθύνων ν' αντιδράσουν σε οποιαδήποτε κατάσταση προκύψει. Η ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων προκειμένου να λάβει αποφάσεις και να θέσει προτεραιότητες, θα χρειαστεί μια ακριβή εικόνα για το πως η κρίση έχει επηρεάσει τους ανθρώπους, τις εγκαταστάσεις και τις υποδομές.

- **Αποκατάσταση:** η στρατηγική αυτή ασχολείται με την “αναστήλωση” και την αποκατάσταση προκειμένου η τουριστική επιχείρηση ή ο προορισμός να επιστρέψουν στην ομαλή τους λειτουργία. Κατά την αποκατάσταση διενεργούνται τα εξής:
  - ◆ Λαμβάνονται αποφάσεις
  - ◆ Εντοπίζονται οι ανάγκες και οι πηγές βοήθειας
  - ◆ Προσδιορίζονται οι στρατηγικές και οι πόροι που απαιτούνται για την αποκατάσταση της ομαλής λειτουργίας.
  - ◆ Διασφαλίζονται η συνεργασία και η βοήθεια της κυβέρνησης και της κοινότητας κατά την αντίδραση στην κρίση αλλά και στις διαδικασίες αποκατάστασης.
  - ◆ Πραγματοποιείται ενημέρωση των Μ.Μ.Ε, της κυβέρνησης και όλων των φορέων σχετικά με τις δραστηριότητες ανάκαμψης από την κρίση.
  - ◆ Παρακολουθείται η αποκατάσταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

### 2.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΦΗΜΗΣ

Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να ερευνήσουν τους τρόπους με τους οποίους είναι δυνατό ν' αποκατασταθεί η βλάβη που μπορεί να έχει υποστεί η φήμη μιας τουριστικής επιχείρησης ή ενός προορισμού εξαιτίας της κρίσης. Ο B. Benoit (1995; 1997) ανέλυσε και συνέδεσε στρατηγικές για την αποκατάσταση της φήμης οι οποίες προέρχονται από διάφορες έρευνες. Αργότερα, ο Coombs (2007) σε συνεργασία με άλλους ερευνητές ολοκλήρωσε το έργο του B. Benoit δημιουργώντας μια βασική λίστα με τις στρατηγικές για την αποκατάσταση της φήμης. Η λίστα αυτή περιλαμβάνει τις εξής στρατηγικές<sup>6</sup>:

- Επίθεση στον κατηγορο: ο Υπεύθυνος για τη Διαχείριση Κρίσεων ενός οργανισμού αντιμετωπίζει το άτομο ή την ομάδα που ισχυρίζεται ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει κρίση.
- Άρνηση: ο Υπεύθυνος για τη Διαχείριση Κρίσεων βεβαιώνει ότι η επιχείρηση δεν αντιμετωπίζει κρίση.
- Scapagoat: ο Manager κατηγορεί για την κρίση, κάποιο πρόσωπο ή ομάδα που δεν ανήκει στο δυναμικό της επιχείρησης.
- Πρόσχημα: ο Manager ελαχιστοποιεί την ευθύνη της επιχείρησης αρνούμενος ότι υπήρχε πρόθεση για πρόκληση βλάβης ή/και υποστηρίζοντας αδυναμία ελέγχου των γεγονότων που προκάλεσαν την κρίση.
- Προβοκάτσια: η κρίση ήταν αποτέλεσμα της αντίδρασης απέναντι στις ενέργειες κάποιου άλλου.
- Άγνοια: έλλειψη πληροφοριών για τα γεγονότα που οδήγησαν στην κρίση
- Σύμπτωση: έλλειψη ελέγχου των γεγονότων που οδήγησαν στην κρίση
- Καλές προθέσεις: η πρόθεση της επιχείρησης είναι να λειτουργεί σωστά

---

<sup>6</sup> W. Timothy Coombs, Ph. D "Crisis Management and Communications"

- Αιτιολόγηση: ο Manager ελαχιστοποιεί την καταστροφή που προκλήθηκε από την κρίση.
- Υπενθύμιση: ο Manager υπενθυμίζει στα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης (stakeholders) την καλή δουλειά που έγινε στο παρελθόν.
- Απόκτηση εύνοιας: ο Manager επαινεί τους stakeholders για τις ενέργειες τους
- Αποζημίωση: ο Manager προσφέρει χρηματική αποζημίωση στα θύματα της κρίσης
- Απολογία: ο Manager υποδεικνύει ότι η επιχείρηση αναλαμβάνει την πλήρη ευθύνη για την κρίση και ζητά την “συγχώρεση” των stakeholders.

### **2.3.2 ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ**

Σύμφωνα με τον R. Wm. Brundage<sup>7</sup> υπάρχουν 7 βήματα για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων. Τα βήματα αυτά είναι τα εξής:

1. Προσδιορισμός των βασικών διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης
2. Η ομάδα πρέπει ν' αποτελείται απ' όσο το δυνατόν λιγότερα άτομα, καθώς όσο περισσότερα είναι τα άτομα τόσο πιο δύσκολο είναι να παρθούν γρήγορα αποφάσεις. Ο ιδανικός αριθμός των μελών της ομάδας είναι περίπου 8 και σίγουρα όχι περισσότερο από 10.
3. Κάθε μέλος της ομάδας πρέπει ν' αναλαμβάνει καθήκοντα ανάλογα με τον τομέα στον οποίο ειδικεύεται. Επίσης, θα πρέπει να είναι σε θέση να λαμβάνει αποκλίνουσες πληροφορίες, να κάνει ουσιαστικές συστάσεις και ν' αναπτύσσει τρόπους δράσης.

<sup>7</sup> Richard Wm. Brundage “Crisis Management- An outline for Survival”

4. Κάθε μέλος της ομάδας πρέπει να έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες οι οποίες θα πρέπει να ορίζονται εγγράφως. Η ενέργεια αυτή είναι πολύ σημαντική έτσι ώστε όλα τα μέλη να γνωρίζουν ποια είναι τα καθήκοντα του καθενός κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.
5. Κάθε μέλος της ομάδας πρέπει να διαθέτει δημιουργικότητα σε συνδυασμό με την ικανότητα ανάληψης της ευθύνης της ολοκλήρωσης των καθηκόντων του εντός των προθεσμιών που έχουν οριστεί.
6. Η ομάδα θα πρέπει να έχει στη διάθεση της χρόνο προκειμένου να εκπαιδευτεί σωστά για να είναι σε θέση ν' αντιμετωπίσει μια κρίση.
7. Στη συνέχεια, η ομάδα θα πρέπει να προβεί σε έλεγχο των τομέων που αποτελούν αρμοδιότητα της.

## **2.4 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ**

Το πλαίσιο Διαχείρισης Κρίσεων χωρίζεται σε τέσσερα στάδια, τα οποία αναλύονται παρακάτω και παρουσιάζονται στο παράρτημα 1.

### **1ο ΣΤΑΔΙΟ**

Πριν την εκδήλωση κρίσης (Pre-event): τα περισσότερα πλαίσια που έχουν αναπτυχθεί αναφορικά με τη Διαχείριση Κρίσεων στον τουρισμό τονίζουν την ανάγκη για μια "ομάδα" και μια "ηγεσία" προκειμένου ν' αποκτηθεί ο έλεγχος και να καταστεί δυνατή η αποτελεσματική διαχείριση και ο συντονισμός. Οι Turner (1994), Faulkner (2001) και Henderson<sup>8</sup> (2003), τονίζουν την αναγκαιότητα της δημιουργίας μιας ειδικής ομάδας προκειμένου ν' αναγνωριστούν οι πιθανές κρίσεις, να παρθούν μέτρα για την πρόληψη και ν' αναπτυχθούν πολιτικές αντιμετώπισης για τις περιπτώσεις αποτυχίας πρόληψης και κατ' επέκταση εκδήλωσης της κρίσης. Επίσης, στο στάδιο αυτό, κρίνεται αναγκαία η ανάλυση του κινδύνου στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον με την διεξαγωγή αναλύσεων PESTLE και S.W.O.T, η δημιουργία σχεδίων δράσεων έκτακτης ανάγκης,

---

8 E. Laws, B. Prideaux, K. Chon "Crisis Management in Tourism"

καθώς και η κατανομή των πόρων.

Στο στάδιο αυτό, είναι σημαντική η στρατηγική της ετοιμότητας, η οποία αναλύθηκε παραπάνω. Μολονότι πολλές κρίσεις ή καταστροφές δεν μπορούν να προβλεφθούν, με την ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης είναι δυνατό είτε να προβλεφθούν πολλοί πιθανοί κίνδυνοι ή τουλάχιστον να μειωθούν οι επιπτώσεις τους με την λήψη άμεσων μέτρων δράσης.

## **2ο ΣΤΑΔΙΟ**

Προειδοποιητικό σήμα (Warning sign): πρόκειται ,ίσως, για το πιο σημαντικό στάδιο. Ο στόχος ενός πλαισίου Διαχείρισης Κρίσεων είναι ο εντοπισμός των προειδοποιητικών σημαδιών των πιθανών κρίσεων. Αυτό συνδέεται με το σημείο στο οποίο ένα γεγονός ή μια σειρά γεγονότων μπορεί να εξελιχθεί σε κρίση, με το στάδιο στο οποίο θα μπορούσε να προβλεφθεί μια κρίση και με την κλίμακα ή το μέγεθος των επιπτώσεων ή ακόμα και των καταστροφών που μπορεί να προκαλέσει μια κρίση.

Το στάδιο αυτό αποτελεί συνέχεια του προηγούμενου. Έχει ήδη γίνει η εκτίμηση του κινδύνου σε σχέση μ' έναν αριθμό πιθανών σεναρίων και το επόμενο βήμα είναι η άμεση δράση για τον μετριασμό των δυνητικά επιβλαβών επιπτώσεων της κρίσης. Το βασικό στο στάδιο αυτό είναι ο έλεγχος των επιπτώσεων της κρίσης, πριν η κρίση καταφέρει να επηρεάσει τον κλάδο. Για τον λόγο αυτό, κρίνεται αναγκαία η συνεργασία όχι μόνο μεταξύ αυτών που ανήκουν στην τουριστική βιομηχανία, αλλά και με άλλους φορείς, όπως τα Μ.Μ.Ε.

## **3ο ΣΤΑΔΙΟ**

Δράση: στο στάδιο αυτό απαιτείται η ανάληψη δράσης σε βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο πλαίσιο.

- Βραχυπρόθεσμο πλαίσιο: πρέπει να εντοπίζονται οι κίνδυνοι και να γίνεται αξιολόγηση της εμφάνισης τους και των πιθανών επιπτώσεων τους. Επιπλέον, θα πρέπει να παρθούν προληπτικά μέτρα ή μέτρα έκτακτης ανάγκης τα οποία θα είναι κατάλληλα για μια σειρά καταστάσεων κρίσης. Το κατάλληλο σχέδιο δράσης για μια συγκεκριμένη κρίση θα πρέπει να προσδιοριστεί και να τεθεί σ' εφαρμογή,

επιτρέποντας παράλληλα αλλαγές σε σύντομο χρονικό διάστημα τη στιγμή που η κρίση βρίσκεται σε εξέλιξη.

- Μεσοπρόθεσμο πλαίσιο: όσοι πλήττονται από τις συνέπειες της κρίσης, δηλαδή επιχειρήσεις, οργανισμοί, υπηρεσίες, πρέπει να υποβάλλονται από την κυβέρνηση σε έλεγχο βλάβης, δίνοντας προτεραιότητα σ' όσους χρειάζονται άμεσα βοήθεια για να στηριχθούν οι μελλοντικές τους δραστηριότητες. Η στήριξη αυτή θα πρέπει να γίνεται με την παροχή συμβουλών αλλά κυρίως οικονομικής βοήθειας με στόχο την ανασυγκρότηση και την αποκατάσταση των επιχειρήσεων.
- Μακροπρόθεσμο πλαίσιο: ίσως είναι αναγκαίο να καθοριστεί ένα σημείο αναφοράς πριν από την κρίση για να προσδιοριστεί το επίπεδο βοήθειας που απαιτείται όταν πλέον αυτή εκδηλωθεί.

#### **4ο ΣΤΑΔΙΟ**

Έλεγχος (Review): στο στάδιο αυτό κρίνεται αναγκαία η διατήρηση της συνεργασίας όλων των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders), προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχία κάθε στρατηγικής, σχεδίου ή πλαισίου δράσης.

### **2.5 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ**

Ο πολιτισμός ασκεί σημαντική επιρροή στον τρόπο με τον οποίο ένας προορισμός διαχειρίζεται την κρίση που έχει ξεσπάσει. Το γεγονός ότι υπάρχουν πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των διαφόρων χωρών, καθιστά διαφορετικό και τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει η κάθε χώρα την κρίση που μπορεί να ξεσπάσει σ' αυτήν. Συνεπώς, η κρίση μπορεί να διασπάσει την ομοιογένεια της παγκόσμιας κουλτούρας, αποκαλύπτοντας σημαντικές διαφορές μεταξύ των χωρών. Οι Johnson και Perpas<sup>9</sup> (2003) υποστήριξαν ότι η ένταση μιας κρίσης ποικίλλει από χώρα σε χώρα και από πολιτισμό σε πολιτισμό, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι είναι πολύ σημαντικό τα πλάνα

---

9 E. Laws, B. Prideaux, K. Chon "Crisis Management in Tourism"

για την αντιμετώπιση κρίσεων ν' απευθύνονται στην κάθε περιοχή χωριστά και να περιλαμβάνουν στοιχεία από την τοπική διαχείριση.

Όσον αφορά στην ηγεσία, συνδέεται και αυτή με την Διαχείριση Κρίσεων. Η Διαχείριση Κρίσεων, με την έννοια της πρόληψης και του ελέγχου των ζημιών, αποτελεί ουσιαστική ευθύνη της ηγεσίας μιας τουριστικής επιχείρησης ή προορισμού.

Πριν από την εμφάνιση μιας κρίσης, η διαδικασία Διαχείρισης Κρίσεων ξεκινά με την αντίληψη της ηγεσίας για τον κίνδυνο και με την απόφαση ν' αναζητηθούν τρόποι για την πρόληψη ή την μείωση. Κατά την διάρκεια της κρίσης, οι ηγέτες πρέπει να επιδείξουν ισχυρές διαπροσωπικές ικανότητες με την εφαρμογή του πιο αποτελεσματικού σχεδίου δράσης, την τήρηση του και την συνεχή παρακολούθηση της απόδοσης της επιχείρησης.

Ο πολιτισμός και η ηγεσία συνδέονται, επίσης, μεταξύ τους στη Διαχείριση Κρίσεων και στη διαδικασία αντιμετώπισης τους. Η σύνδεση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι οι ηγέτες συχνά αποφασίζουν για τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπίσουν την κρίση που έχει εκδηλωθεί στην επιχείρησή τους επηρεασμένοι από τον πολιτισμό της χώρας τους. Κατά συνέπεια, οι άνθρωποι τείνουν να διαχειρίζονται την κρίση με διαφορετικό τρόπο μεταξύ των διαφορετικών εθνικών πολιτισμών.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

#### **ΑΡΘΡΑ**

- Richard Wm. Brundage 2000, “Crisis Management- An outline for Survival”
- W. Timothy Coombs, Ph. D 2007, “Crisis Management and Communications”
- Efficiency Unit 2009, “Crisis Management- An International Overview”
- J. Wilks, St. Moore 2006, “Tourism Risk Management for the Asia Pacific Region: an authoritative guide for managing crises and disasters”

#### **ΒΙΒΛΙΑ**

- D. Glaesser “Crisis Management in the Tourism Industry”, δεύτερη έκδοση 2006 (σελ. 21)
- E. Laws, B. Prideaux, K. Chon “Crisis Management in Tourism”, 2006 (σελ. 150, 208-211)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

#### 3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Κατά καιρούς έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί για τις Δημόσιες Σχέσεις. Ορισμένοι απ' αυτούς είναι οι εξής:

- Δημόσιες Σχέσεις<sup>10</sup>, είναι η τέχνη και η κοινωνική επιστήμη της ανάλυσης των τάσεων, της πρόληψης των συνεπειών τους, της προσφοράς συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τους Υπεύθυνους των επιχειρήσεων και της υλοποίησης προγραμμάτων δράσης, που θα εξυπηρετούν τόσο το συμφέρον της επιχείρησης, όσο και του κοινού.
- Δημόσιες Σχέσεις<sup>11</sup> είναι η διαχείριση της φήμης σαν αποτέλεσμα των πράξεων, των μηνυμάτων και της αντίληψης των άλλων για αυτά. Η πρακτική των Δημοσίων Σχέσεων ορίζεται ως η διαδικασία μέσω της οποίας προφυλάσσεται η φήμη. Οι Δημόσιες Σχέσεις συμπεριλαμβάνουν την έρευνα και την ανάλυση, τη χάραξη στρατηγικής, τον προγραμματισμό και τη συλλογή πληροφοριών από πολλές διαφορετικές πηγές, και την ανταπόκριση πολλών διαφορετικών ομάδων κοινού.
- Δημόσιες Σχέσεις<sup>12</sup> είναι λειτουργήμα αμφίδρομης επικοινωνίας που μετά από έρευνα και αντικειμενική πληροφόρηση, στοχεύει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόησης, ανάμεσα σε μια οργανωμένη ομάδα ή σ' ένα άτομο και στο κοινό τους, για να πετύχει την ανάπτυξη της επικοινωνίας και των σχέσεων τους σε βάση αμοιβαίου συμφέροντος.

---

10 INSTITUTE OF PUBLIC RELATIONS-IPR

11 Διακήρυξη του Μεξικού 1978

12 Βρετανικό Ινστιτούτο Δημοσίων Σχέσεων (αναθεώρηση 1987)

### **3.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

Οι Δημόσιες Σχέσεις πρωτοεμφανίστηκαν στην Μ. Βρετανία τον 19ο αιώνα. Οι οικονομικές και κοινωνικοπολιτικές συνθήκες που επικρατούσαν εκείνη την εποχή, επέβαλλαν την ενεργό συμμετοχή των πολιτών, καθώς οι πολιτικές και οι οικονομικές αποφάσεις απαιτούσαν την συνεργασία και την υποστήριξη τους.

Πρόκειται για μια νέα επιστήμη της επικοινωνίας στην οποία αποδόθηκε ο διεθνής όρος “Public Relations”. Ο όρος “Public” σημαίνει “κοινό” και ο όρος “Relations” σημαίνει “Σχέσεις”. Συνεπώς, ο εμπνευστής του όρου ήθελε να περιγράψει μια κατάσταση η οποία αφορούσε τις “σχέσεις του κοινού” με την κρατική εξουσία.

Η αγγλική ηγεσία είχε την πεποίθηση ότι μέσω της νέας αυτής επιστήμης θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν οι στόχοι που είχαν τεθεί. Οι στόχοι αυτοί ήταν ο σεβασμός του πολίτη, η ενημέρωση και η πληροφόρηση του για νέους τρόπους ανάπτυξης του κοινωνικού συνόλου.

### **3.3 ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Στην ιστορία της Αρχαίας Ελλάδας συναντάμε πολλές εκδηλώσεις και δραστηριότητες Δημοσίων Σχέσεων. Ορισμένες απ' αυτές ήταν τα Συμπόσια, οι Αμφικτιονίες, τα Παναθήναια, τα Ίσθμια και οι Ολυμπιακοί Αγώνες.

Ωστόσο, η πρώτη επίσημη εφαρμογή των Δημοσίων Σχέσεων στη χώρα μας έγινε το 1951, όταν ο Ε.Ο.Τ με την βοήθεια αμερικανών επαγγελματιών οργάνωσε γραφείο Δημοσίων Σχέσεων με σκοπό την προβολή του ελληνικού τουρισμού και του φυσικού περιβάλλοντος.

Μέχρι τότε, ένα μεγάλο μέρος των ελληνικών επιχειρήσεων αγνοούσε την αξία των Δημοσίων Σχέσεων. Ωστόσο, η δραστηριοποίηση πολλών διεθνών επιχειρήσεων στην χώρα μας, έδειξε ότι οι Δημόσιες Σχέσεις αποτελούν ουσιαστικό παράγοντα για την οικονομική και κοινωνική πρόοδο.

### 3.4 ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ- ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Η βασική διαφορά ανάμεσα στις Δημόσιες Σχέσεις και στη Διαφήμιση, είναι ότι οι Δημόσιες Σχέσεις βασίζονται στη δημοσιότητα η οποία αποκτάται χωρίς την καταβολή χρηματικής αμοιβής. Σε μια επιχείρηση αναλώνονται χρηματικοί και άλλοι πόροι για την ενίσχυση της δημοσιότητας, όμως η ενέργεια αυτή παρουσιάζει διαφορές από την διαφήμιση. Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται ορισμένες διαφορές μεταξύ των Δημοσίων Σχέσεων και της Διαφήμισης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ- ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

| <b>ΣΗΜΕΙΟ</b>          | <b>ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ</b>  | <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ</b>   |
|------------------------|--|--|
| Υποκείμενα- Πομποί     | Οργανωμένες ομάδες, Επαγγελματίες –Δημόσια Πρόσωπα               | Επιχειρήσεις- Οικονομούντα άτομα (ελεύθεροι επαγγελματίες) |
| Αντικείμενα- Δείκτες   | Ομάδες Κοινής Γνώμης, Σύνολο Κοινής Γνώμης – Κοινωνικός Άνθρωπος | Ομάδες Καταναλωτών, Οικονομικός Άνθρωπος                   |
| Σκοπός                 | Ευνοϊκή εικόνα-Κύρος- Εμπιστοσύνη                                | Αύξηση πωλήσεων προϊόντων – υπηρεσιών                      |
| Μέθοδος                | Πληροφόρηση-Πειθώ  | Πληροφόρηση-Πειθώ  |
| Είδος Επικοινωνίας     | Διάλογος   | Μονόλογος  |
| Στόχος ερεθίσματος     | Συνειδητό – Λογική -Κρίση  | Συνειδητό – Συναίσθημα – Υποσυνείδητο                      |
| Επικοινωνιακοί Δίαυλοι | Μ.Μ.Ε. – Προσωπική Επαφή – Ιδιόκτητα Μέσα (έντυπα)               | Μ.Μ.Ε. – Ιδιόκτητα Μέσα (έντυπα)                           |
| Τρόπος χρήσης διαύλων  | Ελεύθερη συνεργασία  | Αγορά χώρου ή/και χρόνου                                   |
| Είδος Μηνυμάτων        | Κοινωνικά  | Οικονομικά   |
| Διάρκεια Εφαρμογής     | Διαρκής  | Βραχυπρόθεσμη- Μακροπρόθεσμη                               |
| Φύση Αποτελεσμάτων     | Μεσομακροπρόθεσμα  | Άμεσα-Βραχυπρόθεσμα- Μακροπρόθεσμα                         |
| Δεοντολογία            | Αλήθεια-Πραγματικότητα   | Αλήθεια-Εξιδανίκευση- Ωραιοποίηση                          |

ΠΗΓΗ: Wikipedia

### 3.5 ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Η διαδικασία των Δημοσίων Σχέσεων είναι η μέθοδος για την επίλυση των προβλημάτων που είναι δυνατό να προκύψουν σε μια επιχείρηση, τουριστική ή μη. Περιλαμβάνει 4 φάσεις οι οποίες είναι οι εξής: έρευνα, καθορισμό στόχων, πρόγραμμα και εκτίμηση. Καθεμιά απ' αυτές μπορεί να τροποποιηθεί ανάλογα με τις απαιτήσεις του κοινού, στο οποίο ανήκουν οι υπάλληλοι, τα μέλη, οι πελάτες, η τοπική κοινωνία, οι μέτοχοι και συνήθως τα Μ.Μ.Ε.

- **Έρευνα:** το ερευνητικό στάδιο περιλαμβάνει 2 βασικά στοιχεία, τα οποία είναι τα εξής:
  1. Ένας πελάτης ή μια επιχείρηση που αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα
  2. Ένα υπάρχον ή ένα πιθανό πρόβλημα που πρέπει να λυθεί
- **Καθορισμός στόχων:** καθορίζονται οι στόχοι ενός προγράμματος προκειμένου να λυθεί το πρόβλημα. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν το είδος της επιρροής που επιθυμεί ν' ασκήσει ο πελάτης στο κοινό, όπως είναι η ενημέρωση του ή η αλλαγή στη συμπεριφορά του. Επίσης, είναι πιθανό να περιλαμβάνουν δηλώσεις για το ίδιο το πρόγραμμα που ν' αναφέρονται στη σύνθεση του ή στο τρόπο με τον οποίο θα λειτουργήσει.
- **Πρόγραμμα:** πρόκειται, ουσιαστικά, για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση ενός προγράμματος προκειμένου να επιτευχθούν κάποιοι στόχοι. Το πρόγραμμα αποτελείται από ένα κεντρικό θέμα, μηνύματα και διάφορες μορφές επικοινωνίας με σκοπό τον επηρεασμό του κοινού.
- **Εκτίμηση:** η φάση αυτή αποτελείται από δυο μέρη, τα οποία είναι τα εξής:
  1. Περιλαμβάνει συνεχή παρακολούθηση και ρύθμιση του προγράμματος
  2. Αναφέρεται, πιο ειδικά, στους στόχους που είχαν τεθεί κατά τη δεύτερη φάση και εξετάζει τον βαθμό επιτυχίας τους.

### **3.6 ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT**

Οι Δημόσιες Σχέσεις ως λειτουργία του Management περιλαμβάνουν τα εξής:

- Προβλέπουν, αναλύουν και ερμηνεύουν την κοινή γνώμη, τις στάσεις, καθώς και τα θέματα που μπορούν να επηρεάσουν, είτε θετικά είτε αρνητικά, τις δραστηριότητες και τα σχέδια μιας επιχείρησης.
- Παρέχουν συμβουλές management σ' όλα τα επίπεδα της επιχείρησης σε ότι αφορά στη πολιτική αποφάσεων και στα προγράμματα δράσης και επικοινωνίας.
- Ερευνούν, μεταδίδουν και αξιολογούν, σε συνεχή βάση, τα προγράμματα δράσης και επικοινωνίας με σκοπό την κατανόηση τους από το ενημερωμένο κοινό, η οποία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση.
- Σχεδιάζουν και εφαρμόζουν τις προσπάθειες της επιχείρησης να επηρεάσει ή ν' αλλάξει την πολιτική του κοινού.
- Καθορίζουν τους στόχους και τον σχεδιασμό
- Αναλαμβάνουν τον προϋπολογισμό, την πρόσληψη και την εκπαίδευση του προσωπικού και την ανάπτυξη των εγκαταστάσεων. Με λίγα λόγια, αναλαμβάνουν την διαχείριση των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση όλων των παραπάνω.

### **3.7 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ**

Ο ρόλος της Επικοινωνίας και των Δημοσίων Σχέσεων στη Διαχείριση Κρίσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικός και κυρίως στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τα μηνύματα που μεταδίδονται σε όχι και τόσο συνηθισμένες καταστάσεις.

Η Επικοινωνία και οι Δημόσιες Σχέσεις είναι ζωτικής σημασίας τόσο για λειτουργικούς όσο και για συμβολικούς σκοπούς κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Σε λειτουργικό επίπεδο, μπορούν να ενισχύσουν τα μηνύματα που μεταδίδονται και να ενημερώσουν τα Μ.Μ.Ε και τους πολίτες για το τι πρέπει να κάνουν προκειμένου να συμβάλλουν στις προσπάθειες για την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων της κρίσης. Σε συμβολικό επίπεδο, μπορούν να προωθήσουν μια θετική εικόνα για την αντιμετώπιση της κρίσης, να συμπαρασταθούν σ' όσους πλήττονται απ' αυτήν και να προβάλλουν την πρόθεση των Υπευθύνων για την αντιμετώπιση της κρίσης.

### **3.7.1 ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΠΟΦΕΥΓΟΝΤΑΙ**

Σύμφωνα με τους Drennan και McConnell<sup>13</sup>, υπάρχει μια σειρά από παθολογικές, όπως τις χαρακτήρισαν, καταστάσεις Επικοινωνίας οι οποίες πρέπει ν' αποφεύγονται από τις επιχειρήσεις. Οι καταστάσεις αυτές είναι οι εξής:

- Καθυστερημένη ή αναποτελεσματική απάντηση
- Δίνοντας την απάντηση “κανένα σχόλιο”, γεγονός το οποίο δίνει την εντύπωση ότι κάτι έχουν να κρύψουν.
- Μετάδοση, είτε τυχαία είτε σκόπιμα, ψευδών πληροφοριών
- Ασυνέπεια στη μετάδοση μηνυμάτων τα οποία μεταδίδονται από διαφορετικούς φορείς.
- Βιασύνη στη λήψη αποφάσεων
- Χρήση εκφράσεων που δηλώνουν έλλειψη συμπάθειας

---

13 Efficiency Unit “Crisis Management- An International Overview”

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

#### **ΑΡΘΡΑ**

- Efficiency Unit 2009, "Crisis Management- An International Overview"

#### **ΒΙΒΛΙΑ**

- J. Hendrix, D. Hayes "Public Relations Cases", όγδοη έκδοση 2010

#### **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

- [www.georgepatriantafillou.gr](http://www.georgepatriantafillou.gr)
- [www.image-com.gr](http://www.image-com.gr)
- [www.pr4net.gr](http://www.pr4net.gr)
- [www.wikipedia.gr](http://www.wikipedia.gr)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

#### 4.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Στην πορεία των χρόνων, έχουν παρατηρηθεί πολλές προσπάθειες προκειμένου να δοθεί ένας ορισμός για τον τουρισμό. Ωστόσο, δεν υπάρχει ένας ενιαίος και συγκεκριμένος ορισμός για τον τουρισμό. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι η τουριστική βιομηχανία αποτελείται από πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους επιχειρήσεις.

Το 1937 η Επιτροπή Εμπειρογνομών της Κοινωνίας των Εθνών<sup>14</sup> σύστησε στις χώρες-μέλη να υιοθετήσουν έναν ορισμό που χαρακτήριζε τον τουρίστα σαν “ένα άτομο που ταξιδεύει για ένα χρονικό διάστημα 24 ωρών ή περισσότερο σε μια χώρα διαφορετική από εκείνη που διαμένει μόνιμα”.

Το 1941 οι καθηγητές Hunziker και Krah του Πανεπιστημίου της Βέρνης όρισαν τον τουρισμό ως “το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού σ' έναν προορισμό και τη διαμονή σ' αυτόν μη μόνιμων κατοίκων του”.

Το 1963 η Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για Διεθνή Ταξίδια και Τουρισμό, που πραγματοποιήθηκε στη Ρώμη συμφώνησε ο όρος επισκέπτης να περιγράφει κάθε άτομο που επισκέπτεται μια χώρα διαφορετική από εκείνη που διαμένει μόνιμα, για οποιοδήποτε λόγο εκτός από εκείνον της άσκησης ενός επαγγέλματος για το οποίο να αμείβεται με χρηματικούς πόρους της χώρας την οποία επισκέπτεται. Ο ορισμός αυτός καλύπτει δυο κατηγορίες επισκεπτών:

- Τους τουρίστες: άτομα που επισκέπτονται μια χώρα και διαμένουν σ' αυτήν επί ένα 24ωρο και των οποίων οι λόγοι επίσκεψης είναι τις περισσότερες φορές διακοπές, επαγγελματικοί, υγείας, σπουδές, συμμετοχή σε αποστολή ή σύσκεψη ή συνέδριο, επίσκεψη φίλων ή συγγενών, θρησκευτικοί και άθληση.

---

14 [www.wikipedia.gr](http://www.wikipedia.gr)

- Τους εκδρομείς: άτομα που επισκέπτονται μια χώρα και διαμένουν σ' αυτήν λιγότερο από ένα 24ωρο. Σ' αυτούς περιλαμβάνονται οι επιβάτες κρουαζιερόπλοιων, οι επισκέπτες που έρχονται και φεύγουν την ίδια μέρα χωρίς να διανυκτερεύσουν, καθώς επίσης και τα πληρώματα πλοίων, αεροπλάνων κλπ.

Το 1981 οι Burkart και Medlik όρισαν τον τουρισμό ως “το φαινόμενο που προκύπτει από τις προσωρινές επισκέψεις (ή διαμονές) μακριά από τον κανονικό τόπο διαμονής για οποιοδήποτε λόγο εκτός της επαγγελματικής απασχόλησης στον τόπο επίσκεψης”.

Ωστόσο, ο ορισμός που έχει επικρατήσει δόθηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού<sup>15</sup> και είναι ο εξής. Ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε προορισμούς και περιοχές άλλες εκτός από αυτές που αποτελούν το συνηθισμένο περιβάλλον τους και χρονικό διάστημα που δεν ξεπερνά τον ένα χρόνο, με σκοπό την αναψυχή, την ικανοποίηση των επαγγελματικών τους αναγκών κ.α.

#### **4.2 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

Τα βασικά χαρακτηριστικά του τουρισμού είναι τα εξής:

- Ο τουρισμός είναι αποτέλεσμα μεμονωμένης ή ομαδικής μετακίνησης ανθρώπων σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς και η διαμονή τους σ' αυτούς για τουλάχιστον ένα 24ωρο με σκοπό την ικανοποίηση των ψυχαγωγικών τους αναγκών.
- Δυο είναι τα στοιχεία των διαφόρων μορφών τουρισμού: το ταξίδι στον τουριστικό προορισμό και η διαμονή σ' αυτόν, συμπεριλαμβανομένου της διατροφής.
- Το ταξίδι και η διαμονή γίνονται εκτός του τόπου της μόνιμης διαμονής και οι λόγοι της μετακίνησης είναι τουριστικοί.
- Η μετακίνηση σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς είναι προσωρινού και βραχυχρόνιου χαρακτήρα, που σημαίνει ότι υπάρχει η πρόθεση για επιστροφή στον τόπο μόνιμης κατοικίας μέσα σε λίγες μέρες, βδομάδες ή μήνες.

<sup>15</sup> [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

### 4.3 ΟΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Οι διακρίσεις του τουρισμού είναι οι εξής:

- Εγχώριος τουρισμός: ο τουρισμός των κατοίκων μιας χώρας όταν ταξιδεύουν μόνο εντός αυτής.
- Εξερχόμενος τουρισμός: οι μόνιμοι κάτοικοι μιας χώρας οι οποίοι ταξιδεύουν σε άλλη χώρα.
- Εισερχόμενος τουρισμός: ο τουρισμός των αλλοδαπών οι οποίοι ταξιδεύουν σε δεδομένη χώρα.
- Διεθνής τουρισμός: το σύνολο του εισερχόμενου και του εξερχόμενου τουρισμού.
- Εσωτερικός τουρισμός: το σύνολο του εγχώριου και του εισερχόμενου τουρισμού.
- Εθνικός τουρισμός: το σύνολο του εγχώριου και του εξερχόμενου τουρισμού.

#### 4.3.1 ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Ο τουρισμός κατηγοριοποιείται κατά κύριο λόγο στις τρεις παρακάτω μορφές<sup>16</sup>:

- Μαζικός τουρισμός: η μορφή αυτή περιλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος των τουριστών οι οποίοι επιθυμούν στις διακοπές τους ξεκούραση και διασκέδαση.
- Τουρισμός Ειδικών Ενδιαφερόντων: η μορφή αυτή τουρισμού επιλέγεται από τουρίστες με ειδικά ενδιαφέροντα και κίνητρα.
- Εναλλακτικός τουρισμός: η μορφή αυτή τουρισμού, περιλαμβάνει επιπλέον μορφές τουρισμού οι οποίες επιλέγονται από τουρίστες που αναζητούν ένα διαφορετικό τρόπο διακοπών.

---

<sup>16</sup> Δ. Λαγός “Τουριστική Οικονομική”

#### 4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1: ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T

| <b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</b>               | <b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b>  | <b>ΕΥΚΑΡΙΕΣ</b>                                    | <b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b>                          |
|-------------------------------|---|--|---|
| Πολλαπλές επιλογές προορισμού | Απουσία κατάλληλης εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού       | Εμφάνιση νέων αγορών-στόχων                        | Μεγάλη εξάρτηση από τους tour-operators |
| Φιλοξενία                     | Χαμηλός βαθμός αξιοποίησης φυσικών και πολιτιστικών πόρων | Χρηματοδότηση τουριστικών επιχειρήσεων από το ΕΣΠΑ | Αυξανόμενος ανταγωνισμός                |
| Μεσογειακό κλίμα              | Εποχικότητα   | Αξιοποίηση παραδοσιακών προϊόντων                  |   |

ΠΗΓΗ: ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

#### 4.5 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2: ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ 2012

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Συμμετοχή στο ΑΕΠ         | 16,4%   |
| Συμμετοχή στην απασχόληση | 18,3% της συνολικής απασχόλησης   |
| Συνολική Απασχόληση       | 688800  |
| Έσοδα                     | 10,4 δισ. € (συμπεριλαμβανομένων των εισπράξεων κρουαζιέρας)              |
| Αφίξεις Αλλοδαπών         | 16,9 εκατ. (συμπεριλαμβανομένων των αφίξεων κρουαζιέρας)                  |
| Μέση κατά κεφαλή δαπάνη   | 616 € (συμπεριλαμβανομένων των ποσών κρουαζιέρας)                         |
| Μερίδιο Αγοράς            | 1,5% Παγκόσμια, 2,9% Ευρώπη   |
| Εποχικότητα               | 56% των αφίξεων αλλοδαπών πραγματοποιείται Ιούλιο - Αύγουστο - Σεπτέμβριο |

|   |  |
|---|--|
| Συγκέντρωση Προσφοράς                   | 66% των ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνονται σε 4 περιοχές της Ελλάδας                               |
| Ξενοδοχειακή Υποδομή                    | 9.670 ξενοδοχεία / 771.271 κλίνες  |
| Top 5 αγορές                            | Γερμανία (2.108.787), Ην. Βασίλειο (1.920.794), ΠΓΔΜ (1.300.000), Γαλλία (977.376), Ρωσία (874.787)  |
| Top 5 αεροδρόμια (σε αφίξεις αλλοδαπών) | Αθήνα (2.651.062), Ηράκλειο (2.067.475), Ρόδος (1.593.298), Θεσσαλονίκη (901.573), Κέρκυρα (824.000) |

ΠΗΓΗ: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ., UNWTO, WEF

#### 4.6 Η ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

Η σημασία που έχει ο ελληνικός τουρισμός στην οικονομία της χώρας φαίνεται και από την θέση που κατέχει η Ελλάδα στη διεθνή αγορά του τουρισμού. Ωστόσο, σύμφωνα με τα στοιχεία του ΣΕΤΕ, η θέση της Ελλάδας στον πίνακα του Δείκτη Ανταγωνιστικότητας Ταξιδιών και Τουρισμού, υπέστη μικρή υποχώρηση. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και στους παρακάτω πίνακες, το 2011 βρισκόταν στην 29η θέση, ενώ το 2012 βρίσκεται στην 32η.

Αναφορικά με τα αίτια της μείωσης αυτής, το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (WEF) επισημαίνει ότι η εξέλιξη αυτή οφείλεται στη χαμηλή ιεράρχηση του τουρισμού στα κέντρα λήψης των αποφάσεων στην Ελλάδα. Το γεγονός αυτό οφείλεται μεταξύ άλλων στην εξάντληση των πορών που είναι διαθέσιμοι για τον τουρισμό, η οποία είναι αποτέλεσμα της γενικότερης οικονομικής κατάστασης που επικρατεί στην χώρα.

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3.1: ΕΛΛΑΔΑ & ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ- ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ

#### ΚΑΤΑΤΑΞΗ 2012



ΠΗΓΗ: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού και Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3.2: ΕΛΛΑΔΑ & ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ- ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ

#### ΚΑΤΑΤΑΞΗ 2011



ΠΗΓΗ: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού και Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ

#### 4.7 Η ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Η διεθνής χρηματοοικονομική κρίση που βρίσκεται σε εξέλιξη και στην Ελλάδα, επηρέασε κάθε τομέα της οικονομικής και κοινωνικής δομής. Εκτός από τον τουρισμό, υπάρχουν και άλλοι κλάδοι που αντιμετωπίζουν τις δυσμενείς επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης. Όσον αφορά στον ελληνικό τουρισμό, οι επιπτώσεις της είναι εμφανείς, ειδικότερα στην περιοχή της Αττικής και είχαν ως αποτέλεσμα την εκδήλωση και άλλων μορφών κρίσης.

Ο αριθμός των τουριστών που επιλέγουν την Αττική ως προορισμό για τις διακοπές τους παρουσιάζει σημαντική μείωση τα τελευταία χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, τα τελευταία 6 χρόνια και λόγω της οικονομικής κρίσης που πλήττει την χώρα μας, η Αθήνα έχει δεχτεί σημαντική μείωση στις αφίξεις τουριστών, γεγονός το οποίο έχει επηρεάσει και τα ξενοδοχεία της πρωτεύουσας. Ενδεικτικό της κατάστασης που επικρατεί είναι η αναστολή της λειτουργίας 89 ξενοδοχειακών μονάδων στην Αττική, εκ των οποίων τα 31 βρίσκονται στην Αθήνα. Επίσης, οι συγκεντρώσεις των Αγανακτισμένων πολιτών στο Σύνταγμα εξαιτίας της οικονομικής κρίσης επηρέασε αρνητικά τα ξενοδοχεία της Αθήνας.

Ωστόσο, η οικονομική κρίση δεν αποτελεί τη μοναδική μορφή κρίσης που έχει αντιμετωπίσει η Αττική και πολύ περισσότερο η Αθήνα. Δυο ακόμα σημαντικές μορφές κρίσης είναι η πολιτική κρίση και η τρομοκρατία. Πιο αναλυτικά, η πολιτική αστάθεια που επικρατεί στη χώρα τα τελευταία χρόνια είχε σαν αποτέλεσμα το ξέσπασμα ταραχών στην πρωτεύουσα την περίοδο του Δεκεμβρίου 2008.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που επεξεργάστηκαν η Ένωση Ξενοδόχων Αθηνών- Αττικής και Αργοσαρωνικού και η GBR Consulting<sup>17</sup>, από το 2008 η τουριστική κίνηση της Αττικής παρουσιάζει πτωτική τάση. Σύμφωνα με τα στοιχεία, από τον Ιούλιο του 2007 μέχρι τον Δεκέμβριο του 2012 παρατηρείται πτώση της μέσης πληρότητας καταλυμάτων κατά 24,1%, της μέσης τιμής δωματίου κατά 16,2% και των εσόδων ανά διαθέσιμο δωμάτιο κατά 36,4%. Σημαντική μείωση έχει δεχτεί και το ξενοδοχειακό δυναμικό, με την μείωση των δωματίων κατά 3.679 και των κλινών κατά 6.872.

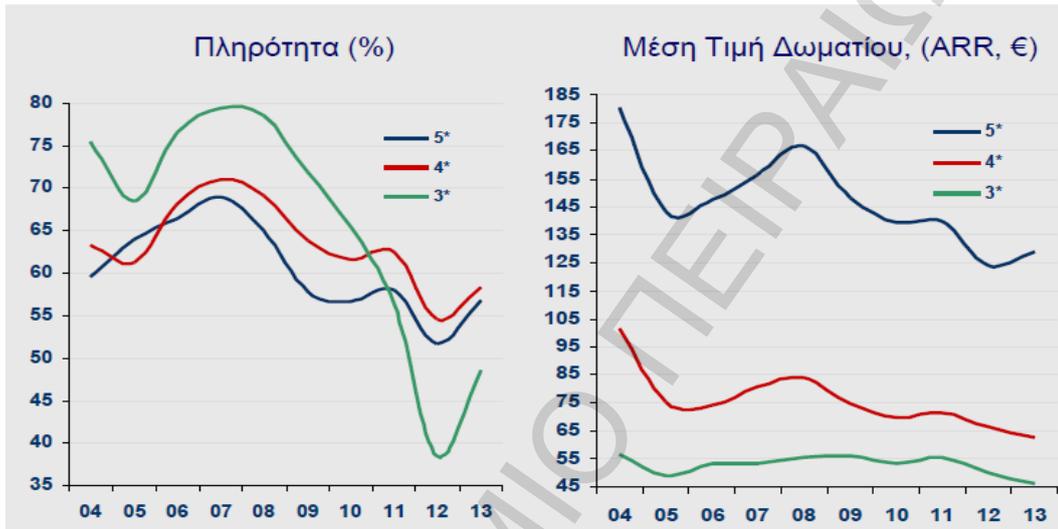
Το τετράμηνο Απριλίου- Αυγούστου 2013 ήταν θετικό κυρίως για τα 4αστερα και

---

<sup>17</sup> [www.gbrconsulting.gr](http://www.gbrconsulting.gr)

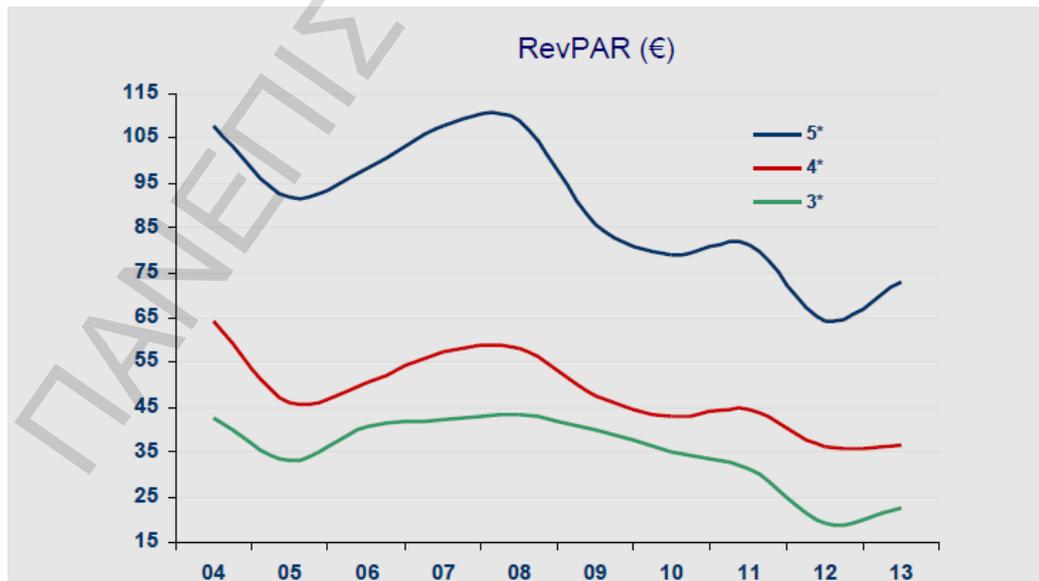
5αστερα ξενοδοχεία, καθώς η τουριστική τους κίνηση το οκτάμηνο Ιανουαρίου-Αυγούστου 2013 έκλεισε με θετικό πρόσημο 8,1% στις πληρότητες, 5,8% στα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο. Στα διαγράμματα που ακολουθούν παρουσιάζονται τα παραπάνω στοιχεία.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.4: ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ- ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΔΩΜΑΤΙΟΥ**



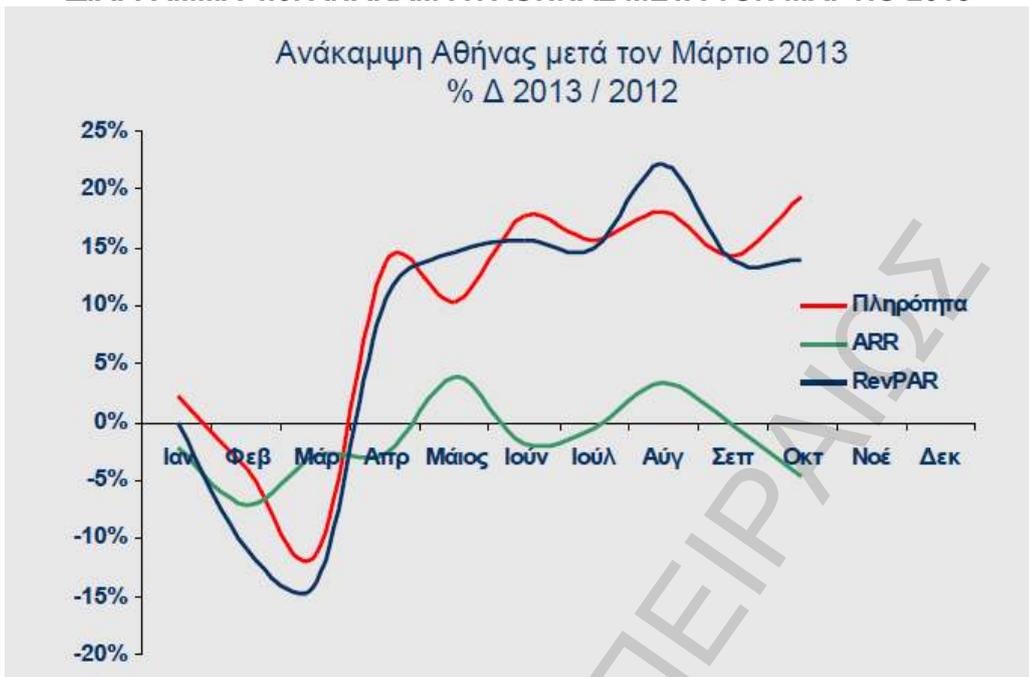
ΠΗΓΗ: ΕΞΑΑΑ βάσει 22 ξενοδοχείων, ανάλυση από GBR Consulting

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.5: ΕΣΟΔΑ ΑΝΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΔΩΜΑΤΙΟ**



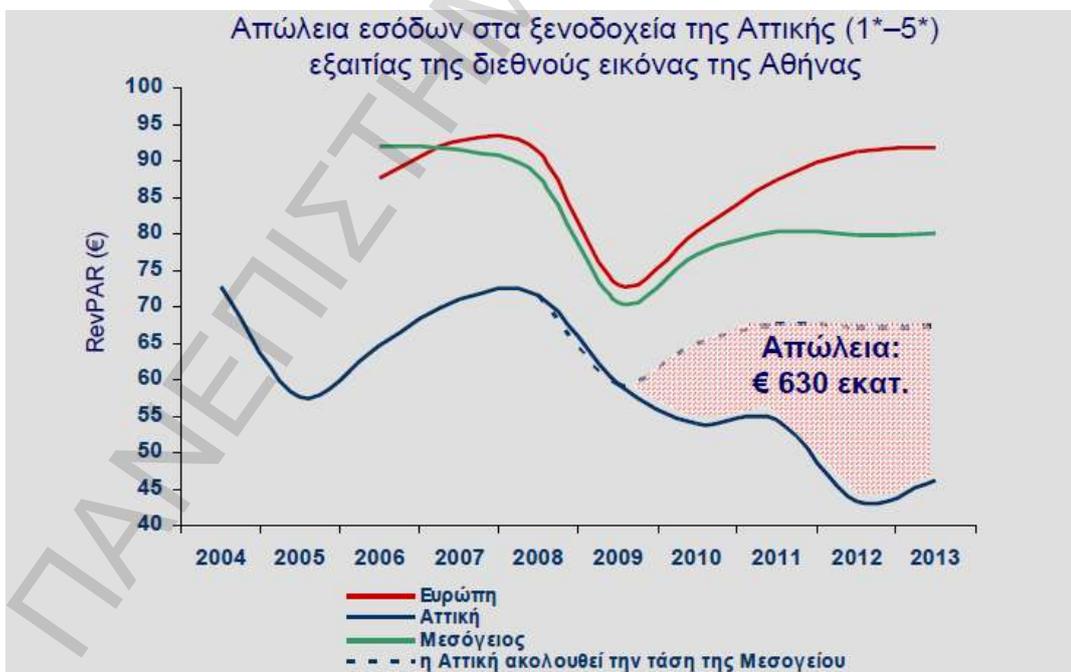
ΠΗΓΗ: ΕΞΑΑΑ βάσει 22 ξενοδοχείων, ανάλυση από GBR Consulting

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.6: ΑΝΑΚΑΜΨΗ ΑΘΗΝΑΣ ΜΕΤΑ ΤΟΝ ΜΑΡΤΙΟ 2013**



ΠΗΓΗ: STR Global, ΕΞΑΑΑ επεξεργασία από GBR Consulting

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.7: ΑΠΩΛΕΙΑ ΕΣΟΔΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΙΚΟΝΑΣ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ**



ΠΗΓΗ: STR Global 17 πόλεις Β. Ευρώπης & 6 πόλεις Ν. Ευρώπης, ΞΕΕ, ΕΞΑΑΑ βάσει 37 ξενοδοχείων, ανάλυση από GBR Consulting

## 4.8 ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ

### 4.8.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Το τουριστικό προϊόν καλύπτει την ολοκληρωμένη εμπειρία από τη στιγμή που κάποιος φεύγει από το σπίτι μέχρι την στιγμή που επιστρέφει σ' αυτό.

### 4.8.2 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Τα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος είναι τα παρακάτω<sup>18</sup>:

- Ετερογένεια: καθώς η τουριστική βιομηχανία αποτελείται από πολλές και διαφορετικές επιχειρήσεις, έτσι και το ταξίδι περιλαμβάνει μια ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών.
- Αυλότητα: το τουριστικό προϊόν αποτελείται από άυλες υπηρεσίες, καθώς ο τουρίστας δεν είναι σε θέση να το δει πριν φτάσει στον τουριστικό του προορισμό.
- Φθαρτότητα: το τουριστικό προϊόν διαρκεί για περιορισμένο χρονικό διάστημα και δεν είναι δυνατό να αποθηκευτεί.
- Ευμεταβλητότητα: το τουριστικό προϊόν επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως ένα τρομοκρατικό χτύπημα ή η ύπαρξη οικονομικής κρίσης σ' έναν προορισμό.

---

<sup>18</sup> Βαρβαρέσος Στέλιος "Τουρισμός: έννοιες, μεγέθη, δομές- Η ελληνική πραγματικότητα"

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

#### **ΒΙΒΛΙΑ**

- Βαρβαρέσος Στέλιος 2000, “Τουρισμός: έννοιες, μεγέθη, δομές- Η ελληνική πραγματικότητα”, δεύτερη έκδοση
- Λαγός Δημήτρης 2005, “Τουριστική Οικονομική”

#### **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

- [www.iobe.gr](http://www.iobe.gr)
- [www.sete.gr](http://www.sete.gr)
- [www.unwto.org](http://www.unwto.org)
- [www.wikipedia.gr](http://www.wikipedia.gr)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## **ΜΕΡΟΣ Β**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

#### 5.1 Η ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε έχοντας ως στόχο την διερεύνηση των απόψεων των Υπευθύνων στα ξενοδοχεία σε ότι αφορά στη Διαχείριση Κρίσεων, καθώς επίσης και τον εντοπισμό των στρατηγικών που ακολουθούν. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού<sup>19</sup>, ως κρίση ορίζεται κάθε απροσδόκητο ή/και τυχαίο περιστατικό το οποίο είναι ικανό να απειλήσει την ομαλή λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων και να επηρεάσει την εμπιστοσύνη των πελατών προς αυτές.

Λαμβάνοντας υπόψη τον παραπάνω ορισμό, όπως επίσης τις ενέργειες και τις στρατηγικές που έχουν ήδη εφαρμοστεί από τα ξενοδοχεία διεθνώς, οι συμμετέχοντες της έρευνας κλήθηκαν ν' απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν:

- Στους εξωτερικούς και στους εσωτερικούς παράγοντες της κρίσης
- Στις διαδικασίες και στις στρατηγικές που ακολουθούνται κατά τις τρεις φάσεις στις οποίες χωρίζεται η Διαχείριση Κρίσεων, δηλαδή:

1. Πριν την κρίση
2. Κατά τη διάρκεια της κρίσης
3. Μετά την κρίση

Η έρευνα ξεκίνησε τον Δεκέμβριο του 2013 και ολοκληρώθηκε τον Φεβρουάριο του 2014. Για την συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών συντάχθηκε ερωτηματολόγιο. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε 4άστερα και 5άστερα ξενοδοχεία στο κέντρο της Αθήνας και στο Υπόλοιπο Αττικής. Η διανομή πραγματοποιήθηκε με δυο τρόπους. Με την επίσκεψη στα ξενοδοχεία και την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους Managers των ξενοδοχείων σε μορφή συνέντευξης και με την αποστολή του ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), κατόπιν τηλεφωνικής συνεννόησης μαζί τους. Συνολικά διανεμήθηκαν 80 ερωτηματολόγια και

---

19 [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

συμπληρώθηκαν 35. Το ποσοστό συμμετοχής, δηλαδή, έφτασε το 43,75% και κρίνεται ως ικανοποιητικό.

## 5.2 ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας, το ερωτηματολόγιο αποτέλεσε το βασικό εργαλείο συλλογής των δεδομένων και η συμπλήρωση του ήταν ανώνυμη. Οι ερωτήσεις από τις οποίες αποτελείται προέρχονται κατά βάση από έρευνες της διεθνούς επιστημονικής κοινότητας, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν έχοντας απώτερο σκοπό την εξέταση του τρόπου με τον οποίο αντιδρούν και αντιμετωπίζουν τα ξενοδοχεία την εμφάνιση κρίσεων.

Το ερωτηματολόγιο ξεκινάει με μια σύντομη εισαγωγή, η οποία περιλαμβάνει τον σκοπό της έρευνας, τον ορισμό που δόθηκε για την κρίση από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, όπως επίσης και έναν ορισμό για την Διαχείριση Κρίσεων<sup>20</sup>. Με βάση τον ορισμό αυτό, ως Διαχείριση Κρίσεων νοούνται οι διαδικασίες, οι στρατηγικές και τα μέτρα που σχεδιάζονται και έχουν τεθεί σε ισχύ για την πρόληψη και την αντιμετώπιση της κρίσης. Το ερωτηματολόγιο καλύπτει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που αφορούν τις κρίσεις. Για τον λόγο αυτό και με σκοπό την καλύτερη δυνατή διευκόλυνση των ερωτηθέντων, χωρίστηκε σε πέντε ενότητες.

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει συνολικά 5 ερωτήσεις, 3 κλειστού τύπου (ΝΑΙ-ΟΧΙ) και 2 κλίμακας Likert. Οι δυο πρώτες ερωτήσεις αφορούν στους εξωτερικούς και στους εσωτερικούς παράγοντες που είναι δυνατό να προκαλέσουν μια μορφή κρίσης στα ξενοδοχεία. Επίσης, στην ενότητα αυτή ζητείται και η άποψη των Υπευθύνων σχετικά με τον βαθμό στον οποίο είναι δυνατό να προληφθεί και ν' αντιμετωπιστεί μια κρίση. Τέλος, εξετάζονται οι στρατηγικές Διαχείρισης Κρίσεων που έχουν υιοθετηθεί από τα ξενοδοχεία.

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει 19 ερωτήσεις κλειστού τύπου και μια ερώτηση συμπλήρωσης. Οι ερωτήσεις αναφέρονται στις διαδικασίες και στις στρατηγικές που ακολουθούνται πριν από την εκδήλωση οποιασδήποτε μορφής κρίσης.

---

20 D. Glaesser "Crisis Management in the Tourism Industry"

Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις κλειστού τύπου σχετικά με τις ενέργειες και τις στρατηγικές που υιοθετούν τα ξενοδοχεία, διεθνώς και όχι μόνο, όταν πλέον η κρίση σ' αυτά βρίσκεται σε εξέλιξη.

Η τέταρτη ενότητα περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις κλειστού τύπου αναφορικά με τις διαδικασίες και τις στρατηγικές που ακολουθούνται μετά την εκδήλωση της κρίσης και στοχεύουν στην επανένταξη του ξενοδοχείου στους ομαλούς ρυθμούς στους οποίους λειτουργούσε πριν από την εμφάνιση της.

Η πέμπτη και τελευταία ενότητα περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά είναι τα εξής:

- Το φύλο
- Η ηλικία
- Ο χρόνος και η θέση εργασίας στο ξενοδοχείο
- Η κατηγορία αστέρων του ξενοδοχείου

### **5.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ**

Η επιλογή της περιοχής στην οποία διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια που αφορούν στην παρούσα έρευνα δεν έγινε τυχαία. Η Αθήνα και το Υπόλοιπο Αττικής έχουν αντιμετωπίσει πολλές μορφές κρίσης στο πέρασμα των χρόνων. Η κρίση που αντιμετωπίζει η περιοχή αυτή αναλύθηκε εκτενώς στο προηγούμενο κεφάλαιο<sup>21</sup>.

### **5.4 ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ**

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από άνδρες και γυναίκες ηλικίας 40 ετών και άνω οι οποίοι κατέχουν υψηλόβαθμες θέσεις στα ξενοδοχεία. Οι ερωτηθέντες απασχολούνται κατά κύριο λόγο στις εξής θέσεις και τμήματα των ξενοδοχείων:

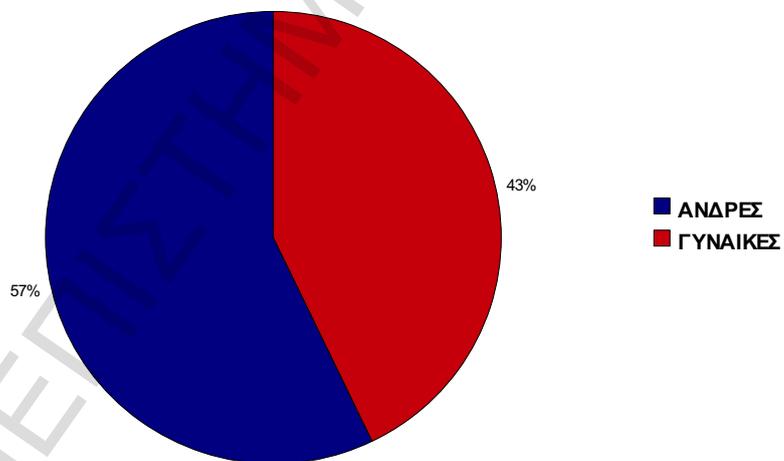
---

21 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.7: Η ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

1. Γενικός Διευθυντής
2. Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού
3. Τμήμα Κρατήσεων
4. Εμπορική Διεύθυνση
5. Τμήμα Πωλήσεων
6. Προϊστάμενος Reception

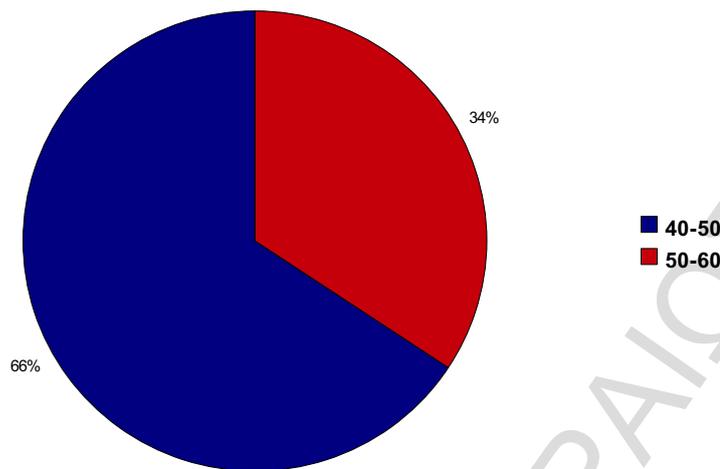
Το μέγεθος του δείγματος είναι 35, εκ των οποίων οι 20 είναι άνδρες και οι 15 γυναίκες. Οι ερωτηθέντες εργάζονται στα ξενοδοχεία περισσότερο από 10 χρόνια. Στα διαγράμματα που ακολουθούν παρουσιάζονται το φύλο και η ηλικία του δείγματος.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1: ΦΥΛΟ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

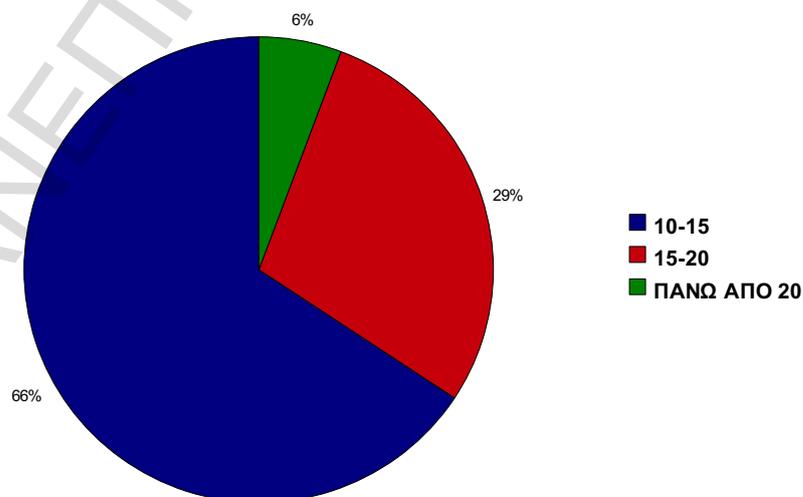
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2: ΗΛΙΚΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

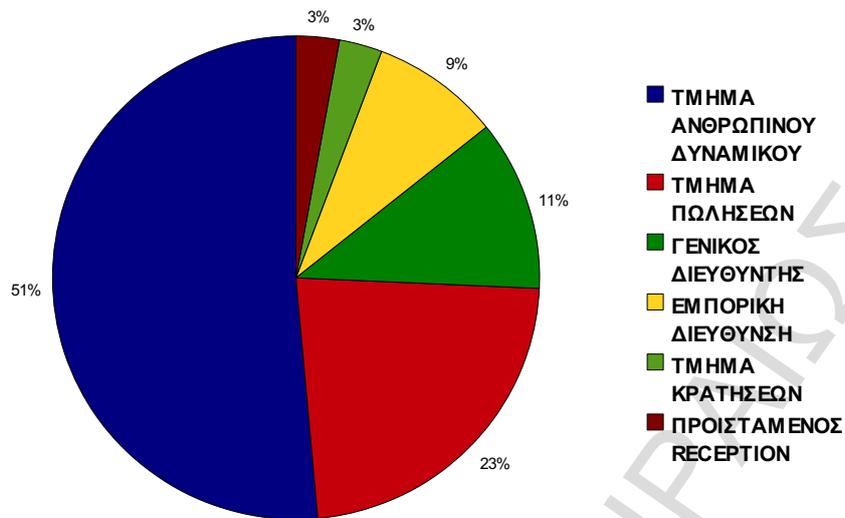
Στα διαγράμματα που ακολουθούν, παρουσιάζονται τα χρόνια και η θέση εργασίας που κατέχουν οι συμμετέχοντες της έρευνας. Σύμφωνα με τα στοιχεία, το μεγαλύτερο μέρος εργάζεται από 10 έως 20 χρόνια. Αναφορικά με τη θέση εργασίας, οι ερωτηθέντες εργάζονται κυρίως στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σε ποσοστό 51% και στο τμήμα Πωλήσεων σε ποσοστό 23%. Ένα μικρότερο ποσοστό κατέχει θέση Γενικού και Εμπορικού Διευθυντή (11% και 9% αντίστοιχα), ενώ πολύ λιγότεροι απασχολούνται στο τμήμα Κρατήσεων και κατέχουν θέση Προϊσταμένου Reception σε ποσοστό 3% αντίστοιχα.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3: ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

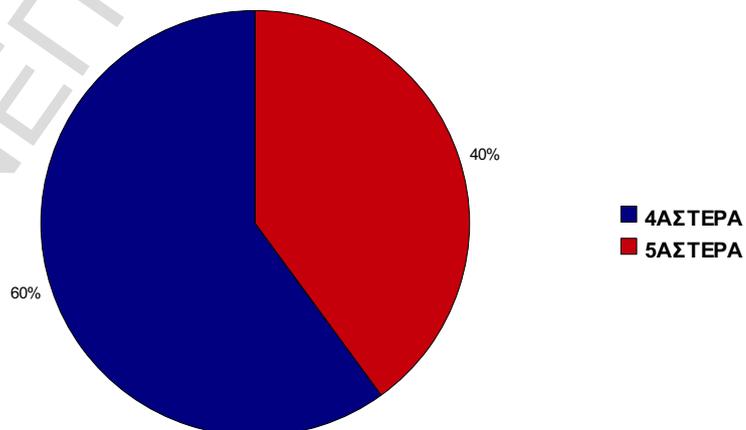
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4: ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

Το διάγραμμα που ακολουθεί δείχνει την κατηγορία αστέρων των ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα. Η έρευνα απευθυνόταν σε 4άστερα και 5άστερα ξενοδοχεία και όπως προκύπτει το μεγαλύτερο μέρος αυτών, σε ποσοστό 60%, είναι 4άστερα.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.5: ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΣΤΕΡΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

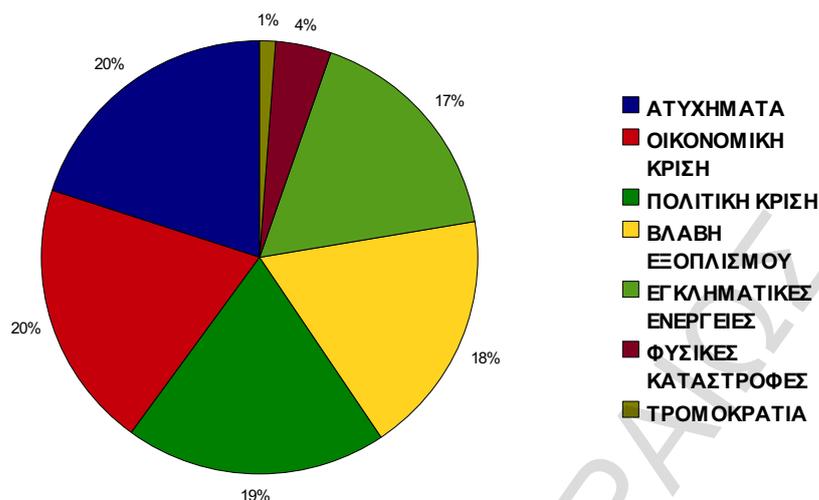
#### 6.1 ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Η πρώτη ενότητα των αποτελεσμάτων αποτελείται από γενικές πληροφορίες, μέσα από τις οποίες διερευνώνται τα εξής:

- Οι τύποι κρίσης που έχουν αντιμετωπίσει τα ξενοδοχεία στο παρελθόν
- Οι πιθανοί λόγοι εκδήλωσης μιας κρίσης στο μέλλον
- Ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν οι Managers των ξενοδοχείων ότι μπορεί να προληφθεί μια κρίση, αλλά και ν' αντιμετωπιστεί από τα ξενοδοχεία τους
- Οι στρατηγικές Διαχείρισης Κρίσεων που έχουν υιοθετήσει μέχρι τώρα

Σύμφωνα με το διάγραμμα που ακολουθεί, οι τύποι κρίσης που έχουν αντιμετωπίσει περισσότερο τα ξενοδοχεία στο παρελθόν είναι τα ατυχήματα σε ποσοστό 20% , η οικονομική και πολιτική κρίση σε ποσοστό 20% και 19% αντίστοιχα, οι βλάβες στον εξοπλισμό σε ποσοστό 18% και οι εγκληματικές ενέργειες σε ποσοστό 17%. Σε μικρότερο βαθμό έχουν αντιμετωπίσει φυσικές καταστροφές, και τρομοκρατικά χτυπήματα σε ποσοστό 4% και 1% αντίστοιχα.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1: ΤΥΠΟΙ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

Όσον αφορά στον πιθανό λόγο εκδήλωσης μιας κρίσης στο μέλλον, οι ερωτηθέντες ανέφεραν κατά κύριο λόγο τις εξωτερικές επιρροές σε ποσοστό 39%, τις εγκαταστάσεις και την ποιότητα υπηρεσιών σε ποσοστό 28% και 22% αντίστοιχα. Σε μικρότερο βαθμό θεωρούν ως πιθανούς λόγους, την απόδοση των εργαζομένων σε ποσοστό 5%, τις πολύπλοκες διαδικασίες παροχής υπηρεσιών και την άυλη φύση σε ποσοστό 4% και 2% αντίστοιχα. Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι πιθανοί λόγοι κρίσης στο μέλλον.

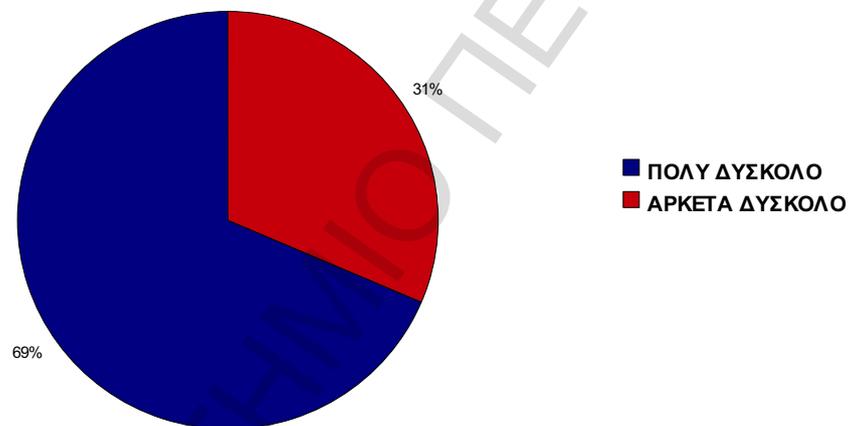
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2: ΠΙΘΑΝΟΙ ΛΟΓΟΙ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

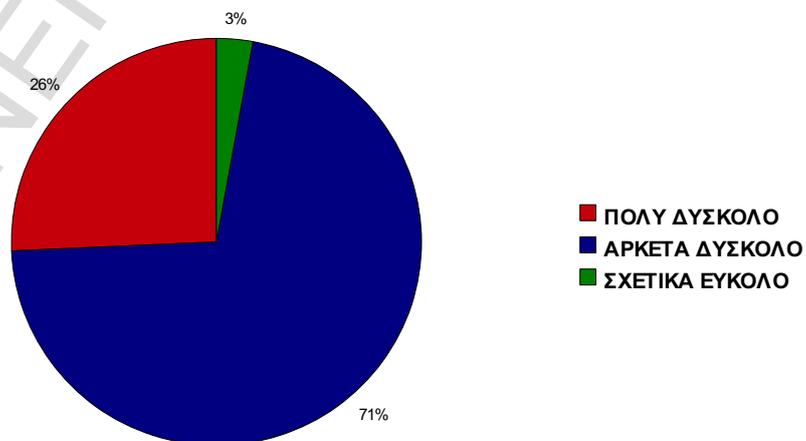
Αναφορικά με τον βαθμό στον οποίο μπορεί να προληφθεί και ν' αντιμετωπιστεί μια κρίση, οι Υπεύθυνοι, σε ποσοστό 69%, το βαθμολογούν ως πολύ δύσκολο. Ενώ, σε ποσοστό 71%, θεωρούν αρκετά δύσκολο ν' αντιμετωπιστεί μια κρίση από τα ξενοδοχεία τους. Η τελευταία ερώτηση της πρώτης ενότητας αναφέρεται στις στρατηγικές που έχουν υιοθετήσει τα ξενοδοχεία. Οι στρατηγικές αυτές είναι τα συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης, ο έγκαιρος προγραμματισμός και η γνώση, η επίγνωση της κρίσης και η διαχείριση κινδύνων. Στα διαγράμματα που ακολουθούν παρουσιάζονται ο βαθμός πρόληψης και αντιμετώπισης της κρίσης από τα ξενοδοχεία, καθώς επίσης και οι στρατηγικές που έχουν τεθεί σ' εφαρμογή από αυτά.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.3: ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΟΛΗΨΗΣ Η' ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ**



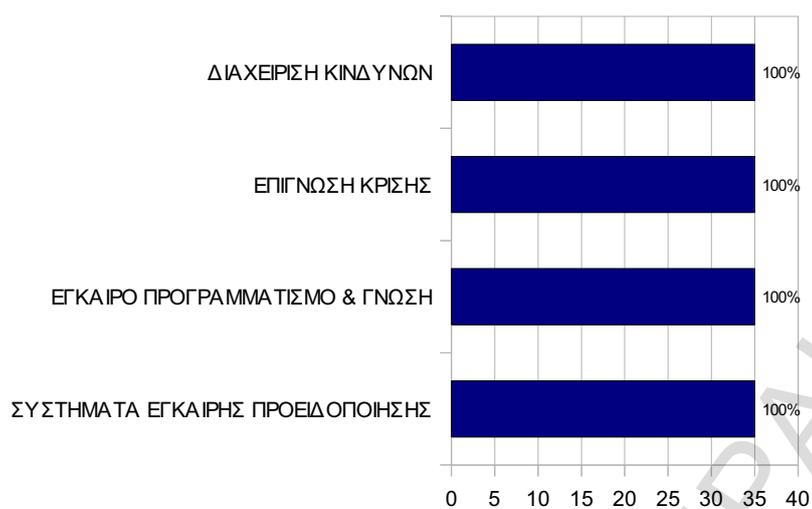
ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.4: ΕΥΚΟΛΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΑΠΟΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ**



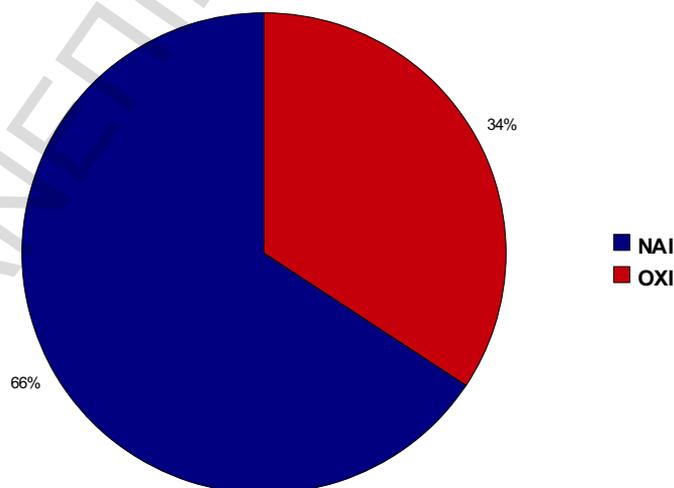
ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

## 6.2 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

Η δεύτερη ενότητα των αποτελεσμάτων περιλαμβάνει πληροφορίες που στοχεύουν στη διερεύνηση των στρατηγικών και των διαδικασιών που θέτουν σε εφαρμογή τα ξενοδοχεία κατά την πρώτη φάση της Διαχείρισης Κρίσεων, δηλαδή πριν από την εκδήλωση κάποιου τύπου κρίσης. Οι στρατηγικές αυτές μπορεί να είναι η διεξαγωγή ανάλυσης S.W.O.T, η συνεργασία με τον ΕΟΤ, ο σχεδιασμός πλάνου για την αντιμετώπιση της κρίσης, το οποίο να προβλέπει τη σύσταση ομάδας διαχείρισης κρίσης, η εκπαίδευση του προσωπικού για την κρίση με την διεξαγωγή σεμιναρίων και η συμμετοχή του σε άσκηση ετοιμότητας.

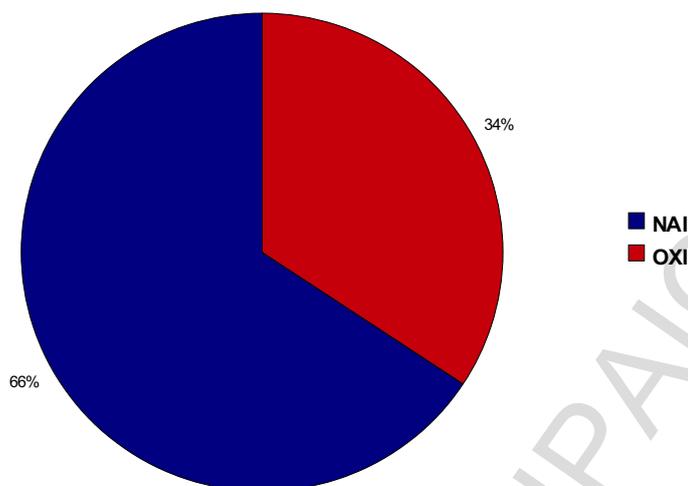
Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες και όπως φαίνεται και στα διαγράμματα που ακολουθούν, σε ποσοστό 66% διεξάγεται ανάλυση S.W.O.T προκειμένου να εντοπιστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες των ξενοδοχείων και να εξεταστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Επίσης, πριν από την κρίση, τα ξενοδοχεία, σε ποσοστό 66%, συνεργάζονται με το ΕΟΤ και αναπτύσσουν αποτελεσματική σχέση συνεργασίας με τα Μ.Μ.Ε σε ποσοστό 49%.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.6: ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T**



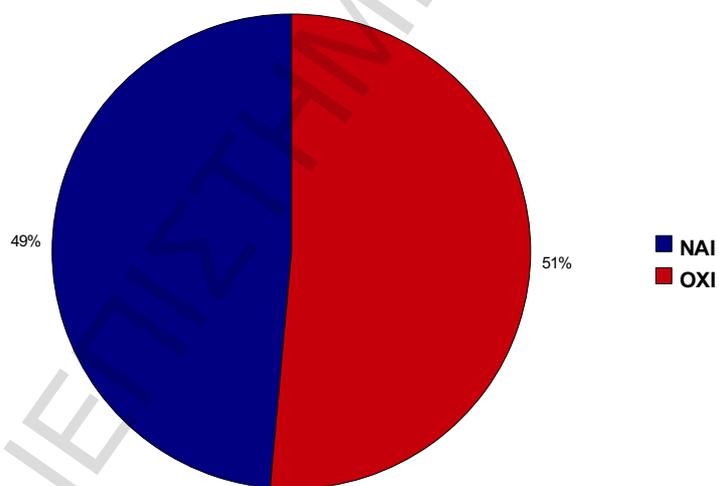
ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.7: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΕΟΤ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.8: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΑ Μ.Μ.Ε**

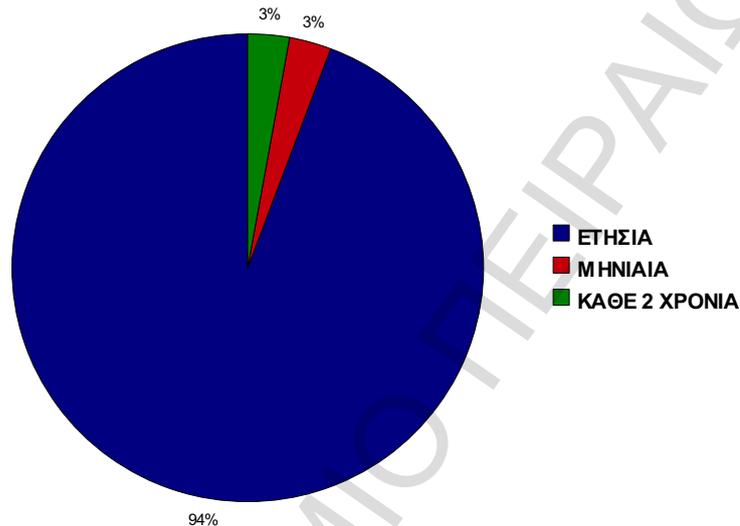


ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

Επιπλέον, τα ξενοδοχεία διαθέτουν πλάνο για την αντιμετώπιση της κρίσης το οποίο είναι σχεδιασμένο από τα στελέχη των ξενοδοχείων σε συνεργασία με τους Νομικούς Συμβούλους. Το πλάνο αυτό, όπως παρουσιάζεται και στο παρακάτω διάγραμμα, σε

ποσοστό 94% αναθεωρείται σε ετήσια βάση και προβλέπει τη σύσταση ομάδας Διαχείρισης Κρίσης. Προκειμένου να διασφαλιστεί η διατήρηση της ασφάλειας, η αναθεώρηση του πλάνου και η τήρηση του από το προσωπικό, έχουν διοριστεί Υπεύθυνοι από τους Διευθυντές των ξενοδοχείων.

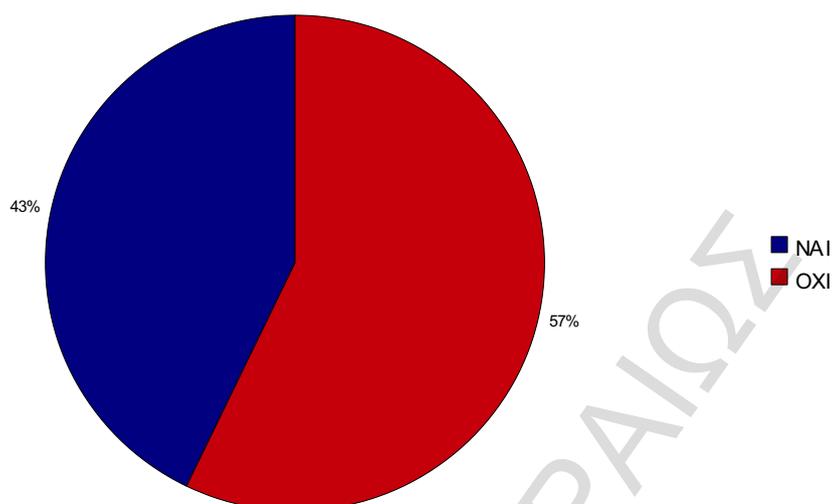
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.9: ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΠΛΑΝΟΥ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

Αναφορικά με το προσωπικό των ξενοδοχείων, παρέχεται εκπαίδευση έτσι ώστε να είναι σε θέση ν' αντιμετωπίσει την κρίση που μπορεί να εκδηλωθεί. Επίσης, για την σωστή και συνεχή ενημέρωση και εκπαίδευση του οργανώνονται εσωτερικά και εξωτερικά σεμινάρια, ενώ παράλληλα πραγματοποιείται άσκηση ετοιμότητας τουλάχιστον μια φορά το χρόνο με την συμμετοχή όλου του προσωπικού. Τέλος, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα, σε ότι αφορά στο προσωπικό, σε ποσοστό 43% φαίνεται ότι συμμετέχει στη δημιουργία του πλάνου.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.10: ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ**

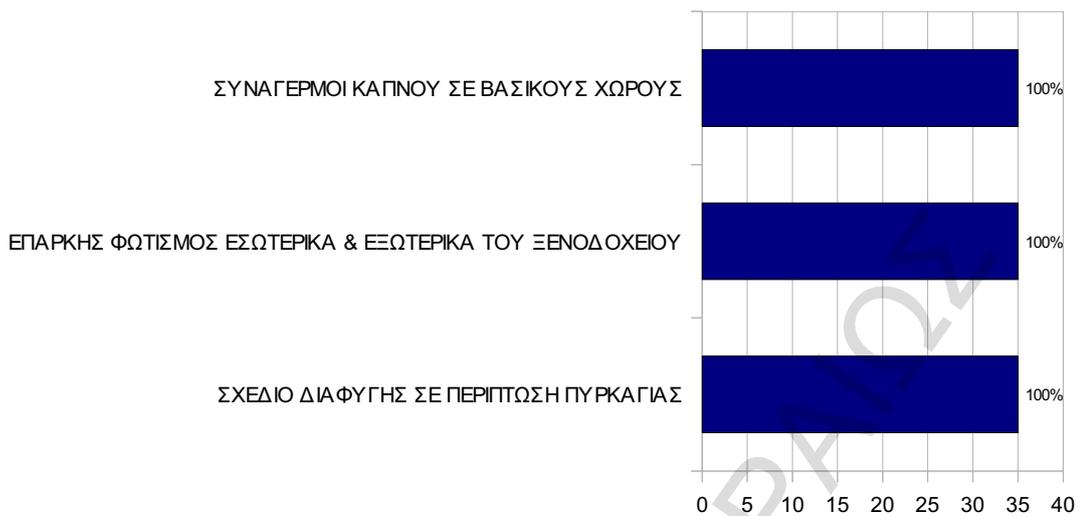


ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

Στην ενότητα αυτή περιλαμβάνονται και πληροφορίες οι οποίες αναφέρονται σε συγκεκριμένες καταστάσεις κρίσης που είναι πιθανό να εκδηλωθούν σ' ένα ξενοδοχείο. Οι καταστάσεις αυτές είναι η πυρκαγιά, η εγκληματική ενέργεια, καθώς επίσης και τα θέματα ασφαλείας. Με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν, αλλά και σύμφωνα με τις διατάξεις που ορίζει ο Νόμος για τα ξενοδοχεία προκύπτουν τα εξής.

Σε περίπτωση πυρκαγιάς τα ξενοδοχεία έχουν τοποθετήσει συναγερμούς καπνού σε βασικούς χώρους των ξενοδοχείων. Επίσης, έχουν δημιουργήσει σχέδιο διαφυγής, το οποίο ορίζει τις οδούς διαφυγής οι οποίες πρέπει να έχουν ευκρινή σήμανση και εύκολη πρόσβαση και έχει καθορισμένο τόπο συνάντησης τον οποίο γνωρίζει όλο το προσωπικό. Ακόμη, σε κάθε δωμάτιο και κοινόχρηστο χώρο του ξενοδοχείου έχουν δημοσιευτεί οι απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τις εξόδους κινδύνου και τον πλησιέστερο συναγερμό πυρκαγιάς. Αναφορικά με την ασφάλεια, τα ξενοδοχεία διαθέτουν επαρκή φωτισμό εσωτερικά και εξωτερικά. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στα παρακάτω διαγράμματα.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.11: ΠΥΡΚΑΓΙΑ- ΕΓΚΛΗΜΑΤΙΚΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ-ΑΣΦΑΛΕΙΑ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.12: ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΦΥΓΗΣ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΠΥΡΚΑΓΙΑΣ**



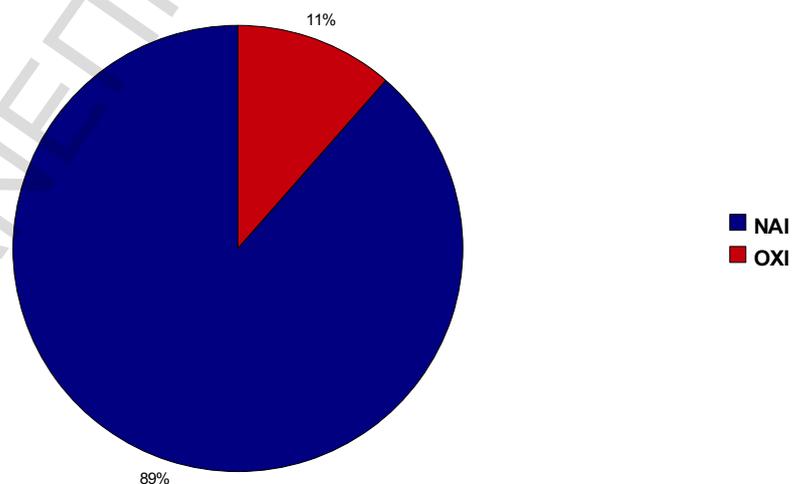
ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

### 6.3 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από πληροφορίες που στοχεύουν στον εντοπισμό των στρατηγικών που υιοθετούν τα ξενοδοχεία κατά τη δεύτερη φάση της Διαχείρισης Κρίσεων, δηλαδή κατά την διάρκεια εκδήλωσης κάποιας μορφής κρίσης. Οι στρατηγικές αυτές μπορεί να είναι η σύσταση επιτροπής για τη διαχείριση κρίσεων, η προετοιμασία Δελτίων Τύπου για την ενημέρωση του προσωπικού, των Μ.Μ.Ε και των μετόχων, τα συστήματα επικοινωνίας κρίσης ή σχέδια, η ολοκληρωμένη διαχείριση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, η διαχείριση έκτακτης ανάγκης και η διαχείριση ασφάλειας.

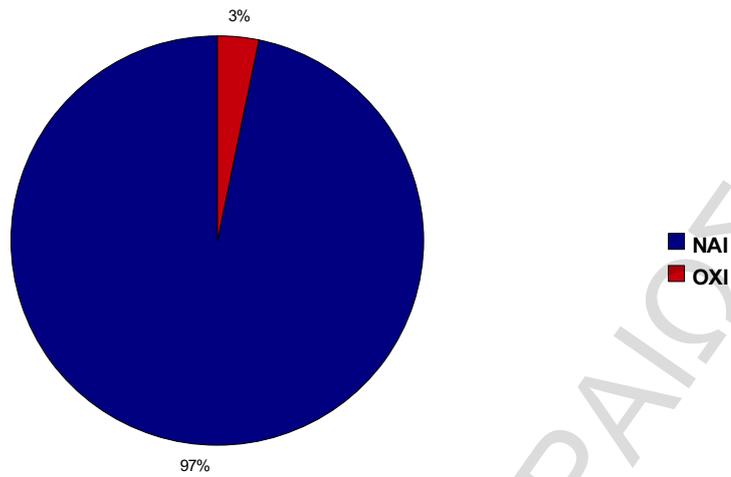
Τα αποτελέσματα που προκύπτουν, τα οποία παρουσιάζονται στα παρακάτω διαγράμματα, είναι τα εξής. Κατά τη διάρκεια της κρίσης τα ξενοδοχεία, σε ποσοστό 89%, προχωρούν στη σύσταση επιτροπής για τη Διαχείριση Κρίσεων. Η επιτροπή αυτή, αναπτύσσει σχέδιο διαχείρισης το οποίο περιγράφει τις διαδικασίες ενεργοποίησης, κατανέμει ρόλους και ευθύνες στο προσωπικό των ξενοδοχείων, σε ποσοστό 97% αντίστοιχα και καθορίζει τις μεθόδους επικοινωνίας, σε ποσοστό 90%.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.13: ΣΥΣΤΑΣΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ**



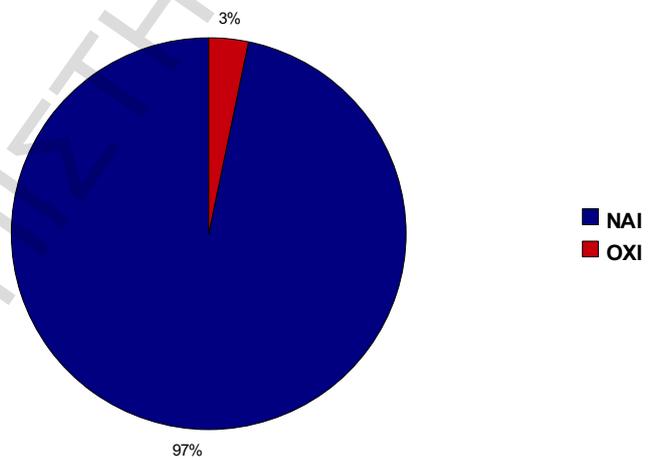
ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.14: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗΣ**



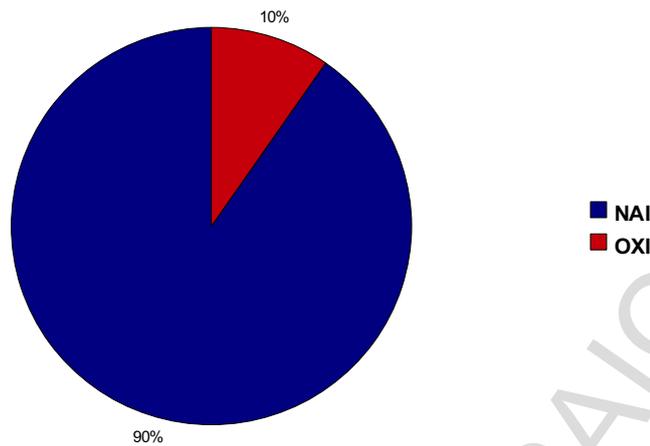
ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.15: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΡΟΛΩΝ & ΕΥΘΥΝΩΝ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

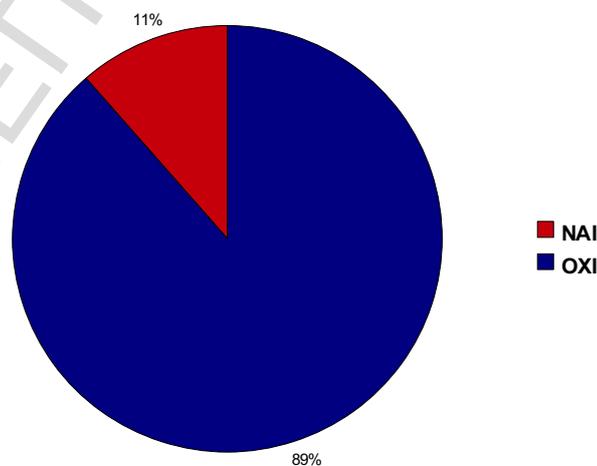
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.16: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

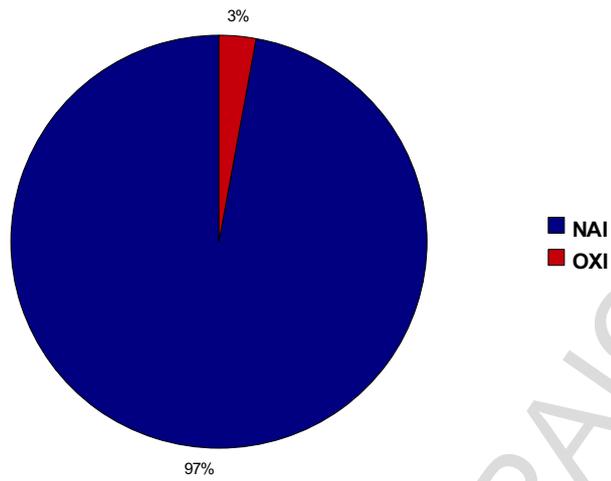
Όσον αφορά στην προετοιμασία Δελτίων Τύπου για τους εργαζόμενους, τα Μ.Μ.Ε, τους μετόχους και το κοινό, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (89%), όπως απεικονίζεται και στο παρακάτω διάγραμμα, φαίνεται να μην τα έχει προετοιμάσει. Ωστόσο, για την διανομή των πληροφοριών σ' αυτούς, οι Managers των ξενοδοχείων επιλέγουν, σε ποσοστό 97%, τις λίστες e-mail, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό επιλέγει τη διανομή ενημερωτικών δελτίων (37%), τις συντεύξεις Τύπου (11%) και τις τηλεδιασκέψεις με τους αναλυτές μετοχών (9%).

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.17: ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΔΕΛΤΙΩΝ ΤΥΠΟΥ**



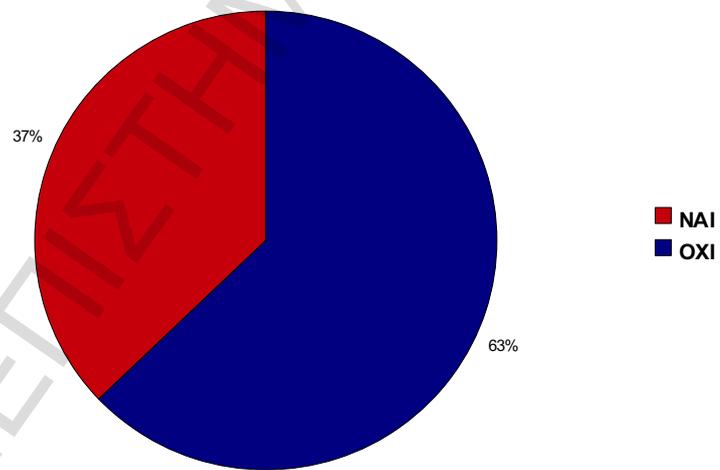
ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.18: ΛΙΣΤΕΣ E-MAIL**



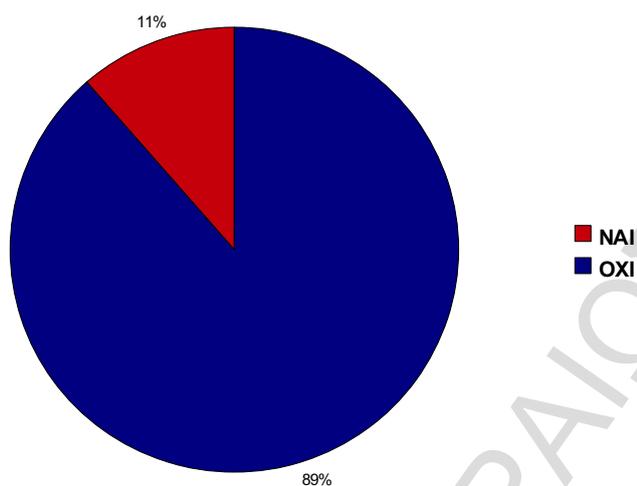
ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.19: ΔΙΑΝΟΜΗ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΩΝ ΔΕΛΤΙΩΝ**



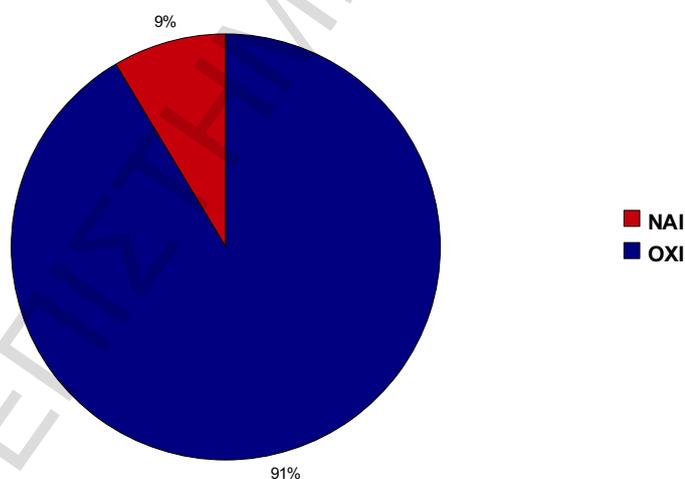
ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.20: ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΤΥΠΟΥ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.21: ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΕΙΣ ΜΕ ΑΝΑΛΥΤΕΣ ΜΕΤΟΧΩΝ**

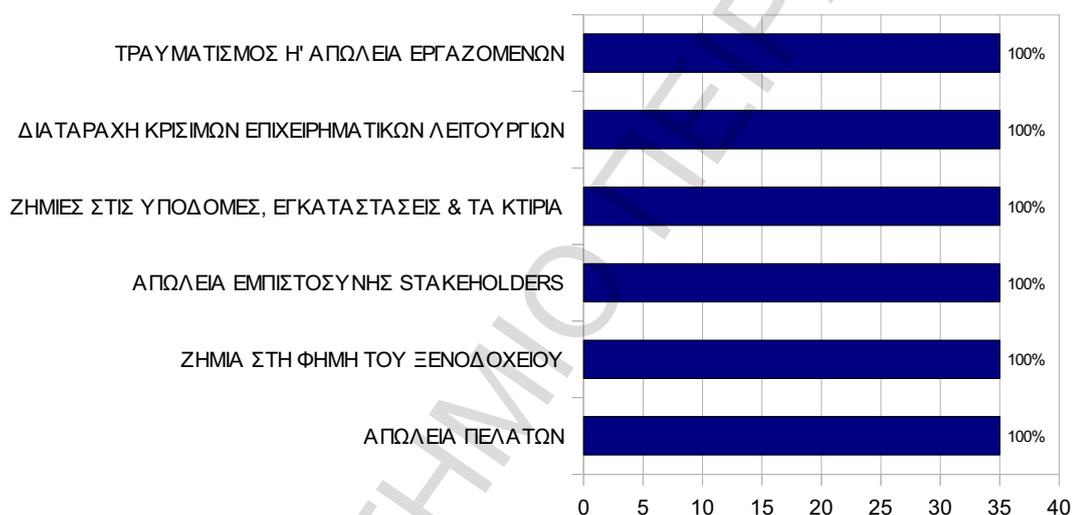


ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

Στην ενότητα αυτή, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν ν' απαντήσουν και στους παράγοντες που τους προκαλούν ανησυχία κατά την διάρκεια των κρίσεων. Οι παράγοντες αυτοί, οι οποίοι παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα, είναι οι εξής:

- Η απώλεια πελατών
- Η ζημιά στη φήμη του ξενοδοχείου
- Η απώλεια της εμπιστοσύνης των stakeholders
- Οι ζημιές στις υποδομές, τις εγκαταστάσεις και τα κτίρια
- Η διαταραχή των κρίσιμων επιχειρηματικών λειτουργιών
- Ο τραυματισμός ή η απώλεια εργαζομένων

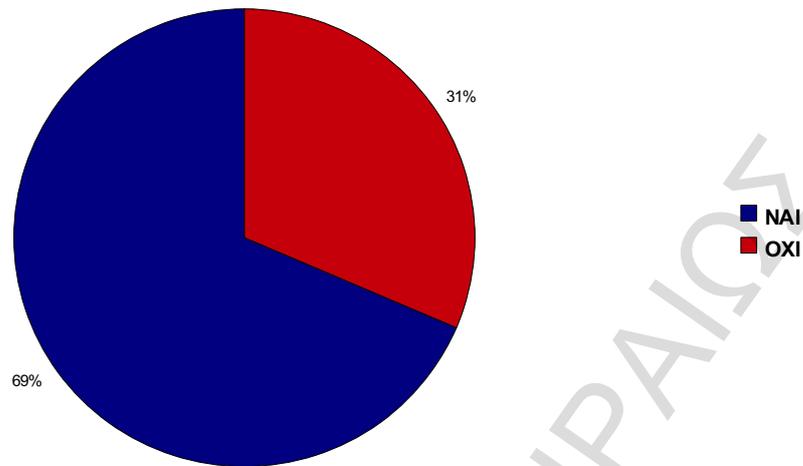
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.22: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΗΣΥΧΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΚΡΙΣΕΩΝ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

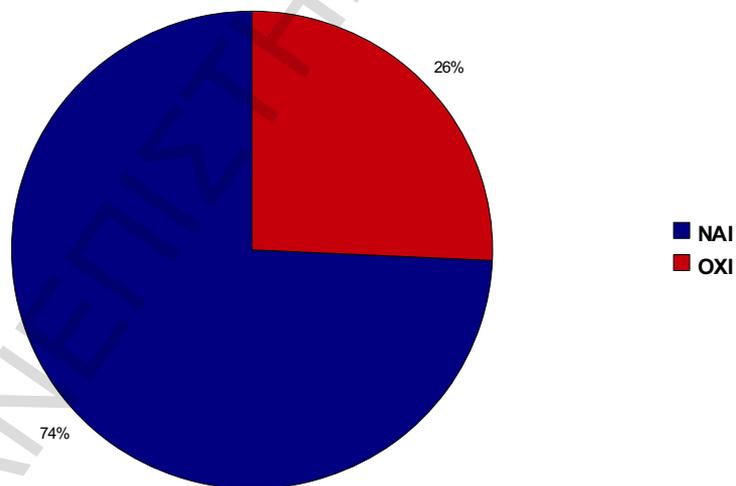
Τέλος, στην ενότητα αυτή εντοπίστηκαν και οι στρατηγικές διαχείρισης που έχουν υιοθετήσει τα ξενοδοχεία. Όπως παρουσιάζεται στα παρακάτω διαγράμματα, οι στρατηγικές που υιοθετούνται, κατά κύριο λόγο, είναι η διαχείριση έκτακτης ανάγκης, σε ποσοστό 74%, η ολοκληρωμένη διαχείριση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, σε ποσοστό 69%, τα συστήματα επικοινωνίας κρίσης ή σχέδια και η διαχείριση ασφάλειας σε ποσοστό 50% αντίστοιχα.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.23: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ**



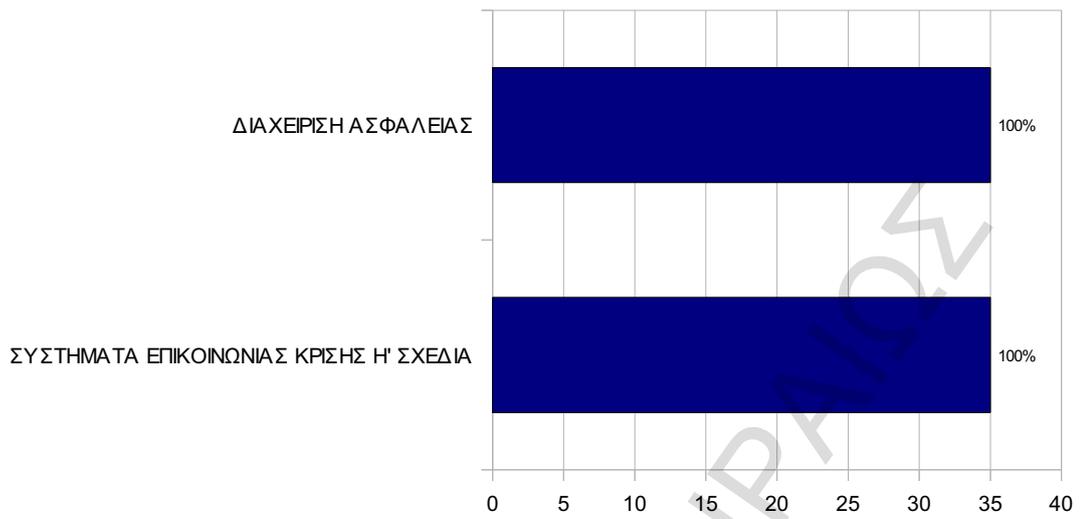
ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.24: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.25: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΡΙΣΗΣ Η' ΣΧΕΔΙΑ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

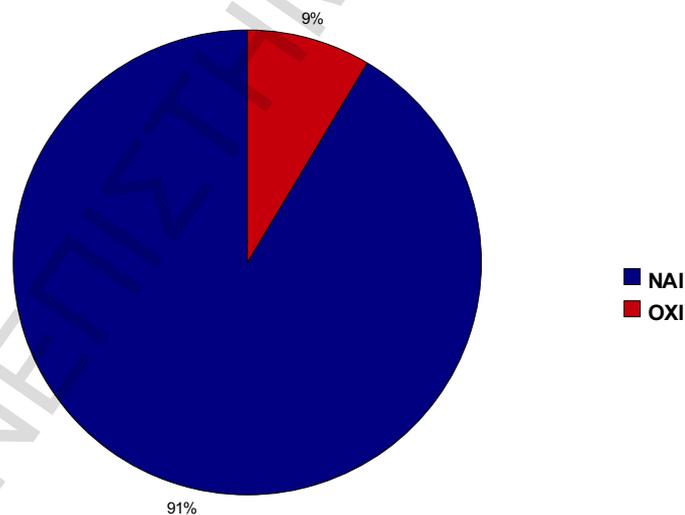
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## 6.4 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

Η τέταρτη ενότητα περιλαμβάνει πληροφορίες που στοχεύουν στην εξέταση των στρατηγικών που εφαρμόζουν τα ξενοδοχεία κατά την τρίτη και τελευταία φάση της Διαχείρισης Κρίσεων, δηλαδή μετά την εκδήλωση μιας μορφής κρίσης. Οι στρατηγικές αυτές μπορεί να είναι η ενεργοποίηση της ομάδας ανάκαμψης από την κρίση, η εκτίμηση ζημιών, η αποκατάσταση καταστροφών και η εμπειρία από προηγούμενες κρίσεις.

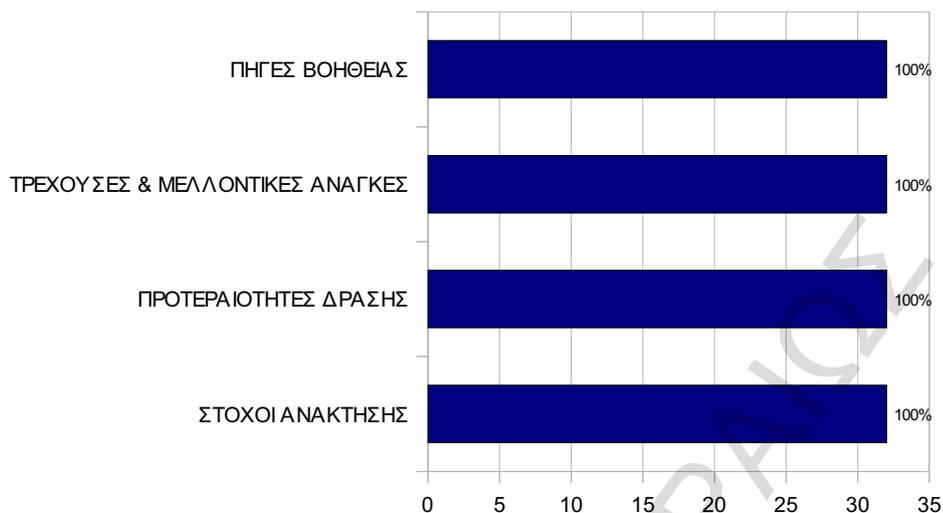
Με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα, τα οποία παρουσιάζονται στα παρακάτω διαγράμματα. Μετά την κρίση, σε ποσοστό 91%, ενεργοποιείται η ομάδα ανάκαμψης η οποία προσδιορίζει τους στόχους ανάκτησης, τις προτεραιότητες δράσης, τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες και τις πηγές βοήθειας. Ακόμη, σε ποσοστό 91%, υπάρχει στρατηγικό σχέδιο ανάκαμψης από την κρίση στο οποίο συμμετέχουν όλοι οι stakeholders.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.26: ΟΜΑΔΑ ΑΝΑΚΑΜΨΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ**



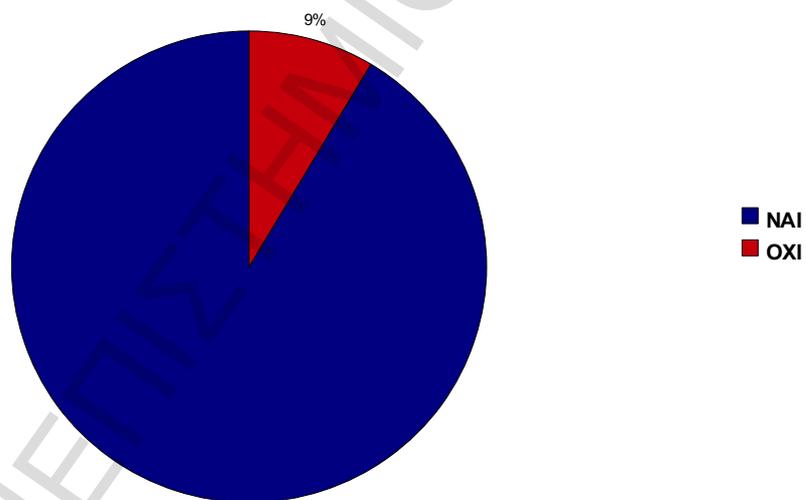
ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.27: ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΚΑΜΨΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.28: ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΚΑΜΨΗΣ ΜΕ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ STAKEHOLDERS**



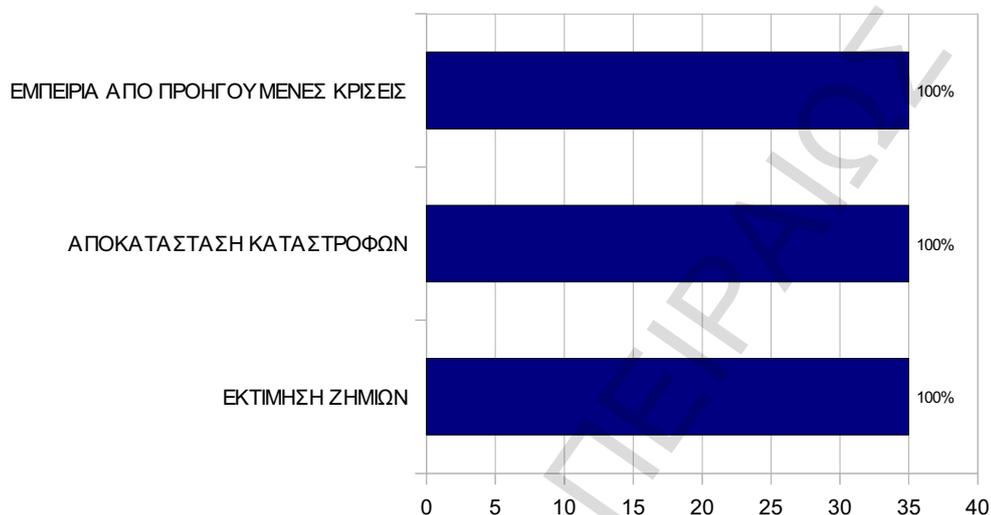
ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

Όσον αφορά στις στρατηγικές Διαχείρισης Κρίσεων που έχουν υιοθετήσει μέχρι στιγμής τα ξενοδοχεία, όπως απεικονίζεται και στο παρακάτω διάγραμμα, είναι οι εξής:

- Εκτίμηση ζημιών

- Αποκατάσταση καταστροφών
- Εμπειρία από προηγούμενες κρίσεις

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.29: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

Επιπλέον, στην ενότητα αυτή εξετάζονται και οι στρατηγικές που ακολουθούνται για την Διαχείριση Κρίσεων σε τρία βασικά τμήματα των ξενοδοχείων, τα οποία είναι το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, το τμήμα Marketing και το τμήμα Συντήρησης. Οι στρατηγικές που υιοθετούνται και οι οποίες παρουσιάζονται στα παρακάτω διαγράμματα είναι οι εξής.

#### **ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

- Αντικατάσταση υψηλόμισθων εργαζομένων με χαμηλόμισθους
- Απόλυση εργαζομένων για μείωση της εργασιακής δύναμης
- Χρήση απλήρωτων αδειών για μείωση της εργασιακής δύναμης
- Μείωση εργάσιμων ημερών ανά βδομάδα

#### **ΤΜΗΜΑ MARKETING**

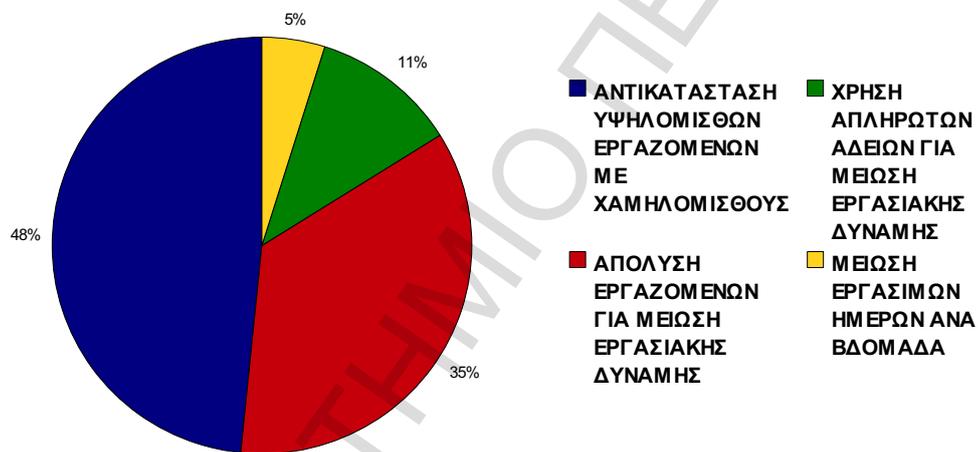
- Ειδικές προσφορές

- Μείωση τιμών
- Marketing σε νέα τμήματα τουριστών

### ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

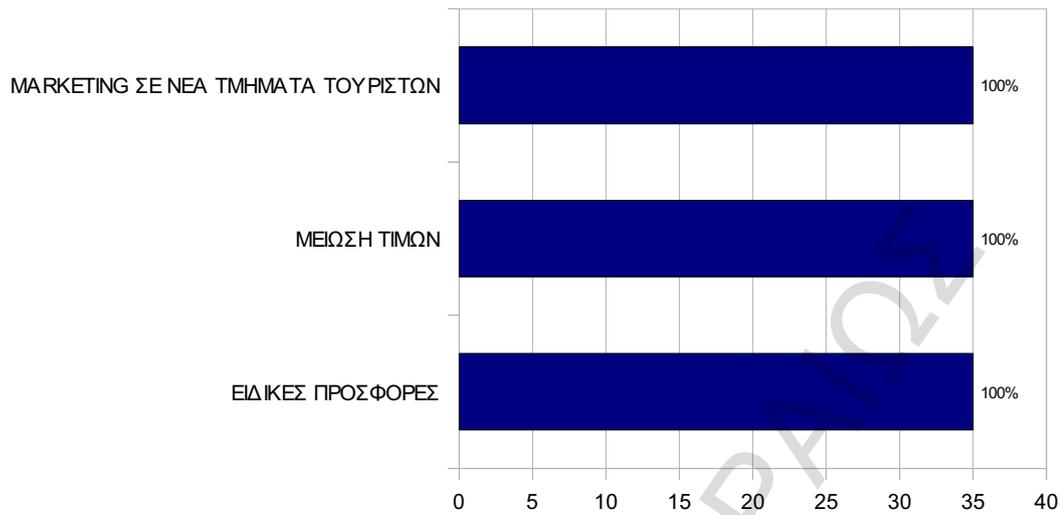
- Περικοπές κόστους περιορίζοντας τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες
- Περικοπές κόστους αναβάλλοντας τη συντήρηση του κτιρίου

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.30: ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**



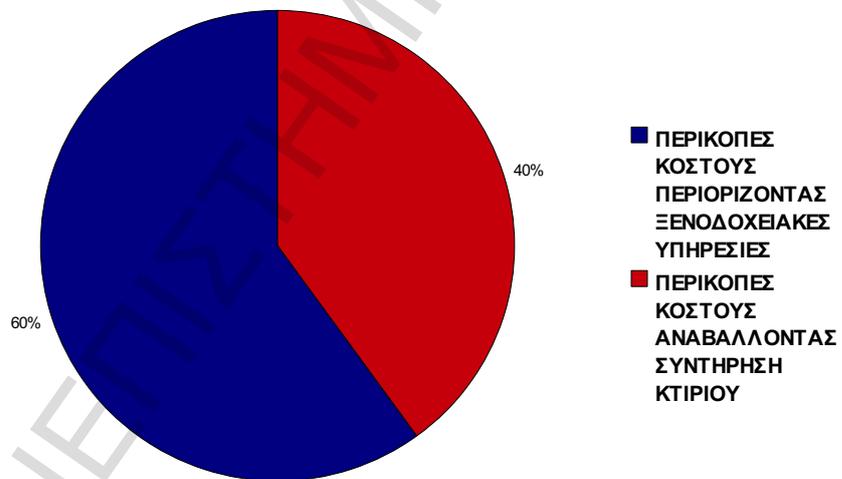
ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.31: ΤΜΗΜΑ MARKETING**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.32: ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

## 6.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Οι Δημόσιες Σχέσεις μπορούν να θεωρηθούν ως μια μέθοδος που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για την επίλυση των προβλημάτων που είναι δυνατό να προκύψουν και τα οποία θέτουν σε κίνδυνο την ομαλή τους λειτουργία. Οι Δημόσιες Σχέσεις ή κοινώς το “PR”, συνεπάγεται μια ποικιλία προγραμμάτων που είναι σχεδιασμένα να προωθούν ή να προστατεύουν την εικόνα μιας επιχείρησης.

Μέσα από την παρούσα έρευνα που διεξήχθη, εκτός από τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν και αντιμετωπίζουν τα ξενοδοχεία την εμφάνιση κρίσεων, εξετάζονται και οι ενέργειες Δημοσίων Σχέσεων. Με βάση τα αποτελέσματα που αναλύθηκαν εκτενώς στο παρόν κεφάλαιο, προκύπτουν και οι ενέργειες που εφαρμόζονται από το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων των ξενοδοχείων κατά τις τρεις φάσεις στις οποίες διακρίνεται η κρίση. Οι ενέργειες αυτές είναι εξής:

### ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

- Συνεργασία με τον ΕΟΤ σε ποσοστό 66%<sup>22</sup>
- Αποτελεσματική σχέση συνεργασίας με τα Μ.Μ.Ε. σε ποσοστό 49%<sup>23</sup>

### ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

- Σύσταση επιτροπής για τη Διαχείριση Κρίσεων, σε ποσοστό 89%, η οποία περιγράφει τις διαδικασίες ενεργοποίησης (97%), κατανέμει ρόλους και ευθύνες (97%) και καθορίζει τις μεθόδους επικοινωνίας (90%).<sup>24</sup>
- Προετοιμασία Δελτίων Τύπου σε ποσοστό 11%<sup>25</sup>
- Διανομή πληροφοριών μέσω: λίστας e-mail (97%), ενημερωτικών δελτίων (37%),

---

22 Διάγραμμα 6.7

23 Διάγραμμα 6.8

24 Διαγράμματα 6.13- 6.16

25 Διάγραμμα 6.17

συνεντεύξεων Τύπου (11%) και τηλεδιασκέψεων με τους αναλυτές μετοχών (9%)<sup>26</sup>.

### **ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ**

- Ενεργοποίηση ομάδας ανάκαμψης από την κρίση σε ποσοστό 91%, η οποία προσδιορίζει τους στόχους ανάκτησης, τις προτεραιότητες δράσεις, τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες και τις πηγές βοήθειας<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Διαγράμματα 6.18- 6.21

<sup>27</sup> Διαγράμματα 6.26- 6.27

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι εξελίξεις της τελευταίας δεκαετίας δείχνουν ότι η Διαχείριση Κρίσεων πρέπει να αποτελέσει μέρος των πρακτικών και επιστημονικών εκτιμήσεων. Πράττοντας αυτό τα ξενοδοχεία και γενικότερα οι τουριστικές επιχειρήσεις, έρχονται αντιμέτωπες με την δυσκολία ότι παρά τις καλές προθέσεις και τις προσπάθειες που γίνονται προκειμένου να προληφθεί μια κρίση, οι κίνδυνοι που υπάρχουν δεν ελέγχονται πλήρως.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο, παρουσιάστηκε η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας με εκτενή αναφορά και με τη βοήθεια διαγραμμάτων σε κάθε ερώτηση που συμπεριλήφθηκε στο ερωτηματολόγιο. Όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 5 ενότητες. Για την διεξαγωγή όσο το δυνατόν καλύτερων συμπερασμάτων αναφορικά με τις στρατηγικές που ακολουθούν τα ξενοδοχεία για τη Διαχείριση Κρίσεων, δημιουργήθηκαν 3 νέες μεταβλητές. Πρόκειται ουσιαστικά, για τις 3 βασικές ενότητες του ερωτηματολογίου, δηλαδή για τις ενέργειες πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση. Οι νέες αυτές μεταβλητές, οι οποίες αναλύονται παρακάτω, προέκυψαν μέσω της άθροισης των αποτελεσμάτων που ανήκουν σε κάθε ενότητα ξεχωριστά.

Όπως προκύπτει από την ανάλυση των νέων αυτών μεταβλητών της παρούσας έρευνας, τα ξενοδοχεία της Αθήνας έχουν ήδη προχωρήσει στην ανάπτυξη και στην εφαρμογή στρατηγικών με σκοπό την αντιμετώπιση των κρίσεων και τον περιορισμό, όσο αυτό είναι δυνατό, των αρνητικών συνεπειών, που αυτές προκαλούν, στην ομαλή λειτουργία των ξενοδοχείων. Πιο αναλυτικά, από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, προκύπτουν κάποια βασικά συμπεράσματα για τον τρόπο με τον οποίο δρουν τα ξενοδοχεία κατά τις τρεις φάσεις στις οποίες χωρίζεται η Διαχείριση Κρίσεων.

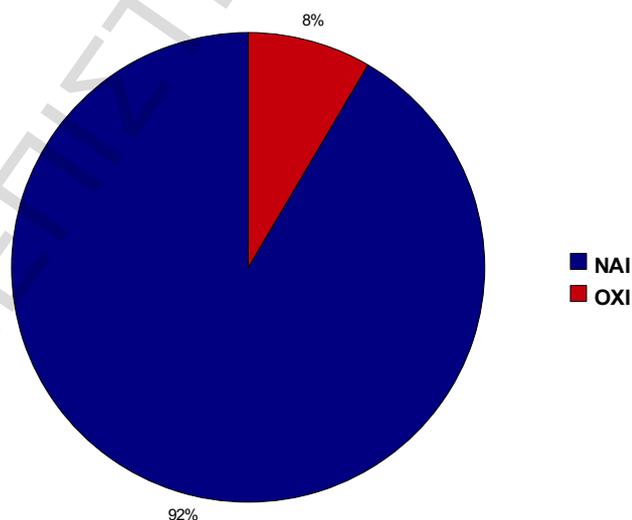
Αναφορικά με τις διαδικασίες και τις στρατηγικές που αναπτύσσουν τα ξενοδοχεία πριν την εκδήλωση της κρίσης, η πλειοψηφία των ξενοδοχείων, που φτάνει το 92% πραγματοποιεί τα εξής:

- Διεξάγει ανάλυση S.W.O.T προκειμένου να εντοπιστούν οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και απειλές.

- Διαθέτει πλάνο για την αντιμετώπιση της κρίσης, το οποίο αναθεωρείται σε ετήσια βάση και προβλέπει τη σύσταση ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων.
- Παρέχεται εκπαίδευση στο προσωπικό για την αντιμετώπιση της κρίσης και πραγματοποιείται άσκηση ετοιμότητας τουλάχιστον μια φορά το χρόνο.
- Τα ξενοδοχεία έχουν λάβει τα απαραίτητα μέτρα προκειμένου ν' αντιμετωπίσουν συγκεκριμένες καταστάσεις κρίσης, όπως είναι η πυρκαγιά, η εγκληματική ενέργεια και τα θέματα ασφαλείας. Τα αναγκαία μέτρα που έχουν λάβει είναι η τοποθέτηση συναγερμών καπνού σε βασικούς χώρους των ξενοδοχείων, όπως είναι τα γραφεία, οι αίθουσες συσκέψεων και οι κουζίνες. Έχουν δημιουργήσει σχέδιο διαφυγής σε περίπτωση πυρκαγιάς το οποίο ορίζει τις οδούς διαφυγής και έχει καθορισμένο τόπο συνάντησης.

Οι στρατηγικές που εφαρμόζονται πριν από την κρίση και αναφέρθηκαν παραπάνω, παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.1: ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ**



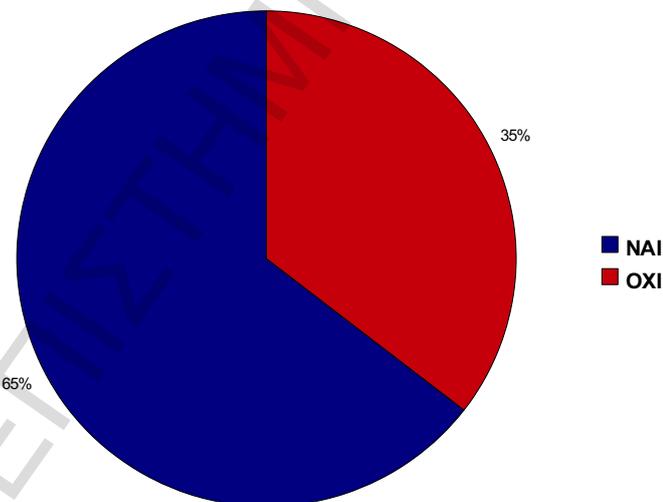
ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

Όσον αφορά στην ενότητα που εξετάζει τις διαδικασίες και στρατηγικές που ακολουθούνται κατά τη διάρκεια της κρίσης, το μεγαλύτερο μέρος των ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα (65%) διενεργεί τα εξής:

- Προχωρά στη σύσταση επιτροπής για τη Διαχείριση Κρίσεων
- Επιλέγει συγκεκριμένες μεθόδους για την παροχή των απαραίτητων πληροφοριών στους εργαζόμενους, τα Μ.Μ.Ε., τους μετόχους και το κοινό.
- Έχει ήδη υιοθετήσει ορισμένες στρατηγικές Διαχείρισης

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων αναφορικά με τις ενέργειες που υιοθετούν τα ξενοδοχεία κατά τη διάρκεια της κρίσης.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.2: ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

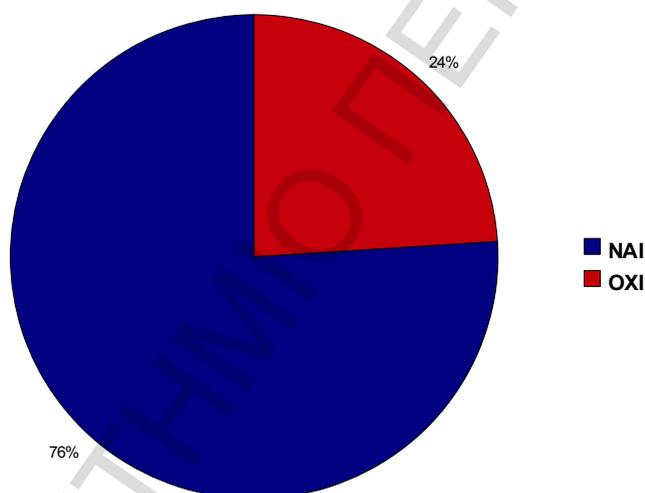


ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

Σχετικά με τις στρατηγικές που ακολουθούνται μετά την κρίση και όπως παρουσιάζεται και στο παρακάτω διάγραμμα, τα ξενοδοχεία σε ποσοστό 76% πραγματοποιούν τα εξής:

- Προχωρούν στην ενεργοποίηση της ομάδας ανάκαμψης από την κρίση, η οποία προσδιορίζει τον τρόπο και τις ενέργειες που πρέπει να εφαρμοστούν προκειμένου να επέλθει η ανάκαμψη.
- Εφαρμόζεται στρατηγικό σχέδιο ανάκαμψης με την συμμετοχή όλων των μετόχων
- Εφαρμόζονται συγκεκριμένες στρατηγικές ενέργειες για την Διαχείριση Κρίσεων σε τρία βασικά τμήματα των ξενοδοχείων (Ανθρωπίνων Πόρων, Marketing, Συντήρησης).

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.3: ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ**

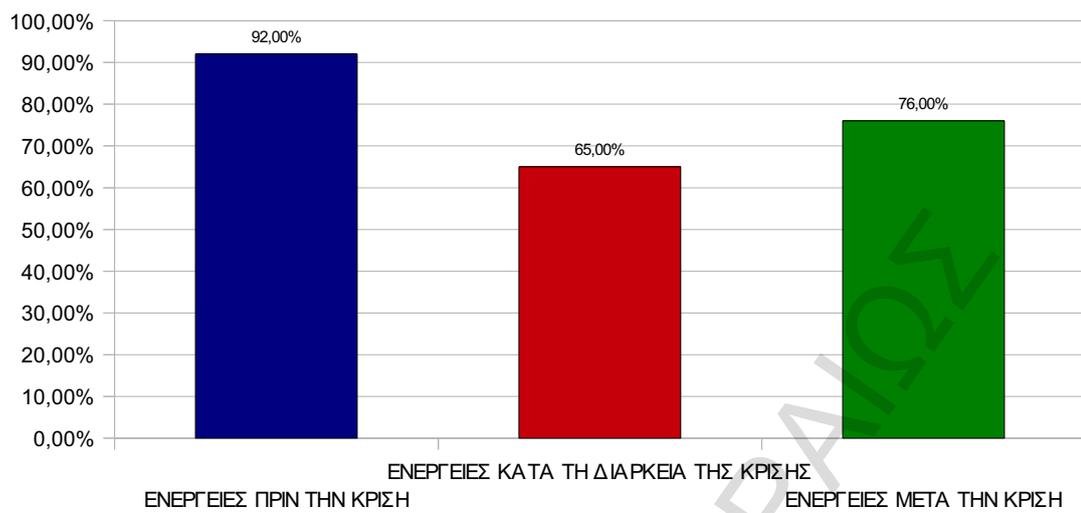


ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

Ωστόσο, ενώ φαίνεται ότι τα ξενοδοχεία είναι έτοιμα ν' αντιμετωπίσουν μια κρίση τόσο πριν και κατά τη διάρκεια της εμφάνισής της όσο και μετά, η ανάλυση που έγινε παραπάνω σε καθεμιά από τις τρεις φάσεις της κρίσης ξεχωριστά, δείχνει μια διαφορετική εικόνα για τα ξενοδοχεία.

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα, τα ξενοδοχεία υιοθετούν συγκεκριμένες στρατηγικές και πραγματοποιούν συγκεκριμένες ενέργειες σε μεγαλύτερο ποσοστό πριν από την εκδήλωση της κρίσης αλλά και μετά την κρίση. Αντίθετα, εμφανίζονται να υιοθετούν λιγότερες κατά την διάρκεια που η κρίση βρίσκεται σε εξέλιξη.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.4: ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΡΙΝ, ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ**



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η Διαχείριση Κρίσεων αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική οργανωτική λειτουργία και αυτό οφείλεται, κατά κύριο λόγο, στο γεγονός ότι η εκδήλωση οποιασδήποτε μορφής κρίσης αποτελεί σημαντική απειλή για τα ξενοδοχεία και είναι δυνατό να έχει αρνητικές συνέπειες σε περίπτωση που δεν αντιμετωπιστεί έγκαιρα και σωστά. Η απειλή είναι η πιθανή καταστροφή που μπορεί να προκαλέσει σ' ένα ξενοδοχείο, στους stakeholders του, αλλά και γενικότερα στην τουριστική βιομηχανία. Η κρίση είναι δυνατό ουσιαστικά να δημιουργήσει τρεις απειλές, οι οποίες είναι οι εξής:

- Δημόσια Ασφάλεια
- Οικονομική ζημιά
- Απώλεια φήμης

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας, εντοπίστηκε ότι οι Managers των ξενοδοχείων θεωρούν πολύ δύσκολο να προληφθεί ή ν' αντιμετωπιστεί μια κρίση και αρκετά δύσκολο για τα ξενοδοχεία τους ν' αντιμετωπίσουν μια κρίση. Επίσης, τα ξενοδοχεία έχουν αντιμετωπίσει στο παρελθόν κυρίως εγκληματικές ενέργειες, βλάβες εξοπλισμού, ατυχήματα και έχουν επηρεαστεί από την οικονομική και την πολιτική κρίση. Ενώ, σε ότι αφορά στην εκδήλωση μιας κρίσης στο μέλλον αναφέρουν ως πιθανούς λόγους την ποιότητα υπηρεσιών, τις εξωτερικές επιρροές και τις εγκαταστάσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, προκύπτουν ορισμένες προτάσεις προς τα ξενοδοχεία προκειμένου ν' αντιμετωπίσουν όσο το δυνατό καλύτερα την εκδήλωση μιας κρίσης. Δεδομένου ότι έχουν ήδη αντιμετωπίσει εγκληματικές ενέργειες, θα μπορούσαν να λάβουν περισσότερα μέτρα για την ενίσχυση της ασφάλειας των πελατών τους αλλά και του προσωπικού τους. Ορισμένα παραδείγματα τέτοιων μέτρων θα μπορούσαν να είναι άτομα ασφαλείας σ' όλες τις εισόδους και εξόδους των ξενοδοχείων, τα οποία θα είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα προκειμένου να είναι σε θέση ν' αντιμετωπίσουν μια εγκληματική ενέργεια. Ακόμη ένα μέτρο θα μπορούσε να είναι, η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού για συγκεκριμένες καταστάσεις κρίσεων, προκειμένου να είναι σε

θέση ν' αντιμετωπίσει μια ενδεχόμενη εγκληματική ενέργεια χωρίς να θέσει σε κίνδυνο την ασφάλεια των πελατών του ξενοδοχείου αλλά και του ίδιου.

Όσον αφορά στις βλάβες εξοπλισμού, θα μπορούσαν να πραγματοποιούνται πιο τακτικά έλεγχοι σ' όλο τον εξοπλισμό των ξενοδοχείων προκειμένου να προληφθούν, όσο είναι δυνατό, οι βλάβες. Αναφορικά με την οικονομική κρίση, μπορεί ν' αντιμετωπιστεί, ως ένα βαθμό, με την εφαρμογή από κάθε ξενοδοχείο νέας τιμολογιακής πολιτικής, με ειδικές προσφορές και μείωση των τιμών, προκειμένου να διατηρήσουν τους υπάρχοντες πελάτες αλλά και ν' αποκτήσουν και νέους πελάτες.

Αναφορικά με την ποιότητα υπηρεσιών και τις εγκαταστάσεις ως πιθανούς λόγους εκδήλωσης μιας κρίσης στο μέλλον, τα ξενοδοχεία θα μπορούσαν να λάβουν μέτρα για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν αλλά και των εγκαταστάσεων τους, προκειμένου οι πελάτες τους να παραμένουν πάντα ευχαριστημένοι κατά την διαμονή τους σ' αυτά.

Από την έρευνα προκύπτει ακόμη ότι τα ξενοδοχεία διαθέτουν πλάνο για την αντιμετώπιση της κρίσης, το οποίο προσδιορίζει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση. Το πλάνο αυτό, προκειμένου να λειτουργήσει σωστά, θα πρέπει να προσδιοριστεί και να εφαρμοστεί με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να επιτρέπει αλλαγές σε σύντομο χρονικό διάστημα, την στιγμή που η κρίση βρίσκεται σε εξέλιξη. Επίσης, για την αποτελεσματική εφαρμογή του θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία ανάμεσα σ' όλους όσους εμπλέκονται με το ξενοδοχείο, δηλαδή ανάμεσα στο προσωπικό, τους Managers και τους stakeholders.

Κατά τη διάρκεια της κρίσης οι Managers φαίνεται ν' ανησυχούν κυρίως για την πιθανότητα να χάσουν μέρος των πελατών τους και της εμπιστοσύνης των stakeholders, να προκληθεί ζημιά στη φήμη τους, στις υποδομές, στις εγκαταστάσεις και στα κτίρια. Όλα να παραπάνω είναι δυνατό να αποφευχθούν με την εφαρμογή σωστού και αποτελεσματικού management. Για να γίνει αυτό το άτομο που διορίζεται ως ο κύριος εκπρόσωπος του ξενοδοχείου για τα M.M.E. θα πρέπει κινηθεί ως εξής<sup>28</sup>:

- Να δώσει σαφή απάντηση για το τι ακριβώς συνέβη στο ξενοδοχείο σε διάστημα μιας ώρας από την εκδήλωση της κρίσης. Αυτό κρίνεται απαραίτητο, διότι σε

---

28 W. Timothy Coombs, Ph. D "Crisis Management and Communications"

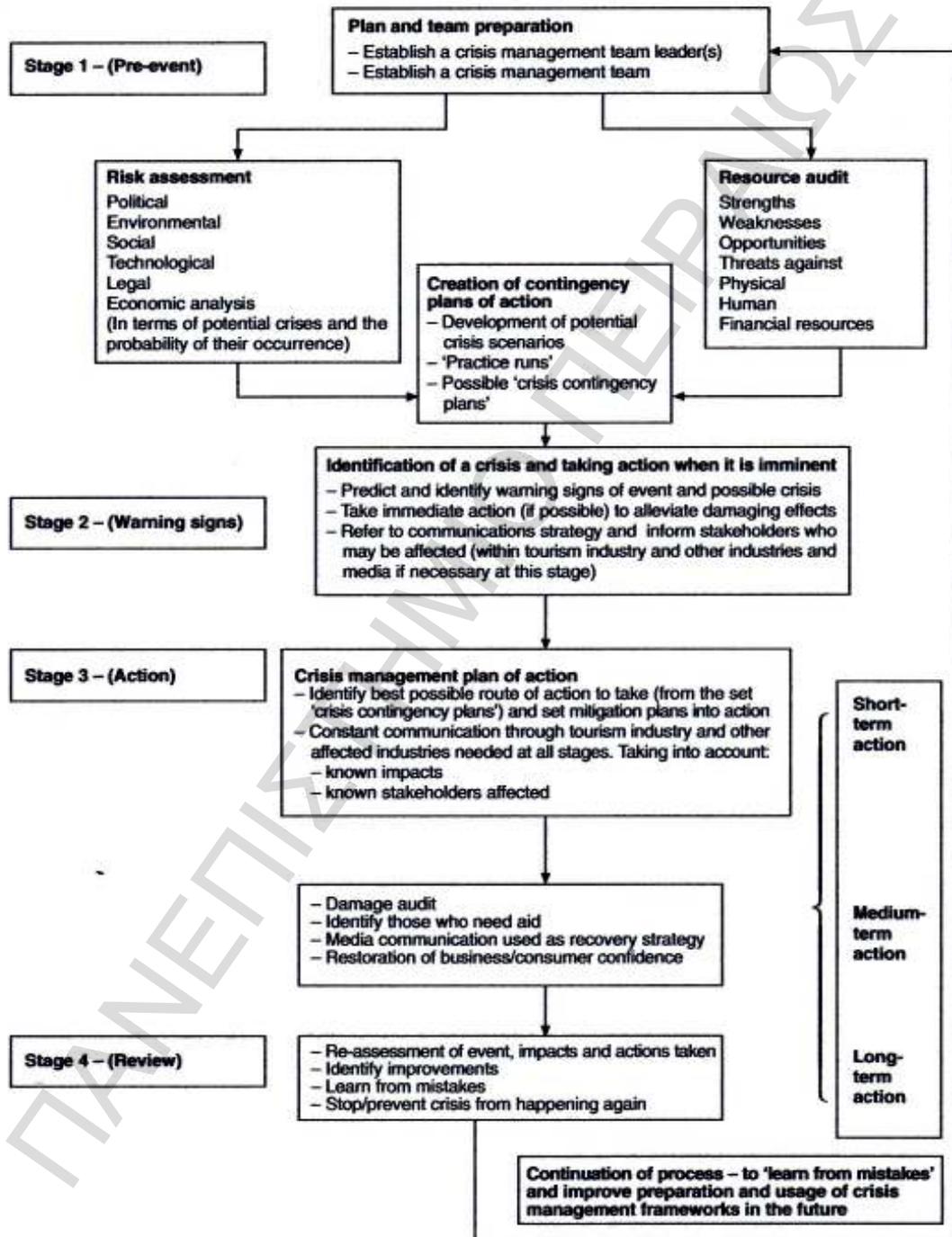
περίπτωση που δεν απαντήσει άμεσα είναι πιθανό ν' απαντήσουν άλλοι εκμεταλλευόμενοι την ευκαιρία να προκαλέσουν ζημιά στη φήμη του ξενοδοχείου.

- Να είναι συνεπής, καθώς η ακρίβεια και η ταχύτητα παίζουν σημαντικό ρόλο στην ασφάλεια των πελατών και του προσωπικού.
- Να παραμένει διαρκώς ενημερωμένος για την εξέλιξη της κρίσης έτσι ώστε να είναι σε θέση να μεταφέρει ακριβείς πληροφορίες προς τα Μ.Μ.Ε.
- Θα πρέπει να χρησιμοποιήσει όλα τα διαθέσιμα μέσα επικοινωνίας, όπως είναι το Internet.
- Πρέπει να είναι έτοιμος να παρέχει συμβουλές στα θύματα της κρίσης και στις οικογένειες τους, συμπεριλαμβανομένων και των υπαλλήλων.

Όταν πλέον η κρίση έχει αντιμετωπιστεί και ξεπεραστεί, είναι αναγκαίο να συνεχιστεί η συνεργασία όλων των μελών του ξενοδοχείου, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι κάθε στρατηγική και σχέδιο δράσης που τέθηκε σε εφαρμογή, ολοκληρώθηκε με επιτυχία.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ



ΠΗΓΗ: E. Laws, B. Prideaux, K. Chon "Crisis Management in Tourism" (2006)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί, αποτελεί βασικό εργαλείο συλλογής δεδομένων για έρευνα, στα πλαίσια της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος “MBA-TOURISM MANAGEMENT” του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Απευθύνεται σε ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων, με στόχο να ερευνηθεί την άποψη των Υπευθύνων για την Διαχείριση Κρίσεων, καθώς επίσης και τις στρατηγικές που ακολουθούν.

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας!

### ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τσόγκας Μάρκος-Μάριος

Επίκουρος Καθηγητής του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Πειραιώς

Βουρδά Γεωργία

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια του προγράμματος “MBA-TOURISM MANAGEMENT” του Πανεπιστημίου Πειραιώς

Ως κρίση μπορεί να οριστεί κάθε απροσδόκητο ή/και τυχαίο περιστατικό το οποίο είναι ικανό να απειλήσει την ομαλή λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων και να επηρεάσει την εμπιστοσύνη των πελατών προς αυτές. Τα αίτια μιας κρίσης μπορεί να βρίσκονται είτε στο εσωτερικό, είτε στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ως Διαχείριση Κρίσεων νοούνται οι διαδικασίες, οι στρατηγικές και τα μέτρα που σχεδιάζονται και έχουν τεθεί σε ισχύ για την πρόληψη και την αντιμετώπιση της κρίσης. Η Διαχείριση Κρίσεων μπορεί να χωριστεί σε τρεις φάσεις: 1) πριν την κρίση, 2) κατά την διάρκεια της κρίσης, 3) μετά την κρίση.

### A. ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

#### **ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

**A1.** Ποιους από τους παρακάτω τύπους κρίσης έχετε αντιμετωπίσει **στο παρελθόν;**

|                          | <u><b>ΝΑΙ</b></u>        | <u><b>ΟΧΙ</b></u>        |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Φυσικές καταστροφές    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Καιρικά φαινόμενα      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Εγκληματικές ενέργειες | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Βλάβη εξοπλισμού       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Ατυχήματα              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                     | <u>ΝΑΙ</u>               | <u>ΟΧΙ</u>               |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Θέματα υγιεινής   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Ασφάλεια τροφίμων | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Τρομοκρατία       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Πολιτική κρίση    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Οικονομική κρίση  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### **ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

**A2.** Ποιο από τα παρακάτω θεωρείτε πιθανό λόγο για την εκδήλωση μια κρίσης **στο μέλλον**;

|  | <u>ΝΑΙ</u>               | <u>ΟΧΙ</u>               |
|--|--------------------------|--------------------------|
| • Απόδοση εργαζομένων                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Πολύπλοκες διαδικασίες παροχής υπηρεσιών | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Ποιότητα υπηρεσιών                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Εξωτερικές επιρροές                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Εγκαταστάσεις                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Άυλη φύση                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**A3.** Πιστεύετε ότι είναι εύκολο να προληφθεί ή ν' αντιμετωπιστεί μια κρίση;

Σχεδόν αδύνατο  Πολύ δύσκολο  Αρκετά δύσκολο  Σχετικά εύκολο  Πολύ εύκολο

**A4.** Πιστεύετε ότι είναι εύκολο για το ξενοδοχείο σας ν' αντιμετωπίσει μια κρίση;

Σχεδόν αδύνατο  Πολύ δύσκολο  Αρκετά δύσκολο  Σχετικά εύκολο  Πολύ εύκολο

**A5.** Ποιες από τις ακόλουθες στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων έχετε υιοθετήσει στο ξενοδοχείο σας;

|                                     | <u>ΝΑΙ</u>               | <u>ΟΧΙ</u>               |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Έγκαιρο προγραμματισμό και γνώση  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Επίγνωση κρίσης                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Διαχείριση κινδύνων               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## **B. ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ**

Το τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου ασχολείται με τις διαδικασίες και τις στρατηγικές που ακολουθούνται κατά την πρώτη φάση της Διαχείρισης Κρίσεων. Η συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδοχείων διεθνώς υιοθετεί μέρος μόνο από τα ακόλουθα. Παρακαλούμε σημειώστε με ένα (✓).

|   | <b><u>ΝΑΙ</u></b>        | <b><u>ΟΧΙ</u></b>        |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <b>B1.</b> Έχετε διεξάγει μια πρόσφατη ανάλυση S.W.O.T.;  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>B2.</b> Συνεργάζεστε με τον ΕΟΤ;   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>B3.</b> Έχετε αναπτύξει αποτελεσματική σχέση συνεργασίας με τα Μ.Μ.Ε.;   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>B4.</b> Το ξενοδοχείο σας έχει πλάνο για την αντιμετώπιση της κρίσης;  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Εάν η απάντησή σας στην ερώτηση <b>B4</b> είναι ΟΧΙ, συνεχίστε με την ερώτηση <b>B11</b> .  |                          |                          |
| <b>B5.</b> Το πλάνο σχεδιάστηκε από τα στελέχη του ξενοδοχείου σε συνεργασία με τους νομικούς συμβούλους;   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>B6.</b> Το πλάνο προβλέπει την σύσταση ομάδας διαχείρισης κρίσεων;   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>B7.</b> Κάθε πότε αναθεωρείται το πλάνο; .....   |                          |                          |
|   | <b><u>ΝΑΙ</u></b>        | <b><u>ΟΧΙ</u></b>        |
| <b>B8.</b> Ο Διευθυντής του ξενοδοχείου έχει διορίσει άτομο υπεύθυνο για τη διατήρηση της ασφάλειας, την αναθεώρηση του πλάνου και την τήρηση του από το προσωπικό; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>B9.</b> Το προσωπικό που θα εφαρμόσει το πλάνο συμμετέχει στη δημιουργία του;  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>B10.</b> Πιστεύετε ότι όσοι εμπλέκονται στον σχεδιασμό του πλάνου το αποδέχονται και είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν στην περαιτέρω ανάπτυξή του;                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>B11.</b> Το ξενοδοχείο σας παρέχει εκπαίδευση στο προσωπικό για την κρίση;   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>B12.</b> Το προσωπικό συμμετέχει σε μια άσκηση τουλάχιστον μια φορά το χρόνο;  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|  | <u>ΝΑΙ</u>               | <u>ΟΧΙ</u>               |
|--|--------------------------|--------------------------|
| <b>B13.</b> Οργανώνετε εσωτερικά και εξωτερικά σεμινάρια για το προσωπικό; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Οι κάτωθι ερωτήσεις αναφέρονται, πιο εξειδικευμένα, σε ορισμένες καταστάσεις κρίσης που μπορεί ν' αντιμετωπίσει ένα ξενοδοχείο, όπως πυρκαγιά, εγκληματική ενέργεια και θέματα ασφαλείας.

|  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| <b>B14.</b> Έχετε τοποθετήσει συναγερμούς καπνού σε βασικούς χώρους, όπως γραφεία, αίθουσες συσκέψεων ή κουζίνες οι οποίοι θα παρέχουν έγκαιρη προειδοποίηση της φωτιάς; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|

|  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| <b>B15.</b> Έχετε δημιουργήσει ένα σχέδιο διαφυγής σε περίπτωση πυρκαγιάς; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|

Αν η απάντησή σας στην ερώτηση **B15** είναι ΟΧΙ, συνεχίστε με την ερώτηση **B18**.

|   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <b>B16.</b> Έχετε βεβαιωθεί ότι το σχέδιο αυτό ορίζει με σαφή τρόπο τις οδούς διαφυγής; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|---|--------------------------|--------------------------|

|  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| <b>B17.</b> Έχετε βεβαιωθεί ότι το σχέδιο αυτό έχει καθορισμένο τόπο συνάντησης, το οποίο γνωρίζει το σύνολο του προσωπικού; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|

|  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| <b>B18.</b> Έχετε βεβαιωθεί ότι όλες οι οδοί διαφυγής έχουν ευκρινή σήμανση και εύκολη πρόσβαση; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|

|  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| <b>B19.</b> Οι πληροφορίες για τις εξόδους κινδύνου, τον πλησιέστερο συναγερμό πυρκαγιάς έχουν δημοσιευτεί σε ορατά σημεία σε κάθε δωμάτιο και δημόσιο χώρο του ξενοδοχείου; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|

|   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <b>B20.</b> Είναι επαρκής ο φωτισμός εσωτερικά και εξωτερικά του ξενοδοχείου; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|---|--------------------------|--------------------------|

#### **Γ. ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

Το τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου ασχολείται με τις διαδικασίες και τις στρατηγικές που ακολουθούνται κατά την δεύτερη φάση της Διαχείρισης Κρίσεων. Υπενθυμίζουμε ότι τα ξενοδοχεία διεθνώς υιοθετούν μέρος μόνο από τα ακόλουθα. Παρακαλούμε σημειώστε με ένα (✓).

**G1.** Πόσο σας ανησυχούν τα παρακάτω κατά τη διάρκεια κρίσεων;

|   | <u>ΣΧΕΔΟΝ ΑΔΙΑΦΟΡΟ</u>   | <u>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ<br/>ΑΝΗΣΥΧΗΤΙΚΟ</u> |
|---|--------------------------|----------------------------------|
| • Απώλεια πελατών                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         |
| • Ζημιά στη φήμη του ξενοδοχείου                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         |
| • Απώλεια της εμπιστοσύνης των stakeholders             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         |
| • Ζημιές στις υποδομές, τις εγκαταστάσεις και τα κτίρια | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         |
| • Διαταραχή των κρίσιμων επιχειρηματικών λειτουργιών    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         |
| • Τραυματισμός ή απώλεια εργαζομένων                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         |

|  | <u>ΝΑΙ</u>               | <u>ΟΧΙ</u>               |
|--|--------------------------|--------------------------|
| <b>Γ2.</b> Έχει συσταθεί επιτροπή για τη διαχείριση κρίσεων; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Αν η απάντησή σας στην ερώτηση **Γ2** είναι **ΟΧΙ**, συνεχίστε με την ερώτηση **Γ4**.

**Γ3.** Η επιτροπή έχει αναπτύξει σχέδιο διαχείρισης το οποίο:

- |   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| • Περιγράφει τις διαδικασίες ενεργοποίησης; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Κατανέμει ρόλους και ευθύνες;             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Καθορίζει τις μεθόδους επικοινωνίας;      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| <b>Γ4.</b> Έχετε προετοιμάσει Δελτία Τύπου για τους εργαζόμενους, τα Μ.Μ.Ε., τους μετόχους και το κοινό; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|

**Γ5.** Ποια είναι η μέθοδος που επιλέγετε για την διανομή πληροφοριών σε καθέναν απ' αυτούς;

- |  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| • Συνεντεύξεις Τύπου                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Διανομή ενημερωτικών δελτίων                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Λίστες e-mail                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Τηλεδιασκέψεις με τους αναλυτές μετοχών            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Ειδικά websites για τους εργαζόμενους και τα Μ.Μ.Ε | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <b>Γ6.</b> Πιστεύετε ότι ο Διευθύνων Σύμβουλος ή άλλο υψηλόβαθμο στέλεχος θα πρέπει να είναι ο κύριος εκπρόσωπος για τα Μ.Μ.Ε. κατά τη διάρκεια της κρίσης; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|---|--------------------------|--------------------------|

**ΝΑΙ**      **ΟΧΙ**

**Γ7.** Ποιες από τις ακόλουθες στρατηγικές διαχείρισης έχετε υιοθετήσει στο ξενοδοχείο σας;

- |  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| • Συστήματα επικοινωνίας κρίσης ή σχέδια               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Ολοκληρωμένη διαχείριση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Διαχείριση έκτακτης ανάγκης                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Διαχείριση Ασφάλειας                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### **Δ. ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ**

Το τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου ασχολείται με τις διαδικασίες και τις στρατηγικές που ακολουθούνται κατά την τρίτη και τελευταία φάση της Διαχείρισης Κρίσεων. Όπως και προηγουμένως, σημειώστε με ένα τικ (✓).

**ΝΑΙ**      **ΟΧΙ**

**Δ1.** Έχετε ενεργοποιήσει την ομάδα ανάκαμψης από την κρίση;           

Αν η απάντησή σας στην ερώτηση **Δ1** είναι **ΟΧΙ**, συνεχίστε με την ερώτηση **Δ3**.

**Δ2.** Η ομάδα έχει προσδιορίσει:

- |   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| • Τους στόχους ανάκτησης;                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Τις προτεραιότητες δράσης;                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες και τις πηγές βοήθειας; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Δ3.** Έχετε στρατηγικό σχέδιο ανάκαμψης από την κρίση, στο οποίο συμμετέχουν όλοι οι stakeholders;           

**Δ4.** Ποιες από τις ακόλουθες στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων έχετε υιοθετήσει στο ξενοδοχείο σας;

- |                                     |                          |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Εκτίμηση ζημιών                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Αποκατάσταση καταστροφών          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Εμπειρία από προηγούμενες κρίσεις | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Δ5.** Ποιες από τις παρακάτω στρατηγικές ενέργειες ακολουθείτε σε καθένα από τα τμήματα που αναφέρονται για την διαχείρισης κρίσεων;

|  | <u>ΝΑΙ</u>               | <u>ΟΧΙ</u>               |
|--|--------------------------|--------------------------|
| <b><u>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ</u></b>                             |                          |                          |
| • Απόλυση εργαζομένων για μείωση της εργασιακής δύναμης    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Χρήση απλήρωτων αδειών για μείωση της εργασιακής δύναμης | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Μείωση αριθμού εργάσιμων ημερών ανά βδομάδα              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Αντικατάσταση υψηλόμισθων εργαζομένων με χαμηλόμισθους   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### **MARKETING**

|                                      |                          |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Ειδικές προσφορές                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Μείωση τιμών                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Marketing σε νέα τμήματα τουριστών | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### **ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ**

|  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| • Περικοπές κόστους περιορίζοντας τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Περικοπές κόστους αναβάλλοντας τη συντήρηση του κτιρίου              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Περικοπές κόστους αναβάλλοντας τη συντήρηση των μηχανικών συστημάτων | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### **Ε. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

#### **ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ**

**E1. ΦΥΛΟ:** ΑΝΔΡΑΣ  ΓΥΝΑΙΚΑ

**E2. ΗΛΙΚΙΑ:** 40-50  50-60  60-65

**E3. ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ:** 10-15  15-20  ΠΑΝΩ ΑΠΟ 20

**E4. ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:** .....

#### **ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

**E5. ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΣΤΕΡΩΝ:** 4\*  5\*

**Σας ευχαριστούμε πολύ για την συμμετοχή σας στην έρευνα!!**

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΑΡΘΡΑ- ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

- W. Timothy Coombs, Ph. D 2007, "Crisis Management and Communications"
- Efficiency Unit 2009, "Crisis Management- An International Overview"
- A. A. Israeli, A. Mohsin, B. Kumar 2010, "Hospitality crisis management practices: The case of Indian luxury hotels"
- J. M. McGill 2002, "What are the Components Of Developing An Efficacious Crisis Management Plan?"
- J. Wilks, St. Moore 2003, 2006, "Tourism Risk Management for the Asia Pacific Region: an authoritative guide for managing crises and disasters"
- L. Pennington-Gray, B. Thapa, K. Kaplanidou, I. Cahyanto, E. McLaughlin 2011 "Crisis Planning and Preparedness in the United States Tourism Industry"
- Constantinos- Vasilios Priporas, I. Poimenidis 2008, "Services managers' awareness of crisis management: attitudes and preparation"
- I. H. S. Sawalha, L. E. Jraisat, K. A.M. Al-Qudah 2013, "Crisis and disaster management in Jordanian hotels: practices and cultural considerations"
- P. Tarlow 2004, "Risk and Crisis Management in Tourism"

## **ΒΙΒΛΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Βαρβαρέσος Στέλιος 2000, “Τουρισμός: έννοιες, μεγέθη, δομές- Η ελληνική πραγματικότητα”, δεύτερη έκδοση
- Λαγός Δημήτρης 2005, “Τουριστική Οικονομική”

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- M. Aronson, D. Spetner, C. Ames “The Public Relations Writer's Handbook”, 2007
- D. Buhalis, C. Costa “Tourism Management Dynamics- trends, management and tools”, 2006
- D. Glaesser “Crisis Management in the Tourism Industry”, δεύτερη έκδοση 2006
- J. Hendrix, D. Hayes “Public Relations Cases”, όγδοη έκδοση 2010
- E. Laws, B. Prideaux, K. Chon “Crisis Management in Tourism”, 2006

### **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

- [www.crisisnavigator.org](http://www.crisisnavigator.org)
- [www.euro2day.gr](http://www.euro2day.gr)
- [www.gbrconsulting.gr](http://www.gbrconsulting.gr)
- [www.georgepatriantafillou.gr](http://www.georgepatriantafillou.gr)
- [www.grhotels.gr](http://www.grhotels.gr)
- [www.image-com.gr](http://www.image-com.gr)
- [www.imerisia.gr](http://www.imerisia.gr)
- [www.iobe.gr](http://www.iobe.gr)

- [www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr)
- [www.koolnews.gr](http://www.koolnews.gr)
- [www.pr4net.gr](http://www.pr4net.gr)
- [www.sete.gr](http://www.sete.gr)
- [www.tanea.gr](http://www.tanea.gr)
- [www.unwto.org](http://www.unwto.org)
- [www.weforum.org](http://www.weforum.org)
- [www.wikipedia.gr](http://www.wikipedia.gr)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ