



UNIVERSITY OF
PATRAS
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:

ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΣΟΥΡΜΠΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2020

Πίνακας Περιεχομένων

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
1.1 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	7
1.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ.....	8
1.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	11
2.1 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	15
2.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	19
2.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	20
2.4 ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	21
2.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΚΡΙΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	24
3.1 ΕΙΔΗ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	29
3.2 <i>Είδη Κρίσεων σε σχέση με την γεωγραφική έκταση τους</i>	31
3.3 <i>Τουριστική κρίση - Φυσικές καταστροφές</i>	32
3.4 <i>Συνέπειες των κρίσεων στον τουρισμό</i>	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	35
4.1 ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	37
4.2 ΑΠΟΚΡΙΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	42
4.2.1 <i>Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων</i>	42
4.2.2 <i>Διαχείριση κόστους</i>	44
4.2.3 <i>Επενδύσεις και χρηματοδότηση</i>	45
4.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΠΟΚΡΙΣΗ	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΗΦΑΙΣΤΕΙΑΚΗ ΕΚΡΗΞΗ	48
5.1 HOLIWAY GARDEN RESORT & SPA	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΡΑΣΗ	54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	57

Πρόλογος

Όπως είναι γνωστό ο τουρισμός αποτελεί μια πολύ μεγάλη βιομηχανία και μάλλον την σημαντικότερη πηγή εσόδων για την οικονομία των τουριστικών χωρών, γεγονός που ισχυροποιεί και διευρύνει την έννοια του τουρισμού σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο τουρισμός είναι ένας πολύ διαδεδομένος τρόπος ψυχαγωγίας, ειδικά στον Δυτικό Κόσμο ενώ παράλληλα αποτελεί μια πολύ μεγάλη βιομηχανία και μάλλον την σημαντικότερη πηγή εσόδων για τις τουριστικές χώρες μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Το 2015 οι κορυφαίοι τουριστικοί προορισμοί ήταν η Γαλλία, οι ΗΠΑ, η Ισπανία και η Κίνα. Δεν είναι λίγες όμως οι φορές όπου καλούνται οι τουριστικές επιχειρήσεις να διαχειριστούν αναρίθμητο πλήθος κινδύνων και κρίσεων, που απειλούν τον τουρισμό και ιδιαίτερα τους φορείς του (ξενοδοχειακές μονάδες, τουριστικές επιχειρήσεις κλπ) γι' αυτό αναζητάται η άμεση αναγνώριση, διαχείριση και επίλυση τους καθώς και η πρόληψη μελλοντικών κινδύνων. Το γεγονός αυτό θα αποτελέσει το θέμα της εργασίας που θα αναλυθεί διεξοδικά παρακάτω.

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε 3 μέρη. Στο 1^ο μέρος με τα 4 πρώτα κεφάλαια γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση του θέματος. Στο 2^ο μέρος με τα υπόλοιπα 3 κεφάλαια ακολουθεί η ερευνητική προσέγγιση. Και τέλος στο 3^ο και τελευταίο μέρος θα βρούμε τις βιβλιογραφικές αναφορές.

Το πρώτο μέρος εμπεριέχει εισαγωγικές έννοιες σχετικά με τον τουρισμό καθώς και τις διάφορες κρίσεις που μπορεί να προκύψουν και τι συνέπειες θα επακολουθήσουν. Επίσης αναφέρει στόχους που θέτει η εκάστοτε ξενοδοχειακή επιχείρηση, πως γίνεται σωστή διαχείριση μάρκετινγκ, ανθρώπινου δυναμικού και άλλων.

Στο δεύτερο μέρος θα δούμε την μελέτη περίπτωσης σχετικά με την Ηφαιστειακή έκρηξη του όρους Agung πως επηρέασε την ξενοδοχειακή μονάδα Holiway Resort & Spa, τι ενέργειες πάρθηκαν από την διοίκηση του ξενοδοχείου για την αντιμετώπιση της κρίσης αυτής αλλά και άλλων μελλοντικών. Έπειτα ακολουθεί ανάλυση και αξιολόγηση της περίπτωσης αυτής μαζί με συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντικές δράσεις.

Τέλος στο τρίτο και τελευταίο μέρος βρίσκονται όλες οι βιβλιογραφικές αναφορές που χρησιμοποιήθηκαν.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τον κ. Παναγόπουλο Αναστάσιο για την καθοδήγηση του στον σχηματισμό της δομής της εργασίας και για την βοήθεια που μου παρείχε κατά την υλοποίηση της. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, που στάθηκε στο πλευρό μου καθ' όλη την διάρκεια υλοποίησης της εργασίας αυτής.

Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή εργασία δημιουργήθηκε με σκοπό να μας εξοικειώσει με την έννοια του τουρισμού, πως λειτουργεί, τα θετικά στοιχεία που εμπεριέχει αλλά και τι κινδύνους μπορεί να κρύβει για την εκάστοτε τουριστική επιχείρηση. Επίσης θα δούμε πως μέσα από το σωστό ξενοδοχειακό μάρκετινγκ μπορούμε να επιτύχουμε τους στόχους που θέτουμε στην επιχείρηση. Παρακάτω θα αναφέρουμε τα είδη κρίσεων που υπάρχουν στον τουρισμό, τις συνέπειες αυτών αλλά και στρατηγικές αντιμετώπισης τους.

Οι ερευνητικοί στόχοι της εργασίας επικεντρώνονται στην φυσική κρίση που έλαβε χώρα στο Μπαλί όταν υπήρξε ηφαιστειακή έκρηξη, πως επηρέασε την ζήτηση του ξενοδοχείου Holiway Garden Resort & Spa αλλά και τι σχέδια επιχειρησιακής απόκρισης έθεσε το ανθρώπινο δυναμικό του για μελλοντικές παρόμοιες καταστάσεις.

Η μεθοδολογική προσέγγιση για την διεκπεραίωση αυτής της εργασίας έγινε με εμπειριστατωμένη έρευνα περιστατικών και στοιχείων στην πλειοψηφία τους από το διαδίκτυο, προσωπική έρευνα αλλά και την διαθέσιμη βιβλιογραφία.

Abstract

This dissertation was created in order to familiarize us with the concept of tourism, how it works, the positive data it contains and what risks it can hide for each tourism

business. We will also see that through the right hotel marketing we can achieve the goals we set in the business. Below we will mention the types of crises that exist in tourism, their consequences and strategies for dealing with them.

The research objectives focus on the natural disaster that occurred in Bali when there was a volcanic eruption, how it affected the demand for the Holiway Garden Resort & Spa and what operational response plans its human resources set for future similar situations.

The methodological approach for carrying out this work was done with a thorough research of cases and data in the majority of them from the internet, personal research and the available literature.

Λέξεις Κλειδιά

Τουρισμός, Διαχείριση Κρίσεων, Κίνδυνος, Ξενοδοχείο, Μελέτη, Ηφαίστειο, Μπαλί,

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή

Πάρα πολλές είναι οι περιοχές στον κόσμο οι οποίες βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στον τουρισμό ως βασική πηγή εισοδήματος και απασχόλησης στις μέρες μας, καθώς και ως τρόπο ανάδειξης της εθνικής και τοπικής κληρονομιάς, καθώς και ως μέσο ανταλλαγής διαφορετικών εθίμων και πολιτισμών των λαών. Δυστυχώς, ο τουρισμός μπορεί επίσης να αποτελέσει πηγή προβλημάτων, ιδιαίτερα εάν δεν διορθωθεί σωστά. Μια συνεχής ροή ξένων επισκεπτών μπορεί, για παράδειγμα, να υπονομεύσει σταδιακά την ομορφιά, τη μοναδικότητα, τον χαρακτήρα και την κοινωνική συνοχή ενός τουριστικού προορισμού με την πάροδο του χρόνου. Είναι εύκολο να υποτιμηθεί η κλίμακα του παγκόσμιου τουρισμού χωρίς να γνωρίζουμε τα στοιχεία. Το 2011, πρόκειται για σχεδόν 5% αύξηση των αριθμών κατά το προηγούμενο έτος.

Υπολογίστηκαν περίπου 983 εκατομμύρια διεθνείς αφίξεις τουριστών.

Οι ταξιδιώτες σε αυτά τα είδη αριθμών μπορούν εύκολα να παρουσιάσουν τεράστιες προκλήσεις και προβλήματα σε πολλούς προορισμούς, συμπεριλαμβανομένων των μεταφορών, της αστυνόμευσης και της συντήρησης.

Η διαχείριση κρίσεων είναι ένα σύνθηρες ζήτημα στον τουρισμό που αντιμετώπισε και εξακολουθεί να αντιμετωπίζει μια ατέλειωτη αλυσίδα περιστατικών για αρκετό καιρό. Διάφορα παραδείγματα, όπως το Τσουνάμι του 2004 στην Ταϊλάνδη (Salzburger Nachrichten 2016), δείχνουν ότι η διαχείριση κρίσεων αποτελεί ουσιαστικό μέρος της διαχείρισης στον τουρισμό.

Η τουριστική βιομηχανία αναπτύσσεται συνεχώς και οι εξερχόμενοι ταξιδιώτες παγκοσμίως επιθυμούν οι διακοπές τους να είναι πιο εξωτικές και παραδεισιακές (ITB World Travel Trends Report 2016, p.3). Μια περιοχή που μπορεί εύκολα να καλύψει αυτές τις ανάγκες με τη μεγάλη ποικιλία και την πολυπλοκότητα που την διακατέχει, είναι η Ασία-Ειρηνικός. Κρατώντας πολιτιστικά πλούσιες χώρες όπως η Καμπότζη, η Ινδονησία, η Μιανμάρ και η Ταϊλάνδη, διαφημίζεται πολύ ελκυστική και όχι μόνο για τους Δυτικούς (Roll 2006, σελ.33).

Το παγκόσμιο μερίδιο αγοράς των ξενοδοχειακών βιομηχανιών της περιοχής αυξήθηκε από 4,7% το 1980 σε 24,3% το 2004 και εξακολουθεί να αυξάνεται (Gardini 2010, σελ.19). Ωστόσο, εκτός από την όμορφη φύση και τους φιλικούς κατοίκους, η περιοχή της Ασίας-Ειρηνικού έχει στατιστικά τις πιο μεγάλες φυσικές καταστροφές, για παράδειγμα, τον σεισμό του Νεπάλ το 2016 ή το τσουνάμι του 2004 στην Ταϊλάνδη το 2004, που στοίχισε πάνω από 200.000 θύματα, συμπεριλαμβανομένων πολλών τουριστών (Salzburger Nachrichten 2016).

Ως μία από τις πιο πρόσφατες καταστροφές, η έκρηξη του όρους Agung στο Μπαλί της Ινδονησίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως τρέχουσα μελέτη περίπτωσης για τη διαχείριση κρίσεων.

Δεν είναι όμως, η πρώτη έκρηξη του μπαλινέζικου ηφαιστείου. Τον Μάρτιο του 1963, μια έκρηξη του Όρους Αγκούνγκ σκότωσε περίπου 1.148 άτομα και τραυμάτισε 624, όχι μόνο με το ρεύμα λάβας μήκους 7,5 χιλιομέτρων, αλλά και λόγω των επικίνδυνων “πυροκλαστικών σύννεφων”, το οποίο αποτελεί ένα μείγμα βροχής και εκρηκτικού υλικού του ηφαιστείου.

Πίσω στο παρελθόν, η περιοχή γύρω από το ηφαίστειο δεν ήταν τόσο κατοικημένη όσο είναι σήμερα. Το Όρος Αγκούνγκ, ως ενεργό ηφαίστειο, αποτελεί μια απειλή για τους ανθρώπους που ζουν κοντά καθώς και για την τουριστική βιομηχανία στην περιοχή. (Ινδονησιακό ηφαίστειο 2015)

Σύμφωνα με την ιεραρχία των αναγκών του Maslow, η ανάγκη για ασφάλεια έρχεται αμέσως μετά τις ανάγκες για τις βασικές ανέσεις της ζωής, όπως ο αέρας, το νερό, τα τρόφιμα, τα ρούχα και το καταφύγιο (Οδηγός μελέτης διαχείρισης 2017). Μεταφέροντας το παραπάνω στον τομέα του τουρισμού, μπορεί να ειπωθεί ότι οι ταξιδιώτες επιλέγουν τον πιθανό προορισμό τους και την εγκατάσταση διαμονής τους εξετάζοντας το ποσοστό ασφάλειας που θα μπορέσουν να αισθανθούν στο μέρος που πρόκειται να μεταβούν.

Κατά τη διάρκεια των διακοπών, μια εποχή που ο ταξιδιώτης δεν θέλει να διακατέχεται από έννοιες καθώς επιλέγει την απομάκρυνση από την καθημερινότητά του επιζητώντας στιγμές ξεγνοιασιάς, είναι απαραίτητη η παροχή ασφάλειας από τα ξενοδοχεία. Χωρίς να αισθάνονται ασφαλείς, κάτι που μπορεί να είναι δύσκολο με ένα ενεργό ηφαιστειο στο άμεσο περιβάλλον, μπορεί να μην γίνεται εφικτό για τους ταξιδιώτες να ξεφύγουν από την καθημερινή τους ζωή, η οποία αυτή επιδίωξη, βρίσκεται μεταξύ των κυριότερων επιδιώξεων των εκάστοτε τουριστών (ITB Academy 2015, p .24).

Ο στόχος κάθε ξενοδοχείου λοιπόν, είναι η διασφάλιση ικανοποιητικής εξυπηρέτησης αλλά και της «ασφάλειας» στα άτομα που το επιλέγουν για την διαμονή τους. (Freyberg & Zeugfang 2014, σελ.25)

Κατά συνέπεια, τα ξενοδοχεία και άλλα καταλύματα πρέπει να είναι έτοιμα για πολλές πιθανές καταστάσεις που ενδέχεται να προκύψουν, για να διασφαλιστεί η ασφάλεια στον τομέα δράσης τους, όχι μόνο όταν γίνεται λόγος για φυσικές καταστροφές, αλλά και για πιθανά ατομικά προβλήματα των πελατών όπως για παράδειγμα ένα φαινόμενο τροφικής δηλητηρίασης ή ατυχήματα και τα χειρότερα σενάρια τους.

Μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό, ειδικά σε καταλύματα όπως τα ξενοδοχεία, είναι ένα από τα πιο σημαντικά θέματα που οφείλει να γνωρίζει ένας διαχειριστής για να κρίνεται ικανός να τα αντιμετωπίσει καθώς και στο σημείο που κρίνεται εφικτό να τα εξομαλύνει.

Το άρθρο αυτό, θα απεικονίσει διάφορες ερευνητικές ερωτήσεις σχετικά με το θέμα αυτό, και ειδικότερα σχετικά με την έκρηξη του ηφαιστείου 2017/2018 του Mount Agung και του Holiway Garden Resort and Spa του Μπαλί στην Ινδονησία, στη μέση της αναφερθείσας και απειλούμενης περιοχής Ασίας-Ειρηνικού.

Επομένως, το θέμα που έχει κλιθεί για ανάλυση θα σταθεί ικανό να καλύψει ένα πραγματικό και τρέχον γεγονός , θα μπορούσε να συμβάλει στη βελτίωση της ευαισθητοποίησης των ξενοδοχείων που αντιμετωπίζουν φυσικές απειλές όπως ηφαιστειακές εκρήξεις ενώ ταυτόχρονα θα επισημάνει τη σημασία της διαχείρισης των κρίσεων, ενός σχεδίου κρίσης και κατάλληλων προετοιμασιών.

1.1 Στόχοι και περιορισμοί

Ο κύριος στόχος αυτής της έκθεσης και το κύριο ερευνητικό ερώτημα είναι η ανάλυση της εφαρμοσμένης διαχείρισης κρίσεων στη μελέτη περίπτωσης, συνειδητή ή ασυνειδητή. Σχετικά με το ξενοδοχείο και τη διαχείριση κρίσεων, τα μέτρα που λαμβάνονται από την περίπτωση του εκάστοτε ξενοδοχείου θα επανεξεταστούν και θα αξιολογηθούν.

Δεν θα επισημανθούν μόνο τα κύρια μαθήματα, αλλά και πιθανές βελτιώσεις για άλλες παρόμοιες καταστάσεις. Ένα θεωρητικό μέρος θα εισαγάγει τις ειδικότητες στη διαχείριση ενός ξενοδοχείου, τους ορισμούς και τα χαρακτηριστικά μιας κρίσης στον τουρισμό, με έμφαση στις φυσικές καταστροφές και τα ξενοδοχεία, ενώ παράλληλα θα αποτυπωθούν συμβουλές σχετικά με το πώς οι ξενοδοχειακές μονάδες θα μπορέσουν να ξεπεράσουν και να προετοιμαστούν για τις αρνητικές συνέπειες μιας κρίσης με τη βοήθεια της σωστής διαχείρισης.

Αυτές οι θεωρητικές δευτερεύουσες ερωτήσεις θα επισημάνουν τι είναι απαραίτητο για τη διαχείριση μιας κρίσεως από ένα ξενοδοχείο σε σύγκριση με έναν άλλο μη ενημερωμένο και εξοπλισμένο οργανισμό, καθώς και τι είναι η έννοια μιας κρίσεως στον τουρισμό γενικότερα.

Ως εμπειρικά δευτερεύοντα ερωτήματα, η αρχική κατάσταση θα περιγραφεί και θα συνδυαστεί με τις θεωρητικές πτυχές της διαχείρισης ξενοδοχείων και κρίσεων. Ως απεικόνιση των ευρημάτων της έρευνας, αυτό θα οδηγήσει σε ένα αναπτυγμένο γενικό σχέδιο κρίσης, το οποίο ταιριάζει στις ανάγκες του ξενοδοχείου μελέτης περιπτώσεων για διαχειριστικές και επικοινωνιακές αποφάσεις.

Για να εξασφαλιστεί μια λεπτομερής έρευνα, θα οριοθετηθεί σχετικά με ένα ειδικό γεγονός διαχείρισης κρίσεων σε ένα ξενοδοχείο στο Μπαλί της Ινδονησίας. Ο όρος «διαχείριση κρίσεων» θα πρέπει επίσης να διαφοροποιηθεί από τον όρο «διαχείρισης κινδύνων», η έκθεση λοιπόν, θα αφορά μόνο αποφάσεις που σχετίζονται με κρίσεις.

Συνοψίζοντας, το περιεχόμενο των μεμονωμένων κεφαλαίων θα επικεντρωθεί κυρίως σε διαχειριστικές και επικοινωνιακές αποφάσεις.

Δεν θα ληφθεί υπόψη το νομικό πλαίσιο, για παράδειγμα εθνικοί νόμοι, ειδικοί νόμοι για τουρίστες ή ξενοδοχεία, ασφαλιστικές οδηγίες ή η οικονομική κατάσταση της Ινδονησίας.

1.2 Ερευνητικές μέθοδοι

Ο στόχος αυτής της έρευνας είναι, όπως και στα περισσότερα άλλα ερευνητικά έργα, να αποτυπωθούν αξιόπιστες απαντήσεις θέτοντας βασικά ερωτήματα, αλλά και την επιβεβαίωση των υπαρχόντων γεγονότων, διασφαλίζοντας παράλληλα την ποιότητα και την εγκυρότητα των πληροφοριών (Preece 1994, σελ. 12).

Όλες οι αντιδράσεις και οι ενέργειες που αναλαμβάνονται από τα εμπλεκόμενα άτομα καθώς και οι διαχειριστικές αποφάσεις που λαμβάνονται μπορούν εύκολα να καταγραφούν και να κατηγοριοποιηθούν. Αυτό περιλαμβάνει σχεδιασμό κρίσεων, συναντήσεις έκτακτης ανάγκης και φυσικές προετοιμασίες. Επιπροσθέτως και τα ηθικά ζητήματα πρέπει να ληφθούν υπόψη. (Robson 2007, σελ. 84-86.)

Αυτή η προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παρατηρηθεί ένα ευρύ φάσμα καταστάσεων στο ξενοδοχείο για τη μελέτη της εκάστοτε περίπτωσης και μπορεί να δημιουργήσει πλούσια ποιοτικά δεδομένα. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να είναι πολύ περίπλοκο, χρονοβόρο και δύσκολο να αναλυθεί και να ερμηνευθεί. Η αντιδραστικότητα του παρατηρητή απέναντι σε αυτό που μπορεί να φανεί, θα μπορούσε επίσης να είναι μειονέκτημα. (Robson 2007, σελ. 84-87.)

Μια άλλη βασική ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη αυτής της αναφοράς είναι συνεντεύξεις με την ιδιοκτήτρια και τον διευθυντή του

ξενοδοχείου, Maria Dörr, καθώς και με τον εκτελεστικό υπάλληλό της, Hermann Sattler. Μαζί λαμβάνουν όλες τις σημαντικές αποφάσεις σχετικά με την κρίση. Ενώ η κυρία Dörr έχει μια επισκόπηση όλων των τμημάτων του ξενοδοχείου, ο κ. Sattler, λόγω της θέσης του στην εταιρεία, επικεντρώθηκε σε μέτρα μάρκετινγκ και ενέργειες συντήρησης.

Ο Χέρμαν Σάτλερ συνέχισε να ενημερώνεται σχετικά με την κρίση της υπόθεσης με πλήρη λεπτομέρεια και απέκτησε ειδικές γνώσεις σχετικά με τις εκρήξεις ηφαιστείου.

Επιπλέον, μπορεί να παρακολουθεί την τοπική δημόσια άποψη, για παράδειγμα σε τοπικές εφημερίδες ή κοινωνικά μέσα. Ως εκπρόσωπος Τύπου, έδωσε συνεντεύξεις σε γερμανικά κανάλια ειδήσεων και ραδιοφωνικές εκπομπές που ενδιαφερόταν για μια εικόνα της κατάστασης από ένα άτομο που βιώνει τα γεγονότα τη στιγμή που συμβαίνουν.

Άλλα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι μπορεί να υπάρχει σχετικά μικρή αντίσταση του ερωτώμενου, δεν απαιτείται ειδικός εξοπλισμός και λόγω της κατάστασης όπου βρίσκονται πρόσωπο με πρόσωπο, ο ερευνητής μπορεί να δείξει κατανόηση διαθέτοντας την ευκαιρία να αξιολογήσει άμεσα την αξία των απαντήσεων. Επομένως, χρειάζονται καλές κοινωνικές δεξιότητες.

Ειδικά, αλλά όχι μόνο για το θεωρητικό μέρος αυτής της έρευνας, χρησιμοποιείται επίσης ποιοτική συλλογή δεδομένων δευτερεύουσας έρευνας. Δεδομένα δευτερεύουσας έρευνας είναι οι ήδη υπάρχουσες πληροφορίες που δεν αναπτύχθηκαν για τους σκοπούς αυτής της ειδικής έρευνας.

Πρόκειται για μελέτες, έρευνες ή αποτελέσματα εξωτερικών ερευνητικών εταιρειών που υποστηρίζουν την εξεύρεση της απάντησης στα ερευνητικά ερωτήματα. (Εσωτερικά δεδομένα θα εξελιχθούν από μια μελέτη που έκανε ο ερευνητής σε διαφορετικό θέμα ή για διαφορετικό λόγο), δελτία τύπου της κυβέρνησης, ακαδημαϊκά βιβλία καθώς και άρθρα τύπου και εφημερίδων, τυπωμένα και μη τυπωμένα.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της δευτεροβάθμιας έρευνας περιγράφονται καθώς είναι μια συνήθως «φθηνή» μορφή έρευνας και όχι τόσο χρονοβόρα όσο η πρωτογενής έρευνα. Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα ποιοτικής και ποσοτικής ανάλυσης που μπορεί να παρέχει

επικουρικές γνώσεις. Αλλά αυτές οι πηγές έχουν παραχθεί για έναν άλλο σκοπό, έτσι κι εκεί υπάρχει κίνδυνος εσφαλμένης ερμηνείας των δεδομένων. Επιπλέον, μπορεί να υπάρχει αμφιβολία αξιοπιστίας και κίνδυνος λογοκλοπής. (Robson 2007, σελ. 89.)

Τα βιβλία που χρησιμοποιούνται σε αυτήν την αναφορά προέρχονται από ένα ευρύ φάσμα ετών. Το γεγονός αυτό όμως δεν πρέπει να θεωρηθεί μειονέκτημα, καθώς οι παλαιότερες πηγές μπορούν να παρέχουν μια διαφορετική άποψη για τις σύγχρονες και διαχρονικές καταστάσεις αλλά και ορισμένα γεγονότα στην οικονομία ή τις ερευνητικές μεθόδους είναι απλά αμετάβλητα.

Οι ερευνητικές μέθοδοι σε αυτήν την έκθεση επιλέχθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν σύμφωνα με τους προσιτούς υφιστάμενους εμπειρογνώμονες, με τις ήδη υπάρχουσες πληροφορίες αλλά και τις δεξιότητες και τον χρόνο του ερευνητή (Robson 2007, σελ. 92 - 93).

Ο λόγος για τη χρήση πολλαπλών μεθόδων μπορεί να εξηγηθεί επειδή δεν υπάρχει περιορισμός στη χρήση μιας μόνο μεθόδου συλλογής δεδομένων. Χρησιμοποιήθηκαν διαφορετικές μέθοδοι σε διαφορετικές φάσεις του ερευνητικού έργου και τα ήδη υπάρχοντα δεδομένα συγκρίθηκαν ή επιβεβαιώθηκαν με τα ευρήματα του συγγραφέα (Robson 2007, σελ. 92).

1.3 Θεωρητικό Πλαίσιο

Στην αρχή του ερευνητικού μέρους αυτής της εργασίας εξηγείται η διαχείριση του ξενοδοχείου καθώς και το τουριστικό προϊόν, στο οποίο ανήκει η ξενοδοχειακή βιομηχανία. Η βιομηχανία έχει ορισμένα χαρακτηριστικά και έτσι δημιουργείται μια πρώτη βασική κατανόηση του επόμενου κεφαλαίου, κρίσεις στον τουρισμό, προκειμένου να κατανοηθεί πώς και σε ποιο βαθμό μια κρίση πλήττει αυτήν τη βιομηχανία με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

Στο τρίτο κεφάλαιο, θα εξηγηθεί η κρίση στον τουρισμό και οι παράγοντες που την προκαλούν. Καθώς αυτή η εργασία θα ασχοληθεί με μια ειδική μελέτη περίπτωσης μιας φυσικής καταστροφής, θα καταρτιστούν οι ειδικότητες αυτού του είδους της κρίσης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο όλες οι πληροφορίες από τα προηγούμενα κεφάλαια θα συγκεντρωθούν. Μέσα από τις ειδικότητες στην τουριστική βιομηχανία και τη

διαχείριση ξενοδοχειακών μονάδων, αναπτύχθηκε μια σύνθεση απαντήσεων στους τομείς της διαχείρισης κρίσεων (επικοινωνίες, διαχείριση, επιχειρησιακές). Καθώς ένα γενικό σχέδιο κρίσης αποτελεί μια πολύ καλή προετοιμασία για τη διαχείριση μιας πραγματικής κρίσης.

Η αρχική κατάσταση της μελέτης περιπτώσεων περιγράφεται στο κεφάλαιο 5, που περιλαμβάνει σύντομες πληροφορίες για τη χώρα της υπόθεσης, μια εισαγωγή στο ξενοδοχείο μελέτης περίπτωσης, το Holiway Garden Resort & Spa και μια απεικόνιση της διαδικασίας της κρίσης, την ηφαιστειακή έκρηξη του όρους Άγκουνγκ.

Στο κεφάλαιο έξι, τα μέτρα που έλαβε το ξενοδοχείο μελέτης περίπτωσης κατά της κρίσης εφαρμόζονται με τους ειδικούς τομείς διαχείρισης κρίσεων (επικοινωνίες, διαχείριση, επιχειρησιακά).

Το τελευταίο κεφάλαιο εξετάζει και αξιολογεί τις μετρήσεις που περιγράφονται στο κεφάλαιο έξι και, με αυτήν τη γνώση, αναπτύχθηκε ένα γενικό σχέδιο κρίσης για το Holiway Garden Resort & Spa.

Κεφάλαιο 2 Διαχείριση ξενοδοχείου

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί ουσιαστικό μέρος του τουρισμού και αντιπροσωπεύει σημαντικό μέρος της τουριστικής αλυσίδας. Ένα ξενοδοχείο είναι μια λεγόμενη καθαρά τουριστική εταιρεία, η βάση της οποίας εξαρτάται από την προσφορά τουριστικών υπηρεσιών στην περιοχή του ξενοδοχείου. Είναι δύσκολο να δοθεί ένας ακριβής ορισμός του όρου «ξενοδοχείο», λόγω του μεγάλου εύρους της ποικιλομορφίας στις υπηρεσίες και τους τύπους ξενοδοχείων. Ωστόσο, ένα αδιαμφισβήτητο και κύριο χαρακτηριστικό ενός ξενοδοχείου είναι η ικανοποίηση της ανάγκης για δωμάτιο και διαμονή, αλλά ταυτόχρονα αποτελείται από πολλές και μεμονωμένες υπηρεσίες. (Gardini 2010, σελ. 2-3.)

Αν θα μπορούσαμε να αποδώσουμε έναν μικρό ορισμό του όρου «ξενοδοχείο» καθώς όπως προαναφέρθηκε είναι δύσκολο να αποδοθεί ένας ακριβής ορισμός θα λέγαμε ότι «ξενοδοχείο» ορίζεται μια εταιρεία διαμονής που παρέχει ρεσεψιόν, καθημερινές υπηρεσίες, όπως υπηρεσία καθαρισμού και τουλάχιστον ένα εστιατόριο για τους

επισκέπτες. Ένα ξενοδοχείο πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον 20 δωμάτια, τα περισσότερα με δικό τους μπάνιο (Gardini 2010, σελ. 5).

Υπάρχουν διάφορες μορφές οργάνωσης. Στην ατομική ή αυτόνομη ξενοδοχειακή βιομηχανία, ένα ξενοδοχείο είναι ένας νομικά και οικονομικά ανεξάρτητος οργανισμός όπου λειτουργεί ιδιωτικά. Ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου φέρει τον πλήρη επιχειρηματικό κίνδυνο, συμπεριλαμβανομένων των αντίστοιχων πωλήσεων, κόστους, κερδών και διαχείρισης προσωπικού.

Επιπλέον, η μεμονωμένη ξενοδοχειακή βιομηχανία παρουσιάζει πλήθος πλεονεκτημάτων. Ο ιδιοκτήτης μπορεί να αποφασίσει ανεξάρτητα ενώ παράλληλα έχει την δυνατότητα να ξεδιπλώσει την επιχειρηματική του νοοτροπία. Επίσης, οι εταιρείες επηρεάζονται έντονα από την προσωπικότητα του ξενοδόχου ο οποίος λαμβάνει μέτρα σύμφωνα με την δική του οπτική και τον τρόπο που αντιλαμβάνεται τα γεγονότα. Οι τελευταίες, χαρακτηρίζονται από μάλλον επίπεδες λειτουργικές ιεραρχίες και υψηλή ευελιξία.

Η άμεση επαφή με τον επισκέπτη επιτρέπει μια γρήγορη αντίδραση στις επιθυμίες των επισκεπτών και έναν υψηλό βαθμό ατομικότητας. Τα μειονεκτήματα των μεμονωμένων ξενοδοχείων μπορεί να περιλαμβάνουν την απεριόριστη ευθύνη του ιδιοκτήτη, τη μόνιμη υπερφόρτωση της εργασίας του ξενοδόχου, όπου επικρατούν καθημερινές εργασίες και ο χρόνος δύσκολα περισσεύει για στρατηγικό σχεδιασμό. Συχνά λείπει η γνώση της διαχείρισης ξενοδοχείων καθώς επίσης και η επιχειρηματική σκέψη δεν έχει προτεραιότητα, γεγονός που όμως κρίνεται απαραίτητο. Λόγω των ακανόνιστων ωρών εργασίας και του μεγάλου φόρτου εργασίας, η ιδιωτική ζωή ενός ξενοδόχου συχνά παραμελείται. (Freyberg, Henschel & Gruner 2013, σελ. 21.)

Συγκριτικά, ομάδες ξενοδοχείων ή αλυσίδες λειτουργούν υπό μία και κεντρική διαχείριση. Εμφανίζονται στην αγορά με το ίδιο όνομα και προσφέρουν το ίδιο επίπεδο ποιότητας σε κάθε ένα από τα ξενοδοχεία όσον αφορά τις υπηρεσίες τους. (Gardini 2010, σ. 11.)

Χαρακτηριστικό της ξενοδοχειακής βιομηχανίας είναι η ταξινόμηση των ξενοδοχείων σύμφωνα με τις προσφορές αλλά και την ποιότητά τους. Ο σκοπός πίσω από αυτό είναι να ταξινομηθεί η πολυπλοκότητα της παροχής υπηρεσιών των διαφόρων ξενοδοχείων και έτσι να δοθεί η ευκαιρία στους πελάτες να τα συγκρίνουν, ειδικά για

τους ξένους τουρίστες όπου έρχονται από άλλες χώρες και ευελπιστούν να τους παρέχεται η καλύτερη δυνατή διαμονή σε αναλογία με το ποσό που διαθέτουν για τον σκοπό αυτό. Αυτή η ταξινόμηση μετράται δίνοντας αστέρια από ένα έως πέντε.

Όπου ένα αστέρι σημαίνει "τουριστική ποιότητα", δύο αστέρια υποδηλώνουν "τυπική ποιότητα", τρία αστέρια αντιπροσωπεύουν "ποιότητα άνεσης", ένα ξενοδοχείο με τέσσερα αστέρια είναι "ποιότητας πρώτης κατηγορίας" και πέντε αστέρια σημαίνει "ποιότητα" πολυτέλειας.

Έτσι, τα ξενοδοχεία μπορούν να κατανεμηθούν λανθασμένα, δεδομένου ότι υπάρχει το υλικό για μια συγκεκριμένη κατηγορία, αλλά δεν αντιστοιχούν απαραίτητα με το προσφερόμενο επίπεδο υπηρεσίας ή την έννοια του προϊόντος. Επομένως, η χρήση αυτής της έννοιας αστέρι είναι αμφιλεγόμενη. (Gardini 2010, σελ. 13-14.)

Το βασικό εύρος επιδόσεων και οι οργανωτικοί τομείς μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης χωρίζονται στην περιοχή διαμονής, στον χώρο εστίασης και στον συμπληρωματικό χώρο. Οι υπηρεσίες που προσφέρονται προκύπτουν από έναν συνδυασμό υλικών στοιχείων (π.χ. δωμάτιο, φαγητό, ποτό) και μια ποικιλία διαφορετικών υπηρεσιών. Η διαμονή και η διατροφή είναι οι βασικές υπηρεσίες. Οι συμπληρωματικές υπηρεσίες είναι πρόσθετες υπηρεσίες που, στο σχεδιασμό τους, αντιπροσωπεύουν έναν σημαντικό διαφοροποιητή για τις ξενοδοχειακές εταιρείες στους αντίστοιχους πελάτες και τμήματα της αγοράς. (Gardini 2010, σελ. 505.)

Εκτός από αυτά τα ειδικά χαρακτηριστικά της διαχείρισης του ξενοδοχείου, η απόδοση του ως υπηρεσία μπορεί να χαρακτηριστεί από τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία χρησιμοποιούνται επίσης για να επεξηγήσουν άλλες ειδικότητες διαχείρισης ξενοδοχείων σε αυτό το κεφάλαιο.

Πρώτον, η ξενοδοχειακή υπηρεσία είναι άυλη και αφηρημένη. Οι δραστηριότητες που αναλαμβάνονται για την ικανοποίηση των αναγκών του επισκέπτη δεν είναι απτές, επομένως, η απόδοση είναι αφηρημένη.

Συγχρόνως, οι επισκέπτες έχουν πολύ διαφορετικές προσδοκίες για την εξυπηρέτησή τους από το ξενοδοχείο και η ίδια η απόδοση κρίνεται διαφορετικά από διαφορετικούς επισκέπτες. Οι πιθανοί επισκέπτες δεν μπορούν να δουν ή να συγκρίνουν την απόδοση του ξενοδοχείου εκ των προτέρων.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της ξενοδοχειακής υπηρεσίας είναι ότι περιέχει έναν συνδυασμό υλικών στοιχείων (π.χ. πιάτα και ποτά) και προσωπικές υπηρεσίες (π.χ. συμβουλευτικές υπηρεσίες). Ένα πολύ σημαντικό σημείο είναι επίσης το γεγονός ότι η υπηρεσία ξενοδοχείου χρειάζεται τον επισκέπτη ως εξωτερικό παράγοντα για να δημιουργήσει πραγματικά την υπηρεσία. Αυτό σημαίνει ότι ο επισκέπτης πρέπει να είναι προσωπικά παρών για τη δημιουργία μιας υπηρεσίας. Αυτό το άτομο επηρεάζει τη διαδικασία της δημιουργίας, για παράδειγμα, τον καθορισμό του χρόνου, το εύρος και την ποιότητα.

Επιπλέον, μια υπηρεσία ξενοδοχείου δεν είναι αποθηκευμένη ή μεταφερόμενη. Η τελευταία, πρέπει να συγχρονίζεται προσωρινά με την πώληση και την κατανάλωση και να ταιριάζει τοπικά με τη ζήτηση. Η πώληση και η κατανάλωση της απόδοσης της υπηρεσίας συμπίπτουν με τοπικούς και χρονικούς όρους. Επομένως, πολλές απαιτήσεις πρέπει να πληρούνται, όπως η χωρητικότητα κρεβατιού και το διαθέσιμο προσωπικό όποτε και όπου χρειάζονται. Η αντιστάθμιση των διακυμάνσεων της ζήτησης δεν είναι δυνατή λόγω του άυλου χαρακτήρα της και της μη αποθήκευσης. Ως αποτέλεσμα, η μη επιθυμητή ζήτηση δεν μπορεί να αντισταθμιστεί από μεταγενέστερη παράδοση, η ζήτηση είτε δεν υπάρχει πλέον είτε καλύπτεται από έναν ανταγωνιστή.

Οι υπηρεσίες αποσυντίθενται εάν δεν καταναλώνονται, επομένως δεν μπορούν να πωληθούν αργότερα ή σε διαφορετικό μέρος. Αξίζει επίσης να σημειωθεί, ότι το ξενοδοχείο είναι υποκατάστατο με πολλούς τρόπους. Η υπηρεσία ενός ξενοδοχείου μπορεί να αντικατασταθεί από την υπηρεσία ενός άλλου ξενοδοχείου ή άλλων μορφών διαμονής (π.χ. διαμέρισμα διακοπών). Μπορεί επίσης να αντικατασταθεί από άλλες υπηρεσίες (π.χ. τηλεδιάσκεψη) ή αγαθά (π.χ. αγορά τροχόσπιτου).

Η ζήτηση για ξενοδοχειακές υπηρεσίες έχει, ιδίως λόγω της δυνατότητας υποκατάστασης, ισχυρές διακυμάνσεις. Αυτό την καθιστά πολύ ασταθή και εξαρτάται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες που οι ξενοδόχοι τις περισσότερες φορές δεν μπορούν να προβλέψουν (π.χ. καιρός, φυσικές καταστροφές) ή επιρροή (π.χ. μόδα, τάσεις, οικονομικές εξελίξεις). Έτσι, η ζήτηση έχει έντονους ρυθμούς που ποικίλλουν σημαντικά με την πάροδο του χρόνου, ανάλογα με την τοποθεσία ή την ομάδα των επισκεπτών (= εποχικότητα), που σημαίνει ότι οι πωλήσεις ενός ξενοδοχείου ενδέχεται να κυμαίνονται σε μεγάλο βαθμό για μια χρονική περίοδο.

Το τελευταίο ειδικό χαρακτηριστικό μιας ξενοδοχειακής υπηρεσίας είναι η ένταση της υπηρεσίας προσωπικού. Η φιλοξενία που αναμένεται από τον επισκέπτη μπορεί να επιτευχθεί μόνο σε άμεση επαφή μεταξύ του παρόχου υπηρεσιών και του επισκέπτη. Για να αρχειοθετηθεί αυτό, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ζωτικής σημασίας στη διαχείριση της απόδοσης του ξενοδοχείου. Αυτό εκδηλώνεται με υψηλό κόστος προσωπικού. Η αντικατάσταση της ανθρώπινης εργασίας είναι μάλλον περιορισμένη και, λόγω της ασταθούς ζήτησης, η πίεση στο προσωπικό κυμαίνεται και καθιστά δύσκολο τον προγραμματισμό. Αυτό θα εξηγηθεί περαιτέρω στο κεφάλαιο 2.2 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων. (Freyberg et al. 2013, σελ. 54-55.)

Ως αποτέλεσμα αυτών των ειδικοτήτων των ξενοδοχείων και των υπηρεσιών τους, υπάρχουν συνέπειες στη διαχείριση που πρέπει να τηρηθούν.

2.1 Μάρκετινγκ και επικοινωνία

Το μάρκετινγκ και η επικοινωνία είναι ένα πολύ μεγάλο μέρος της διαχείρισης ξενοδοχείων και ένα μεγάλο μέρος της σχετικής βιβλιογραφίας ασχολείται με αυτό. Από πρακτική άποψη, το μάρκετινγκ ξενοδοχείων μπορεί να θεωρηθεί ως η απαιτούμενη (ξενοδοχειακή) απόδοση, τη σωστή στιγμή και στο σωστό μέρος, με τη σωστή τιμή, στο κατάλληλο κανάλι πωλήσεων με αποτελεσματική προώθηση πωλήσεων, διαφήμισης και κοινού.

Το μάρκετινγκ ξενοδοχείων έχει σημαντικές διαφορές από το μάρκετινγκ καταναλωτικών αγαθών, ειδικά λόγω των χαρακτηριστικών της υπηρεσίας: η ασυλία του προϊόντος του ξενοδοχείου δημιουργεί την ανάγκη για πολλές εξηγήσεις και οπτικοποίηση. Μια εικονογραφική αναπαράσταση στη διαφήμιση της απόδοσης ενός ξενοδοχείου είναι πολύ πιο περίπλοκη από ότι με τα υλικά στοιχεία.

Το προϊόν του ξενοδοχείου δεν είναι μεταφερόμενο ή κινητό. Ως αποτέλεσμα, οι καταναλωτές πρέπει να έχουν κίνητρο να κάνουν χρήση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου στην τοποθεσία του ξενοδοχείου. Αυτό δεν επηρεάζει μόνο την επιλογή τοποθεσίας για ένα ξενοδοχείο, αλλά και το διυπηρεσιακό μάρκετινγκ, στο οποίο πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι φυσικοί και οι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες της αρχικής τουριστικής προσφοράς.

Παράλληλα, το προϊόν του ξενοδοχείου είναι συμπληρωματικό και αυτό γιατί η υπηρεσία συνδέεται πάντα με άλλες υπηρεσίες που παρέχονται από άλλους τουριστικούς παρόχους, όπως ταξιδιωτικούς πράκτορες ή δημόσιους φορείς, όπως οι δήμοι. Έτσι, το μάρκετινγκ των ξενοδοχείων επηρεάζεται επίσης από το μάρκετινγκ των επώνυμων παρόχων υπηρεσιών. Η σχέση μεταξύ δημιουργίας και απόδοσης υπηρεσιών προκαλεί τη διαδικασία της υπηρεσίας να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις διακυμάνσεις της ζήτησης.

Καθώς η υπηρεσία ξενοδοχείου αποτελείται από πολλές διαφορετικές υπηρεσίες και μπορεί ταυτόχρονα να σχεδιαστεί διαφορετικά, με βάση τις διαφορετικές προσδοκίες των διαφορετικών επισκεπτών, το τελευταίο έχει ως αποτέλεσμα μια ισχυρή ατομικότητα και μια χαμηλή τυποποίηση της υπηρεσίας του ξενοδοχείου.

Αυτό καθιστά δύσκολη τη σύγκριση με τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών ή τη μέτρηση της ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Ωστόσο, η υπηρεσία ξενοδοχείου αυτή, είναι εύκολα εναλλάξιμη. Από την εποχικότητα ή την επίδραση των μη οικονομικών μέτρων (τάσεις, φύση: ηφαιστειακή έκρηξη) στη ζήτηση, προκύπτει υψηλός κίνδυνος πωλήσεων. (Freyberg et al. 2013, σελ. 213-215.)

Προκειμένου να δημιουργηθεί μια διάγνωση και πρόβλεψη της αγοράς, είναι απαραίτητο να ληφθούν πληροφορίες σχετικά με τη ζήτηση, τους ανταγωνιστές και το περιβάλλον μέσω διαφόρων πηγών πληροφοριών και ερευνητικών μεθόδων (Freyberg et al. 2013, σελ. 217). Μέσω αυτών των πληροφοριών, μπορούν να εξαχθούν οι στόχοι του λεγόμενου «μάρκετινγκ» (κατάσταση στόχου).

Αυτοί οι στόχοι πρέπει να πληρούν τις λειτουργίες παρακολούθησης και ελέγχου καθορίζοντας ποιο αποτέλεσμα πρέπει να επιτευχθεί με βάση τη συγκεκριμένη

συμπεριφορά που θα επιδείξει το εκάστοτε ξενοδοχείο στην αγορά (Freyberg et al. 2013, σελ. 228).

Κατά συνέπεια, οι στρατηγικές μάρκετινγκ μπορούν να διαμορφωθούν για την επίτευξη των προγραμματισμένων στόχων, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τη σύνδεση μεταξύ των στρατηγικών μάρκετινγκ, των στόχων μάρκετινγκ και των λειτουργικών μέτρων (Freyberg et al. 2013, σελ. 230-231).

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ καθορίζουν το πλαίσιο στο οποίο θα επιλεγούν τα μέσα του μάρκετινγκ. Επιλέγονται με τον πιο κατάλληλο τρόπο σε μια δεδομένη κατάσταση για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων του. Υπό αυτήν την έννοια, το μείγμα μάρκετινγκ είναι η τακτική συνιστώσα του μάρκετινγκ (Freyberg et al. 2013, σελ. 235.)

Λόγω των ειδικών χαρακτηριστικών της παροχής υπηρεσιών, θεωρείται ότι απαιτείται εκτεταμένη κατανόηση του προσανατολισμού της έννοιας «μάρκετινγκ» όπως: διαδικασία, άνθρωποι και φυσικές εγκαταστάσεις, εκτός από τις 4 παραδοσιακές εξωτερικές εργασίες μάρκετινγκ: Τιμή, Τόπος, Προώθηση και Προϊόν (Freyberg et al. 2013, σελ. 255).

Αυτό που εμπεριέχεται στα παραδοσιακά καθήκοντα του μάρκετινγκ είναι το εργαλείο **τιμής**. Περιλαμβάνει όλα τα μέτρα που λαμβάνονται στη στρατηγική και πρακτική τιμολόγηση, καθώς και την πολιτική έκπτωσης και τους όρους πληρωμής για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων μάρκετινγκ. Αυτές οι αποφάσεις λαμβάνονται ως επί το πλείστον μακροπρόθεσμα.

Ο **τόπος** σημαίνει, η πολιτική διανομής και τοποθεσίας μιας εταιρείας. Αυτό εξαρτάται από τον τύπο της επιχείρησης και πρέπει να σέβεται ιδιαίτερα την ομάδα-στόχο και το κόστος επένδυσης. Επιπλέον, αυτό μπορεί να γίνει άμεσα, διανέμοντας από τον παραγωγό ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας στον πελάτη, ή μέσω ενός διαμεσολαβητή, όπως ένα ταξιδιωτικό γραφείο στον τουρισμό. (Freyberg et al. 2013, σελ. 255-259.)



Πηγή: news247.gr

Η **προώθηση** περιγράφει την επικοινωνιακή πολιτική μιας εταιρείας, η οποία είναι ιδιαίτερα σημαντική σε καταστάσεις κρίσεων. Αυτό αναφέρεται σε στοχευμένα και προγραμματισμένα μέτρα πληροφόρησης που είναι κατάλληλα για να παρακινήσουν τους επισκέπτες και το κοινό ώστε να συμπεριφερθούν με έναν συγκεκριμένο τρόπο που να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ και τελικά των στόχων της εταιρείας. Συνδέεται στενά με την πολιτική της απόδοσης, καθώς ο ύψος χαρακτήρας της απόδοσης του ξενοδοχείου μπορεί να απεικονιστεί καλύτερα με τα μέσα της πολιτικής επικοινωνίας. Τα χρησιμοποιημένα εργαλεία είναι κυρίως τα κλασικά εργαλεία επικοινωνίας, όπως διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις και προώθηση πωλήσεων. Η επικοινωνία μπορεί να πραγματοποιηθεί έμμεσα (π.χ. μέσω μέσων μαζικής ενημέρωσης) ή απευθείας (π.χ. ενημερωτικό δελτίο από το ξενοδοχείο).

Λόγω της τεχνολογικής προόδου, η επικοινωνία πραγματοποιείται σήμερα σε μεγάλο βαθμό μέσω του διαδικτύου και των κοινωνικών μέσων που αυτό παρέχει. Ως αποτέλεσμα αυτής της υψηλής χρήσης του διαδικτύου και της επακόλουθης αλλαγής της τεχνολογίας των πληροφοριών, τα τελευταία χρόνια (στην προσωπική και κοινωνική ζωή), απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή όχι μόνο για τη στρατηγική μάρκετινγκ, αλλά και για την επικοινωνία. (Freyberg et al. 2013, σελ. 260-264.) Μέσω των κοινωνικών μέσων (π.χ. Facebook, YouTube, Instagram), μπορεί να

δημιουργηθεί μια πιο διαδραστική επαφή με τον πελάτη, η οποία είναι ικανή να αποβεί ωφελιμότερη από μια απλή ανταλλαγή πληροφοριών.

2.2 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη ξενοδοχειακή βιομηχανία, καθώς η προσφερόμενη υπηρεσία είναι πολύ απαιτητική. Η σημασία της αυτή, συνεχίζει να αυξάνεται ως αποτέλεσμα των μεταβαλλόμενων περιβαλλοντικών συνθηκών που εκφράζονται σε ένα πιο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον για ξενοδοχεία, όπως καινοτομίες στην τεχνολογία και την οικονομία. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχία ενός ξενοδοχείου.

Η διεύθυνση πρέπει να αντιμετωπίσει το υψηλό κόστος προσωπικού και να βρει υπαλλήλους με ειδίκευση και κίνητρα. Η συνοπτική αποστολή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι να παρέχει και να αναπτύσσει υπαλλήλους στον σωστό αριθμό, με τα κατάλληλα προσόντα, στο σωστό μέρος και τη σωστή στιγμή. Για να καταστεί αυτό δυνατό, κρίνεται απαραίτητο να βρεθούν λύσεις, οι οποίες να αποκλείουν ή τουλάχιστον να ελαχιστοποιούν τις συγκρούσεις μεταξύ οικονομικών και κοινωνικών στόχων. (Freyberg et al. 2013, σελ.143.)

Το κεφάλαιο αυτό, αναφέρει τα ειδικά χαρακτηριστικά της διαχείρισης ξενοδοχείων και τις περαιτέρω επιπτώσεις τους στη διαδικασία διαχείρισης προσωπικού. Η υψηλή ένταση προσωπικού οδηγεί επίσης σε υψηλό κόστος προσωπικού, το οποίο μπορεί να αντιπροσωπεύει έως και το 45% των πωλήσεων της εταιρείας. Υπάρχουν πολύ λιγότερες επιλογές για εξορθολογισμό εάν οι πωλήσεις σταματούν. Σε αυτήν την περίπτωση, μπορεί να τονιστεί και πάλι ο σωστός σχεδιασμός των απαιτήσεων προσωπικού, η σωστή επιλογή υπαλλήλων και η ανάπτυξη του προσωπικού. Η κυμαινόμενη ζήτηση για εργασία μέσω των εποχιακών αλλαγών, διαφορετικών καθημερινών, εβδομαδιαίων ή ετήσιων ρυθμών, έχει συνέπειες όσον αφορά το προσωπικό.

Δεδομένου ότι μερικές φορές οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες πρέπει να προσφέρονται σε μάλλον «μη ελκυστικές ώρες» (π.χ. αλλαγές στη ρεσεψιόν τη νύχτα), σε αντίθεση με άλλα ιδρύματα υπηρεσιών όπως η τραπεζική, για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους, πρέπει να εξαργυρωθούν για αυτές τις δυσάρεστες ώρες εργασίας από μια ποικιλία εργασιακών δραστηριοτήτων.

Το επίπεδο προσόντων του προσωπικού στα ξενοδοχεία είναι αρκετά χαμηλό σε σύγκριση με άλλα καταστήματα. Επιπλέον, η βιομηχανία φιλοξενίας δεν δραστηριοποιείται πολύ στην περαιτέρω εκπαίδευση, αλλά πρέπει να προωθηθεί η προσωπική ανάπτυξη.

Μια πιθανή υψηλή διακύμανση των εργαζομένων οδηγεί σε υψηλό κόστος πρόσληψης και κατάρτισης, το οποίο επηρεάζει επίσης τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη-ανέλιξη του προσωπικού. Μια καλή στρατηγική για τα κίνητρα των εργαζομένων και το αντίστοιχο στυλ ηγεσίας έχει θετική επίδραση στη διακύμανση. Μέσω αυτών των σημείων, η αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού, του παράγοντα παραγωγής, είναι πολύ σημαντικός. Συγχρόνως, μπορεί επίσης να ειπωθεί ότι η καλή «φήμη» ως εργοδότης είναι επίσης σημαντική και επωφελής. (Freyberg et al. 2013, σελ. 144-148.)

2.3 Διαχείριση κόστους

Κατά τους Freyberg et al. (2013) η δημιουργία ξενοδοχειακών υπηρεσιών σημαίνει η κατανάλωση αγαθών και υπηρεσιών που ποσοτικοποιούνται σε όρους κόστους. Τα ξενοδοχεία έχουν υψηλό επίπεδο κόστους, τα έξοδα άνω του 90-95% των λειτουργικών εσόδων δεν είναι ασυνήθιστα.

Απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις υψηλής έντασης κεφαλαίου σε ένα ξενοδοχείο και έχουν επίσης ισχυρό αντίκτυπο στη διάρθρωση του κόστους μέσω του κόστους δανεισμού και των αποσβέσεων, εκτός από το κόστος προσωπικού και το κόστος των αγαθών. Τα περισσότερα από τα έξοδα σε ένα ξενοδοχείο ορίζονται ως πάγια έξοδα, όπως το κόστος χωρητικότητας και το κόστος αναμονής. Το σχετικό με την απασχόληση μεταβλητό κόστος είναι μάλλον χαμηλό.

Επιπλέον, η διάρθρωση του κόστους σε ένα ξενοδοχείο είναι μάλλον άκαμπτη και, ως εκ τούτου, η διαχείριση του κόστους πρέπει να διανείμει το παρεπόμενο σταθερό κόστος σε όσο το δυνατόν περισσότερες υπηρεσίες, έτσι ώστε το μερίδιο σταθερού κόστους να μειώνεται με την αύξηση της χρήσης ανά μονάδα.

Εντούτοις, το εύρος και η διάρθρωση του κόστους ενός ξενοδοχείου εξαρτώνται από παράγοντες όπως: οι διακυμάνσεις της ζήτησης, ο όγκος και ο χαρακτήρας των προσφερόμενων υπηρεσιών, η ποιότητα της ξενοδοχειακής υπηρεσίας (πρώτης κατηγορίας έναντι χαμηλής προϋπολογισμού), το μέγεθος της εταιρείας καθώς και η ιδιοκτησία του ακινήτου (ιδιοκτήτης έναντι ενοικιαστή).

Η τοποθεσία του ξενοδοχείου καθορίζει τις ώρες λειτουργίας, τη δομή των επισκεπτών και, συνεπώς, τη διάρκεια της διαμονής. Με συχνή χρήση, το κόστος πλυντηρίου και καθαρισμού είναι υψηλότερο από εκείνο με μεγαλύτερη μέση διαμονή.

Συνοψίζοντας, η διαχείριση κόστους περιλαμβάνει τη διαχείριση του ξενοδοχείου λαμβάνοντας υπόψη την επίδραση των παραγόντων που αναφέρονται παραπάνω. Συγχρόνως, η πίεση κόστους στον ξενοδοχειακό κλάδο αυξάνεται ταυτόχρονα λόγω της γενικής αύξησης των τιμών των παραγόντων της παραγωγής. Επιπλέον, πρέπει να ληφθεί υπόψη, ότι η μείωση του κόστους είναι δυνατή μόνο μέχρι ένα ορισμένο σημείο, έτσι ώστε η ποιότητα της ξενοδοχειακής υπηρεσίας να μην μειώνεται. (Freyberg et al. 2013, σελ.179-181.)

2.4 Επενδύσεις και χρηματοδότηση

Σύμφωνα και πάλι με τους Freyberg et al. (2013) οι επενδύσεις και η χρηματοδότηση στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτελούν και τα δύο θέματα έναρξης μιας επιχείρησης και εξασφάλισής της. Προκειμένου να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητα, τα ξενοδοχεία αναγκάζονται να προσαρμόσουν τις υπηρεσίες τους στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των επισκεπτών τους ή ακόμα και να δημιουργήσουν νέες επιθυμίες.

Πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις της αγοράς και να πραγματοποιούνται συνεχείς επενδύσεις εκσυγχρονισμού και προσαρμογής για ένα εμπορεύσιμο ξενοδοχειακό προϊόν. Για το τελευταίο απαιτούνται συχνά νέες επενδύσεις. Η ίδρυση

ενός ξενοδοχείου συχνά περιλαμβάνει μόχλευση για να ξεκινήσει ο κύκλος χρημάτων. Το φορολογικό εύρος σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να λειτουργήσει μόνο εάν οι οικονομικοί πόροι για την προμήθεια των παραγόντων παραγωγής (π.χ. προσωπικό, φαγητό) είναι διαθέσιμοι και μπορούν να ανακτηθούν μέσω του όγκου των πωλήσεων και της κατανάλωσης των υπηρεσιών.

Πρέπει να θυμόμαστε ότι η κατανάλωση, η πώληση και η παραγωγή των υπηρεσιών σε ένα ξενοδοχείο πραγματοποιούνται ταυτόχρονα. Η διοίκηση πρέπει να προσδιορίζει τακτικά τις κεφαλαιακές απαιτήσεις για επενδύσεις και να διασφαλίζει την ύπαρξη επαρκούς κεφαλαίου για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Επενδύσεις μπορούν επίσης να γίνουν με τη βοήθεια του χρεωστικού κεφαλαίου.

Καθώς οι επενδύσεις διασφαλίζουν οικονομικούς πόρους σε ορισμένα αντικείμενα, είτε άυλα είτε υλικά, αποτελούν έκφραση της κεφαλαιακής απαλλοτρίωσης. Αυτές οι επενδύσεις μπορούν να είναι είτε πάγια είτε κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία. Ένα παράδειγμα επένδυσης σε πάγια περιουσιακά στοιχεία είναι οι νέες κατασκευές ή ο εκσυγχρονισμός που συμβάλλουν στον εταιρικό σκοπό για μεγάλο χρονικό διάστημα, αλλά επομένως έχουν μακροπρόθεσμες κεφαλαιακές απαιτήσεις. Τα τρέχοντα περιουσιακά στοιχεία περιλαμβάνουν την αγορά αγαθών και πρώτων υλών (π.χ. είδη υγιεινής, ποτά), τα οποία έχουν μόνο βραχυπρόθεσμη κεφαλαιακή απαίτηση και εξαρτώνται από τα έσοδα που προκύπτουν. (Freyberg et al. 2013, σελ.267-269.)

2.5 Διαχείριση τροφίμων και ποτών

Στο βιβλίο Hotel management (Freyberg et al. 2013), επεξηγούνται οι λόγοι που καθιστούν τη διαχείριση τροφίμων και ποτών να διαθέτει βασικό ρόλο στην οικονομική επιτυχία των γαστρονομικών τμημάτων. Η διαχείριση τροφίμων και ποτών σχολείται με το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο όλων των γαστρονομικών δραστηριοτήτων. Σε μεγαλύτερα ξενοδοχεία, το τμήμα τροφίμων και ποτών έχει τον δικό του διευθυντή, ο οποίος διευθύνει τους επικεφαλής των τμημάτων μειωμένης εξασφάλισης (π.χ. μπαρ, κουζίνα).

Επιπροσθέτως, η ανάλυση των τάσεων των τροφίμων και ο προγραμματισμός των προσφορών αποτελούν μέρος αυτής της διαχείρισης. Είναι σημαντικό για ένα

ξενοδοχείο να βελτιστοποιήσει τη διαδικασία παραγωγής, ξεκινώντας από την αποθήκευση έως την προετοιμασία και την εξυπηρέτηση τροφίμων και ποτών.

Χωρίς βελτιστοποιημένη διαδικασία παραγωγής, και εάν τα ευπαθή εμπορεύματα δεν αντιμετωπιστούν σωστά, αυτό μπορεί να είναι και πηγή (τοπικής) κρίσης καθώς οι επισκέπτες θα μπορούσαν να δηλητηριαστούν από τρόφιμα. Το τμήμα τροφίμων και ποτών μπορεί να είναι πηγή εσόδων και φορέας εικόνας, αλλά οι ξενοδόχοι το βλέπουν ως μια μερική προσφορά ολόκληρης της ξενοδοχειακής υπηρεσίας, ώστε να είναι πιο ελκυστική και να μπορεί να καθορίζει υψηλότερες τιμές δωματίου. Μακροπρόθεσμα, η γαστρονομία θα πρέπει τουλάχιστον να καλύψει το κόστος της και με τη βοήθεια μιας κατάλληλης ιδέας, να επιτύχει τα επιθυμητά κέρδη.

Λόγω του υψηλού κόστους προσωπικού και του κόστους των εμπορευμάτων, το τμήμα τροφίμων και ποτών δημιουργεί, όπως αναφέρθηκε, ένα σχετικά χαμηλό κέρδος για το ξενοδοχείο. Ωστόσο, με μια φημισμένη περιοχή τροφίμων και ποτών σε ξενοδοχεία με καλή διαχείριση, μπορεί να προκύψουν και άλλα οφέλη. Για παράδειγμα, η διοργάνωση εκδηλώσεων δεξιώσεων ή σεμιναρίων οδηγεί σε υψηλό ποσοστό πληρότητας δωματίων. Σε περίπτωση που είναι επιθυμητή η συνεργασία με τους ταξιδιωτικούς πράκτορες, πρέπει να είναι διαθέσιμες επιλογές πλήρους διατροφής, ημιδιατροφής και all inclusive.

Υπάρχουν σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία των εγκαταστάσεων τροφοδοσίας, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη, μαζί με τη γαστρονομική ιδέα:

Απόδοση: επιτύχετε έναν καθορισμένο στόχο με τη βέλτιστη χρήση των πόρων, για παράδειγμα με ένα περιορισμένο μενού και την τυποποίηση των διαδικασιών εργασίας.

Υπολογισμός: δίνεται προσοχή στους καθοριστικούς παράγοντες που μπορούν να υπολογιστούν, όπως η διάρκεια της διαμονής, οι μέσες δαπάνες των επισκεπτών και ο αριθμός των υπαλλήλων που απαιτούνται για ορισμένους χρόνους λειτουργίας και ορισμένους τύπους υπηρεσιών.

Προβλεψιμότητα: ικανοποίηση των προσδοκιών των προσκεκλημένων που δημιουργήθηκαν για παράδειγμα μέσω της διαφήμισης. Αυτές οι προσδοκίες μπορεί να περιλαμβάνουν την τιμή, το προϊόν, την ποιότητα ή τη φιλικότητα.

Έλεγχος: πρέπει να διασφαλιστεί μια μόνιμη εξέταση των διαδικασιών εργασίας, για παράδειγμα με ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα των τροφίμων ή στις υπηρεσίες των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να διευκολυνθεί με την τυποποίηση αυτών των διαδικασιών. (Freyberg et al. 2013, σελ. 205-207.)

Κεφάλαιο 3 Κρίση στον τουρισμό

Οι κρίσεις στον τουρισμό είναι τις περισσότερες φορές ένα σοβαρό συμβάν για τα εμπλεκόμενα μέρη, όπως τα ξενοδοχεία. Μπορεί να προκαλέσει μια κρίσιμη αλλαγή σημαντικών μεταβλητών που είναι ικανές να θέσουν σε κίνδυνο ή να καταστρέψουν μέρη ή ακόμα και ολόκληρο το σύστημα που είναι γνωστό μέχρι τώρα. Έρχεται μαζί με μια υποθετική πίεση χρόνου, που φέρνει μια ισχυρή ανάγκη για λήψη αποφάσεων και ανάληψη δράσης από τη διοίκηση.

Οι καταστάσεις κρίσεων συχνά περιέχουν υψηλό βαθμό αβεβαιότητας, καθώς μεμονωμένες εταιρείες ή ιδρύματα μπορούν να επηρεάσουν συγκεκριμένα γεγονότα σε περιορισμένο βαθμό και στην αρχή υπάρχει συχνά έλλειψη πληροφόρησης. Μια κρίση μπορεί να αναπτυχθεί πολύ διαφορετικά. Η κατάρρευση μιας εταιρείας ή μιας τουριστικής περιοχής είναι εξίσου κατανοητή με την επιτυχή διαχείριση της κρίσης. Μια κρίση μπορεί να αναπτυχθεί σε διάφορα στάδια και έτσι έχει χαρακτήρα διαδικασίας, πράγμα που σημαίνει ότι έχει μια δυναμική πορεία περιορισμένης χρονικής διάρκειας.

Όμως, καθώς ο χρόνος και η κρίση εξελίσσονται, οι ευκαιρίες για δράση από τις εταιρείες μειώνονται. Οι συνέπειες μιας κρίσης μπορεί να είναι μεσοπρόθεσμες έως μακροπρόθεσμες. Μπορούν να φαίνονται ακόμη και μετά την εξαφάνισή τους από το κέντρο των μέσων ενημέρωσης και του δημοσίου συμφέροντος (Dreyer, Dreyer & Obieglo 2001, σ. 4.)

Προβάλλοντας αυτό το γεγονός στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, σε μια πιο οικονομική πτυχή, μια κρίση μπορεί να νοηθεί ως μια διαδικασία που επηρεάζει αρνητικά την εταιρική ανάπτυξη.

Υπό αυτήν την έννοια, μια κρίση μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τη συνεχιζόμενη ύπαρξη ενός ξενοδοχείου ή ακόμη και να το αποκλείσει. (Glaeβer 2005, σελ. 27-28.)

Ο όρος «κρίση» χρησιμοποιείται ευρέως σε διάφορα επιστημονικά πλαίσια (π.χ. ιατρική, ψυχολογία, οικονομία, κοινωνία κ.λπ.). Προέρχεται από τα ελληνικά, την λέξη «κρίση», που σημαίνει επιλογή ή απόφαση. Η χρήση του όρου, ωστόσο, ποικίλλει ανάλογα με το πλαίσιο στο οποίο χρησιμοποιείται και την πειθαρχία του ερευνητή.

Στην οργανωτική βιβλιογραφία, η κρίση ορίζεται ως εξής: ένα συμβάν χαμηλής πιθανότητας και υψηλού αντίκτυπου που απειλεί τη βιωσιμότητα του οργανισμού και χαρακτηρίζεται από αμφισημία, αποτέλεσμα και μέσα επίλυσης, καθώς και από την πεποίθηση ότι οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται γρήγορα (Pearson and Clair, 1998).

Οι Pearson και Mitroff (1993) αναφέρουν ότι οι κρίσεις είναι γεγονότα που θέτουν απειλές για τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Οι Seymour και Moore (2000) επισημαίνουν ότι μια κρίση μπορεί να απειλήσει τη φήμη, τη ζωή και την επιβίωση ενός οργανισμού.

Ο Faulkner (2001) υποστηρίζει ότι οι κρίσεις ή οι καταστροφές μπορούν να περιγραφούν ως «ξαφνικές» προκλήσεις που θα μπορούσαν να δοκιμάσουν την ικανότητα του οργανισμού στο να τις αντιμετωπίσει ». Οι λεγόμενες «κρίσεις» στις επιχειρήσεις συμβαίνουν τώρα πιο συχνά, πιθανώς ως αποτέλεσμα μεγαλύτερων πιέσεων στις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία από τις απαιτήσεις της παγκόσμιας αγοράς, και μπορεί να έχουν πολύ πιο σοβαρές επιπτώσεις. Οι Elsubbaugh et al. (2004) ενστερνίζονται την άποψη ότι η κρίση είναι ένα αναπόφευκτο κομμάτι της επιχείρησης σήμερα και δεν μπορεί να διαχωριστεί σε τακτική επιχειρηματική δραστηριότητα.

Ο κύκλος ζωής και οι πιθανές επιπτώσεις και ενέργειες μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της στρατηγικής από οργανισμούς για την αντιμετώπιση τέτοιων περιστατικών και για τη διακοπή ή τη μείωση της σοβαρότητας των επιπτώσεών τους , τόσο στην επιχείρηση όσο και την κοινωνία, παρά την περιπλοκότητα.

Όσον αφορά τον τουρισμό, οι Laws and Prideaux (2005) υποστηρίζουν ότι ο όρος «κρίση» στην τουριστική βιομηχανία αναφέρεται συνήθως σε ένα γεγονός που οδηγεί σε σοκ ή αλλιώς σε μια κατάσταση πανικού με αποτέλεσμα την ξαφνική εμφάνιση μιας δυσμενούς κατάστασης. Επισημαίνεται συγχρόνως ότι, οι κρίσεις είναι αναπόφευκτες.

Η ίδια η τουριστική βιομηχανία συχνά περιγράφεται ως η μεγαλύτερη βιομηχανία στον κόσμο. Η συνολική συμβολή του τουρισμού και των ταξιδιών στο ΑΕΠ (Γενικό Εγχώριο Προϊόν) το 2015 ήταν 7,170,3 δισ. USD, δηλαδή 9,8%. Συνολικά, ο τουρισμός υποστήριξε και δημιούργησε το 2015 πάνω από 283 εκατομμύρια θέσεις εργασίας, σε άμεσες και έμμεσες μορφές, το οποίο αποτελεί συνολικά το 9,5% της παγκόσμιας απασχόλησης (World Travel & Tourism Council 2016).

Το UNWTO προέβλεψε για το 2017 τα υψηλότερα αποτελέσματα του διεθνούς τουρισμού σε επτά χρόνια, με αύξηση 7% στις διεθνείς αφίξεις τουριστών (διανυκτέρευση επισκεπτών). Προβλεπόταν να φτάσουν συνολικά 1.322 εκατομμύρια, κάτι που υπερβαίνει τη σταθερή τάση του 4% από το 2010.

Ο Γενικός Γραμματέας του UNWTO¹ Zurab Pololikashvili συνοψίζει ότι τα διεθνή ταξίδια συνεχίζουν να αυξάνονται έντονα, παγιώνοντας τον τουριστικό τομέα ως βασικό μοχλό στην οικονομική ανάπτυξη. Ως ο τρίτος εξαγωγικός τομέας στον κόσμο, ο τουρισμός είναι απαραίτητος για τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την ευημερία των κοινοτήτων σε όλο τον κόσμο. (UNWTO 2018.)

Μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι μια ζημία του τουριστικού τομέα, που πιθανώς προκλήθηκε από μια κρίση, μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις για μια εθνική οικονομία. Είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι η τουριστική βιομηχανία έχει δείξει υψηλό βαθμό ανθεκτικότητας τα τελευταία χρόνια, με πολλά απρόβλεπτα γεγονότα που έχουν επηρεάσει τον τουρισμό και τα ταξίδια.

Καθώς ο τουρισμός είναι ιδιαίτερα ευάλωτος σε κρίσεις όλων των τύπων, αντιδρά σε εξωτερικούς κραδασμούς με πολύ ισχυρότερη κάμψη σε σύγκριση με την παγκόσμια οικονομία στο σύνολό της. Η επιθυμία για ταξίδια είναι μεγάλη, η βιομηχανία επιστρέφει πάντα στην ανάπτυξη όταν ξεκινά η ανάκαμψη. (Lynch 2004, σελ. 2.)

¹ Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO) είναι ο ειδικευμένος οργανισμός των Ηνωμένων Εθνών που είναι υπεύθυνος για την προώθηση του υπεύθυνου, βιώσιμου και παγκόσμιου τουρισμού.

Η Mary Lynch (2004) περιγράφει στον Οδηγό Διαχείρισης Κρίσεων για τις Τουριστικές Επιχειρήσεις μια συνολική και απλή άποψη κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, λόγω πολλών διαφορετικών ειδών τουριστικών εταιρειών που εμπλέκονται (π.χ. ξενοδοχεία, εστιατόρια, αεροπορικές εταιρείες, ταξιδιωτικοί πράκτορες, προορισμοί).

Η απλή άποψη δεν είναι ο μόνος λόγος που τα μέσα ενημέρωσης μπορούν να λειτουργήσουν ως πολλαπλασιαστής των κρίσεων. Τα μέσα ενημέρωσης στέλνουν ερεθίσματα που χειρίζονται τα ανθρώπινα όντα σε μια πολύπλοκη διαδικασία και οδηγούν σε ορισμένες αντιδράσεις, όπως η κράτηση ενός ταξιδιού ή η ακύρωσή του (Dreyer et al. 2001, σελ.16).

Η εμπειρία έχει δείξει ότι ο τουρισμός υποφέρει από πτώση της ζήτησης όταν η τηλεόραση, το ραδιόφωνο και οι εφημερίδες αναφέρουν καταστάσεις κρίσης και καταστροφές. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι περισσότερες κρίσεις είναι πέρα από την εμπειρία των μεμονωμένων ανθρώπων καθώς ένα συμβάν ζημιάς είναι δύσκολο να εκτιμηθεί για αυτούς. (Dreyer et al. 2001, σελ.17.)

Για να επιδεινωθούν τα πράγματα, ορισμένες αναφορές μέσω των βασίζονται περισσότερο στην αίσθηση παρά στις πληροφορίες για να αυξήσουν τη διανομή της εφημερίδας τους ή να αυξήσουν τον αριθμό των θεατών. Αυτό σημαίνει ότι η πραγματικότητα παρουσιάζεται συχνά πιο αρνητική από ότι στην πραγματικότητα, λόγω των συναισθηματικών τεχνητών αναφορών από τα MME. (Sattler 2018.)

Εν αντιθέσει με όσα προαναφέρθηκαν, οι ειδικοί βίωσαν ότι οι παραθεριστές, που βρίσκονται ήδη στο ταξίδι τους, θέλουν να συνεχίσουν τις διακοπές τους παρά την κατάσταση της κρίσης. Είναι συχνά πιο χαλαροί από τις οικογένειές τους στο σπίτι. Είναι σε θέση να αξιολογήσουν την κατάσταση διαφορετικά από τους συγγενείς που παρακολουθούν την κάλυψη των μέσων ενημέρωσης (Sattler 2018; Dörr 2018).

Συνδυάζοντας αυτό με τη δήλωση της Lynch σχετικά με την ταχεία ανάκαμψη του τουρισμού, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι μόλις μειωθεί το ενδιαφέρον των μέσων μαζικής ενημέρωσης για τον προορισμό που επηρεάζεται από την κρίση, οι τουρίστες θα συγκεντρώσουν τους αρνητικούς τίτλους στα μέσα ενημέρωσης και θα πρέπει να υπάρξουν περισσότερες κρατήσεις πάλι.

Είναι ωστόσο σημαντικό, ότι τίποτα δεν θα συμβεί ξανά σε σύντομο χρονικό διάστημα (ή ότι η κρίση συνεχίζεται για πολύ καιρό). Το κοινό αντιλαμβάνεται πληροφορίες σχετικά με μια τρέχουσα κρίση με ιστορικό μνημείων, οπότε συνδέονται με παρόμοια γεγονότα και συνήθως τα συνδέουν με αρνητικά συναισθήματα. (Dreyer et al. 2001, σελ.17.)

Όπως έχει αποδειχθεί από τις προηγούμενες περιπτώσεις, η παγκοσμιοποίηση της τουριστικής βιομηχανίας και το γεγονός ότι ο κόσμος γίνεται όλο και περισσότερο αλληλεξαρτώμενος και συνδεδεμένος, έχουν οδηγήσει σε μια νέα πραγματικότητα για την τουριστική βιομηχανία, όπου μπορούν να γίνουν κρίσεις σε ένα μόνο μέρος του κόσμου και να επηρεάζουν τον τουρισμό στην ευρύτερη περιοχή ή παγκοσμίως. Ωστόσο, οι αρνητικές συνέπειες αυτών των περιστατικών μπορούν να μετριαστούν εάν οι ενδιαφερόμενοι που ασχολούνται με την τουριστική βιομηχανία είναι έτοιμοι να διαχειριστούν τέτοιου είδους καταστάσεις και περιστατικά.

Όμως, όπως οι Drabek (1995) και Prideaux et al. (2003) έχουν τονίσει, η κρίση στην προετοιμασία δεν αποτελεί ακόμη αναπόσπαστο στοιχείο της επιχειρηματικής πρακτικής του τουρισμού και πολλά στελέχη του φαίνονται απρόθυμα να προβλέψουν την ανάγκη. Επομένως, η ανάγκη ετοιμότητας για κρίσεις είναι προφανής και αδιαπραγμάτευτη.

Ο Misra(1995) ορίζει την προετοιμασία κρίσεων ως μια συνεχή διαδικασία ανάπτυξης σε οργανωτικές δυνατότητες πρόληψης, συγκράτησης και ανάκαμψης από κρίσεις. Εν συνεχεία, ο Γ.Σιόμκος ²και ο Δ.Μαδυτίνος ³(2001) υποστηρίζουν ότι η προετοιμασία είναι πολύ σημαντική για τους οργανισμούς που συμμετέχουν.

Οι κρίσεις που συμβαίνουν σε ένα μόνο μέρος του κόσμου μπορούν να επηρεάσουν τον τουρισμό γύρω από την ευρύτερη περιοχή ή ακόμα και παγκοσμίως. Με την κατανόηση αυτών των φαινομένων μπορούν να αναπτυχθούν πιο αποτελεσματικές στρατηγικές, να σταματήσουν ή να μειώσουν τη σοβαρότητα των επιπτώσεών τους στην επιχείρηση και την κοινωνία, παρά την πολυπλοκότητά τους.

Οι καταστάσεις θα ποικίλουν ανάλογα με την πίεση του χρόνου, την έκταση του ελέγχου και το μέγεθος αυτών των περιστατικών. Φυσικά, οι κρίσεις και οι

² Καθηγητής Μάρκετινγκ στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΟΔΕ) και Κοσμήτορας της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

³ Καθηγητής Οικονομικών & Πληροφορικής.

καταστροφές διαφέρουν σε ζητήματα διάρκειας. Συνήθως, η τουριστική δραστηριότητα επιστρέφει στην κανονική ζωή μετά από μια περίοδο ανάκαμψης.

Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να επικεντρωθεί σε πολλά ζητήματα που πρέπει να μελετηθούν περαιτέρω και να αναλυθούν προκειμένου να βελτιωθεί η κατανόηση των πτυχών των κρίσεων και να αναπτυχθούν πιο αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων.

Αυτά τα θέματα περιλαμβάνουν:

- Μια αναλυτική ποσοτική προσέγγιση των επιπτώσεων αυτών των ειδών.
- Τη διάρκεια της περιόδου ανάκαμψης που εξετάζει και αναλύει ποσοτικά δεδομένα τυπικών περιπτώσεων κρίσεων, όπως αυτά που παρουσιάζονται παραπάνω.
- Τον τρόπο με τον οποίο οι εκάστοτε τουριστικές μονάδες που γίνονται αποδέκτες δυσμενών κρίσεων τις διαχειρίζονται.
- Τις σκέψεις και τις πεποιθήσεις των διευθυντών των τουριστικών επιχειρήσεων και οργανισμών όπου ασχολούνται με την τουριστική βιομηχανία σχετικά με κρίσεις που συμβαίνουν τοπικά και επηρεάζουν παγκοσμίως.
- Τις νέες μορφές κρίσης που εμφανίζονται στον ορίζοντα, όπως η τρομοκρατία στον κυβερνοχώρο, η γενετική μηχανική, οι κίνδυνοι για την υγεία, ο πολλαπλασιασμός των όπλων μαζικής καταστροφής και οι μεταβαλλόμενες καιρικές συνθήκες.

3.1 Είδη Κρίσεων

- Φυσική κρίση

Οι διαταραχές στο περιβάλλον και τη φύση οδηγούν σε φυσική κρίση. Τέτοια γεγονότα είναι γενικά πέρα από τον έλεγχο των ανθρώπων όπως π.χ. ανεμοστρόβιλοι, σεισμοί, τυφώνες, κατολισθήσεις, τσουνάμι, πλημμύρες, ξηρασία και έχουν ως αποτέλεσμα φυσική καταστροφή. Οι ζημιές που προκλήθηκαν από αυτές τις καταστροφές χαρακτηρίζονται ως φυσική κρίση.

Αυτή η κρίση μπορεί να είναι σε μεγάλη κλίμακα. Ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης μιας τέτοιας κρίσης είναι ο προγραμματισμός τους για εκ των προτέρων, όπως η οικοδόμηση ενός κτιρίου ανθεκτικού στο σεισμό, η κατασκευή θυρών εξόδου κινδύνου και η παροχή κατάρτισης στους υπαλλήλους για το τι πρέπει να κάνουν και να μην κάνουν υπό τέτοιες συνθήκες.

- Οικονομική κρίση

Συμβαίνει όταν ένας οργανισμός πλήττεται από την αιφνίδια απώλεια ενός μεγάλου ποσού χρημάτων. Οικονομικά ζητήματα όπως η πτώχευση, οι απώλειες εσόδων, ο πληθωρισμός ή η ξαφνική αλλαγή της τάσης στην αγορά μπορεί να προκαλέσει τη χρηματοπιστωτική κρίση σε έναν οργανισμό. Οικονομική κρίση μπορεί να συμβεί σε οποιαδήποτε οργάνωση. Αυτός ο τύπος κρίσης είναι πολύ δύσκολος και καταστροφικός για ολόκληρο τον οργανισμό. Οι πελάτες μπορούν να χάσουν την εμπιστοσύνη τους εάν η οικονομική κρίση δεν αντιμετωπιστεί προσεκτικά και γρήγορα.

- Τεχνολογική κρίση

Η τεχνολογική κρίση οφείλεται στην αποτυχία της τεχνολογίας. Τα προβλήματα στα συνολικά συστήματα οδηγούν σε τεχνολογική κρίση. Η καταστροφή του μηχανήματος, το κατεστραμμένο λογισμικό και ούτω καθεξής προκαλούν τεχνολογική κρίση.

Σήμερα, το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρηματικών εργασιών εξαρτάται από την τεχνολογία.

Οποιαδήποτε βλάβη στις τεχνολογικές συσκευές δημιουργεί εμπόδια στην εξυπηρέτηση των πελατών. Κυρίως, μια τεχνολογική κρίση περιλαμβάνει αποτυχία υλικού, το λογισμικό παίρνει συμβιβασμένο από λογισμικό ή βιομηχανικό ατύχημα. Για να αντιμετωπίσει τέτοιες καταστάσεις, η διοίκηση θα πρέπει να προσπαθήσει να μετριάσει τις απώλειες και να εξασφαλίσει ένα σχέδιο για να αποκατασταθούν τα πράγματα όσο το δυνατόν συντομότερα.

- Μια κρίση εξαπάτησης:

Σε μια οργάνωση, όταν χιλιάδες άνθρωποι δουλεύουν μαζί, χρήζει δύσκολο να κρατηθούν τα μυστικά των σημαντικών πληροφοριών. Μια κρίση εξαπάτησης μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά παράξενη για έναν οργανισμό. Ένα άτομο από τον ίδιο τον οργανισμό παρερμηνεύει τις πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό με σκοπό να προκαλέσει βλάβη σε αυτόν. Αυτές οι καταστάσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν με τη συζήτηση του θέματος με το δικηγόρο και τη λήψη των απαιτούμενων μέτρων για την άμβλυνση των ζημιών.

- Μια κρίση κακοποίησης:

Η επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης προσελκύει πολλούς αντιπάλους. Κάθε επιχείρηση έχει τους ανταγωνιστές της και συνήθως οι εταιρείες χρησιμοποιούν τακτικές για να γίνουν καλύτερες μεταξύ τους και να πάρουν καλύτερες επιχειρήσεις. Ο υγιής ανταγωνισμός είναι καλός και δίνει περιθώρια ανάπτυξης. Ωστόσο, μερικές φορές κάποιοι ανταγωνιστές ξεχνούν τότε πρέπει να σταματήσουν και χρησιμοποιούν πραγματικά δυσάρεστες τακτικές για να καταστρέψουν την εικόνα του αντιπάλου τους.

Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει την εισβολή στον ιστότοπο της εταιρείας και την ανάρτηση λανθασμένων πληροφοριών σχετικά με αυτό, την παραβίαση του προϊόντος ή του λογισμικού της εταιρείας ή τη διάδοση φημών. Αυτά τα είδη των κρίσεων είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν και απαιτούν εξαιρετική εμπειρογνώμοσύνη για να ξεκαθαρίσουν.

- Κρίση αντιπαράθεσης:

Συμβαίνει όταν μια ομάδα ανθρώπων ή ένα άτομο έχουν ορισμένες απαιτήσεις και παλεύουν ενάντια στην οργάνωση, το ινστιτούτο ή την κυβέρνηση για να τους κάνουν να δεχθούν τα αιτήματά τους και να εκπληρώσουν τις προσδοκίες τους.

Οι κοινές μέθοδοι αντιμετώπισης κρίσεων είναι τα μποϊκοτάζ, οι απεργίες, ο αποκλεισμός ή η κατάληψη ενός χώρου εργασίας, η παρέλαση διαμαρτυρίας έξω από τον οργανισμό, δίνοντας ένα τηλεσίγραφο στους ανθρώπους που βρίσκονται στην εξουσία ή καταστρέφοντας την ιδιοκτησία του οργανισμού. Δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος τρόπος αντιμετώπισης τέτοιων καταστάσεων. Ωστόσο, η βοήθεια της αστυνομίας και του νόμου μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση της κρίσης των αντιπαραθέσεων.

3.2 Είδη Κρίσεων σε σχέση με την γεωγραφική έκταση τους

Οι τουριστικές κρίσεις διακρίνονται στις χωρικές τους διαστάσεις λαμβάνοντας υπόψη τη γεωγραφική έκταση της κρίσης. Για παράδειγμα, εάν ένα ξενοδοχείο υποστεί πυρκαγιά, πιθανότατα θα επεκταθεί μόνο σε τοπικό επίπεδο. Αντίθετα, ένας σεισμός ή μια ηφαιστειακή έκρηξη σε μια περιοχή διακοπών θα αποτελούσε μια περιφερειακή κρίση. Ο εμφύλιος πόλεμος είναι ένα παράδειγμα εθνικής κρίσης. Η οικονομική κρίση από το 2007-2008, με ρίζες στην αμερικανική κρίση ακινήτων (Amadeo 2018) επηρέασε σε διεθνές επίπεδο. (Dreyer et al. 2001, σ. 11.)

Ένας άλλος παράγοντας μιας κρίσης στον τουρισμό είναι η αντίστοιχη αιτία της. Αυτό μπορεί να είναι ενδογενές ή εξωγενές. Οι αιτίες των ενδογενώς προκαλούμενων κρίσεων βρίσκονται στην τουριστική εταιρεία. Μπορεί να προκληθεί από ανθρώπινες αλλά και από τεχνικές βλάβες. Σε ένα ξενοδοχείο, η κακή εξυπηρέτηση είναι ένα παράδειγμα ή, για έναν προορισμό, αν δεν υπάρχει διαθεσιμότητα πληροφοριών για τους επισκέπτες.

Οι εξωγενώς προκαλούμενες κρίσεις προκαλούνται από εξωτερικές συνθήκες. Είναι δύσκολο να υπολογιστούν και δύσκολα μπορούν να επηρεαστούν από τουριστικές επιχειρήσεις και προορισμούς, επειδή η αιτία βρίσκεται έξω από το πεδίο εφαρμογής τους. Αυτές οι αιτίες περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, γεωφυσικούς παράγοντες, όπως ηφαιστειακή έκρηξη ή σεισμό. Οι κοινωνικές και πολιτιστικές διαφορές μεταξύ των

ανθρώπων στη χώρα προορισμού και των τουριστών είναι μια αιτία, η οποία μπορεί να εκδηλωθεί με τη μορφή εκδηλώσεων βίας. Ο τελευταίος παράγοντας είναι οι κίνδυνοι για την υγεία των ταξιδιωτών, για παράδειγμα λόγω της έλλειψης υγιεινής. (Dreyer et al. 2001, σελ. 12-14.) Ανάλογα με την αιτία, μια κρίση μπορεί να συμβεί είτε ξαφνικά (π.χ. ηφαίστειο, σεισμός) είτε ύπουλα (π.χ. που προκαλείται από παραβιάσεις ασφάλειας) (Bowen, Kotler & Makens 2014, σ. 437).

3.3 Τουριστική κρίση - Φυσικές καταστροφές

Όπως περιγράφεται στο κεφάλαιο 3.1, οι φυσικές καταστροφές έχουν εξωγενείς αιτίες και είναι κυρίως περιφερειακές ενώ άλλοι τύποι κρίσεων μπορούν να αναπτυχθούν θετικά ή αρνητικά όπως μια φυσική καταστροφή σχετίζεται κυρίως με ένα αναπόφευκτο και καταστροφικό αποτέλεσμα και ως εκ τούτου παρουσιάζει οξεία κρίση.

Οι φυσικές καταστροφές συνδέονται κυρίως με γεγονότα όπως ηφαιστειακές εκρήξεις, σεισμούς, τσουνάμι ή τυφώνες. Στις περισσότερες περιπτώσεις, μια καταστροφή συνοδεύεται από μια κρίση επικοινωνίας και εμπιστοσύνης, την οποία πρέπει να ξεπεράσει η τουριστική εταιρεία μέσω της αξιοπιστίας και της αποκατάστασης της εμπιστοσύνης. (Dreyer et al. 2001, σελ. 9)

Ο Lynch (2004) περιγράφει το γεγονός μιας φυσικής καταστροφής ως διαταραχή των φυσιολογικών λειτουργιών μιας περιοχής. Οι τοπικές αρχές στις σχετικές περιοχές θα πρέπει να διαθέτουν στρατηγικές καταστροφών για την εφαρμογή σχεδίων εάν οι πολίτες τους βρεθούν έρμια των κρίσεων και χρειαστούν την παροχή βοθημάτων για την αποκατάσταση βασικών υπηρεσιών.

Αυτά τα γεγονότα χρειάζονται χρόνο για να ανακάμψουν, αλλά μπορούν σε πολλές περιπτώσεις να αντιμετωπιστούν καλύτερα από άλλες κρίσεις, καθώς θα πρέπει να υπάρχει μια δομή για την αντιμετώπισή τους και να διατίθεται οικονομική βοήθεια από τα κεφάλαια πολιτικής έκτακτης ανάγκης ή ασφαλιστικές απαιτήσεις. Η τουριστική άποψη για μια φυσική καταστροφή είναι παρόμοια με την ανταπόκριση σε άλλα είδη κρίσεων. Από τη μία πλευρά, έχουν συμπάθεια για τα άτομα που επηρεάζονται και ενδιαφέρονται για το πώς θα αντιμετωπιστεί το πρόβλημα. Από την

άλλη πλευρά, αξιολογούν τις ανησυχίες τους για μελλοντικές επισκέψεις στον προορισμό, εάν αυτό είχε προγραμματιστεί ή θεωρηθεί πιθανή τοποθεσία για μια επίσκεψη εντός των επόμενων 12 μηνών.

Για τους ταξιδιωτικούς πράκτορες, οι άμεσες ανησυχίες θα αφορούν τους επισκέπτες και τους υπαλλήλους τους στην περιοχή της κρίσης. Μόλις διασφαλιστεί η ασφάλειά τους, ο ταξιδιωτικός πράκτορας θα προβεί σε εκτίμηση σχετικά με την έκταση της ζημιάς και τον αντίκτυπό της. Θα εξετάσουν την άποψη των ασφαλιστικών εταιρειών και θα λάβουν συμβουλές από την τοπική αυτοδιοίκηση.

Φυσικά, τα υπουργεία επιθυμούν να προσελκύσουν τους επισκέπτες πίσω στην τοποθεσία και να επιστρέψουν στην κανονική ζωή, αλλά επίσης δεν θα αναλάβουν περιττούς κινδύνους. (Lynch 2004, σελ. 3-4.)

Ένα άλλο χαρακτηριστικό που διακρίνει μια φυσική καταστροφή από τους άλλους τύπους κρίσεων που περιγράφονται στο προηγούμενο κεφάλαιο είναι ότι δεν υπάρχει καμία ευθύνη. Τα περιστατικά περιγράφονται ως Πράξεις του Θεού. Γι' αυτό μπορούν να προκαλέσουν κατανόηση και συμπάθεια από το ευρύ κοινό.

Αυτό μπορεί να είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιστροφή σε ένα υγιές επίπεδο επιχείρησης. Επίσης, οι τουριστικές αντιλήψεις για τον προορισμό δεν πρέπει να καταστραφούν. Είναι πιθανό ότι λόγω της κακής διαχείρισης του συμβάντος, η εικόνα του προορισμού μπορεί να τραυματιστεί. Αντίθετα, μπορεί επίσης να έχει θετικό αποτέλεσμα με έναν καλό χειρισμό κρίσεων. (Lynch 2004, σελ. 4.)

Όπως καταδεικνύεται με την έκρηξη του ηφαιστείου στην Ισλανδία το 2010 (Frantzen 2017), η κατάσταση της χρονικής κρίσης αντιμετωπίστηκε καλά, τα φυσικά τουριστικά αξιοθέατα ήταν ακόμη ανέπαφα και ο αριθμός των επισκεπτών στο νησί ευδοκιμεί.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι συνολικά, οι φυσικές καταστροφές στατιστικά δεν βλάπτουν την εικόνα ενός προορισμού τόσο άσχημα όσο οι απειλές που προκαλούν οι άνθρωποι, για παράδειγμα μια τρομοκρατική επίθεση (Dreyer et al. 2001, σ. 20).

3.4 Συνέπειες των κρίσεων στον τουρισμό

Οι συνέπειες συνολικά μπορεί να αποδειχθούν καταστροφικές ή εποικοδομητικές. Οι καταστροφικές συνέπειες μπορεί να έχουν όπως έπεται ως φυσικό επόμενο, αρνητικές επιπτώσεις σε μια οικονομική επιχείρηση και στο περιβάλλον της.

Οι συνέπειες αυτές μπορεί να εκδηλωθούν σε μειώσεις θέσεων εργασίας, απώλεια κεφαλαίου ή φορολογικές ελλείψεις για το κράτος. Οι εποικοδομητικές συνέπειες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ευκαιρία για ανανέωση της εταιρείας, η οποία μπορεί να έχει κυρίως καλή επίδραση στην εταιρεία. Από αυτήν την άποψη, μετά από μια αναδιάρθρωση, μπορούν να απελευθερωθούν καινοτόμα πλεονεκτήματα ή να καταστραφούν παλαιές δομές. (Dreyer et al. 2001, σελ. 15)

Η πιο κοινή ή προφανής συνέπεια μετά από μια κρίση στον τουρισμό είναι η πιθανή μείωση της ζήτησης. Ωστόσο, μια πρόβλεψη πιθανών μειώσεων μετά από μια κρίση σε προορισμούς είναι προβληματική, επειδή πολλοί ταξιδιώτες αξιολογούν τους διαφορετικούς κινδύνους με διαφορετικό τρόπο. (Dreyer et al. 2001, σελ. 15)

Αυτή η ασυμφωνία μπορεί να επεξηγηθεί με παραδείγματα. Αφενός, μετά από ηφαιστειακή έκρηξη το 2010, το νησί της Ισλανδίας βιώνει τριπλάσια αύξηση του αριθμού των τουριστών (Frantzen 2017).

Από την άλλη πλευρά, ο τουρισμός σε άλλους προορισμούς πάσχει από συνεχείς μειώσεις στον αριθμό των επισκεπτών μετά από μια κρίση, όπως στην Καταλονία, μετά το δημοψήφισμα ανεξαρτησίας (Travelnews AG 2017).

Αυτή η διαφορετική αντίληψη από τους λαούς σε σύγκριση με τους ειδικούς, μπορεί να δικαιολογηθεί από το γεγονός ότι οι τελευταίοι βασίζονται σε επαγγελματικές γνώσεις και εμπειρίες. Οι λαϊκοί τείνουν να βασίζονται τις αποφάσεις τους περισσότερο σε συναισθήματα, τα οποία δεν μπορούν να εξηγηθούν ορθολογικά και

εξαρτώνται από το υποκειμενικά αντιληπτό δυναμικό κινδύνου. Αυτά βασίζονται σε ατομικές εμπειρίες, αξίες, φόβους και ελπίδες. (Dreyer et al. 2001, σελ. 15)

Εκτός από τις συνέπειες για τον τουρισμό, πρέπει να επισημανθεί ότι κάθε χρόνο περίπου 80.000 άνθρωποι πεθαίνουν λόγω φυσικών καταστροφών και ακόμη περισσότεροι γίνονται άστεγοι επειδή τα σπίτια και τα υπάρχοντά τους έχουν καταστραφεί. Το γεγονός αυτό μπορεί να επιφέρει σοβαρές συνέπειες και για την οικονομία του προορισμού. (Themen-tv 2007.)

Κεφάλαιο 4 Διαχείριση κρίσεων σε ξενοδοχεία

Για να προσδιοριστεί γρήγορα η Διαχείριση Κρίσεων ξανά, μπορεί να περιγραφεί ως ο συστηματικός χειρισμός καταστάσεων κρίσης, όπως μια καταστροφή. Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την ανάλυση μιας ειδικής κατάστασης κρίσης, την ανάπτυξη στρατηγικών και ένα σχέδιο κρίσης, εκτός εάν είχε ήδη προετοιμαστεί εκ των προτέρων, ή αν υπάρχει ένα γενικό σχέδιο κρίσης που μπορεί να προσαρμοστεί στην επερχόμενη κρίση.

Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, η δομή και οι ευθύνες ενός ξενοδοχείου πρέπει να έχουν καθοριστεί πρόσφατα. Ένα διαφορετικό οργανόγραμμα μπορεί να δημιουργηθεί για μια στιγμή σε μια κρίση, καθώς σχηματίζονται υποσυστήματα για τον σχεδιασμό μεταγενέστερων εργασιών διαχείρισης εντός του οργανισμού. Αυτό μοιάζει πολύ με την οργανωτική δομή ενός οργανισμού, καθώς η κρίση είναι επίσης περιορισμένη στο χρόνο και δεν συμβαίνει τακτικά.

Αυτή η μονάδα κρίσης μπορεί επίσης να είναι μια εξωτερική εταιρεία ή εξωτερικοί εμπειρογνώμονες, οι οποίοι είτε είναι μόνιμα μέρος του οργανισμού είτε έχουν συμβουλευτικό εξωτερικό χαρακτήρα, καθώς απαιτείται εμπειρία και συγκεκριμένες γνώσεις για την επιτυχή αντιμετώπιση του αρνητικού γεγονότος.

Η πρόσβαση σε εξειδικευμένες πληροφορίες μπορεί να είναι δύσκολη, ακόμη και σήμερα στον κόσμο των πολυμέσων και η εξατομικευμένη γνώση από ειδικούς είναι πολύτιμη όπως και το κόστος καθώς προκύπτει μόνο για την απαιτούμενη περίοδο απόδοσης. Επιπλέον, οι εξωτερικοί σύμβουλοι ενεργούν πιο ορθολογικά, καθώς δεν επηρεάζονται προσωπικά από την κατάσταση. (Glaeber 2005, σελ. 230.)

Η μονάδα κρίσης θέτει τα θεμέλια για τη δημιουργία διαφόρων μέτρων σχεδιασμού έκτακτης ανάγκης. Μια στρεβλωτική επιρροή μέσω των συγκεκριμένων συμφερόντων των μεμονωμένων τμημάτων του οργανισμού αποφεύγεται από την άμεση ανάθεση στην ανώτερη διοίκηση. Σε σύγκριση με αυτό μπορεί επίσης να υπάρχει μια επιτροπή κρίσης.

Αποτελείται από μέλη της διοίκησης του ξενοδοχείου ή άλλους σχετικούς φορείς λήψης αποφάσεων (π.χ. διευθυντής μάρκετινγκ, εκπρόσωπος Τύπου, δικηγόρος). Η σύνθεση ποικίλλει ανάλογα με τη φύση του γεγονότος. Έτσι, χρησιμοποιείται η ειδική γνώση των μελών, αλλά διασφαλίζει επίσης ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται εφαρμόζονται από τα άτομα που είναι υπεύθυνα για το τμήμα υπό κανονικές συνθήκες. Αυτή η μορφή λειτουργικής εγγύτητας με τα καθήκοντα σε μια κρίση και η κανονική κατάσταση αποδεικνύεται ότι είναι ένα σημαντικό συστατικό μιας επιτυχημένης διαχείρισης κρίσεων. (Glaeβer 2005, σελ. 223.)

Σε τελική ανάλυση, το πρώτο βήμα στη διαχείριση κρίσεων είναι να ληφθούν όλες οι προφυλάξεις για να αποφευχθούν τυχόν αρνητικά συμβάντα. Στο βιβλίο Μάρκετινγκ για Φιλοξενία και Τουρισμό (Bowen, Kotler & Makens 2014) εξηγείται ότι για μια καλή Διαχείριση Κρίσεων, πρέπει να δίνεται έμφαση περισσότερο στη διαχείριση και την επικοινωνία και λιγότερο στην ίδια την κρίση.

Δεν έχει σημασία αν ένα αρνητικό συμβάν είναι πιο πιθανό να συμβεί ξαφνικά ή ύπουλα, τα ξενοδοχεία και η διοίκησή τους πρέπει να προσδιορίσουν εκείνες τις κρίσεις οι οποίες υπάρχει πιο έντονα η πιθανότητα να συμβούν και να αναπτύξουν σχέδια για την αντιμετώπισή τους. Οι ύπουλες κρίσεις συχνά εντοπίζονται με καλή διαχείριση καθώς δίνουν προειδοποιητικά σημάδια πριν εμφανιστούν (π.χ. άγνωστοι που περπατούν στην ιδιοκτησία ή πτώση των βαθμών σε μια αναφορά υγείας).

Ωστόσο, σε περίπτωση ξαφνικής κρίσης, συνιστάται να υπάρχει τουλάχιστον ένα γενικό σχέδιο που μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα με το αρνητικό συμβάν. Είναι πολύ πιθανό να αντιμετωπίσει, για παράδειγμα, σεισμούς ή τσουνάμι, ένα ξενοδοχείο θα πρέπει να αναπτύξει σχέδια για αυτές τις περιπτώσεις και έτσι οι υπάλληλοι πρέπει να γνωρίζουν πώς να πράξουν σε μια ειδική αρνητική κατάσταση. Αυτό θα μπορούσε να ονομαστεί «αντίδραση διαχείρισης» σε μια κρίση.

Όσον αφορά την επικοινωνιακή αντίδραση σε περίπτωση κρίσης, μια καλή επικοινωνία με τον Τύπο μπορεί να μειώσει τον αντίκτυπο της αρνητικής δημοσιότητας. Για παράδειγμα, μια έκρηξη ηφαιστείου χωρίς τραυματισμούς θα μπορούσε να οδηγήσει σε θετική ή αρνητική δημοσιότητα.

Εάν το ξενοδοχείο δεν παρέχει πληροφορίες για τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, η επικεφαλίδα μπορεί να είναι «Η ηφαιστειακή στάχτη αναγκάζει 60 επισκέπτες του ξενοδοχείου να εκκενωθούν», η οποία έχει μάλλον κακή επιρροή στην άποψη των ξένων ή των πιθανών επισκεπτών. Εάν το ξενοδοχείο επικοινωνήσει με τον Τύπο, έχει την ευκαιρία να πει τη δική του άποψη σχετικά με το αρνητικό γεγονός. Το ξενοδοχείο θα μπορούσε να δηλώσει ότι «οι πληροφορίες σχετικά με τα σύννεφα τέφρας λόγω ηφαιστειακής έκρηξης είχαν θέσει σε εφαρμογή το σχέδιο έκτακτης ανάγκης του ξενοδοχείου. Οι επισκέπτες ενημερώθηκαν άμεσα και οι εργαζόμενοι πραγματοποίησαν μια ομαλή εκκένωση ως προληπτικό μέτρο. Κανένας δεν τραυματίστηκε και όλοι οι επισκέπτες μπόρεσαν να επιστρέψουν στα δωμάτιά τους και να συνεχίσουν τις διακοπές τους (εάν συνέβαινε αυτό) χάρη στους καλά ενημερωμένους και καλά εκπαιδευμένους υπαλλήλους που ήξεραν ακριβώς τι να κάνουν σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης».

Αφού σχεδιάσει μια σαφή εικόνα των συμβάντων, ο τίτλος της εφημερίδας θα μπορούσε να αλλάξει σε "Οι καλά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι μετακινούν γρήγορα τους επισκέπτες στην ασφάλεια", γεγονός που θα επέφερε θετική επίδραση στην εικόνα του ξενοδοχείου.

Επιπλέον, αξίζει να ληφθεί υπόψη ότι σήμερα το Διαδίκτυο είναι ένας τομέας όπου συχνά δημιουργούνται μεγάλες κρίσεις. Ένα κακόβουλο μήνυμα για το ξενοδοχείο (αληθινό ή όχι) μπορεί να μεταδοθεί σε εκατομμύρια ανθρώπους, το οποίο τονίζει και πάλι τη σημασία της σωστής μεθόδου επικοινωνίας κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. (Bowen, Kotler & Makens 2014, σελ. 437-438.)

4.1 Ανταπόκριση στις επικοινωνίες

Η επικοινωνία με την «κρίση» χαρακτηρίζεται από αμυντικές (ως αντίδραση σε κάτι) ή από επιθετικές κινήσεις (ενεργώντας με δική του πρωτοβουλία). Επιπλέον, οι ποιοτικοί και ποσοτικοί ισχυρισμοί στην επικοινωνία αυξάνονται σε σύγκριση με την κανονική επικοινωνία. Οι ποσοτικές απαιτήσεις αυξάνονται καθώς υπάρχει αυξημένη

ανάγκη για πληροφορίες στην κατάσταση της κρίσης καθώς και ο αριθμός των ατόμων που αναζητούν πληροφορίες πολλαπλασιάζεται.

Οι υψηλότερες ποιοτικές απαιτήσεις για επικοινωνία προκύπτουν από την ιδιαίτερη προσοχή που λαμβάνει ο οργανισμός ή το ξενοδοχείο. Αυτό καθιστά μια αποφασιστική, ακριβή και συνεπή επικοινωνία απαραίτητη κατά την περίοδο της κρίσης. Η επικοινωνία που παραδίδεται ταξινομείται ως πανικός ή προγραμματισμένη επικοινωνία. (Glaeβer 2005, σ. 290.)

Ως συνέπεια ενός αρνητικού γεγονότος, ο οργανισμός μπορεί ακούσια να γίνει το κέντρο του γενικού συμφέροντος. Οι σχετικές διαδικασίες επικοινωνίας είναι άγνωστες και ενδέχεται να περιλαμβάνουν ευκαιρίες και κινδύνους. Αυτό μπορεί να αποτελέσει μια ευκαιρία για μεσοπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη αύξηση της δημοσιότητας, η οποία συνήθως απαιτεί σημαντικές οικονομικές δαπάνες για έναν οργανισμό.

Η πρώτη πιθανότητα για την εμφάνιση αυτής της αυξημένης δημοσιότητας μπορεί να είναι ότι το αυξημένο επίπεδο δημοσίου συμφέροντος συνοδεύεται από μια αρνητική αλλαγή εικόνας. Σε αυτήν την περίπτωση, οι σχετικές συμβολές πρέπει να προσδιοριστούν και να μειωθούν.

Εάν αυτό πετύχει, η υπεύθυνη και προσεκτική συμπεριφορά αυτή μπορεί, μακροπρόθεσμα, να είναι επωφελής για ένα αυξημένο επίπεδο αναγνώρισης ονόματος, πιθανώς ακόμη και για ένα κέρδος συμπάθειας. Στη δεύτερη περίπτωση, μερικές φορές υπάρχουν θετικές αλλαγές στην εικόνα με το ίδιο το συμβάν, αλλά αυτό συμβαίνει σπάνια.

Απαιτείται επίσης ιδιαίτερη προσοχή όταν ζητούνται δωρεές. Ο συνδυασμός μάρκετινγκ περιέχει οτιδήποτε μπορεί να κοινοποιηθεί στον πελάτη και χρησιμεύει ως κατάλληλο εργαλείο για την περιγραφή της επικοινωνίας κρίσεων στον ξενοδοχειακό κλάδο με τις ειδικότητές του. Ο εκτεταμένος συνδυασμός μάρκετινγκ για τον ίδιο τον ξενοδοχειακό κλάδο περιγράφεται στο κεφάλαιο 2.1 του παρόντος εγγράφου.

Αυτά τα στοιχεία δεν χρησιμοποιούνται μεμονωμένα, σχετίζονται μεταξύ τους και συχνά συγχωνεύονται. Τα επιλεγμένα μέσα και ο αντίκτυπός τους επηρεάζονται και

επιλέγονται από την επιλεγμένη στρατηγική ανταγωνισμού, η οποία επηρεάζει επίσης την επιλογή σε περίπτωση κρίσης.

Με την εμφάνιση του γεγονότος, οποιαδήποτε χρήση των μέσων, ακόμη και αν είναι απλώς συνέχεια των υπάρχουσών αποφάσεων για την αγορά, θα εξεταστεί από διαφορετική οπτική και όλες οι οργανωτικές δραστηριότητες θα ερμηνευθούν και θα κατανοηθούν ως αποτέλεσμα μιας συνειδητής βούλησης (Glaeβer 2005, σελ. 248).

Πρώτον, πρέπει να αποφασιστεί εάν η υπάρχουσα χρήση των μέσων εξακολουθεί να είναι σωστή, αν είναι ικανή να αντιμετωπίσει την αρνητική κατάσταση και να δοκιμάσει αντιφάσεις. Στη συνέχεια, το νέο μείγμα μάρκετινγκ ως αποτέλεσμα του αρνητικού γεγονότος επιλέγεται και εισάγεται σκόπιμα. Σε αυτήν την ενεργή φάση της χρήσης των μέσων, η αγορά και οι περιβαλλοντικές συνθήκες αλλάζουν συνεχώς και ταχύτερα από ότι στην κανονική κατάσταση, η οποία θα πρέπει επίσης να οδηγήσει σε συνεχείς διορθώσεις και στρατηγικές αλλαγές. (Glaeβer 2005, σελ. 248.)

Στην πολιτική προϊόντων, αναφερόμενος στο εργαλείο προϊόντος στο Marketing Mix, όλες οι μετρήσεις πρέπει να στοχεύουν στην αποκατάσταση της αρχικής κατάστασης του προϊόντος και του οφέλους που προσφέρθηκε στον επισκέπτη.

Για ένα αρνητικό γεγονός που θέτει σε κίνδυνο την ασφάλεια των τουριστών και των επισκεπτών (όπως σε αυτό το άρθρο, μια ηφαιστειακή έκρηξη), πρέπει να ληφθούν ορισμένα μέτρα για την αποφυγή αυτής της απειλής. Για να δώσω ένα παράδειγμα, ο καθαρισμός της ηφαιστειακής τέφρας από την πισίνα του ξενοδοχείου ή η παροχή εναλλακτικών λύσεων σε αυτό, θα μπορούσε να είναι μια ενέργεια σχεδιασμού προϊόντων.

Επιπλέον, πρέπει να τεθεί το ερώτημα εάν η θέση του προϊόντος μπορεί να διατηρηθεί παρά την κρίση. Μέσα από παραλλαγές προϊόντων που δημιουργήθηκαν και παρουσιάστηκαν, για παράδειγμα προσφέροντας διαμονή σε συνεργαζόμενο ξενοδοχείο σε άλλο μέρος της χώρας όπου δεν μπορεί να προκληθεί ενόχληση ή κίνδυνος από το αρνητικό γεγονός. (Glaeβer 2005, σελ. 255-256.)

Κρίσιμη για καταστάσεις κρίσης θεωρείται η ικανότητα των καταναλωτών να την αξιολογούν. Επιπλέον, είναι δύσκολο για αυτούς να εκτιμήσουν τις πραγματικές συνέπειες του αρνητικού γεγονότος στο προϊόν. Μπορούν να ληφθούν αποφάσεις που μειώνουν τον κίνδυνο εσφαλμένων εκτιμήσεων από τους επισκέπτες. Αυτό

περιλαμβάνει την αυτο-δέσμευση του ξενοδοχείου, για παράδειγμα με καλύψεις εγγύησης. Αυτές είναι υπηρεσίες που παρέχονται από τον προμηθευτή και με τις οποίες διαβεβαιώνει την άψογη φύση της προσφερόμενης υπηρεσίας του.

Το μήνυμα μπορεί να είναι ότι ο εγγυητής εξακολουθεί να είναι πεπεισμένος από το προϊόν του και ότι μια πιθανή ζημιά θα αντισταθμιστεί εν μέρει. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα κατάλληλο για επικοινωνία στη φάση προσανατολισμού και ταξιδιού. Το συγκεκριμένο μέσο εγγύησης, σε σύγκριση με άλλα μέσα, έχει το πλεονέκτημα ότι είναι διαθέσιμο γρήγορα και μπορεί να ξεκινήσει αμέσως μετά την εμφάνιση του αρνητικού συμβάντος. Ωστόσο, η εταιρεία πρέπει να είναι πεπεισμένη για την ποιότητα της εγγύησης αφού η μη συμμόρφωσή της μπορεί να προκαλέσει απώλεια φήμης. (Glaeβer 2005, σελ. 264 - 265.)

Οι άνθρωποι του ξενοδοχείου, το προσωπικό, δεν είναι μόνο φιγούρες σε κανονικές καταστάσεις, αλλά μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην επιτυχία και σε περίπτωση κρίσης. Το προσωπικό δεν είναι μόνο η διασύνδεση του ξενοδοχείου με την επαφή με τους πελάτες, αλλά αντιπροσωπεύει το ξενοδοχείο στο εξωτερικό και στο κοινωνικό περιβάλλον.

Η ύπαρξη μιας έντονης εταιρικής κουλτούρας μπορεί να είναι επωφελής, καθώς μπορεί επίσης να χρησιμεύσει ως οδηγός για συμπεριφορά σε απρόβλεπτες καταστάσεις, όπως μια κρίση. Είναι σημαντικό να δημιουργηθούν και να κοινοποιηθούν πολιτικές για την αντιμετώπιση αυτών των εξαιρετικών καταστάσεων, ώστε ενέργειες που δεν συμφωνούν με τους στόχους του ξενοδοχείου να περιοριστούν ή να αποφευχθούν. Έτσι, η ενημέρωση και η διδασκαλία των εργαζομένων είναι ένα πολύ σημαντικό σημείο.

Η εμπειρία επιβεβαιώνει ότι σε περιόδους κρίσης, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν συχνά μια θετικότερη σχέση με την εταιρεία, οπότε διατηρούν το προσωπικό τους ενδιαφέρον για τη διατήρηση του χώρου εργασίας. Σε γενικές γραμμές, το προσωπικό είναι ένα από τα πιο σημαντικά μέσα στη διαχείριση κρίσεων. Με αυτό, όπως σχεδόν με κανένα άλλο μέσο, οι επιπτώσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν με αξιόπιστο και προσανατολισμένο στον διάλογο, τρόπο. Επιπλέον, οι ασκήσεις κατάρτισης και πρακτικής πρέπει να είναι ολοκληρωμένες προκειμένου να συμβάλλουν στην ουσιαστική επιτυχία της διαχείρισης κρίσεων. (Glaeβer 2005, σελ. 262-263.)

Η επικοινωνία με τους υπαλλήλους σε περίπτωση κρίσης είναι πολύ σημαντική. Πρέπει να περιλαμβάνει μια σαφή παρουσίαση της κατάστασης και να εξηγεί τα τρέχοντα μέτρα. Οι εργαζόμενοι, ακόμη και αν δεν εμπλέκονται άμεσα στη διαχείριση της κρίσης, μπορούν στη συνέχεια να ελέγχουν τη συμμόρφωση και τις ενέργειές τους.

Η τιμή, όπως ήδη αναφέρθηκε, επηρεάζει τις αντιλήψεις του πελάτη, αλλά δεδομένου ότι οι αποφάσεις σχετικά με την πολιτική τιμών λαμβάνονται μακροπρόθεσμα, τα μέτρα πολιτικής τιμών πρέπει να παραμείνουν εντός του καθορισμένου πλαισίου κατά τη διάρκεια της κρίσης. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος για την αποφυγή επιπτώσεων στη θέση του προϊόντος. Έτσι, η τιμή μπορεί να είναι ένα κατάλληλο μέσο για τη μείωση της αυξημένης συνείδησης κινδύνου.

Καταρχάς, προσφέρει τη δυνατότητα να τονώσει τη ζήτηση ή να τη διατηρήσει περισσότερο ή λιγότερο σταθερή. Ωστόσο, δεδομένου ότι οι επιχειρησιακές αποφάσεις τιμολόγησης πρέπει να κινούνται μόνο εντός των δεδομένων ζωνών, συνιστάται να προτιμάται μια βραχυπρόθεσμη απώλεια εισοδήματος από μια προβλέψιμη μακροπρόθεσμη διακοπή ή καταστροφή της, η οποία μπορεί να διορθωθεί μόνο με δυσκολία. (Glaeβer 2005, σελ. 268-269.)

Μπορούν να γίνουν εξαιρέσεις για βραχυπρόθεσμες ειδικές προσφορές, στις οποίες ο πελάτης αναγνωρίζει ότι το αρνητικό γεγονός είναι ο λόγος για τη μείωση της τιμής και συνεπώς δεν αναμένει καμία άλλη μελλοντική ή άλλη τακτική ειδική προσφορά (Glaeβer 2005, σ. 273).



Πηγή : national geographic.

4.2 Απόκριση διαχείρισης

Καθώς σε αυτή την εργασία η επικοινωνιακή απόκριση σε μια κρίση περιγράφηκε με το εκτεταμένο μείγμα μάρκετινγκ ως μέρος του τομέα μάρκετινγκ και επικοινωνίας στη διαχείριση ξενοδοχείων, η διαχειριστική απόκριση ενός ξενοδοχείου σε μια κρίση θα συμμορφωθεί τώρα με τους άλλους καθιερωμένους τομείς διαχείρισης των ξενοδοχείων.

4.2.1 Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

Το κύριο καθήκον της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το ίδιο κατά τη διάρκεια μιας κρίσης: να παρέχει, να αναπτύσσει και να συγκεντρώνει υπαλλήλους στο σωστό αριθμό, με τα σωστά προσόντα, στο σωστό μέρος και τη σωστή στιγμή. Ο προγραμματισμός πρέπει να γίνει ανάλογα με την κρίση και τις ειδικές ανάγκες στους διάφορους χώρους του ξενοδοχείου.

Εάν, για παράδειγμα, υπήρχε καταιγίδα και το ξενοδοχείο καταστράφηκε, δεν θα χρειαζόταν σπα, αλλά η υπηρεσία καθαρισμού και η συντήρηση θα χρειαζόταν

υποστήριξη, έτσι ώστε οι υπάλληλοι του σπα να μπορούν να βοηθήσουν στον καθαρισμό. Η κατανομή των καθηκόντων κατά τη διάρκεια μιας κρίσης μπορεί να είναι δύσκολη, αλλά με καλό σχεδιασμό προόδου και ένα καλά διαμορφωμένο γενικό σχέδιο κρίσης που κοινοποιείται στους εργαζομένους εκ των προτέρων, θα σταθεί ικανό να τους βοηθήσει ώστε να έχουν επίγνωση της κατάστασης αλλά και να γνωρίζουν τι να κάνουν και πώς να αντιδράσουν.

Προκειμένου να διασφαλιστεί μια καλή συνεργασία, οι πληροφορίες σχετικά με τους υπαλλήλους είναι απαραίτητες. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι καλά επιλεγμένοι ανάλογα με τις δεξιότητές τους όπως την εσωτερική χαλάρωση έναντι στρεσογόνων καταστάσεων και αδυναμιών. Υπό αυτήν την έννοια, δεν θα ήταν καλή ιδέα, για παράδειγμα, να διατεθεί μια μικρή γυναίκα από την υπηρεσία πλυντηρίου για να μεταφέρει προμήθειες ή ένας εργαζόμενος με περιορισμένες γλωσσικές δεξιότητες να μιλήσει στους επισκέπτες. Επιπλέον, ο εργοδότης πρέπει να αναλάβει την ευθύνη για την ασφάλεια των εργαζομένων, όχι μόνο για την ασφάλεια των επισκεπτών.

Μια αναπτυγμένη στρατηγική σχετικά με τα κίνητρα των εργαζομένων και ένα αντίστοιχο στυλ ηγεσίας μπορεί να σταθούν ικανά να αποφέρουν θετική επίδραση προς την εταιρεία και έτσι να χειριστεί την κρίση καλά για να εξασφαλίσει την επιβίωσή της. Οι εργαζόμενοι μπορεί να χρειαστούν πολλές ώρες για να επιλύσουν την εκάστοτε επικείμενη κατάσταση ή να είναι σε κατάσταση αναμονής σε περίπτωση επικείμενης κρίσης.

Επιπλέον, παρατηρείται ότι σε δύσκολους καιρούς, οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να θυσιάσουν τον ελεύθερο χρόνο τους ή ακόμη και μέρος του μισθού τους για να στηρίξουν το ξενοδοχείο και να διασφαλίσουν ένα χώρο εργασίας για τον εαυτό τους και τους συναδέλφους τους στο μέλλον σε αντάλλαγμα αυτής της αναβολής.

Υπό αυτήν την έννοια, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σχετίζεται πολύ στενά με τη Διαχείριση Κόστους, όχι μόνο κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, αλλά ιδιαίτερα σε μια κρίση όπου το κόστος πρέπει να περιοριστεί στο ελάχιστο. Αυτές οι μειώσεις, πρέπει να κοινοποιηθούν και να εξηγηθούν με σαφήνεια στους υπαλλήλους για να τους κρατήσουν ενήμερους σχετικά με το τι συμβαίνει και για ποιο λόγο. Ωστόσο, αυτό μπορεί να είναι μόνο μια βραχυπρόθεσμη λύση. (Freyberg et al. 2013, pp.143-148; Dörr 2018.)

4.2.2 Διαχείριση κόστους

Οι κρίσεις αποφέρουν συχνά ένα μεγάλο σημείο δαπανών. Για παράδειγμα, η παροχή επιπλέον υπηρεσιών για τον επισκέπτη ή η εξασφάλιση των φυσικών αποδεικτικών στοιχείων ενός ξενοδοχείου και η εξασφάλιση της ασφάλειας αποτελούν κάποιες από τις προαναφερθείσες δαπάνες. Σε μια αρνητική κατάσταση όπου το αποτέλεσμα δεν είναι σίγουρο, οι δαπάνες που δεν είναι αναγκαίες πρέπει να μειωθούν για να αντέξουν τις δύσκολες στιγμές.

Ωστόσο, ένας ξενοδόχος δεν πρέπει να είναι «φθηνός» με τις δαπάνες που συμβάλλουν στην ασφάλεια ή τη βασική άνεση για τους επισκέπτες κατά τη διάρκεια της κρίσης, διαφορετικά αυτό μπορεί να έχει μη αναστρέψιμες συνέπειες για τη φήμη και την εικόνα του ξενοδοχείου. Σε περίπτωση μόνιμης ή ακραίας καταστροφής, πρέπει να εξεταστεί το κλείσιμο του ξενοδοχείου ή η εκκένωση των επισκεπτών σε άλλο ξενοδοχείο για μια ορισμένη περίοδο ώστε να εξοικονομηθεί κόστος. Το κόστος εργασίας υπό όρους θα διαγραφεί, αλλά το σταθερό κόστος θα συνεχιστεί χωρίς καμία πώληση. Αυτό πρέπει να γίνεται μόνο σε ακραίες περιπτώσεις.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε αυτή την εργασία, το προσωπικό είναι ένα από τα μεγαλύτερα σημεία δαπανών και, όπως εξηγείται στην παράγραφο σχετικά με τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου να είναι σε θέση να διατηρήσει όλους τους υπαλλήλους σε μια κατάσταση κρίσεως, μπορεί να χρειαστεί να μειωθούν τα μόνους πληρωμής ή ακόμη και ο μισθός. Εάν το προσωπικό χρήζει αντικατάστασης μετά από μια κρίση, ο οργανισμός θα αντιμετωπίσει το κόστος πρόσληψης και κατάρτισης για το νέο προσωπικό, το οποίο πρέπει να αποφευχθεί.

Σε τελική ανάλυση, εάν η μείωση του κόστους γίνεται χαοτικά, μπορεί να δημιουργήσει την ψευδαίσθηση της εξοικονόμησης χρημάτων. Αυτό θα είναι μόνο βραχυπρόθεσμα και όχι βιώσιμη λύση. Κατά συνέπεια, εάν δεν αντιμετωπιστεί σωστά, αυτό θα μπορούσε να προκαλέσει μακροπρόθεσμη αστάθεια πέρα από την επισκευή. Οι πολιτικές μείωσης κόστους πρέπει να εφαρμοστούν σωστά, ως αποτέλεσμα μιας εμπεριστατωμένης ανάλυσης που έλαβε υπόψη τα ειδικά χαρακτηριστικά του ίδιου του ξενοδοχείου και του ξενοδοχειακού κλάδου, έτσι ώστε οι απώλειές τους να είναι περιορισμένες. (Freyberg et al. 2013, pp.179-181; Dörr 2018.)

4.2.3 Επενδύσεις και χρηματοδότηση

Όπως αναφέρθηκε περισσότερες από μία φορές σε αυτή την εργασία, μια κρίση είναι μια περίοδος αβεβαιότητας, το αποτέλεσμα και η μελλοντική κατάσταση της αγοράς δεν μπορούν να προβλεφθούν. Συνιστάται να υπάρχει υπομονή με προγραμματισμένες μεγαλύτερες επενδύσεις σε κυκλοφορούντα ή σταθερά περιουσιακά στοιχεία έως ότου διατίθενται περισσότερες πληροφορίες για να αποφασιστεί αν θα γίνει κάποια επένδυση ή όχι.

Επιπλέον, θα έλεγε κανείς ότι επενδύσεις σε πάγια περιουσιακά στοιχεία αναμένονται μετά από μια κρίση, για παράδειγμα λόγω κατεστραμμένων περιουσιακών στοιχείων ή αποδεικτικών στοιχείων που πρέπει να αποκατασταθούν ή να ανακαινιστούν. Το ξενοδοχείο δεν πρέπει απαραίτητα να ανακαινιστεί με το προηγούμενο πρότυπο, μπορεί να προσαρμοστεί ή να εκσυγχρονιστεί απλώς για να προσαρμοστεί στις αλλαγές της κατάστασης της αγοράς από το άνοιγμα ή την τελευταία ανακαίνιση του.

Έτσι, η κρίση μπορεί να χρησιμοποιηθεί επωφελώς για βελτιώσεις. Η καλύτερη λύση για τη χρηματοδότηση αυτού θα ήταν η ασφαλιστική κάλυψη. Εάν δεν υπήρχε ασφάλιση για αυτό το ιδιαίτερο είδος κρίσης ή η ασφάλιση απλά δεν καλύπτει τις ζημιές, οι επενδύσεις πρέπει να κερδίζονται με τον κανονικό τρόπο, μέσω του όγκου των πωλήσεων και της κατανάλωσης των υπηρεσιών, οι οποίες βασίζονται σε άλλους τομείς στη διαχείριση ξενοδοχείων.



Πηγή : kathimerini.gr

Ο τρόπος χρηματοδότησης αυτών των επώνυμων επενδύσεων εξαρτάται από την κατάσταση της αγοράς, καθώς οι κρίσεις έχουν επίσης αντίκτυπο στην οικονομία και συνεπώς στα επιτόκια και στις τράπεζες. Μπορεί επίσης να αποφασιστεί εάν τα αποθηκευμένα ίδια κεφάλαια που είχαν προγραμματιστεί να χρησιμοποιηθούν για κάτι άλλο, θα εκδοθούν τώρα για τη διαχείριση και την επιβίωση της κρίσης ή των ανακαινίσεων μετά. Σε περίπτωση που δεν έχουν εξοικονομηθεί ίδια κεφάλαια, η διεύθυνση πρέπει να αποφασίσει εάν το ξενοδοχείο πρέπει να πάρει ένα δάνειο από μια τράπεζα και πώς αυτό χρηματοδοτείται.

Σε περίπτωση που ένα ξενοδοχείο διαθέτει ήδη μακροπρόθεσμη πίστωση, η διεύθυνση μπορεί να προσπαθήσει να κανονίσει να αυξήσει το ποσό του δανείου. Ανεξάρτητα από το αν αυτό είναι απαραίτητο, το ξενοδοχείο μπορεί να διαπραγματευτεί με τους χρηματοοικονομικούς υποστηρικτές του για να αναβάλει την πληρωμή της τρέχουσας πίστωσης, οπότε σε δύσκολες στιγμές κρίσης, να καταβληθεί μόνο το επιτόκιο. Οι λεπτομέρειες της σύμβασης ποικίλλουν για κάθε μεμονωμένη περίπτωση. Πρέπει να εξεταστούν οι επενδύσεις στο μάρκετινγκ (βλέπε κεφάλαιο 4.1) ή οι δωρεές. (Freyberg et al. 2013, pp.267-269; Dörr 2018.)

4.3 Επιχειρησιακή απόκριση

Όπως περιγράφεται στο κεφάλαιο «Στόχοι και περιορισμοί», το επίκεντρο αυτής της εργασίας έγκειται στην επικοινωνιακή και διαχειριστική απόκριση σε μια κρίση, αλλά επειδή η επιχειρησιακή απόκριση κρίσης είναι ένας πολύ σημαντικός τομέας στη διαχείριση κρίσεων, δεν μπορεί να παραλειφθεί.

Η επιχειρησιακή απόκριση κρίσης, για να περιγραφεί με συντομία, θα έλεγε κανείς ότι αποτελεί το σχέδιο σχετικά με το πώς τα φυσικά στοιχεία ενός ξενοδοχείου πρέπει να αποθηκευτούν αλλά και των επισκεπτών του σε περίπτωση κρίσης. Αυτά τα πράγματα μπορούν να εκπαιδευτούν και να συζητηθούν εκ των προτέρων με το προσωπικό και θα πρέπει επίσης να συμπεριληφθούν στο γενικό σχέδιο κρίσης (βλ. Κεφάλαιο 4.4).

Οι ενέργειες μιας επιχειρησιακής απόκρισης εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον τύπο της κρίσης ή της καταστροφής και από το ίδιο το ξενοδοχείο, τη δομή, την υποδομή, τις φυσικές αποδείξεις και τις διάφορες εγκαταστάσεις του. Πρέπει να αποφασιστεί ποια περιουσιακά στοιχεία είναι τα πιο σημαντικά για την προστασία, για παράδειγμα, η κουζίνα και μια ενδεχόμενη εγκατάσταση καθαρισμού νερού είναι πιο σημαντικά για την προστασία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης από ένα γήπεδο τένις ή ένα σπα, αν και αυτά δεν πρέπει ακόμη να εγκαταλειφθούν.

Συγχρόνως, η επιχειρησιακή ανταπόκριση περιλαμβάνει τις διαδρομές εκκένωσης για τους επισκέπτες σε σοβαρές περιπτώσεις έξω από το ξενοδοχείο ή σε ένα ειδικό και προετοιμασμένο ασφαλές κέντρο εντός του ξενοδοχείου, εξοπλισμένο με νερό και προμήθειες. Περισσότερα παραδείγματα θα μπορούσαν να είναι το κλείδωμα των παραθύρων, το σφίξιμο όλων των αεραγωγών έξω από ένα δωμάτιο ξενοδοχείου, η κάλυψη της πισίνας και των κλιματιστικών μονάδων, ή η διανομή αναπνευστικών ή πυρσών.

Κεφάλαιο 5 Μελέτη περίπτωσης:

Ηφαιστειακή έκρηξη

Η μελέτη περίπτωσης σε αυτή την εργασία θα περιλαμβάνει την ηφαιστειακή έκρηξη του βουνού Agung ως κρίση και το ξενοδοχείο Holiway Garden Resort & Spa στο Μπαλί στην Ινδονησία. Και τα δύο μέρη θα εισαχθούν σε αυτό το κεφάλαιο.

Η ειδική περίπτωση του Agung ⁴μπορεί να χαρακτηριστεί ως φυσική καταστροφή και περιφερειακή κρίση, καθώς επηρεάζει τη γεωγραφική έκταση του νησιού του Μπαλί της Ινδονησίας (Dreyer et al. 2001, σ. 11). Προκαλείται από εξωτερικές, γεω-φυσικές συνθήκες και συνεπώς είναι μια εξωγενώς προκαλούμενη κρίση, η αιτία βρίσκεται εκτός του πεδίου εφαρμογής του ξενοδοχείου και του προορισμού (Dreyer et al. 2001, σελ. 12-14).

Ο λόγος για τις ηφαιστειακές εκρήξεις βρίσκεται περίπου 100 χλμ κάτω από την επιφάνεια της γης, όπου κυριαρχούν θερμοκρασίες από 1000 ° C έως 1300 ° C. Οι βράχοι λιώνουν και αναπτύσσονται δημιουργώντας θαλάμους με μάγμα. Τα προκύπτοντα αέρια αυξάνουν την πίεση εντός της υγρής μάζας με την πάροδο του χρόνου και το μάγμα κινείται προς τα πάνω. Εάν η πίεση υπερβεί ένα κρίσιμο σημείο, ξεσπά ένα ηφαίστειο. (Szeglat 2017a.)

Σύμφωνα με τον Szeglat (2017b), αυτές οι εκρήξεις έχουν μεγάλο κίνδυνο. Δεν προκύπτουν όλοι οι κίνδυνοι από το ίδιο το ηφαίστειο. Οι σεισμοί και τα τσουνάμι που προκαλούνται από αυτό, μπορούν να συμβούν σε συνδυασμό με ηφαιστειακές εκρήξεις και μπορούν να προκαλέσουν καταστροφικές ζημιές σε μεγάλη απόσταση από το ηφαίστειο. Μικρότεροι κίνδυνοι είναι οι τραυματισμοί εγκαύματος ή δύσπνοια μετά από διαρροές αερίου.

Μόνο αξιόπιστες πληροφορίες και χωρική απόσταση μπορούν δυνητικά να προστατεύσουν τους ανθρώπους από τους μεγάλους ηφαιστειακούς κινδύνους:

Οι πυροκλαστικές ροές εμφανίζονται στα ηφαίστεια όταν αποσπαστούν τμήματα του θόλου λάβας. Απελευθερώνεται πολύ αέριο και σχηματίζεται ένα εξαιρετικά θερμό στρώμα αερίου που περιέχει ένα μείγμα από διάφορες - στάχτες. Μέσα σε αυτό το

⁴ Ενεργό ηφαίστειο στο Μπαλί.

ρεύμα, μπορεί να υπάρχουν θερμοκρασίες μεταξύ 300 και 800 βαθμών Κελσίου και μπορούν να ταξιδέψουν έως και 400 χιλιόμετρα ανά ώρα και να καλύψουν αποστάσεις έως και 60 χιλιόμετρα.

Η βροχή της τέφρας και το συνακόλουθο νέφος έκρηξης προκαλούν πτώση λεπτών σωματιδίων σε μεγάλες περιοχές. Σε έντονες εκρήξεις, τα σύννεφα της τέφρας σκουραίνουν το φως του ήλιου, έτσι η δημόσια ζωή παραλύεται. Μεγάλες ποσότητες τέφρας μπορούν να συσσωρευτούν σε δρόμους και στέγες. Ειδικά στο πλαίσιο των βροχοπτώσεων, οι στέγες μπορούν να καταρρεύσουν κάτω από αυτό το βάρος. Κατά την εισπνοή της τέφρας, υπάρχει κίνδυνος ασφυξίας, λόγω της υγρασίας που αναμιγνύεται με την τέφρα στον πνεύμονα και σχηματίζει μάζα σαν σκυρόδεμα.

Η περιορισμένη ορατότητα και πιθανή ζημιά στους κινητήρες αεροσκαφών θέτει επίσης σε κίνδυνο την εναέρια κυκλοφορία. Η όξινη βροχή αποτελεί σοβαρό κίνδυνο ειδικά για τα φυτά. Αυτά πεθαίνουν μετά από σύντομο χρονικό διάστημα, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε απώλειες καλλιεργειών. Η όξινη βροχή ερεθίζει επίσης το αναπνευστικό σύστημα και τα μάτια ανθρώπων και ζώων.

Οι εκρήξεις δεν είναι μόνο επικίνδυνες λόγω της λάβας που πετάει γύρω ή λόγω των αυξανόμενων σύννεφων έκρηξης, το κύμα πίεσης που συνοδεύει μπορεί να καταρρεύσει δέντρα. Η ροή λάβας συνήθως κινείται πολύ αργά, έτσι οι άνθρωποι μπορούν εύκολα να φτάσουν στην ασφάλεια με τα πόδια. Αλλά υπάρχουν επίσης περιπτώσεις όπου η ρευστή λάβα μπορεί να είναι πολύ γρήγορη.

Τα ρεύματα λάσπης (lahars) φιλοξενούν μεγάλες πιθανότητες κινδύνου. Αυτά μπορεί να σχηματιστούν κατά τη διάρκεια μιας έκρηξης ή να προκληθούν από έντονες βροχές. Το νερό της βροχής αναμιγνύεται με τα προϊόντα στην ηφαιστειακή πλαγιά και ορμά σε ένα ρεύμα λάσπης μέχρι την κοιλάδα. (Szeglat 2017b.)



Πηγή: tomosnews.gr

5.1 Holiway Garden Resort & Spa

Το Holiway Garden είναι ένα οικογενειακά διοικούμενο ξενοδοχείο διακοπών και σεμιναρίων μεσαίου μεγέθους στην ήσυχη βόρεια ακτή του Μπαλί. Το ξενοδοχείο διαθέτει 40 δωμάτια και 80 κρεβάτια σε 18 βίλες και 7 μπανγκαλόου, ένα εστιατόριο με 60 θέσεις, ένα σπα και δύο αίθουσες σεμιναρίων, η οποία έχει χαρακτηριστεί ως η μεγαλύτερη στο Μπαλί, προσφέροντας μια ποικιλία πνευματικής γιόγκα και πολιτιστικών δραστηριοτήτων του Μπαλί . Άλλες φυσικές εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου είναι μια πλατφόρμα γιόγκα, μια πισίνα και μια αυλή με πολλές μικρές καλύβες για χαλάρωση. Επιπλέον, το ξενοδοχείο προσφέρει υπηρεσία πλυντηρίου, καθημερινή καθαριότητα και 24ωρη ασφάλεια. Οι 50 υπάλληλοι έχουν μάλλον χαμηλή ιεραρχία. Η ατμόσφαιρα είναι πολύ προσωπική, κάθε επισκέπτης καλωσορίζεται από τη διεύθυνση για να του δοθεί ένα αίσθημα εκτίμησης.

Υπό αυτήν την έννοια, η επαφή των επισκεπτών με όλους τους υπαλλήλους είναι πολύ στενή. Το Holiway Garden Resort & Spa είναι, όπως εξηγείται στο κεφάλαιο 2, ένα μεμονωμένο ξενοδοχείο. Η ιδιοκτήτρια και διευθύντρια κα Maria Dörr είναι υπεύθυνη για όλες τις διαχειριστικές αποφάσεις. Οι εκπρόσωποί της όταν απουσιάζουν είναι ο κ. Hermann Sattler, διευθυντής μάρκετινγκ και συντήρησης ή Wayan Darmiasih, υπεύθυνος λειτουργίας. Σε αντίθεση με τα περισσότερα μεσαία και μεμονωμένα ξενοδοχεία, το Holiway Garden έχει υψηλές τιμές και προσανατολισμένο στις υπηρεσίες. (πρβλ. Gardini 2010, σ. 11).

Η διεύθυνση επικεντρώνεται σε ένα προϊόν με πνευματικές εμπειρίες όπως επίσης στον τουρισμό ευεξίας και υγείας. Κατά συνέπεια, προσφέρουν διάφορες θεραπείες στο spa, ξεκινώντας από χαλάρωση και μασάζ υγείας έως πνευματικές θεραπείες. Η κουζίνα προσφέρει, εκτός από το κανονικό φρέσκο και τοπικό φαγητό, διατροφή αποτοξίνωσης, καθώς και εκτός από κανονικά ποτά, όπως αναψυκτικά και κοκτέιλ, ποτά καθαρισμού. Υπάρχουν καθημερινά μαθήματα γιόγκα και διαλογισμού. Συγχρόνως, στην αγορά επαγγελματικών ταξιδιών, παρέχουν εγκαταστάσεις για συναντήσεις και συνέδρια, επειδή το Holiway Garden προσφέρει εργαστήρια και σεμινάρια, προσελκύει ολόκληρες ομάδες ανθρώπων για να μεταδώσει εμπειρίες και γνώσεις, όπως Σαμανισμός, πνευματική γιόγκα ή Τάντρα. (Gardini 2010, σ. 96104.)

Όσον αφορά το μάρκετινγκ και την επικοινωνία, ο Hermann Sattler ως υπεύθυνος μάρκετινγκ είναι υπεύθυνος για τις εξωτερικές επικοινωνίες, όπως ραδιοφωνικές συνεντεύξεις και την προώθηση σε πλατφόρμες κοινωνικών μέσων που χρησιμοποιεί το ξενοδοχείο: Facebook, Instagram και YouTube. Επιπλέον, οι επισκέπτες μπορούν να εγγραφούν στο ετήσιο ενημερωτικό δελτίο μέσω email.

Ένα πολύ επιτυχημένο μέρος στην προώθησή τους είναι επίσης από στόμα σε στόμα. Πολλοί επισκέπτες προτείνουν το ξενοδοχείο σε φίλους και συγγενείς. Η στρατηγική μάρκετινγκ δεν είναι πολύ αυστηρή και ως επί το πλείστον διαισθητική, αλλά πάντα σύμφωνα με τις αξίες της εταιρείας. Ένα από τα κοινωνικά έργα του Holiway Garden είναι η ανάπτυξη του πρώτου εργοστασίου ανακύκλωσης στο βόρειο τμήμα του Μπαλί και η εμπλοκή των κατοίκων στο να συλλέγουν και να διαχωρίζουν τα απόβλητά τους, λόγω του γνωστού προβλήματος αποβλήτων του Μπαλί (Holiwaygarden, nd c).

Είναι δυνατό να γίνει κράτηση μέσα απο τον διαδικτυακό ιστότοπο κρατήσεων που ονομάζεται Booking.com, αλλά οι περισσότεροι επισκέπτες κάνουν κράτηση μέσω του ίδιου ιστότοπου του ξενοδοχείου ή απευθείας με την κυρία Dörr μέσω email. Τα πάντα έχουν σχεδιαστεί ώστε να είναι φιλόξενα και να παρέχουν το υψηλότερο επίπεδο άνεσης για τους επισκέπτες.

Οι τιμές προσαρμόζονται σύμφωνα με την αξία της υπηρεσίας και τις πιο πολυτελείς δυνατότητες του ξενοδοχείου. Είναι χαμηλότερες σε χαμηλή περίοδο και υψηλότερες σε περίοδο αιχμής. Οι ειδικές προσφορές με έκπτωση είναι αυθόρμητες ή μόνο για μεμονωμένους επισκέπτες.

Οι άνθρωποι που εργάζονται, άμεσα ή έμμεσα, για το Holiway Garden, για παράδειγμα όλοι οι υπάλληλοι και οι προμηθευτές του ξενοδοχείου, όπως οδηγοί των επισκεπτών, ψαράδες, κτηνοτρόφοι λαχανικών και κοτόπουλου είναι ντόπιοι από τις γύρω πόλεις και συνεργάζονται κυρίως με το ξενοδοχείο. Έτσι, το Holiway Garden Resort δημιουργεί πολύτιμες θέσεις εργασίας και χρήματα για τα πιο φτωχά χωριά γύρω. Λόγω της γενικά οικείας ατμόσφαιρας του ξενοδοχείου και των υπαλλήλων που εργάζονται στο ξενοδοχείο ως μέρος της οικογένειας Holiway, μπορεί να ειπωθεί ότι η εταιρεία έχει μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα.

Κεφάλαιο 6 Ανάλυση και αξιολόγηση

Ωστόσο, το επίκεντρο αυτής της εργασίας έγκειται στη φυσική καταστροφή ως η κρίση, η οποία έχει τα οικονομικά αντίκτυπα ως συνέπεια. Μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαχειρίσιμη κρίση με αναγνωρίσιμα καταστροφικά αποτελέσματα. Το Holiway Garden αντιμετώπιζε υψηλές διακυμάνσεις της ζήτησης και μείωση των κρατήσεων, σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, μείωση περίπου 80%. (Dörr 2018.)

Δεν υπήρχε αναδιάρθρωση του οργανωτικού χάρτη με την εμφάνιση της κρίσης. Η Maria Dörr ήταν και είναι υπεύθυνη για όλες τις αποφάσεις και ο Hermann Sattler λειτουργεί ως σύμβουλος σε κανονικές στιγμές αλλά και κατά τη διάρκεια της

κρίσης. Ταυτόχρονα, δεν προσλήφθηκε βοήθεια εξωτερικής κρίσης, οι αποφάσεις που ελήφθησαν βασίστηκαν στις δικές τους έρευνες καθώς και σε πληροφορίες που αποκτήθηκαν με τον τυπικό Ινδονησιακό τρόπο: κάποιος γνωρίζει κάποιον, γνωρίζει κάποιον, ο οποίος το γνωρίζει. Αυτός ο τρόπος απόκτησης πληροφοριών σχετικά με την τοπική οργάνωση ήταν πολύ χρήσιμος για το ξενοδοχείο και ήταν εφικτός μόνο μέσω των υπαλλήλων του.

Το Holiway Garden διαθέτει εκτεταμένο σχέδιο γενικής κρίσης. Το ξενοδοχείο διαθέτει τρόπους διαφυγής έκτακτης ανάγκης και ζητείται η ασφάλεια να χτυπήσει το κουδούνι ασφαλείας σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης. Όλοι οι επισκέπτες και το προσωπικό πρέπει στη συνέχεια να συναντηθούν στο σημείο ασφαλείας και να περιμένουν περαιτέρω συμβουλές.

Το σημείο ασφαλείας είναι επίσης η κύρια είσοδος και έξοδος του ξενοδοχείου, έτσι από εκεί οι άνθρωποι μπορούν εύκολα να εκκενωθούν. Η αίθουσα διαλογισμού χρησιμεύει ως κατάλυμα έκτακτης ανάγκης για τους επισκέπτες. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί πολύ μετριοπαθές από ένα σχέδιο κρίσης.

Αν αναλύσουμε τα περιστατικά με τις διάφορες φάσεις που περιγράφει η Lynch (2004) στο βιβλίο της, είναι αλήθεια ότι η πρώτη φάση, στις πρώτες τρεις εβδομάδες, προσπαθούσε κυρίως να κατανοήσει και να σταθμίσει την κατάσταση με το ηφαίστειο, σχετικά με το εάν το ξενοδοχείο θα μπορούσε να επηρεαστεί και αν ναι πώς.

Λόγω της έλλειψης ηφαιστειακών γνώσεων και εμπειρογνωμοσύνης σχετικά με την επιφάνεια του εδάφους της περιοχής, ο Hermann Sattler ανέπτυξε ένα προσωπικό ενδιαφέρον να μάθει περισσότερα για το όρος Agung, τις δραστηριότητές του και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να «διαβαστεί».

Ταυτόχρονα, ο επιχειρησιακός διευθυντής του Holiway Garden έλαβε ένα email σχετικά με πιθανά συμβάντα και συστάσεις για δράση. Όταν το ηφαίστειο έκανε την εμφάνισή του την πρώτη φορά, τα ξενοδοχεία ενημερώθηκαν μεμονωμένα πώς να προστατευθούν. Επιπλέον, τα ταξιδιωτικά γραφεία ενημέρωσαν το ξενοδοχείο για τις προτεινόμενες ενέργειες εάν το αεροδρόμιο κλείσει. Στη συνέχεια, το ξενοδοχείο

παρήγαγε ένα έγγραφο με μια περίληψη αυτών των πληροφοριών και το έφερε στα δωμάτια των παρόντων επισκεπτών.

Με αυτές τις γνώσεις, η διεύθυνση του ξενοδοχείου, προσπάθησε να αντισταθμίσει την κατάσταση και έκανε σχέδια για διαφορετικές καταστάσεις εξερχόμενα από την κρίση για να δημιουργήσει τη βέλτιστη αντίδραση. Μπορεί κανείς να φανταστεί ότι αυτοί οι αγχωτικοί καιροί δεν είναι εύκολο να αντιμετωπιστούν καθώς και ότι η διοίκηση δεν είχε πάντα την ίδια γνώμη για το πώς να αντιδράσει ή πώς να χειριστεί ορισμένες επερχόμενες καταστάσεις. Στο τέλος, η διοίκηση δημιούργησε ένα σχέδιο επιχειρησιακής απόκρισης στην πρώτη φάση και το κοινοποίησε στους υπαλλήλους της σε μια επείγουσα συνάντηση όπου όλοι έπρεπε να είναι παρόντες. (Dörr 2018.)

Οι πόροι του ξενοδοχείου ήταν οργανωμένοι, οι ταξιδιωτικοί πράκτορες και τα ταξιδιωτικά γραφεία ενημερώθηκαν σχετικά με την κατάσταση στο ξενοδοχείο και στο νησί. Με τη βοήθεια του διαδικτύου, η διοίκηση ενημερωνόταν καθημερινά με μια επισκόπηση της κρίσης, παρακολουθώντας τα τοπικά και ξένα μέσα ενημέρωσης και τις εκθέσεις τους.

Κεφάλαιο 7 Συμπέρασμα και προτάσεις για δράση

Ο τουρισμός ασχολείται, όπως κανένας άλλος τομέας, με τις όμορφες πλευρές της ζωής και σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι δύσκολο να σκεφτούμε κρίσεις που θα μπορούσαν να την καταστρέψουν. Αυτό το ζήτημα συχνά καταπιέζεται και λαμβάνεται σοβαρά υπόψη όταν συμβαίνει μια κρίση, αλλά για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να υπάρχουν βαθύτερες αντιλήψεις για το πλαίσιο και τις αιτίες των κρίσεων. (Glaeβer 2005, σελ.5)

Η μελέτη αυτή της περίπτωσης δείχνει ότι μπορεί να αποτελεί δυσμενές περιστατικό η αντιμετώπιση μιας κρίσης όταν είναι ήδη πολύ αργά, δηλαδή όταν έχει ήδη συμβεί. Η σημασία της προληπτικής διαχείρισης κρίσεων θα αυξηθεί στο μέλλον, για

παράδειγμα με τη μορφή ενός γενικού σχεδίου κρίσης. Η ανάπτυξη ενός τέτοιου σχεδίου θα ήταν μια σύσταση για το ξενοδοχείο μελέτης περίπτωσης.

Το ξενοδοχείο μελέτης περίπτωσης δεν προετοιμάστηκε επαρκώς για να αντιμετωπίσει μια μεγάλη φυσική καταστροφή που θα απειλούσε την υγεία των εργαζομένων ή των επισκεπτών, ή που θα έθετε σε κίνδυνο τα φυσικά αποδεικτικά στοιχεία ή την ποιότητα αυτού. Η μεγαλύτερη διαπραγμάτευση ήταν οι συνέπειες του ενεργού ηφαιστείου και η οικονομική κρίση στον τουριστικό τομέα στο Μπαλί εξαιτίας συγκλονιστικών αναφορών από τα μέσα ενημέρωσης στο εξωτερικό που προκάλεσαν έντονη μείωση των επισκεπτών.

Η μεγαλύτερη διαμάχη στη διαχείριση κρίσεων ήταν η επικοινωνιακή πολιτική προς τον έξω κόσμο. Αυτό περιλαμβάνει την επικοινωνία των επισκεπτών και τη δημόσια προβολή. Οι ιδιοκτήτες και οι διευθυντές των ξενοδοχείων συνδέονται κυρίως συναισθηματικά με αυτό. Ωστόσο, είναι πολύ σημαντικό να μην γίνεται η δημόσια επικοινωνία συναισθηματική, αλλά αντικειμενική και ενημερωτική.

Πρέπει να βρεθεί μια μεσαία πορεία μεταξύ της παροχής όλων των απαραίτητων πληροφοριών, έτσι ώστε οι σημερινοί και οι μελλοντικοί επισκέπτες να μπορούν να προετοιμαστούν. Η σκέψη γενικά πρέπει να είναι ορθολογική και να βρεθεί μια ισορροπία στην οποία οι πληροφορίες πρέπει να μεταδίδονται. Στη μελέτη περίπτωσης, η Hermann Sattler, η σύμβουλος διαχείρισης, ήθελε να δημοσιεύει συχνές ενημερώσεις σχετικά με το ηφαίστειο στους λογαριασμούς κοινωνικών μέσων του ξενοδοχείου, με τις οποίες η Maria Dörr διαφωνούσε έντονα επειδή έχει μια πιο επιχειρηματική άποψη.

Δεν είδε αυτό να αποτελεί μέρος της επικοινωνιακής στρατηγικής του ξενοδοχείου και ανησυχούσε ότι το περιστατικό θα ωθήσει να γίνει μεγαλύτερη υπόθεση και ότι κατά συνέπεια ακόμη λιγότεροι επισκέπτες θα κάνουν κράτηση για τις διακοπές τους στο ξενοδοχείο. Αναδρομικά, αυτή η στρατηγική αναγνωρίζεται από τις δύο πλευρές, τη διεύθυνση του ξενοδοχείου και τον σύμβουλο, ως η καλύτερη. Ως εκ τούτου, η ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων στη διαχείριση και η διατήρηση της ηρεμίας σε αγχωτικές καταστάσεις έγινε μελλοντικός στόχος.

Παρεμπιπτόντως , η τήρηση βιβλίων θα πρέπει να παρακολουθεί τις προκαταβολές των επισκεπτών. Στο τέλος του 2017, μια μεγάλη ομάδα ανθρώπων ακύρωσε τη διαμονή τους και δεν ήταν πρόθυμη να επικοινωνήσει σχετικά με τα τέλη ακύρωσης ή την αναβολή της διαμονής τους. Δεν έδιναν ποτέ προκαταβολή και δεν αναγνωρίστηκε από τη διεύθυνση ή το λογιστήριο. Δεδομένου ότι αυτό δεν ήταν καλά ελεγχόμενο και το υπεύθυνο άτομο που έκανε την κράτηση έπρεπε να είχε διαχειριστεί καλύτερα το παραπάνω ζήτημα, χάθηκαν πολλά χρήματα.

Η διοίκηση πια έχει μάθει πολλά για τα ηφαιστεια και τις ηφαιστειακές εκρήξεις. Έτσι, τώρα ξέρουν ήδη τι να κάνουν, εάν μια τέτοια κρίση εμφανιστεί ξανά. Ο φόβος της τέφρας έχει γίνει σχετικός.

Η διοίκηση έγινε πιο χαλαρή σχετικά με τις ηφαιστειακές εκρήξεις γενικά, τώρα που γνωρίζουν ότι μπορούν να χειριστούν την κατάσταση και ότι μετά από δύο μήνες το αργότερο, το ξενοδοχείο απαλλάσσεται από στάχτες αλλά και ότι οι πράσινες περιοχές θα είναι και πάλι αντιπροσωπευτικές ,μια κανονική λειτουργία του ξενοδοχείου θα είναι δυνατή ξανά.

Πάνω απ 'όλα, μια γενική εκμάθηση σχετικά με την ηφαιστειακή κρίση είναι ότι οι οικονομικές συνέπειες της στη μελέτη περίπτωσης που ξεκίνησε με την αναφορά αίσθησης και τη μείωση των τουριστών, μπορεί μερικές φορές να είναι χειρότερες από μια πραγματική κρίση.

Στην ειδική περίπτωση του Μπαλί, λέγεται για το νησί και τη φύση ότι ήταν καλό που πραγματοποιήθηκε ένα διάλειμμα από τον υψηλό αριθμό ταξιδιωτών που έρχονταν, σε αντίθεση με τους ανθρώπους που εξαρτώνται από τον τουρισμό όπου έχασαν πολλά. Οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου κατά τη διάρκεια της κρίσης είναι προσκολλημένοι στο ξενοδοχείο, νοιάζονται για το μέλλον του και είναι πρόθυμοι να βάλουν τον εαυτό τους πίσω για λίγο προκειμένου να διασφαλίσουν την επιβίωση του στο χώρο εργασίας τους.

Η αρχική πρόσβαση στις πληροφορίες ήταν δύσκολη λόγω της αβεβαιότητας και της μικρής απόκρισης της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η έλλειψη πληροφοριών ανάγκασε το ξενοδοχείο να διαβάσει τα σημάδια από μόνο του με τη βοήθεια στατιστικών στοιχείων ενώ έπρεπε να αποκτήσουν οι ίδιοι τις απαραίτητες γνώσεις.

Περισσότερες ικανότητες διαχείρισης που είναι σημαντικές κατά τη διάρκεια αρνητικών γεγονότων που πραγματοποιούνται από την ηγεσία του Holiway Garden είναι οι οργανωτικές δεξιότητες, η ικανότητα χειρισμού αριθμών και χρημάτων, η ηρεμία μπροστά στους επισκέπτες και ανάπτυξη μιας καλής επικοινωνιακής στρατηγικής.

Η λειτουργική πολιτική επικοινωνίας του ξενοδοχείου μελέτης περιπτώσεων αναπτύχθηκε από τη διπολικότητα της διοίκησης. Ο κ. Sattler ισχυρίζεται ότι οι διαφορετικές προσεγγίσεις του ίδιου, της κυρίας Dörr και οι διαφορές απόψεών τους οδήγησαν στην επιτυχία του και βρήκαν την καλύτερη δυνατή λύση μεταξύ της υπερτίμησης και της αστικοποίησης. Αυτή η φορτισμένη σχέση είχε ως αποτέλεσμα την κατάλληλη συμπεριφορά και από τις δύο πλευρές της διαχείρισης κρίσεων.

Όσο κατάλληλη ήταν και η όλη στρατηγική μάρκετινγκ, είπε ο Hermann Sattler, δεν είναι δυνατόν να ελαχιστοποιηθούν οι αρνητικές επιπτώσεις μιας κρίσης.

Αυτό δείχνει ξανά, πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των μέσων ενημέρωσης. Λόγω μιας μη αντικειμενικής προσέγγισης των μέσων ενημέρωσης σε αυτήν την περίπτωση, το Μπαλί πρέπει να καταπολεμήσει την ανθρωπογενή οικονομική κρίση περισσότερο από την ίδια τη φυσική καταστροφή. Το ίδιο το Holiway Garden θα είχε μια οικονομικά επιτυχημένη χρονιά το 2017 με οικονομικά αποθέματα από προπληρωμές, αλλά λόγω του εκρηκτικού Όρους Αγκούνγκ και των συνεπειών του έχασαν περίπου 90.000 ευρώ. (Dörr 2018; Sattler 2018.)

Βιβλιογραφικές αναφορές

Amadeo, K. 2018. Η οικονομική κρίση του 2008. <https://www.thebalance.com/2008-financial-crisis-3305679>. Πρόσβαση στις 09 Μαΐου 2018.

Μπαλί ζωντανά. 2017. Επίσημη ενημέρωση Mount Agung Bali. <https://www.baligolive.com/articles/mount-agung-bali-official-update/>. Πρόσβαση στις 15 Αυγούστου 2018.

Μπαλί ζωντανά. 2018. Η επίσημη ενημέρωση του Μπαλί 2018. <https://www.baligolive.com/?s=update+2018&lang=en>. Πρόσβαση στις 14 Αυγούστου 2018.

Balidokbua 2017. Mt Agung wird er ausbrechen ;. <https://balidokbua.blogspot.com/2017/09/mt-agung-wird-er-ausbrechen.html>. Πρόσβαση στις 24 Αυγούστου 2018.

Boniface, B. and Cooper, C. 2005, “The future geography of travel and tourism”, in: B. Boniface, and C. Cooper, 2005(Eds) *Worldwide destinations; The geography of travel and tourism*, (fourth edition),pp. 476-88 (Italy: Elsevier Butterworth-Heinemann).

Beirman, D., 2003, *Restoring Tourism Destination in Crisis: A Strategic Management Approach*, Allen & Unwin, Crows Nest, Australia.

Carter, S.,1998, “Tourists and Traveler’s Social Construction of Africa and Asia as Risky Locations.”, *Tourism Management*, 19,349–358.

Coles, T., 2004, “A local reading of a global disaster. Some lessons on tourism management from an Annus Horribilis in South West England”, in: C. M. Hall, D. J. Timothy & D. T. Duval (Eds) *Safety and Security in Tourism. Relationships, Management and Marketing*, pp. 173-198 (New York: Haworth Press).

Douglas, M., 1994, *Risk and Blame: Essays in Cultural Theory*, London: Routledge.

Drabek, T. E., 1995, ”Disaster Responses within the Tourist Industry”. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 13(1), 7–23.

Elsubbaugh, S., R.Fildesn and M.B.Rosenn, 2004, "Preparation for Crisis Management:A Proposed Model and Empirical Evidence", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(3),112-127.

European Commission, 2001, "Report from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - Follow-up of the European Council of 21 September: the situation in the European tourism sector."

Faulkner, B., 2001, "Towards a framework for tourism disaster management", *Tourism Management*, 22, 135–147.

Gartner, W., and J. Shen, 1992, "The Impact of Tiananmen Square on China's Tourism Image", *Journal of Travel Research*, 30(4),47–52.

Hall, C. M., and V. O'Sullivan, 1996, "Tourism, Political Stability and Violence." In *Tourism, Crime and International Security Issues*, edited by A. Pizam and Y. Mansfeld. Chichester, UK: Wiley, pp. 105-21.

Hollier, R., 1991, "Conflict in the Gulf", *Tourism Management*, 12,2–4. International Society of Hospitality Consultants (ISHC),2005,"Top Ten Global Issues and Challenges In the Hospitality Industry for 2006", Available at http://www.hotel-online.com/News/PR2005_4th/Dec05_TopTenIssues.html, accessed on Aug.18th 2007.

Jessop, B., 1999, "Reflections on globalization and its (il)logic(s)". In K.Olds, P. Dicken, P. F. Kelly, L. Kong, & H. W. Yeung (Eds.), "Globalisatoon and the Asia-Pacific: Contested territories (pp. 19–38)". London: Routledge.

Karagiannis, A., Z. Maditinos, and C. Vassiliadis, 2006, "Organizational Preparation for Crises and Disasters in the Tourism Sector: Perceptions and Planning of Tourist Businesses in Northern Greece", Proceedings of 24th EuroCHRIE Congress, Thessaloniki, Oct.2006.

Koovor-Misra, S., 1995, "A Multidimensional Approach to Crisis. Preparation for Technical Organizations: Some Critical Factors", Technological Forecasting and Social Change, 48,143-160

Laws, E., and B. Prideaux, 2005, "Crisis Management: A Suggested Typology", Journal of Travel & Tourism Marketing, 19(02/01),1-8.

Lawton, G., and S. Page 1997, "Evaluating Travel Agents' Provision of Health Advice to Travelers", Tourism Management, 18,89–104.

Lenain, P., M. Bonturi and V. Koen, 2002,"The Economic Consequences of Terrorism", OECD Economics Department Working Papers, No. 334, OECD Publishing.

Lepp, A., and H. Gibson, "Tourist Roles, Perceived Risk and International Tourism", Annals of Tourism Research,30(3),606–624 Maditinos-Vassiliadis, 67-76 MIBES E-BOOK 2008 76

Martin, J.L.E., M.T.Sinclair, and I. Yeoman, "Quantifying the Effects of Tourism Crises: An Application to Scotland", Journal of Travel & Tourism Marketing, 19(02/03),21-34.

McKercher, B. and E. L. L. Hui, (2004), "Terrorism, economic uncertainty and outbound travel from Hong Kong", in: C. M. Hall, D. J. Timothy & D. T. Duval (Eds) *Safety and Security in Tourism. Relationships, Management and Marketing*, pp. 99-116 (New York: Haworth Press).

McKercher, B., and E.L.L. Hui, 2004, "Terrorism, economic uncertainty and outbound travel from Hong Kong.", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15(2/3):99-116.

Murphy, P.E. and R. Bayley, 1989, "Tourism and disaster planning" *Geographical Review*, 79(1):36-46.

Parsons, W., 1996, "Crisis management", *Career Development International*, 1(5):26-28.

Pearson, C.M., and I.I. Mitroff, 1993, "From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management", *Academy of Management Executive*, 7(1):48-59.

Pearson, C.M., and J. Clair, 1998, "Reframing Crisis Management", *Academy of Management Review*, 23(1):59-76.

Pearson, Clair, 2002, "A Blueprint for Crisis Management", *Ivey Business Journal*, 66(3)Ja/Fe 2002
Pforr, C., 2006, "Tourism in Post-Crisis is Tourism in Pre-Crisis: A Review of the Literature on Crisis Management in Tourism", Working Paper 2006- 1, Curtin University of Technology, School of Management.

Prideaux, B., E.Laws, and B.Faulkner,2003,“Events in Indonesia: Exploring the limits to formal tourism trends forecasting methods in complex crisis situations”, *Tourism Management*, 24:475–487.

Richter, L. K. and W. L. Waugh, Jr., 1986, “Terrorism and Tourism as Logical Companions”, *Tourism Management*, 7,230-238.

Sausmarez N., 2007, “Crisis Management, Tourism and Sustainability: The Role of Indicators”, *Journal of Sustainable Tourism*, 5(6),700-714.

Seymour M, and S.Moore, 2000, *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*, Cassell: London.

Siomkos, G.J. and Z.J.Maditinos, 2001, “Service Harm Crisis - The Case of Express Samina Shipwreck”, *Disaster Recovery Journal*, 15(1),20-24.

Sonmez, S., 1998, “Tourism, Terrorism and Political Instability”, *Annals of Tourism Research*, 25,416–456. USA Today (2003),“SARS effect on companies”, June 23, p. B1.

Vassiliadis Christos, 1996, “The Geek Tourism Marketing Policy to Foreign Countries through the scope to attract foreign visitors; Model of investigation: the Northern Greece destination”, (in Greek) Dissertation, University of Macedonia-Library, Thessaloniki, Greece, p.165.

Wilder-Smith A., 2006, “The severe acute respiratory syndrome: Impact on travel and tourism,” *Travel Medicine and Infectious Diseases*,4,53–60

World Tourism Organization, 1998, “Tourism: 2020 Vision”, Madrid: WTO.

World Tourism Organization, 2005, “Post Tsunami Re-Assessment. Growing Demand – Limited Supply.”

World Tourism Organization, 2005, “Tourism Highlights”, 2005 Edition. Zhang, H.Q., 2005, “Impact of the tsunami on Chinese outbound tourism“ International Journal of Contemporary Hospitality Management, 17(5), 433- 435

Berkmoes, R. & Morgan, K. 2017. Μπαλί & Λομπόκ. Μελβούρνη: Lonely Planet.

Bowen, J., Kotler, P. & Makens, J. 2014. Μάρκετινγκ για φιλοξενία και τουρισμό. Essex: Περίοδος.

Dreyer, A., Dreyer, D. & Obieglo, D. 2001. Krisenmanagement im Tourismus, Grundlagen, Vorbeugung und kommunikative Bewältigung. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag.

Dörr, M. 2018. Συνέντευξη από τις 9 Φεβρουαρίου 2018, Διευθυντής ξενοδοχείου και ιδιοκτήτης του Holiway Garden Resort & Spa, Μπαλί.

Facebook 2018. Holiway Garden Resort & Spa Μπαλί. https://www.facebook.com/HoliwayBali/?ref=br_rs. Πρόσβαση στις 13 Σεπτεμβρίου 2018.

Frantzen, M. 2017. Gran Canaria am Polarkreis. http://www.deutschlandfunkkultur.de/island-und-der-tourismusboom-gran-canaria-am-polarkreis.979.de.html?dram:article_id=391087. Πρόσβαση στις 27 Μαρτίου 2018.

Freyberg, B. & Zeugfang, S. 2014. Strategisches Hotelmanagement. Μόναχο: Oldenburg Wissenschaftsverlag.

Freyberg, B., Henschel, K. & Gruner, A. 2013. Διαχείριση ξενοδοχείου. Μόναχο: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Gardini, M. 2010. Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmanagements. Μόναχο: Oldenburg Wissenschaftsverlag.

Glaeßer, D. 2005. Handbuch Krisen management στο Tourismus, Erfolgreiches Entscheiden in schwierigen Situationen. Βερολίνο: Erich Schmidt Verlag.

Παγκόσμιο πρόγραμμα ηφαιστείου 2017. Έκθεση για την Agung (Ινδονησία). <http://volcano.si.edu/showreport.cfm?doi=GVP.WVAR20170913-264020>. Πρόσβαση στις 22 Μαρτίου 2018.

Χάρτες Google 2018 α. Μπαλί. <https://www.google.com/maps/@5.2874986,104.6241311,4z>. Πρόσβαση στις 14 Αυγούστου 2018.

Χάρτες Google 2018 β. Holiway Garden Resort & Spa. <https://www.google.com/maps/place/Holiway+Garden+Resort+%26+Spa/@8.2172982,114.56721,9z/data=!4m7!3m6!1s0x2dd1ee3d379940eb:0xcb170b31026b3ae9!5m1!1s2018-09-11!8m2!3d-8.143141!4d115.403909>. Πρόσβαση στις 14 Αυγούστου 2018.

Handelsblatt 2018. Erneut schweres Erdbeben auf indonesischer Insel Lombok. https://www.handelsblatt.com/arts_und_style/aus-aller-welt/erdbeben-erneutschweres-erdbeben-auf-indonesischer-insel-lombok/22928680.html. Έγινε στις 13 Σεπτεμβρίου 2018.

Henderson, J. 2007. Διαχείριση της τουριστικής κρίσης. Οξφόρδη, Ηνωμένο Βασίλειο: Butterworth-Heinemann

Holiwaygarden n.d. ένα. Καλό Ντατάνγκ. <http://holiwaygarden.com/en/resort/resort/>. Πρόσβαση στις 22 Ιανουαρίου 2018.

Holiwaygarden n.d. σι. Ποιοι είμαστε. <http://holiwaygarden.com/en/about-us/vision/>. Πρόσβαση στις 22 Ιανουαρίου 2018.

Holiwaygarden n.d. ντο. Η δέσμευσή μας για το περιβάλλον. <http://holiwaygarden.com/en/about-us/eco-concept/>. Πρόσβαση στις 22 Ιανουαρίου 2018.

Indonesianvolcano 2015. Agung Eruption 1963. <http://indonvolcano.blogspot.co.id/2015/04/agung-eruption-1963.html>. Πρόσβαση στις 5 Δεκεμβρίου 2017.

Instagram 2018a. # Χόλιγουαγκεν <https://www.instagram.com/explore/tags/holiwaygarden/?hl=de>. Πρόσβαση στις 12 Αυγούστου 2018.

Instagram 2018b. Holiway Garden Resort & Spa. <https://www.instagram.com/holiwaygarden/?hl=de>. Πρόσβαση στις 12 Αυγούστου 2018.

Ακαδημία ITB. 2015. Urlaubsreisetrends in der FUR Reiseanalyse 2015. https://www.itb-berlin.de/media/itb/itb_dl_de/itb_itb_berlin/itb_itb_academy/RA2015_ITB_webinar_GE_1130am.pdf. Πρόσβαση στις 27 Απριλίου 2018.

Έκθεση ITB World Travel Trends 2016/2017. Έκθεση 2016. Βερολίνο: Messe Berlin.

Lynch, M. 2004. Weathering the Storm: Ένας οδηγός διαχείρισης κρίσεων για τουριστικές επιχειρήσεις. Matador: Λέστερ, Ηνωμένο Βασίλειο.

Magma Indonesia 2017. Ενημέρωση σχετικά με την ηφαιστειακή δραστηριότητα του όρους Agung (1 Δεκεμβρίου 2017 21:00 τοπική ώρα GMT + 8). <https://magma.vsi.esdm.go.id/press/view.php?id=117>. Πρόσβαση στις 22 Μαρτίου 2018.

Magma Indonesia 2018. Αλλαγή στο Mount Agung Alert από Επίπεδο IV (ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗ) σε Επίπεδο III (ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ). <https://magma.vsi.esdm.go.id/press/view.php?id=123>. Πρόσβαση στις 22 Μαρτίου 2018.

Magma Ινδονησία. ν.δ. Δελτίο τύπου. <https://magma.vsi.esdm.go.id/press/>. Πρόσβαση στις 14 Αυγούστου 2018.

Οδηγός μελέτης διαχείρισης 2017. Θεωρία ιεραρχίας αναγκών του Maslow. <http://www.managementstudyguide.com/maslows-hierarchy-needs-theory.htm>. Πρόσβαση στις 4 Δεκεμβρίου 2017.

Preece, R. 1994. Έναρξη έρευνας. Pinter: Λονδίνο, Ηνωμένο Βασίλειο.

Robson, C. 2007. Πώς να κάνετε ένα ερευνητικό έργο. Εκδόσεις Blackwell: Oxford, UK.

Roll, M. 2006. Ασιατική στρατηγική μάρκας. Palgrave Macmillan: Νέα Υόρκη, ΗΠΑ.

Salzburger Nachrichten 2016. Το καπέλο Asien-Pazifik-Region die meisten Naturkatastrophen. <https://www.sn.at/panorama/wissen/asien-pazifik-region-hat-diemeisten-naturkatastrophen-1676425>. Πρόσβαση στις 4 Δεκεμβρίου 2017.

Sattler, H. 2018. Συνέντευξη από τις 20 Φεβρουαρίου 2018, Διευθυντής μάρκετινγκ και συντήρησης στο Holiway Garden Resort & Spa, Μπαλί.

Szeglat, M. 2017 α. Wie ein Vulkanausbruch funktioniert. <http://www.vulkane.net/lernwelten/schueler/aktiv11.html>. Πρόσβαση στις 09 Αυγούστου 2018.

Szeglat, M. 2017 β. Vulkangefahren - Pyroklastische Ströme, Glutwolken und Lahare. <http://www.vulkane.net/vulkanismus/vulkangefahren.html>. Πρόσβαση στις 12 Αυγούστου 2018.