



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

της

ΤΣΕΝΕΣΙΖΗ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΤΣΙΧΛΑ ΕΙΡΗΝΗ

ΤΙΤΛΟΣ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΑ SOCIAL MEDIA ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (με εξειδίκευση στο Μάρκετινγκ)

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2021



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	5
Abstract.....	6
Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 1	11
Ο ξενοδοχειακός κλάδος.....	11
1.1. Η ξενοδοχειακή βιομηχανία.....	11
1.2. Οι προσφερόμενες ξενοδοχειακές υπηρεσίες	13
1.2.1. Η ποιότητα των υπηρεσιών.....	13
1.2.2. Η ικανοποίηση του πελάτη	16
1.2.3. Η εμπιστοσύνη του πελάτη	18
1.2.4. Η αφοσίωση του πελάτη	18
1.2.5. Η πιστότητα του πελάτη	18
1.3. Οι σύγχρονες προκλήσεις στον κλάδο των ξενοδοχείων.....	19
1.4. Ο κύκλος ζωής των ξενοδοχείων	20
1.5. Ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων.....	21
1.6. Παράγοντες που οδηγούν στην επανέλευση του πελάτη.....	22
1.7. Η αποτυχία της υπηρεσίας (service failure).....	23
1.8. Ο κλάδος των ξενοδοχείων στην Ελλάδα.....	26
Κεφάλαιο 2	30
Η διαχείριση κρίσεων στα ξενοδοχεία.....	30
2.1 Τι είναι η κρίση.....	30
2.2. Η διαχείριση της κρίσης.....	31
2.2 Η διαχείριση κρίσεων στις μονάδες φιλοξενίας	32
Κεφάλαιο 3	38
Τα Social Media στο χώρο των ξενοδοχείων	38

3.1. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.....	38
3.2. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στις επιχειρήσεις	39
3.3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των κοινωνικών δικτύων.....	40
3.4. Ποια είναι τα κοινωνικά δίκτυα (social media)	41
3.5. Η χρήση των κοινωνικών δικτύων στη διαχείριση κρίσεων στα ξενοδοχεία...	43
Κεφάλαιο 4	47
Μεθοδολογία έρευνας.....	47
4.1. Ερευνητικό σχέδιο	47
4.2. Μέθοδοι ανάλυσης.....	48
4.3. Ερευνητικό εργαλείο.....	48
Κεφάλαιο 5	49
Αποτελέσματα.....	49
5.1. Περιγραφή δείγματος.....	49
5.2. Περιγραφική στατιστική	53
5.2.1. Ερωτήσεις ανάπτυξης	53
5.2.2. Πριν την κρίση.....	56
5.2.3. Κατά την διάρκεια της κρίσης	57
5.2.4. Μετά την κρίση.....	59
Κεφάλαιο 6	61
Μελέτες περιπτώσεων	61
• GRECOTEL HOTELS & RESORTS.....	61
• MITSIS HOTELS	63
• ALDEMAR RESORTS	65
Κεφάλαιο 7	68
Συμπεράσματα	68
7.1. Μειονεκτήματα της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	73

Βιβλιογραφία	74
Παράρτημα.....	83
Ερωτηματολόγιο	83

Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει στόχο να αναδείξει τη σημαντικότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και συγκεκριμένα την αναγκαιότητα χρησιμοποίησής τους σε καταστάσεις κρίσεων στη ξενοδοχειακή βιομηχανία. Ως μεθοδολογία, αρχικά, γίνεται χρήση της πρόσφατης βιβλιογραφίας, κυρίως, με τη χρήση των βάσεων δεδομένων του διαδικτύου. Έπειτα, έχοντας ως στόχο την ενίσχυση των ευρημάτων που προκύπτουν από τη βιβλιογραφία, έγινε χρήση ερωτηματολογίου. Επιπροσθέτως, επιλέχθηκαν, ως περιπτωσιολογική μελέτη, τρεις αλυσίδες ξενοδοχείων (Grecotel Hotels & Resorts, Mitsis Hotels, Aldemar Resorts) που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, ενώ τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από τους εργαζόμενους στα Grecotel Hotels & Resorts. Από τις απαντήσεις των στελεχών αυτής της επιχείρησης, επιχειρήθηκε η εξαγωγή συμπερασμάτων προκειμένου να πραγματοποιηθεί συσχέτιση της έρευνας με τη βιβλιογραφία.

Τα αποτελέσματα δείχνουν πως τα social media έχουν διεισδύσει σημαντικά σε πολλούς επιμέρους τομείς της επιχειρηματικότητας και έχουν χρησιμοποιηθεί σε καταστάσεις κρίσεων στα μεγάλα ξενοδοχεία. Συμπεραίνεται η ανάγκη περαιτέρω διείσδυσης των social media στη διαχείριση καταστάσεων κρίσης στο σύνολο των ξενοδοχειακών μονάδων, καθώς αποτελούν ένα αποτελεσματικό εργαλείο της σύγχρονης εποχής· ένα σύγχρονο εργαλείο μάρκετινγκ, το οποίο οφείλει να είναι πολύπλευρο, ευρηματικό και άμεσα καίριο. Η δε στρατηγική των ξενοδοχείων εμφανίζεται και στα κοινωνικά δίκτυα, όπου η εικόνα του ξενοδοχείου ενδυναμώνεται και γίνεται πιο οικεία και φιλική στον πελάτη. Έτσι, σε μια έκτακτη περίπτωση, όπως αυτή της πανδημίας του Covid19, τα ξενοδοχεία ανέδειξαν στα social media τις νέες εξειδικευμένες και ασφαλείς υπηρεσίες τους, νέους τρόπους κράτησης ή ακύρωσης, αλλά και δράσεις οι οποίες αφορούσαν το κοινωνικό καλό.

Λέξεις Κλειδιά: Μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ξενοδοχειακός κλάδος, τουρισμός, social media, αντιμετώπιση κρίσεων

Abstract

This diploma thesis aims to highlight the importance of social media in the modern business environment and in particular the need to use them in crisis situations in hotel industry. As a method, recent literature is primarily used, mainly, internet databases and after this, to reinforce the findings of the literature, a questionnaire was used. In addition, three hotel chains (Grecotel Hotels & Resorts, Mitsis Hotels, Aldemar Resorts) operating in Greece were selected as a case study, while the questionnaires were answered by the employees of Grecotel Hotels & Resorts. From the answers of the executives of this company, an attempt was made to draw conclusions to correlate the research with the literature.

The results show that social media has penetrated significantly into many individual areas of entrepreneurship and has been used in crisis situations in large hotels. The need for further penetration of social media into crisis management across hotel units is concluded, as they are an effective tool of the modern era. A modern marketing tool, which must be versatile, inventive and immediately crucial. The strategy of the hotels appears in the social networks, where the image of the hotel is strengthened and becomes more intimate and friendly to the customer. So, in an emergency like the Covid19 pandemic, hotels unveiled on social media their new specialized and secure services, new ways of booking or canceling, but also actions that concerned the social welfare.

Keywords: Social media, hotel industry, tourism, social media, crisis management

Εισαγωγή

Έχει υπάρξει μια τεκμηριωμένη αύξηση στην εμφάνιση και εντατικοποίηση των παγκόσμιων κρίσεων πρόσφατα (Drabek, 2009). Επιπλέον, καθώς η δημοτικότητα των διεθνών ταξιδιών αυξάνεται και οι άνθρωποι ταξιδεύουν σε μεγαλύτερες αποστάσεις, η τουριστική βιομηχανία εκτίθεται σε μια συνεχώς αυξανόμενη ευπάθεια σε ένα ευρύ φάσμα κρίσεων (Drabek, 2010 ; Faulkner, 2001). Οι κρίσεις μπορούν να έχουν καταστροφικές συνέπειες, ασκώντας έτσι μεγάλη πίεση στην τοπική κοινωνία, το κράτος και τις εθνικές οικονομίες που εξαρτώνται από τον τουρισμό (Τουριστικό Ινστιτούτο Διαχείρισης Κρίσεων, 2010).

Η διαχείριση κρίσεων έχει καταστεί σημαντικό μέρος της σύγχρονης επιχείρησης. Εξάλλου, η γνώση και η ετοιμότητα της διοίκησης μιας εταιρείας για μια πιθανή κρίση, παίζει κρίσιμο ρόλο στην πρόληψη και την επιτυχή διαχείριση των καταστάσεων κρίσεων, κατά τη διάρκεια και μετά από την πραγματοποίηση μιας κρίσης. Ο αριθμός των κρίσεων που σχετίζονται με τον τουρισμό αυξήθηκε ραγδαία στις αρχές του 21ου αιώνα. Σύμφωνα με το Hall (2010) από το 1977 έως το 2010, σημειώθηκαν συνολικά 37 τουριστικές κρίσεις, 34 από αυτές από το 2000 μέχρι το 2010. Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρηματικές κρίσεις και οι κρίσεις στον τουρισμό, είναι συχνές και επηρεάζουν βαθύτατα την οικονομία και την κοινωνία. Σημαντική είναι πλέον η γνώση, των διαχειριστών των ξενοδοχειακών μονάδων, σχετικά με τη διαχείριση καταστάσεων κρίσεων. Περαιτέρω, ιδιαίτερη σημασία υπάρχει και για την ανάγκη ευαισθητοποίησης των διαχειριστών των ξενοδοχείων, σχετικά με τις πιθανές πηγές κρίσης στη ξενοδοχειακή βιομηχανία και στον τουρισμό. Η προηγούμενη εμπειρία, η επιτυχία στην αντιμετώπιση των παρελθουσών κρίσεων και η ανάπτυξη σχεδίων αντιμετώπισης κρίσεων και εγχειριδίων για την αντιμετώπιση τους στις μονάδες φιλοξενίας, έχει αποκτήσει εξαιρετική σημασία το τελευταίο διάστημα (Bilić et al, 2017).

Πρόσφατα, ο τουριστικός κλάδος έχει αγκαλιάσει το ρόλο των social media σε καταστάσεις κρίσεων, με τις βέλτιστες πρακτικές να αναγνωρίζονται από την τουριστική βιομηχανία. Υπό αυτό το πρίσμα, οι ερευνητές προτείνουν να ενσωματωθούν τα social media στα σχέδια διαχείρισης κρίσεων στον τομέα του τουρισμού (Pennington-Gray et al., 2011). Δεδομένης της συνεχώς αυξανόμενης δημοτικότητας των social media (Madden, 2010; Pew Research Centre Global

Attitudes Project, 2010), κάθε περιστατικό, μπορεί, λόγω των social media να φτάσει σε παγκόσμιο ακροατήριο σε άμεσο χρόνο. Την ίδια στιγμή, οι τουρίστες έχουν τη δυνατότητα εύκολης πρόσβασης στα κοινωνικά μέσα κατά τη διάρκεια των ταξιδιών τους (Ritchie, 2009).

Ο τουρισμός θεωρείται ως μια σημαντική βιομηχανία, η οποία αντιδρά στις όποιες αλλαγές, κυρίως, στις πολιτικές, αλλά και στις φυσικές καταστροφές ή στις επιδημίες (Timothy 2006). Επομένως, τα σχέδια διαχείρισης κρίσεων από τις επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού τομέα, πρέπει να οδηγούν σε μια γρήγορη απάντηση σε μια πιθανή απειλή. Με τη δημιουργία ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων, είναι ανάγκη η επιχείρηση, να γνωρίζει τον οικονομικό αντίκτυπο και να κάνει χρήση διαφόρων σεναρίων πριν την ολοκλήρωση του. Στην πραγματικότητα, πρέπει να εξεταστεί ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων για κάθε είδους περίσταση, στο οποίο θα συμπεριλαμβάνονται συμβουλές για τον τρόπο δράσης, στην περίπτωση που σημειωθεί μια κατάσταση κρίσης.

Στόχος της εργασίας είναι η καταγραφή των ενδεχόμενων απειλών για τη ξενοδοχειακή βιομηχανία που μπορούν να οδηγήσουν σε καταστάσεις κρίσης και η εντοπισμός του βαθμού χρήσης των social media, για την αντιμετώπιση τους.

Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία θα δώσει απαντήσεις η εργασία είναι:

- Ερευνητικό ερώτημα 1: Η καταγραφή της άποψης των εμπλεκόμενων, για το βαθμό που οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διεθνώς, χρησιμοποιούν τα social media για την αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης.
- Ερευνητικό ερώτημα 2: Η καταγραφή της άποψης των εμπλεκόμενων, για το βαθμό σημαντικότητας των social media στην επικοινωνία κρίσεων και ποιοι είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της άποψης τους.
- Ερευνητικό ερώτημα 3: Η καταγραφή της άποψης των εμπλεκόμενων για το βαθμό που έχουν επηρεάσει τα social media την αντιμετώπιση των κρίσεων στα ξενοδοχεία.
- Ερευνητικό ερώτημα 4: Καταγραφή της άποψης των εμπλεκόμενων για τις ωφέλειες από τη χρήση των social media και του βαθμού αποτελεσματικότητας που παρουσιάζουν, συγκριτικά με τα μέσα που χρησιμοποιούνταν κατά το παρελθόν.

- Ερευνητικό ερώτημα 5: Καταγραφή της άποψης των εμπλεκομένων για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα ξενοδοχεία στη χρήση των social media για την επικοινωνία κρίσεων.

Η έρευνα έχει ιδιαίτερη αξία για τις επιχειρήσεις του κλάδου της φιλοξενίας, καθώς θα βοηθήσει τα στελέχη του ανώτατου μάνατζμεντ, τους εργαζόμενους που εργάζονται στα ξενοδοχεία, τους επενδυτές και τους υπόλοιπους συμμετόχους (stakeholders) του κλάδου, να κατανοήσουν την ανάγκη εισαγωγής των social media στον σχεδιασμό των καταστάσεων κρίσης. Επίσης, θα αναγνωριστεί η ανάγκη για τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού σε καταστάσεις κρίσης, οι οποίες συμβαίνουν όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια στο περιβάλλον των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Τέλος, θα αναγνωριστεί η σημαντικότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο σύγχρονο περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων, τα οποία εμφανίζουν σημαντική δυναμική στην αντιμετώπιση ποικίλων προβλημάτων στην καθημερινή λειτουργία των ξενοδοχείων.

Ο συσχετισμός τριών σημαντικών πτυχών της σύγχρονης επιχειρηματικότητας και συγκεκριμένα: ξενοδοχειακός κλάδος- social media – καταστάσεις κρίσης, στο θέμα που πραγματεύεται η παρούσα εργασία, τις προσδίδει ιδιαίτερη σημαντικότητα για τη βιβλιογραφία και την επιχειρηματική πρακτική στην Ελλάδα και σε διεθνές επίπεδο.

Η παρούσα μελέτη αναπτύσσεται σε κεφάλαια, τα οποία υποστηρίζονται από την βιβλιογραφία και από την έρευνα και τα αποτελέσματα της.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας περιγράφεται ο ξενοδοχειακός κλάδος, ο ρόλος των ξενοδοχείων στην τουριστική βιομηχανία, στην οικονομία και την ανάπτυξη των περιοχών που βρίσκονται.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην εννοιολογική αποσαφήνιση της «κρίσης» και μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης επιχειρείται ο προσδιορισμός των καταστάσεων κρίσεων που μπορούν να λάβουν χώρα στις μονάδες φιλοξενίας

Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται η ανάδειξη της σημαντικότητας των social media και των πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει η χρήση τους από τις επιχειρήσεις. Επίσης, με περιγραφικό τρόπο αναλύονται τα κυριότερα μέσα κοινωνικής δικτύωσης που λειτουργούν σήμερα.

Στο τέταρτο γίνεται σύνδεση της κρίσης, των ξενοδοχείων και των social media, καθώς η εργασία έχει στόχο την εξέταση της αποτελεσματικότητας χρήσης των social media στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε καταστάσεις κρίσης. Πραγματοποιήθηκε ανασκόπηση της σημαντικότερης βιβλιογραφίας, ώστε να συσχετιστεί στο ερευνητικό σκέλος της εργασίας με τα ευρήματα της περιπτωσιολογικής μελέτης, που είναι ο όμιλος ξενοδοχείων Grecotel.

Στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία της παρούσης έρευνας, το ερευνητικό εργαλείο και το δείγμα. Προσδιορίζεται επίσης, το θεωρητικό υπόβαθρο της ανάλυσης μιας περιπτωσιολογικής μελέτης και στη συνέχεια παρουσιάζονται οι απαντήσεις των στελεχών του τμήματος μάρκετινγκ του Ομίλου Grecotel, στο ερωτηματολόγιο.

Ακολουθεί το έκτο κεφάλαιο, στο οποίο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, μέσω της περιγραφικής στατιστικής και των ερωτήσεων οι οποίες αναφέρονται στην εποχή πριν την κρίση, στη διάρκεια της κρίσης και μετά από αυτήν.

Στο έβδομο κεφάλαιο, αντλούνται στοιχεία για τα ξενοδοχεία Grecotel Hotels & Resorts, Mitsis Hotels και Aldemar Resorts, από τις κυριότερες διαδικτυακές πλατφόρμες, όπου καταγράφονται οι ακόλουθοι τους και ο τύπος των ανακοινώσεων τους καθ' όλη τη διάρκεια της κρίσης της πανδημίας.

Στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Κεφάλαιο 1

Ο ξενοδοχειακός κλάδος

1.1. Η ξενοδοχειακή βιομηχανία

Η αυξανόμενη συνδετικότητα και αλληλεξάρτηση των παγκόσμιων οικονομιών και αγορών κατά το τελευταίο τέταρτο του αιώνα, αποτελούν μαρτυρία για το κύμα της παγκοσμιοποίησης σε ολόκληρο τον κόσμο. Η άρση των εμπορικών και ταξιδιωτικών φραγμών και η επακόλουθη αύξηση των παγκόσμιων μετακινήσεων, στο πλαίσιο της μεταβαλλόμενης δυναμικής των διεθνών επιχειρήσεων, αποτέλεσε σημαντική κινητήρια δύναμη της οικονομικής προόδου σε ολόκληρο τον κόσμο. Ο τομέας των υπηρεσιών βρίσκεται στον πυρήνα αυτού του παγκόσμιου οικονομικού μετασχηματισμού, παρουσιάζοντας σημαντική πρόοδο στον τομέα της φιλοξενίας και του τουρισμού (Barwani & Butt, 2012).

Οι αλλαγές στη βιομηχανία ξενοδοχείων οφείλονται κυρίως στην αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση και τον αυξημένο ανταγωνισμό. Οι παγκόσμιες ξενοδοχειακές αλυσίδες κυριαρχούν στη ξενοδοχειακή βιομηχανία παρά την αύξηση του αριθμού των μικρών και μεσαίων ξενοδοχείων και άλλων δυνατοτήτων στέγασης. Αυτές οι αλλαγές είχαν ως αποτέλεσμα την εμφάνιση νέων μορφών μέτρησης διαχείρισης και επιδόσεων στον κλάδο (Hodovic- Babic, 2015).

Η έννοια της σύγχρονης ξενοδοχειακής βιομηχανίας, περιλαμβάνει όλες τις τουριστικές οντότητες που παρέχουν διαμονή για τους επισκέπτες και άλλες υπηρεσίες για την τουριστική κατανάλωση. Είναι οργανωμένη σε διάφορες εταιρικές μορφές, που αναπτύσσουν επιχειρηματικές δραστηριότητες για την κάλυψη των αναγκών και των επιθυμιών των καταναλωτών (πελατών) και για να πετύχουν το σύνολο των οικονομικών τους στόχων και τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για την ίδια την επιχείρηση (Ceroni, 2003).

Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, κατά τη διάρκεια προσωρινής διαμονής στα ξενοδοχεία των πελατών, οι τουρίστες απολαμβάνουν ξεκούραση και χαλάρωση, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να πραγματοποιήσουν επιχειρηματικές επαφές, ή να συμμετέχουν σε συνέδρια, σε σεμινάρια, σε διάφορες επαγγελματικές δραστηριότητες και γενικά σε επιστημονικές ή πολιτικές συγκεντρώσεις. Παράλληλα

οι επισκέπτες έχουν τη δυνατότητα να μάθουν για τα φυσικά και πολιτιστικά αξιοθέατα της περιοχής, τα σημεία διασκέδασης κ.α. (Bunjia, 2008).

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί μια σύγχρονη οικονομική δραστηριότητα, που είναι εξαιρετικά σημαντική και οδηγός για την οικονομική ανάπτυξη τόσο των ανεπτυγμένων όσο και των αναπτυσσόμενων χωρών. Συνδέεται στενά με πολλές άλλες οικονομικές δραστηριότητες όπως το εμπόριο, τις μεταφορές, τη βιομηχανία) και διαφέρει από άλλες βιομηχανίες στο βαθμό που παρέχει υπηρεσίες σε συγκεκριμένες εγκαταστάσεις (Vrtiprah & Pavlić, 2005).

Ο ξενοδοχειακός τομέας σχετίζεται στενά με την τουριστική ανάπτυξη ενός τόπου. Η ύπαρξη των ξενοδοχειακών μονάδων αποτελεί προϋπόθεση για να υπάρχει τουρισμός, ενώ την ίδια στιγμή βοηθάνε και στη βελτίωση άλλων σημαντικών δεικτών της οικονομικής ανάπτυξης. Τα ξενοδοχεία πωλούν υπηρεσίες αποτελώντας τον κεντρικό άξονα του τουριστικού συστήματος, αποτελούν χώρους ανταλλαγής απόψεων και αλλαγών, χώρους συνάντησης διαφόρων λαών και αποκτούν σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια πολιτιστική διεύρυνση (Λαλούμης, 2015).

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, ο όρος «ξενοδοχεία και συναφείς εγκαταστάσεις» περιλαμβάνει τον επίσημο ξενοδοχειακό κλάδο όπως τα μωτέλ, τα οικοτροφεία και τα ξενοδοχεία, ενώ ο όρος «συμπληρωματικά καταλύματα» περιλαμβάνει τα κάμπινγκ, τα ιδιωτικά ενοικιαζόμενα δωμάτια και άλλα συναφή καταλύματα.

Το ξενοδοχειακό δυναμικό κατανέμεται σε κατηγορίες αστέρων (από 5 έως 1), με τη διαβάθμιση να προσδιορίζεται σύμφωνα με το βαθμό προσφοράς ανέσεων.

Όπως αναφέρει ο Σωτηριάδης (2001), η σύνθεση του τουριστικού προϊόντος προσδιορίζεται από συγκεκριμένους παράγοντες όπως είναι οι εγκαταστάσεις, οι υποδομές των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων, η τοποθεσία που βρίσκονται εκείνες, ο βαθμός ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται στους τουρίστες και η συσχέτιση τιμής – ποιότητας υπηρεσιών.

1.2. Οι προσφερόμενες ξενοδοχειακές υπηρεσίες

Τα ξενοδοχεία, παρουσιάζουν σημαντικές ιδιαιτερότητες, ως προς τον τομέα των υπηρεσιών τους. Οι κυριότερες από αυτές είναι (Kotler & Keller, 2006; Okumus et al., 2010):

- ✓ Η αδιαιρετότητα (indivisibility): όταν υπάρχει αδυναμία διαχωρισμού μεταξύ της παραγόμενης υπηρεσίας και το αποτέλεσμα αυτής, από τη συμμετοχή του πελατών, ή τον τόπο κατανάλωσης της ή των εμπειριών των υπόλοιπων παρευρισκόμενων πελατών.
- ✓ Η αμεσότητα (immediacy), με την οποία αντιμετωπίζεται, σε όλα τα επίπεδα, ο πελάτης.
- ✓ Η αυλότητα (intangibility): δεν υπάρχουν φυσικές διαστάσεις – υπόσταση στις υπηρεσίες και κανείς δεν μπορεί να τις αγγίξει. Αυτός είναι και ο λόγος που η αξιολόγηση αυτών των υπηρεσιών είναι δύσκολη.
- ✓ Η φθαρτότητα (perishability): όταν τα αδιάθετα δωμάτια επιφέρουν απώλειες εσόδων.
- ✓ Η εφήμερη φύση: αναφορικά με την εποχικότητα και την προσφερόμενη τιμή.
- ✓ Η ανομοιομορφία: όταν η ξενοδοχειακή βιομηχανία, ως επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, αδυνατεί να εντάξει σε ένα σύστημα το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- ✓ Η δομή κόστους: με σταθερά υψηλά λειτουργικά έξοδα και χαμηλά μεταβλητά κόστη.
- ✓ Η ένταση κεφαλαίου

1.2.1. Η ποιότητα των υπηρεσιών

Ειδικότερα για τον τομέα της φιλοξενίας, η **ποιότητα** αποτελεί ένα από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για να αποκτήσει μια οντότητα ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την εμπιστοσύνη των πελατών, σε μια αγορά που είναι άκρως ανταγωνιστική. Η ποιότητα αποτελεί μια μεταβλητή που μπορεί να προσφέρει στο ξενοδοχειακό κλάδο την ευκαιρία να δημιουργήσει ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα. Συνεπώς, θεωρείται ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας στον κλάδο της φιλοξενίας. Ένα επιτυχημένο ξενοδοχείο προσφέρει άριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες, με την ποιότητα των υπηρεσιών να θεωρείται βασικό στοιχείο για την επιτυχία του ξενοδοχείου. Για τις ξενοδοχειακές μονάδες, η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών αποτελεί κύριο εργαλείο μάρκετινγκ, μέσω του οποίου και αξιολογείται η ποιότητά τους. Για την παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών είναι απαραίτητα δύο στοιχεία: η υλική βάση και η εξυπηρέτηση. Η διαφορετικότητα που παρουσιάζουν αυτά τα δύο στοιχεία συνιστούν δυσκολία για τη Διοίκηση των ξενοδοχείων, οι οποίες καλούνται να αντιμετωπίσουν τις δύο διαφορετικές αυτές πτυχές. Από τη μια πλευρά είναι η τεχνική ποιότητα που αντικατοπτρίζει την υλική βάση και από την άλλη πλευρά είναι η λειτουργική ποιότητα ή όπως αλλιώς ονομάζεται ποιότητα επεξεργασίας (Vitkienė, 2004).

Η Ξηροτύρη (2001) προσδιόρισε πως η ποιότητα του προσφερόμενου ξενοδοχειακού προϊόντος, κρίνεται σύμφωνα με την άποψη, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών τους, άποψη που εκφράζεται και από τον Σταυρινούδη και συν (2003), οι οποίοι επεσήμαναν πως για να είναι εφικτό από ένα ξενοδοχείο να κάνει τους πελάτες ικανοποιημένους και να αναπτυχθεί περαιτέρω, είναι ανάγκη να επενδύσει και να βασιστεί στους ανθρώπινους πόρους, στοιχείο που ταυτίζεται με την επιτυχία της.

Η ποιότητα στον τομέα των υπηρεσιών αποτελείται από τρεις διαστάσεις και συγκεκριμένα: τις υλικές εγκαταστάσεις, το προσωπικό και τα υλικά. Επίσης, χωρίζεται σε δύο πτυχές: τη λειτουργική ποιότητα και την τεχνική ποιότητα. Μια παρόμοια προσέγγιση υποστηρίζει ότι, η ποιότητα των υπηρεσιών περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις: τη λειτουργική ποιότητα, το περιβάλλον και την τεχνική ποιότητα.

Κάθε χρόνο δαπανώνται δισεκατομμύρια δολάρια για τη βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών. «Το λάθος» αντιπροσωπεύει το 30 ή το 40% των λειτουργικών εξόδων σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, ενώ μια αύξηση κατά 5% στη διατήρηση πελατών, μπορεί να αυξήσει τα κέρδη κατά 25% έως 95%.

Η τεχνική ποιότητα είναι αυτό που λαμβάνει ο πελάτης κατά τη διάρκεια της παραμονής του στο ξενοδοχείο και αποτελεί την εξωτερική πλευρά της ποιότητας. Συχνά, αλλά όχι πάντα, τα στοιχεία που συνιστούν την τεχνική ποιότητα μπορούν να μετρηθούν από τον πελάτη, με τη φύση τους να εξαρτάται από την τεχνική λύση που εφαρμόζει η επιχείρηση για την επίλυση του προβλήματος των πελατών, που συνιστά την ικανοποίησή τους. Η διαθεσιμότητα και η κατάσταση τους, ενδέχεται να

παρουσιαστούν στον πελάτη πριν από την επιλογή της υπηρεσίας, καθώς οι προσδοκίες που σχετίζονται με την ποιότητα, επηρεάζονται με αυτόν τον τρόπο. Ως εκ τούτου, η τεχνική ποιότητα σχετίζεται συνήθως με τα υλικά μέσα και τεχνολογίες, τα χαρακτηριστικά των οποίων καθορίζονται από τις συνήθειες μεθόδους αξιολόγησης της ποιότητας των αγαθών. Ωστόσο, οι παράμετροι τεχνικής ποιότητας δε διασφαλίζουν από μόνες τους ότι, το ξενοδοχείο θα ικανοποιήσει τις επιθυμίες των πελατών, ακόμη και αν έχουν εκπληρώσει τις προκαταβολικές δεσμεύσεις και υποσχέσεις του παρόχου. Η ποιότητα ακόμα και του ξενοδοχείου υψηλότερης κατηγορίας, μπορεί να αξιολογηθεί αρνητικά από τον πελάτη, αν για παράδειγμα προκύψουν ζητήματα σχετικά με τη σύγκρουση μεταξύ προσωπικού και πελάτη ή σε περιπτώσεις κλοπής. Έτσι, ένας πελάτης επηρεάζεται πάντοτε από τον τρόπο με τον οποίο του παρέχεται η τεχνική εξυπηρέτηση. Αυτός ο τρόπος ορίζει μια άλλη πτυχή της ποιότητας, δηλαδή τη λειτουργική ποιότητα. Αναφέρεται ουσιαστικά στη συμπεριφορά των παρόχων και σε άλλες περιστάσεις, όπως είναι το ενδιαφέρον, η προσοχή, ο σεβασμός, η ευγένεια του προσωπικού, η εμπιστευτικότητα, η δυνατότητα εξεύρεσης λύσης σε περίπτωση ανωτέρας βίας κλπ. Η λειτουργική ποιότητα είναι πιο δύσκολο να ελεγχθεί, δεδομένου ότι υπάρχει απόκλιση, κυρίως, σε ότι αφορά την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών (Jasinskas et al, 2016).

Ο ρόλος της ποιότητας των υπηρεσιών στην επιτυχία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δε μπορεί να αμφισβητηθεί. Για να καταστεί η ποιότητα ταυτόσημο ενός ξενοδοχείου, απαιτείται ο μάνατζερ να κατανοεί πλήρως τι ακριβώς ζητάει ο πελάτης που επισκέπτεται ένα ξενοδοχείο. Ο προσδιορισμός των συγκεκριμένων προσδοκιών των πελατών, οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών και η σχετική σημασία τους για τους πελάτες, είναι σίγουρο πως θα βοηθήσουν τους μάνατζερ των ξενοδοχείων στην πρόκληση της βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών (Akbaba, 2006).

Προκειμένου τα ξενοδοχεία να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να ανακαλύψουν στρατηγικές και μέσα ώστε να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους (Wong et al., 1999). Δεδομένου ότι, η ίδια η βιομηχανία δεν έχει πολλούς τρόπους διαφοροποίησης, η Διοίκηση επικεντρώνει την προσοχή της στην αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών, ως βάσεων για τη δημιουργία και την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες και την αφοσίωση τους. Αυτές οι δύο διαστάσεις, δηλαδή η ποιότητα των υπηρεσιών και η ικανοποίηση του πελάτη, έχουν θετικές επιπτώσεις στις επιχειρηματικές επιδόσεις

των εταιρειών (ξενοδοχεία) (Sila & Ebrahimpour, 2002). Τα τελευταία χρόνια, η ποιότητα των υπηρεσιών αντιπροσωπεύει το σημαντικότερο παράγοντα για την επιτυχία των ξενοδοχείων. Ο καθορισμός και η μέτρηση της ποιότητας καθίστανται εξαιρετικά σημαντικές μεταβλητές για την ανάπτυξη και τη διαχείριση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και, τέλος, για την επίτευξη θετικών επιδόσεων (Hodovic-Babic, 2015).

1.2.2. Η ικανοποίηση του πελάτη

Η **ικανοποίηση** του πελάτη, συνδέεται με τα εσωτερικά συναισθήματα του, τα οποία μπορεί να είναι η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια, που προκύπτουν από την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε συνάρτηση με την προσδοκία του πελάτη από έναν οργανισμό. Τα ξενοδοχεία που προσπαθούν συνεχώς να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες για την ικανοποίηση των πελατών τους, θα ενισχύσουν την εμπιστοσύνη των πελατών τους προς εκείνες. Η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη, βοηθά επίσης τον οργανισμό να συγκρίνει τη διαφορά πριν και μετά τις αλλαγές, προσδιορίζει το επίπεδο παροχής υπηρεσιών και είναι επίσης μια καλή ευκαιρία να αναγνωριστούν τα προβλήματα που σχετίζονται με την ποιότητα της υπηρεσίας.

Άλλο ένα σημαντικό στοιχείο για την ικανοποίηση του πελάτη είναι η ένδειξη ενός χαρούμενου περιβάλλοντος. Η φυσική αντίληψη που προσδίδει η επιχείρηση φιλοξενίας, είναι σημαντική για την ικανοποίηση του πελάτη. Δεν απαιτείται μεγάλο κόστος για τη δημιουργία ενός φιλικού περιβάλλοντος. Αρκεί να υπάρχει συναισθηματική ποιότητα των υπαλλήλων, που αποτελεί το κύριο συστατικό για τη δημιουργία μιας ιδιαίτερης εμπειρίας για τους επισκέπτες του ξενοδοχείου. Επιπλέον, το ξενοδοχείο πρέπει να είναι άνετο και καλά φωτισμένο, έτσι ώστε οι πελάτες να νιώθουν πως βρίσκονται σε ένα οικείο περιβάλλον.

Σημαντικό στοιχείο είναι και η αυξημένη ασφάλεια. Όταν οι πελάτες πληρώνουν για εξυπηρέτηση, αναμένουν να μπορούν να χαλαρώσουν και να απολαύσουν τον χρόνο τους στο ξενοδοχείο, χωρίς να ανησυχούν για την ασφάλεια. Για να θεωρηθεί ένα περιβάλλον ασφαλές πρέπει να υπάρχουν πολλοί φιλικοί υπάλληλοι, που θα είναι ορατοί στον επισκέπτη, από τη στιγμή της άφιξης του μέχρι

και την αναχώρηση του. Ένα ακόμα στοιχείο που παίζει σημαντικό ρόλο είναι οι συχνές αλληλεπιδράσεις με τον επισκέπτη, ώστε εκείνοι να ενσταλάξουν μια αίσθηση συμπερίληψης στις εκδηλώσεις που πραγματοποιούνται στο ξενοδοχείο. Πρέπει να επισημανθεί η έννοια της ασφάλειας που ταυτίζεται με οπλισμένους φρουρούς τρομάζουν τους επισκέπτες και δε θεωρείται πως δίνουν μια αίσθηση ασφάλειας στον επισκέπτη.

Είναι σημαντικό οι πελάτες ενός ξενοδοχείου να πιστεύουν ότι λαμβάνουν εξαιρετική αξία για τα χρήματά τους. Η αξία μπορεί να συμπεριλαμβάνεται με ευκολία στην επίσκεψή τους με τη μορφή εκπτώσεων, δωρεάν σνακ ή προσφορά εμφιαλωμένου νερού χωρίς χρέωση, κάρτες δώρων και άλλες σχετικές προσφορές. Αυτές οι παροχές, που συνήθως δεν τις περιμένουν οι πελάτες, αποτελούν ένα σίγουρο σημάδι ικανοποίησης των πελατών (Ankur, 2018).

Ως εκ τούτου, η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών ωφελεί μια οντότητα, τόσο με ποιοτικό όσο και με ποσοτικό τρόπο. Η επίτευξη υψηλού επιπέδου ποιότητας εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών, ισοδυναμεί με την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πελατών, την αύξηση του μεριδίου αγοράς, την υψηλότερη απόδοση των επενδύσεων, τη μείωση του κόστους και την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έχει επίσης θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Το εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται κύρια για την μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών είναι το μοντέλο «SERVQUAL». Η ονομασία του προέρχεται από τις λέξεις SERvice (υπηρεσία) και QUALity (ποιότητα). Το SERVQUAL, ως μέθοδος μέτρησης ποιότητας υπηρεσίας, έχει τη δυνατότητα να ορίσει τη διαφορά μεταξύ της πραγματικής παρεχόμενης απόδοσης και της αναμενόμενης από τον πελάτη απόδοσης (Mont και Plepys, 2003). Αυτή η διαφορά δίνει και τις πληροφορίες εκείνες οι οποίες αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης, σύμφωνα με την αντίληψη του πελάτη και τις προσδοκίες του, οι οποίες σχετίζονται με τις προηγούμενες εμπειρίες του. Οι προσδοκίες του πελάτη πιθανότατα να προέρχονται και από τις διαφημίσεις της επιχείρησης. Στη συνέχεια, μέσω του μοντέλου, συγκρίνονται οι προσδοκώμενες υπηρεσίες και οι υπηρεσίες που τελικώς έλαβε. Το αποτέλεσμα αυτής της σύγκρισης απεικονίζει την εντύπωση που έχει ο πελάτης για την ποιότητα υπηρεσιών που έλαβε.

1.2.3. Η εμπιστοσύνη του πελάτη

Η αυξανόμενη **εμπιστοσύνη** που δείχνουν οι πελάτες, επιτρέπει την εξοικονόμηση πόρων από το ξενοδοχείο, καθώς μειώνεται το κόστος μάρκετινγκ, το κόστος των συναλλαγών και το κόστος που είναι αποτέλεσμα της αλλαγής των πελατών. Επίσης, είναι μεγαλύτερο το εύρος πωλήσεων προς τους υφιστάμενους πελάτες. Οι ξενοδοχειακές μονάδες που έχουν πιστούς πελάτες επί μακρό χρονικό διάστημα, μπορούν να καθορίζουν υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, καθώς οι πελάτες τους εμπιστεύονται (Reichheld & Sasser, 1990). Έτσι λοιπόν τα ξενοδοχεία είναι απαραίτητο να διατηρούν πιστούς πελάτες, ειδικά στην περίπτωση που ανήκουν σε μια αλυσίδα και οι πελάτες τους ταξιδεύουν συχνά.

1.2.4. Η αφοσίωση του πελάτη

Έρευνα των Gronholdt et al. (2000), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ ικανοποίησης και **αφοσίωσης** των πελατών. Από τα ευρήματα έρευνας συμπεραίνεται ότι, στους κλάδους των προϊόντων, η εμπιστοσύνη των πελατών προκαλείται από το ίδιο το προϊόν και στους κλάδους των υπηρεσιών, όπου το «προϊόν» είναι δύσκολο να εκτιμηθεί, η πίστη εξαρτάται από την εικόνα του εμπορικού σήματος (προϊόν / υπηρεσία / κατάσταση) (Jasinskas et al., 2016).

1.2.5. Η πιστότητα του πελάτη

Όπως έχει επισημανθεί, ένας από τους κορυφαίους στόχους των ξενοδοχείων είναι να κερδίσουν την **πιστότητα** των πελατών. Οι ευχαριστημένοι πελάτες είναι και πιστοί πελάτες. Είναι σημαντικό για το ξενοδοχείο να παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα που θα αφήνουν ικανοποιημένους τους πελάτες τους. Αποτελεί αναγκαιότητα να ακολουθούν γρήγορα τις τάσεις των καταναλωτών, όπως για παράδειγμα η οικοδόμηση υπηρεσιών προσωπικής βοήθειας ή οι ειδικές παραχωρήσεις για τους καταναλωτές που επαναλαμβάνουν την επίσκεψη τους στο ξενοδοχείο. Πρέπει όταν ο πελάτης χρειάζεται συγκεκριμένο προϊόν/υπηρεσία, το

ξενοδοχείο να έχει τα πάντα διαθέσιμα. Αν ένας πελάτης είναι ανάγκη να περιμένει συνεχώς για ότι ζητήσει, θα νιώθει κουρασμένος, ανεξάρτητα της πιστότητας του και είναι σχεδόν σίγουρο πως θα αναζητήσει ανταγωνιστικά ξενοδοχεία. Η εστίαση στους πελάτες, πολλαπλασιάζει τις πιθανότητες αυτοί οι πελάτες να γίνουν πιστοί πελάτες.

Εν κατακλείδι, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός που επικρατεί στο επιχειρηματικό περιβάλλον, έχει οδηγήσει πολλές εταιρίες να δίνουν προσοχή στη δημιουργία, τη διαχείριση, τον προσδιορισμό και την αύξηση του βαθμού εμπιστοσύνης των πελατών. Η ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη των πελατών έχουν άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις στο ξενοδοχειακό κλάδο. Πρέπει οι ξενοδόχοι να διαχειρίζονται με επιτυχία την εικόνα του ξενοδοχείου, προκειμένου να διατηρούν πιστούς πελάτες, μιας και η αφοσίωση των υφιστάμενων πελατών είναι πολύ σημαντική για την επιτυχή λειτουργία ενός ξενοδοχείου, ενώ η προσέλκυση νέων πελατών είναι πολύ πιο ακριβή από τη διατήρηση των υφιστάμενων. Περαιτέρω, η αυξανόμενη εμπιστοσύνη των πελατών επιτρέπει στο ξενοδοχείο να εξοικονομήσει χρήματα, μειώνοντας τα έξοδα μάρκετινγκ και συναλλαγών, αυξάνοντας τις δαπάνες που σχετίζονται με την αλλαγή των πελατών. Περαιτέρω, αυξάνεται η κατανάλωση των σχετικών προϊόντων, επιδιώκεται η θετική επικοινωνία «από στόμα σε στόμα» και οι αποτυχίες μειώνονται. Γενικότερα το εύρος πωλήσεων για τους υφιστάμενους πελάτες είναι μεγαλύτερο. Πρέπει να διευκρινιστεί πως η ποιότητα προσδιορίζει το όφελος των υπηρεσιών προς τον πελάτη και την εμπορική επιτυχία στον πάροχο των υπηρεσιών (Jasinskas et al., 2015).

1.3. Οι σύγχρονες προκλήσεις στον κλάδο των ξενοδοχείων

Οι κυριότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα ξενοδοχεία, κυρίως τα μικρότερου μεγέθους, συσχετίζονται με την ικανότητα αξιοποίησης και διαχείρισης της μετάβασης στο πλαίσιο καινοτομίας. Η καινοτομία έχει αναδειχθεί σε ένα κορυφαίο παράγοντα για τη βιωσιμότητα και το μέλλον των ξενοδοχείων. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις του κλάδου, αποτελεί αδήριτη ανάγκη να σχεδιάσουν τη στρατηγική τους στηριζόμενες σε μια φιλοσοφία καινοτομίας σε ολόκληρη τη

λειτουργία τους. Πρέπει να αξιοποιούν την τεχνολογία, προσδοκώντας τη βελτίωση του βαθμού αποδοτικότητας τους, και τη βέλτιστη ικανοποίηση του πελάτη (Ρερρές & Καφέζα, 2009) που θα τον οδηγήσουν στην πιστότητα.

Εκτός τις υπηρεσίες φιλοξενίας, στα ξενοδοχεία αναπτύσσονται και άλλες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα και σε επιχειρήσεις του ευρύτερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα η προσφορά ποτών και τροφίμων, η διασκέδαση κ.α. Στα ξενοδοχεία εφαρμόζεται η λειτουργία του μάρκετινγκ και του επιχειρησιακού μάνατζμεντ, όπως και στις υπόλοιπες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Στο ξενοδοχειακό τομέα επικρατούν νέες τάσεις οι οποίες εντείνουν την ανταγωνιστικότητα, με την τεχνολογία να παίζει το σημαντικότερο ρόλο σε αυτήν την εξέλιξη. Συγκεκριμένα όσον αφορά την τεχνολογία (Salazar, 2018), μια τάση είναι τα έξυπνα δωμάτια, τα οποία συνδέονται με τους ανθρώπους. Η έννοια της εξατομίκευσης των υπηρεσιών θα αλλάξει, φτάνοντας σε ένα επίπεδο που ήταν αδιανόητο πριν από λίγα χρόνια. Καθώς όλο και περισσότερες συσκευές συνδέονται με το διαδίκτυο, ο κλάδος της φιλοξενίας θα αρχίσει να αξιοποιεί τα δεδομένα για τη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη. Για παράδειγμα ο όμιλος ξενοδοχείων Marriot σχεδιάζει την προώθηση του "Internet of Room Things ", προσφέροντας υπηρεσίες όπως καθρέφτες με μαθήματα γιόγκα κατά παραγγελία και ψηφιακά πλαίσια για την αποστολή φωτογραφιών στους φίλους και την οικογένεια κατά τη διάρκεια διαμονής στο ξενοδοχείο.

Τα ξενοδοχεία είναι ειδικά κτίρια τα οποία όχι μόνο επιτρέπουν μια εύκολη είσοδο, αλλά και μια μόνιμη πρόσβαση 24 ώρες την ημέρα και 7 ημέρες την εβδομάδα. Εκτός αυτού, η ύπαρξή τους εξαρτάται από πελάτες από ολόκληρο τον κόσμο και ως εκ τούτου, αυτές οι επιχειρήσεις, παρουσιάζουν πολλές πιθανότητες, να αντιμετωπίσουν καταστάσεις κρίσεις (Malhotra & Venkatesh, 2009).

1.4. Ο κύκλος ζωής των ξενοδοχείων

Αξίζει να γίνει αναφορά στο κύκλο ζωής που εμφανίζουν τα ξενοδοχεία, όπως και το σύνολο των προϊόντων, μεταβλητή που συνιστά τη χρήση κατάλληλων εργαλείων και πρακτικών, προκειμένου να μπορεί το ξενοδοχείο να πετύχει τη

μέγιστη διάρκεια ζωής. Τα καινούργια ξενοδοχεία εμφανίζουν ταχεία ανάπτυξη μεταξύ 5 και 10 ετών λειτουργίας, ενώ μετά από λειτουργία 15 ετών βρίσκονται στο στάδιο της παρακμής (Καραγιάννης & Έξαρχος, 2006). Τα ξενοδοχεία τα οποία βρίσκονται πλέον στο στάδιο της παρακμής, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικά, ξεκινούν με τη συντήρηση και την αναβάθμιση των περιουσιακών τους στοιχείων ή αναδιοργανώνονται – ανακαινίζονται βρίσκονται και νέους επενδυτές, με στόχο την οικονομική βιωσιμότητα τους σε μακροπρόθεσμη βάση.

1.5. Ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων

Οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν ως αποστολή τη σωστή μεταχείριση και τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών τους. Επειδή οι πελάτες κατά την προσέλευση τους στο ξενοδοχείο, ίσως, να μην είναι σε θέση να παρατηρήσουν τα θετικά χαρακτηριστικά του προσωπικού και την αποτελεσματικότητα της εξυπηρέτησης τους, πρέπει οι ανθρώπινοι πόροι όλοι ως σύνολο και κάθε μέλος ξεχωριστά, να εκτελεί τα καθήκοντα του με τον προσήκοντα τρόπο και να συμμορφώνεται με τους κανόνες που έχουν τεθεί από το ανώτατο μάνατζμεντ. Εκτός της ιδιαίτερης σημασίας που πρέπει να δίνεται στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων του ξενοδοχείου, αποτελεί αδήριτη ανάγκη μέσω του μείγματος μάρκετινγκ να επιχειρείται η αναζήτηση της πιστότητας και η αύξηση της επισκεψιμότητας. Αποτελούν στοιχεία που ταυτίζονται με μεγάλη κερδοφορία και σταθερό πελατολόγιο (Assaf et al, 2016).

Για να μπορέσει ένα ξενοδοχείο να παράσχει υπηρεσίες που θα καταστήσουν ικανοποιημένους τους πελάτες και ταυτόχρονα να αναπτύξει περαιτέρω το πελατολόγιο του, απαιτείται να επενδύσει στο ανθρώπινο κεφάλαιο, που συνδέεται στενά με την επιτυχία του ξενοδοχείου (Σταυρινούδης και συν, 2003).

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν έντονη πολυπλοκότητα και η διαχείριση τους απαιτεί επαγγελματισμό σε διάφορους τομείς. Η συνολική διαχείριση και η οργάνωση των επιχειρηματικών αναγκών, πρέπει να γίνεται από καλά εκπαιδευμένα στελέχη, τα οποία διαθέτουν ένα ευρύ πεδίο γνώσεων και δεξιοτήτων. Σε καθημερινή βάση, πρέπει να εργάζονται για να κάνουν τη διαμονή των πελατών του ξενοδοχείου, όσο πιο ευχάριστη γίνεται, με τις ενέργειες που λαμβάνουν χώρα

στα ξενοδοχεία να τυγχάνουν μεγάλης προβολής. Το ξενοδοχειακό προϊόν που συμφωνήθηκε να παρασχεθεί, συγκρινόμενο με το τελικό προϊόν και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από αυτό οι πελάτες, διαμορφώνει την άποψη των πελατών και την απόφαση διάδοσης ενός θετικού ή αρνητικού σχόλιου.

1.6. Παράγοντες που οδηγούν στην επανέλευση του πελάτη

Η αξιοποίηση των πόρων αποτελεί τον παράγοντα που θα οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τα ξενοδοχεία, που θα προσφέρουν ένα προϊόν που θα οδηγήσει τους πελάτες στην ικανοποίηση και στην επανέλευση. Σύμφωνα με τον Barros (2005), η επανέλευση σε ένα ξενοδοχείο αποτελεί μια μεταβλητή, με αυξημένη σημαντικότητα για το ξενοδοχειακό κλάδο. Ένας λόγος που συμβαίνει αυτό, είναι πως τα στοιχεία δείχνουν πως οι επαναλαμβανόμενοι επισκέπτες αποτελούν το 50% των συνολικών τουριστικών αφίξεων για πολλούς τουριστικούς προορισμούς. Άλλα χαρακτηριστικά που ανιχνεύτηκαν για τους ταξιδιώτες που επιστρέφουν στον ίδιο τόπο προορισμού, είναι ότι αποτελούν άτομα μεγάλης ηλικίας, που σκοπός του ταξιδιού τους είναι η χαλάρωση συνδυαστικά με την επίσκεψη σε φιλικά ή συγγενικά πρόσωπα.

Η ποιότητα, σε σχέση με τις προσφερόμενες υπηρεσίες, αποτελούν επίσης κρίσιμο σημείο για την ικανοποίηση και εμπιστοσύνη του πελάτη και κατ' επέκταση και για την επανέλευση του. Η επανέλευση ακόμη μπορεί να συμβεί εξαιτίας των τουριστικών εμπειριών που έχει αποκτήσει ο πελάτης, στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο (Han&Kim, 2010). Όταν ένας τουρίστας αισθάνεται ικανοποιημένος από τον τόπο διαμονής του, σκέφτεται θετικά για αυτόν κι έτσι οι πιθανότητες της επανέλευσης του είναι πολλαπλάσιες, ενώ και οι πιθανότητες σύστασης του ξενοδοχείου σε άλλους είναι πολύ μεγάλες (Kozak & Rimmington, 2000). Την πρόθεση σύστασης την επιβεβαιώνει και η έρευνα των Andreu et al (2008), καθώς επίσης και ότι η εξοικείωση με τον προορισμό αποτελεί παράγοντα για μελλοντική επανέλευση. Υπάρχουν διαφοροποιήσεις, όσον αφορά στις αντιλήψεις των τουριστών, οι οποίες εστιάζουν στην εικόνα του προορισμού και σχετίζονται με τη διαμονή, τις υποδομές, τις πολιτιστικές και φυσικές παροχές, την διασκέδαση κ.α. Ενώ οι τουρίστες οι οποίοι επανέρχονται στον ίδιο προορισμό έχουν καλύτερη αντίληψη για τα χαρακτηριστικά

του προορισμού τους και την λαμβανόμενη ικανοποίηση τους (Kozak & Rimmington, 2000). Και σύμφωνα με του Gitelson & Crompton (1984) η έρευνα δείχνει ότι η συμπεριφορά των τουριστών κατά τη διάρκεια της διαμονής τους την πρώτη φορά, με τη συμπεριφορά των επαναλαμβανόμενων επισκεπτών, διαφέρει. Εν κατακλείδι, η πίστη των πελατών (loyalty) είναι αυτή που ορίζει και την επαναλαμβανόμενη εμπειρία και αποτελεί ισχυρή δέσμευση.

Η εικόνα επίσης που παρουσιάζει ένα ξενοδοχείο προς το καταναλωτικό κοινό έχει αποκτήσει τεράστια σημασία. Συμβάλει στην απόδοση της επιχείρησης, για το λόγο αυτό προκειμένου να διαμορφωθεί η κατάλληλη εικόνα, είναι ανάγκη να δοθεί προσοχή στους παράγοντες που την επηρεάζουν, όπως είναι η διαχείριση των social media, η στόχευση στην αγορά και η διοίκηση ολικής ποιότητας (Wai Lai & Hitchcock, 2016).

1.7. Η αποτυχία της υπηρεσίας (service failure)

Σύμφωνα με τον Berry (1980), ακόμη και για τους καλύτερους πάροχους υπηρεσιών, προκύπτουν λάθη στην παράδοση των υπηρεσιών τους. Ένας από τους λόγους αποτυχίας της υπηρεσίας μπορεί να είναι ο βαθμός της έντασης εργασίας πολλών υπηρεσιών, που αναπόφευκτα οδηγεί σε πιο ετερογενή αποτελέσματα, συγκριτικά με τις διαδικασίες μηχανικής παραγωγής.

Επίσης, οι επιδόσεις και οι αποτυχίες της υπηρεσίας μπορούν να προκύψουν από την αδιαχώριστη παραγωγή και κατανάλωση υπηρεσιών, η οποία εμποδίζει τις ποιοτικές επιθεωρήσεις των περισσότερων υπηρεσιών πριν από την παράδοση. Ως εκ τούτου, οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων, έχουν μεγάλο μερίδιο στην κατανόηση των συνεπειών της αποτυχίας και του τρόπου παροχής αποτελεσματικής ανάκτησης, ώστε να ελαχιστοποιήσουν την έλλειψη ικανοποίησης των πελατών μετά από την αποτυχία και να διατηρήσουν ενεργό τον πελάτη (Berry, 1995; Goodman et al 1995).

Στη βιβλιογραφία γίνεται αναφορά από πολλούς ερευνητές, πως οι σχέσεις με τους πελάτες, παρέχουν ένα σημαντικό αποθεματικό για την εξυπηρέτηση των εταιρειών όταν συμβαίνουν αποτυχίες υπηρεσιών που οδηγούν στη μείωση της ικανοποίησης των πελατών. Αξιοποιείται δηλαδή η γνώμη των πελατών και η άποψη πάνω σε κρίσεις και προβλήματα που προκύπτουν για τα οποία και ερωτούνται. Επί

παραδείγματι, ο Berry (1995) πρότεινε ότι, οι πελάτες ενδέχεται να εμφανίζουν μεγαλύτερη ανοχή στις αποτυχίες, όταν η προσωποποίηση και η προσαρμογή των υπηρεσιών οδηγούν σε κοινωνικές σχέσεις με τον πάροχο της υπηρεσίας.

Ωστόσο, άλλες έρευνες εμφάνισαν διαφορετικά αποτελέσματα και συγκεκριμένα έδειξαν ότι, οι σχέσεις των πελατών μπορούν να μεγεθύνουν τις αρνητικές πελατειακές γνώμες μετά από την αποτυχία της υπηρεσίας. Επί παραδείγματι, οι Goodman et al. (1995) διαπίστωσαν ότι, η αποτυχία της υπηρεσίας οδηγεί σε μεγαλύτερη δυσαρέσκεια τους επαναλαμβανόμενους πελάτες, σε αντίθεση με αυτούς που δεν βρίσκονται σε κοντινή σχέση με την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Michel (2001), η αποτυχία της υπηρεσίας περιλαμβάνει και περιπτώσεις όπου μια υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του πελάτη. Η εγγενής μεταβλητότητα των τουριστικών υπηρεσιών και των υπηρεσιών φιλοξενίας, οφείλεται κυρίως σε δύο παράγοντες: τη μεγάλη εξάρτηση που έχουν με την προσφορά εργασίας από τους ανθρώπινους πόρους και τη σχεδόν αδύνατη ποιότητα των ελέγχων πριν από την κατανάλωση (Zeithaml et al., 1990; Chan et al., 2007). Υπάρχουν δε διάφορες συνέπειες λόγω της αποτυχίας της υπηρεσίας. Συγκεκριμένα:

- η έκφραση δυσαρέσκειας (Kelley et al, 1993).
- η μείωση της εμπιστοσύνης των πελατών (Boshoff & Leong, 1998)
- η αρνητική συμπεριφορά από στόμα σε στόμα (Mattila, 2001).
- η απομάκρυνση των πελατών από την εταιρία (Miller et al, 2000).
- η απώλεια εσόδων και το αυξημένο κόστος (Armistead et al., 1995)
- η μείωση του ηθικού και των επιδόσεων των εργαζομένων (Bitner et al., 1994)

Η επιτυχής ανάκτηση των υπηρεσιών έχει σημαντικά οφέλη και συγκεκριμένα (Bitter et al., 1990; Hart κ.ά., 1990; Spreng et al., 1995; Michel, 2001):

- μπορεί να βελτιώσει τις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με την ποιότητα της υπηρεσίας και την οργάνωση
- μπορεί να οδηγήσει σε θετική επικοινωνία από στόμα σε στόμα
- μπορεί να βελτιώσει την ικανοποίηση των πελατών

Η αποτυχία μιας υπηρεσίας συμπεριλαμβάνει κάθε είδους σφάλμα, έλλειψη ή πρόβλημα κατά την παροχή μιας υπηρεσίας. Όσον αφορά τον τουριστικό κλάδο, η κατανάλωση τουριστικών υπηρεσιών και υπηρεσιών φιλοξενίας, συνεπάγεται υψηλό βαθμό αβεβαιότητας και κινδύνου (Namasivayam & Hinkin, 2003). Πρέπει να επισημανθεί πως η αποτυχία της υπηρεσίας, εκτός από τις αρνητικές συνέπειες που

έχει στον ίδιο τον επισκέπτη, μπορεί να έχει μεγαλύτερες αρνητικές επιπτώσεις, καθώς ένας δυσαρεστημένος πελάτης μπορεί να συμβάλει στην εξάπλωση της αρνητικής είδησης, μέσω της συμπεριφοράς του από στόμα σε στόμα (Pamela et al, 2018).

Στην ιδανική περίπτωση, οι τουριστικές επιχειρήσεις και οι επιχειρήσεις φιλοξενίας, θα λειτουργούν ομαλά, τις περισσότερες φορές, σύμφωνα με τα καθορισμένα σχέδια, χωρίς να υπάρξει αδυναμία στην προσφορά των υπηρεσιών. Σε αυτήν την περίπτωση οι πελάτες θα είναι πάντα ευχαριστημένοι και δεν θα υπήρχε κανένας λόγος να διαμαρτυρηθούν ή να απογοητευθούν λόγω των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ωστόσο, δε συμβαίνει κάτι τέτοιο στην πραγματικότητα, καθώς η βιομηχανία φιλοξενίας έχει μοναδικά χαρακτηριστικά, που σημαίνει ότι, πρέπει να αντιμετωπίσει το απροσδόκητο και εξωτερικούς παράγοντες που βρίσκονται εκτός του ελέγχου των μονάδων φιλοξενίας (Dimitriou, 2017).

Είναι σημαντικό τα ξενοδοχεία να γνωρίζουν τι να κάνουν όταν τύχει η αποτυχία της υπηρεσίας, καθώς είναι πάντοτε δυνατό να συμβεί. Το ξενοδοχείο θα πρέπει να απολογηθεί και να δώσει αποζημίωση αν χρειαστεί, μια πράξη που ονομάζεται ανάκτηση. Ουσιαστικά πρόκειται για μία μορφή δράσης που περιλαμβάνει τη διαχείριση των προβλημάτων, τη μείωση των επιπτώσεων, τη μείωση της δυσαρέσκειας του πελάτη και διατήρηση του (Miller et al., 2000). Επίσης αναφέρεται στη βιβλιογραφία πως περιλαμβάνει και τη θετική ανταπόκριση από τους επισκέπτες, όταν το ξενοδοχείο διορθώνει τα ενδεχόμενα σφάλματα που συμβαίνουν (Gronroos, 1988). Τα οφέλη από την ανάκτηση είναι πολλά και σημαντικά. Το κυριότερο όφελος από την κατάλληλη ανάκτηση είναι ότι προσθέτει αξία στην ποιότητα των υπηρεσιών και την εικόνα του ξενοδοχείου, οδηγεί σε θετική έκφραση άποψης από στόμα σε στόμα και αυξάνει το επίπεδο του επισκέπτη. Επίσης, δημιουργεί καλές και πιστές σχέσεις με τους επισκέπτες και αυξάνει τα εισοδήματα των ξενοδοχείων.

1.8. Ο κλάδος των ξενοδοχείων στην Ελλάδα

Η διαρκής αύξηση των τουριστικών ροών, έχει συμβάλει στην αύξηση των ξενοδοχείων στην Ελλάδα. Στην έκθεση του ΣΕΤΕ το 2015, αποτυπώνεται το ξενοδοχειακό δυναμικό στην Ελλάδα, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 1.

Κατηγορία	Μονάδες	Δωμάτια	Κλίνες
5*	3,5%	13,6%	14,2%
4*	12,8%	25,2%	25,3%
3*	23,7%	23,7%	23,6%
2*	44,3%	30,3%	29,7%
1*	15,7%	7,2%	7,2%

Πίνακας 1: Κατανομή των ξενοδοχείων που βρίσκονται στην Ελλάδα με κριτήριο την κατηγοριοποίησή τους, Πηγή: Τσάρτας και συν (2014)

Στον πίνακα 1 παρατηρούμε ότι τα ξενοδοχεία τα οποία ανήκουν στην κατηγορία των 2 αστεριών, καλύπτουν το μεγαλύτερο ποσοστό παρουσίας τους στη χώρα. Ακολουθούν τα ξενοδοχεία της κατηγορίας των 3 αστεριών, ενώ τα ξενοδοχεία των 5 αστεριών αν και είναι τα λιγότερα καλύπτουν μεγαλύτερο ποσοστό δωματίων και κλινών απ' ότι τα ξενοδοχεία της κατώτερης κατηγορίας.

Πρόσφατη μελέτη του ΙΤΕΠ συμπεραίνει πως η Ελλάδα δεν ακολουθεί τις τάσεις των χωρών του εξωτερικού όσον αφορά το ξενοδοχειακό κλάδο. Παρά το γεγονός πως οι τουριστικές ροές είναι αυξημένες χρόνο με το χρόνο, τα ξενοδοχεία εμφανίζουν πτωτική τάση (1^ο τρίμηνο 2019), καθώς εμφανίζεται μείωση των προκρατήσεων και στις πληρότητες. Ποσοστό 45% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν μειωμένη πληρότητα που μεσοσταθμικά είναι στο 7,4%. Το ίδιο διάστημα μεγάλος αριθμός ξενοδοχείων προέβη σε μείωση των τιμών τους, με τη μείωση να προσεγγίζει ποσοστό 15%, στοιχείο που έρχεται σε αντίθεση με τη συνεχή άνοδο του τουρισμού στη χώρα. Οι ίδιοι οι ξενοδόχοι, των οποίων τα ξενοδοχεία λειτουργούν συνεχώς, προβλέπουν πως η πτώση όσον αφορά την πληρότητα θα είναι μεγάλη, με τις προβλέψεις τους να αναφέρονται σε ποσοστά από

13% έως 20%. Για τα ξενοδοχεία εποχικής λειτουργία, οι πιέσεις είναι μεγαλύτερες, κυρίως για τα ξενοδοχεία των πιο χαμηλών κατηγοριών, με τις εκτιμήσεις να κάνουν αναφορά για ποσοστό 16%. Τα ευρήματα της έρευνας είναι ανησυχητικά και φανερώνουν τις ποικίλες προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα τα επόμενα χρόνια (ΙΤΕΠ, 2019). Στον επόμενο πίνακα αποτυπώνεται το ποσοστό ξενοδοχείων ανά γεωγραφικό διαμέρισμα της χώρας.

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Πελοπόννησος	4,7%
Στερεά Ελλάδα	3,7%
Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	2,7%
Βόρειο Αιγαίο	2,9%
Δυτική Ελλάδα	2,4%
Δυτική Μακεδονία	0,7%
Ήπειρος	2,1%
Θεσσαλία	3,6%
Ιόνια Νησιά	11,8%
Κεντρική Μακεδονία	11,2%
Κρήτη	22,1%
Νότιο Αιγαίο	24,5

Πίνακας 2: Κατανομή Ξενοδοχειακών Καταλυμάτων με βάση τη δυναμικότητα έτους 2016 (δωμάτιο), Πηγή: ΙΤΕΠ 2007

Η Περιφέρεια του Νοτίου Αιγαίου (24,5%) και της Κρήτης (22,1%) παραμένουν οι δύο πρώτες περιοχές της χώρας ως προς τη συγκέντρωση του ξενοδοχειακού δυναμικού με βάση τα δωμάτια. Ακολουθούν οι Περιφέρειες των Ιονίων Νήσων (11,8%) και της Κεντρικής Μακεδονίας (11%).

Η πρόσφατη χρεοκοπία της Thomas Cook επιβεβαιώνει πως το περιβάλλον κρύβει πολλούς κινδύνους και προκλήσεις, με το ανώτατο μάνατζμεντ των

ξενοδοχείων να είναι αναγκαίο διαρκώς να βρίσκεται σε επαγρύπνηση. Από ειδικούς του κλάδου προβλέπεται πως η ζημιά από την πτώχευση της εταιρίας θα ανέλθει σε 1 δις. ευρώ για το 2020. Εκτίμηση για το τρέχον έτος είναι πως η ζημιά θα ανέλθει για τα ξενοδοχεία στα 315 εκ. ευρώ. Σε έρευνα πεδίου που διεξήχθη από το ΙΤΕΠ, βρέθηκε πως αριθμός 1193 ξενοδοχείων που λειτουργούν στη χώρα συνεργάζεται με την Thomas Cook, αριθμός που ισούται με το 12% του συνόλου του ξενοδοχειακού δυναμικού.

Μια μελέτη η οποία διενεργήθηκε πριν λίγα χρόνια από την Mc Kinsey για λογαριασμό των Ελληνικών Τραπεζών και του ΣΕΒ, έδειξε ότι ο τουρισμός είναι σε θέση να παίξει τον σημαντικότερο ρόλο για την έξοδο της χώρας από την κρίση. Ακόμη, η αύξηση του τουριστικού ρεύματος μπορεί να δημιουργήσει επιπλέον 220.000 νέες θέσεις εργασίας. Σύμφωνα με την μελέτη μέχρι το 2021 η συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας θα ξεπερνούσε το 1/5, το οποίο σημαίνει ότι το ΑΕΠ του τουρισμού, είτε ως άμεση είτε ως έμμεση συνεισφορά, πιθανότατα θα ήταν αυξημένο κατά 18 δις. ευρώ και θα ανερχόταν στα 50 δις. ευρώ. Αυτά τα δεδομένα, σύμφωνα με τη μελέτη, αντιστοιχούσαν και στο 44% των νέων θέσεων εργασίας για την επόμενη δεκαετία, αλλά και στο 36% της εκτιμώμενης συνολικής ανάπτυξης της χώρας (επιχειρώ, <http://www.epixeiro.gr>, 2012). Αν και ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα του ελληνικού τουρισμού, όπως υποστηρίζουν οι αρμόδιοι τουριστικοί φορείς, αλλά και οι ακαδημαϊκοί της χώρας, είναι το ότι το ελληνικό τουριστικό προϊόν, χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα (ΣΕΤΕ, 2010).

Οι στατιστικές προβλέψεις της συγκεκριμένης μελέτης όμως δεν είναι τελικά ακριβείς, μιας και η πανδημία (COVID19) η οποία ξέσπασε τον Ιανουάριο του 2020 και διαρκεί ακόμη και σήμερα έχει αλλάξει τα δεδομένα. Για το πώς θα εξελιχθεί η κατάσταση οι προβλέψεις, σύμφωνα με το Ινστιτούτο ΣΕΤΕ είναι οι κάτωθι (Ινστιτούτο ΣΕΤΕ, 2019):

Παρόλο που το ΔΝΤ, τον Ιανουάριο 2020, προέβλεπε για τη συγκεκριμένη χρονιά, για την παγκόσμια οικονομία ανάπτυξη της τάξης του 3% και του εμπορίου ανάπτυξη της τάξης του 2,9%, η πανδημία διέψευσε αυτές τις προβλέψεις. Έτσι τον Ιούνιο του 2020, οι προβλέψεις ήταν αντίστοιχα της τάξης του -4,9% και -8,0%, ενώ για το ΑΕΠ η πρόβλεψη ήταν για τις ΗΠΑ -8,0%, για την Ευρωζώνη -10,2% και για τις Αναδυόμενες και Αναπτυσσόμενες οικονομίες -3,0%. Μόνο για την Κίνα είχε προβλεφθεί θετικό πρόσημο στο ΑΕΠ της, της τάξης του +1,0%, για τον Ιούνιο, ενώ η πρόβλεψη του Ιανουαρίου ήταν στο +6,0%. Η διαφορετική φάση εξέλιξης της

πανδημίας από χώρα σε χώρα, δυσκολεύει την παγκόσμια οικονομία να αναταχθεί, ενώ το παγκόσμιο εμπόριο και ο κλάδος του τουρισμού πλήττονται ανυπολόγιστα.

Παρόλα τα δυσοίωνα δεδομένα, διεθνείς οργανισμοί προβλέπουν, για το 2021 ανάκαμψη. Πιο συγκεκριμένα το ΔΝΤ προβλέπει αύξηση του ΑΕΠ, στις ΗΠΑ 4,5%, στην Ευρωζώνη και στην Κίνα 6,0% και στις Αναδυόμενες και Αναπτυσσόμενες οικονομίες 5,9%. Για το παγκόσμιο εμπόριο προβλέπει αύξηση 8,0% και για το παγκόσμιο ΑΕΠ 5,4%. Όμως ούτε για τις ΗΠΑ ούτε για την Ευρωζώνη αυτή η ανάπτυξη θα επαρκεί ώστε να καλύψει τις απώλειες στο ΑΕΠ του 2020, σε αντίθεση για τις χώρες όπως η Κίνα και η Ινδία, όπου το ΑΕΠ του για το 2021 θα υπερβεί το ΑΕΠ του 2019.

Κεφάλαιο 2

Η διαχείριση κρίσεων στα ξενοδοχεία

2.1 Τι είναι η κρίση

Μια κρίση είναι ένα σημαντικό γεγονός με δυνητικά αρνητικό αποτέλεσμα που επηρεάζει κάθε τύπου οργάνωσης και εταιρίας/βιομηχανίας (Fearn-Banks, 2011). Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κρίσεων (ICM, 2014) μια επιχειρηματική κρίση ορίζεται ως οποιοδήποτε ζήτημα, πρόβλημα ή διαταραχή που προκαλεί αρνητικές αντιδράσεις των ενδιαφερομένων, οι οποίες επηρεάζουν την επιχειρηματική και οικονομική ισχύ της οντότητας. Σύμφωνα με τον Argenti (2009), οι κρίσεις έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά (1) το στοιχείο της έκπληξης, (2) τις ανεπαρκείς πληροφορίες και (3) το γρήγορο ρυθμό που εκδηλώνονται.

Στο σημείο αυτό, είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί και να καθοριστεί τι σημαίνει πραγματική κρίση. Σύμφωνα με τους Malhotra and Venkatesh (2009), *"Μια κρίση είναι μια οποιαδήποτε κατάσταση που μπορεί να επηρεάσει τη μακροπρόθεσμη εμπιστοσύνη σε έναν οργανισμό ή σε ένα προϊόν ή που μπορεί να επηρεάσει την ικανότητά του να συνεχίσει να λειτουργεί κανονικά"*.

Σε άλλον ορισμό που δόθηκε από τους Pauchant and Mitroff (1992) μια κρίση ορίζεται ως: *"Μία διαταραχή που επηρεάζει φυσικά ένα σύστημα στο σύνολό του και απειλεί τα βασικά συστατικά του, την υποκειμενική αίσθηση του εαυτού του, τον υπαρξιακό πυρήνα του"*.

Μια κρίση αντιπροσωπεύει ένα μόνο χρονικό σημείο που θέτει σε κίνδυνο τη φήμη ενός οργανισμού (Jordan-Meier, 2011) και είναι ένα σημαντικό φαινόμενο που «διακόπτει τις συνήθεις επιχειρηματικές συναλλαγές και μπορεί μερικές φορές να απειλήσει την ύπαρξη της οργάνωσης» (Fearn-Banks, 2010). Όλες οι κρίσεις προκαλούν γεγονότα που προκαλούν σημαντικές διαταραχές σε μια επιχείρηση, η οποία συχνά οδηγεί σε κάλυψη των ειδησεογραφικών μέσων ενημέρωσης και η οποία, με τη σειρά της, δημιουργεί μια κατάσταση στην οποία το κοινό επιθυμεί περισσότερα γεγονότα για να σχηματίσει απόψεις (Ryschka et al., 2016).

2.2. Η διαχείριση της κρίσης

Κανένας οργανισμός, ανεξάρτητα από την ηλικία και το μέγεθός του, είναι άκαμπος σε κρίσεις, υποδεικνύοντας ότι όλες οι εταιρείες χρειάζονται προετοιμασία και ζήτηση για διαχείριση κρίσεων (Coombs, 2012; Ulmer et al., 2011).

Η ουσία της διαχείρισης κρίσεων είναι να ανακτήσει τον έλεγχο μιας ανεπιθύμητης κατάστασης για να ελαχιστοποιήσει το χάος, την αρνητική δημοσιότητα και τη φθορά της φήμης ενός οργανισμού μέσω αποτελεσματικής προληπτικής εταιρικής δράσης (Ryschka et al., 2016).

Σήμερα, η διαχείριση κρίσεων έχει καταστεί ουσιαστικό στοιχείο σε όλες τις επιχειρήσεις. Μετά τις τρομοκρατικές επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου στη Νέα Υόρκη και την Ουάσιγκτον, η διαχείριση κρίσεων αποτελεί ένα σημαντικό μέρος και στον κλάδο της φιλοξενίας. Αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο διαχείρισης, που βοηθά την επιχείρηση να μάθει τι είδους απειλές υπάρχουν για την επιχείρηση και βοηθά στην πρόβλεψη των απειλών για μια γρήγορη απόκριση και στον έλεγχο των ζημιών που θα υποστεί η επιχείρηση (Barton, 2008).

Η διαχείριση κρίσεων πρέπει να αξιολογεί την πιθανή κρίση που μπορεί να συμβεί στον οργανισμό (Tse, 2006; Booth, 1993; Cushnahan, 2003). Σε γενικές γραμμές, οι κρίσεις μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικούς τύπους. Πρώτον, υπάρχουν οι φυσικές κρίσεις και οι καταστροφές και δεύτερον οι ανθρώπινες κρίσεις. Η δεύτερη κατηγορία είναι ευρύτερη και μπορεί να χωριστεί σε τρεις υποκατηγορίες ως εξής: πολιτικές συγκρούσεις, επιδημίες και αποτυχίες της τεχνολογίας. Επιπλέον, η κοινωνική πρόνοια, η φτώχεια, τα ανθρώπινα δικαιώματα, το περιβάλλον και τα τρόφιμα και οι υδάτινοι πόροι επηρεάζουν την πιθανότητα κρίσεων (Hall et al., 2003; Timothy, 2006). Πιο συγκεκριμένα:

- Η φυσική κρίση αναφέρεται σε γεγονότα που προκαλούνται από τη φύση όπως: οι καταιγίδες, τυφώνες, πλημμύρες, πυρκαγιές, σεισμοί, χιονοστιβάδες, τσουνάμι, κλπ.
- Οι πολιτικές συγκρούσεις αναφέρονται κυρίως σε πολιτικές εντάσεις που μπορούν να ενταχθούν σε μία χώρα, αλλά μπορεί επίσης να συμβεί μεταξύ διαφορετικών χωρών, όπως: διαδηλώσεις, απεργίες, πόλεμος, τρομοκρατία κλπ.. Στην ίδια κατηγορία εντάσσονται και οι μη πολιτικές συγκρούσεις που

υπάρχουν σήμερα, όπως: πυροβολισμοί, βία, αυτοκτονίες, σαμποτάζ, μαζικές δολοφονίες κλπ

- Οι επιδημίες είναι ασθένειες που εξαπλώνονται γρήγορα και ευρέως και συνήθως αφορούν περισσότερες από μία χώρες όπως: το SARS, ο αφθώδης πυρετός, η γρίπη των χοίρων κλπ
- Οι τεχνολογικές αποτυχίες συνδέονται με λάθη των υπολογιστικών συστημάτων που μπορούν να προκαλέσουν ατυχήματα αεροσκαφών, πυρηνική κατάρρευση κλπ.

Σύμφωνα με τον Θεοχάρους (2012), στη διαχείριση της κρίσης ακολουθούνται τα εξής βήματα:

- Προλαμβάνεται η κρίση προληπτικά, καθώς και τα αρνητικά γεγονότα που την ακολουθούν, σε επίπεδο προετοιμασίας και ψυχολογίας. Η πρόληψη απαιτεί μια διαρκή ενασχόληση με το θέμα και διαχωρίζεται σε δύο μέρη. Στα προληπτικά μέτρα (crisis precautions) αφενός και στην αποτροπή της κρίσης (crisis avoidance) αφετέρου. Αυτά τα δύο μέρη δεν είναι απαραίτητο να συμπίπτουν, αν και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ταυτόχρονα.
- Περιγράφονται με λεπτομέρειες οι δραστηριότητες και τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν, με στόχο να μειωθούν κατά το δυνατόν οι ζημιές. Αποτελεί στρατηγικό σχεδιασμό (risk policy) και ταυτόχρονα αντιμετωπίζει με λειτουργικό τρόπο την κρίση.
- Αναγνωρίζεται η κατάσταση της κρίσης από την επιχείρηση και η ενασχόληση με τις αιτίες της κρίσης. Γίνεται προσπάθεια να σταματήσει η κρίση με τη χρήση των εργαλείων αντιμετώπισης, με στόχο τον περιορισμό των ζημιών και των συνεπειών. Ακολουθεί το στάδιο της ανάκαμψης και της μείωσης των αρνητικών συνεπειών.

2.2 Η διαχείριση κρίσεων στις μονάδες φιλοξενίας

Λόγω της φύσης του τουριστικού προϊόντος, το τουριστικό σύστημα είναι ιδιαίτερα ευαίσθητο στις κρίσεις. Στην πραγματικότητα, οι τουρίστες αναζητούν ευχάριστες εμπειρίες και κάθε αντιληπτός κίνδυνος θα τους έκανε να μετατοπιστούν

σε έναν ασφαλέστερο προορισμό. Αυτό θα επηρεάσει αρνητικά όλη την τουριστική βιομηχανία στον πρώτο προορισμό, ιδιαίτερα στον τομέα της φιλοξενίας.

Οι διαχειριστές των ξενοδοχείων αντιμετωπίζουν διάφορες προκλήσεις σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ωστόσο πρέπει πάντα να διατηρήσει τη θέση του ξενοδοχείου και να καλύψει όλες τις προσδοκίες από τους πελάτες, τα ενδιαφερόμενα μέρη και τα μέσα ενημέρωσης. Η διαχείριση κρίσεων, αποτελεί ένα απαραίτητο, ουσιαστικό και σημαντικό εργαλείο για τον εκάστοτε διευθυντή και τον βοηθά στη διατήρηση της θέσης της επιχείρησης στους δύσκολους καιρούς (Ribarić, 2010).

Η πιθανότητα κρίσεων στα ξενοδοχεία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως ο τύπος των πελατών, τη γεωγραφική κατανομή των πελατών και η τοποθεσία του ξενοδοχείου, η αναγνώριση μεταξύ του πληθυσμού και οι νομικοί κανονισμοί (Hall et al., 2003; Timothy, 2006).

Η λήψη άμεσης και αποφασιστικής δράσης όταν μια κρίση χτυπά ένα ξενοδοχείο ή το σύνολο του προορισμού στο οποίο βρίσκεται πρέπει να σχεδιαστεί προσεκτικά. Το κλειδί της διαχείρισης κρίσεων για μια επιχείρηση, είναι να λαμβάνει δράση με προληπτικό τρόπο και όχι μέσω της αντίδρασης σε μια κατάσταση. Ο προληπτικός τρόπος σημαίνει πως μια επιχείρηση έχει προετοιμαστεί για μια κρίση, αν και καμία επιχείρηση δεν είναι εφικτό να είναι 100% προετοιμασμένη για κάτι τέτοιο, καθώς είναι ένα γεγονός που δε μπορεί να προβλεφθεί. Παρόλο αυτά, το ανώτατο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογεί τις πιθανές απειλές και να φροντίζει για τον αντίκτυπό τους.

Αυτός που είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση κρίσεων πρέπει να αξιολογήσει την πιθανότητα να δημιουργηθεί κρίση και να προσδιορίσει τις συνέπειές της. Ένα χρήσιμο εργαλείο που βοηθά στην αξιολόγηση των κρίσεων, μπορεί να είναι η ταξινόμηση κινδύνου, όπως αναφέρεται από τους Zamecka and Buchanan (2000). Υπάρχει κατηγοριοποίηση της πιθανότητας εμφάνισης κρίσεων σε πέντε διαφορετικές κατηγορίες, ξεκινώντας με την κατηγορία "σχεδόν βέβαιο" και τελειώνοντας με την κατηγορία "σπάνιες". Ταυτόχρονα με τις πέντε κατηγορίες αποτυπώνονται και οι συνέπειες και εξηγείται αν ο κίνδυνος είναι ασήμαντος, ήσσονος σημασίας ή μέτριος, μεγάλος ή καταστροφικός. Οι κίνδυνοι ταξινομούνται ως ακραίοι, υψηλοί, μέτριοι και χαμηλοί, υποδεικνύοντας τον αντίκτυπο που θα

έχουν αν τυχόν συμβούν. Ως ένδειξη υπάρχουν τα γράμματα E, H, M και L τα οποία καθορίζουν τις συγκεκριμένες απειλές ως εξής:

E = Εξαιρετικός κίνδυνος

H = Υψηλός κίνδυνος

M = Μέτριος κίνδυνος

L = Χαμηλός κίνδυνος

Πιθανότητα να συμβεί	ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ				
	Ασήμαντες	Μικρές	Μέτριες	Μεγάλες	Καταστροφικές
Σχεδόν βέβαιο	H	H	E	E	E
Πιθανό	M	H	H	E	E
Ενδεχόμενο	L	M	H	E	E
Μη πιθανό	L	L	M	H	E
Σπάνιο	L	L	M	H	H

Πίνακας 3: Η ταξινόμηση του κινδύνου

Πηγή: Zamecka and Buchanan 2000 in Tse 2006

Κάθε κρίση περνάει από διάφορες φάσεις και εξαρτάται καταρχάς από το είδος της κρίσης και, δεύτερον από τις συνέπειες που συνεπάγεται η κρίση (Lynch, 2004). Συνήθως οι κρίσεις χωρίζονται σε τρία διαφορετικά χρονικά επίπεδα: τις τρεις πρώτες εβδομάδες, το επόμενο τρίμηνο και τα επόμενα τρία χρόνια.

Οι πρώτες τρεις εβδομάδες είναι οι πιο κρίσιμες. Ο διευθυντής και οι υπάλληλοι μπορεί να μην έχουν πολύ χρόνο για να ανταποκριθούν κατάλληλα, αλλά πρέπει να αντιδράσουν άμεσα στην κρίση. Εκτός αυτού, τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα μέσα ενημέρωσης και η κυβέρνηση θέλουν και χρειάζονται τις πληροφορίες που πρέπει να παρέχουν οι διαχειριστές. Μια ομάδα η οποία συνεργάζεται και όπου κάθε πρόσωπο επικεντρώνεται σε ένα άλλο ζήτημα αποτελεί την καλύτερη προσέγγιση. Πρέπει να υπάρχουν διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία, να συλλέγονται και να δημιουργείται μια λίστα σημαντικών στοιχείων.

Η δεύτερη φάση, το επόμενο τρίμηνο, θα είναι λιγότερο έντονη, αλλά εξακολουθεί να είναι στη μέση της κρίσης. Οι υπεύθυνοι πρέπει να συνεχίσουν να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση, πρέπει να επικοινωνούν

με τους πελάτες, την κυβέρνηση και τους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους. Επίσης, πρέπει να οργανώσουν τις πρώτες αλλαγές προώθησης και εμπορίας ανάλογα με την κατάσταση. Εάν είναι δυνατόν, οι πρώτες επιπτώσεις της κρίσης στις οικονομικές πτυχές θα πρέπει να έχουν μετρηθεί και να είναι δημοσιευμένες. Ορισμένες κρίσεις θα τερματιστούν στη δεύτερη φάση, αλλά η μακροπρόθεσμη προσέγγιση για να ξανακερδίσει το ξενοδοχείο την εμπιστοσύνη των πελατών θα συνεχιστεί.

Η τρίτη φάση, τα επόμενα τρία χρόνια, είναι η φάση που αναλαμβάνει το μάρκετινγκ για την ανάκτηση της εμπιστοσύνης των πελατών και των υπόλοιπων ενδιαφερομένων. Γίνεται ανασκόπηση του συμβάντος, ανάλυση του τρόπου αντιμετώπισης και κριτική. Στόχος είναι η αξιολόγηση και η ανάπτυξη νέων μεθόδων που θα χρησίμευαν στην αντιμετώπιση κάποια άλλης παρόμοιας ή άλλου είδους κρίσης. Συχνά οι επιχειρήσεις δεν έχουν το περιθώριο των τριών ετών για να ανακάμψουν από μια κρίση, καθώς μια άλλη κρίση εμφανίζεται νωρίτερα.

Ωστόσο, όταν μια κρίση εμφανίζεται, ο διαχειριστής πρέπει να λάβει πολλές αποφάσεις και να ακολουθήσει τα πιθανά σενάρια και να σταθμίσει τις δυνατότητες λύσεων και των συνεπειών της κρίσης.

Κάθε επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει μια εσωτερική και εξωτερική κρίση, με έναν από τους σημαντικότερους ρόλους στην επιτυχή υπέρβαση μιας κρίσης να παίζει η έγκαιρη ανίχνευση των προειδοποιητικών σημάτων και η ετοιμότητα για την αντιμετώπιση της κρίσης. Από αυτήν την οπτική γωνία, η ετοιμότητα και η γνώση της διαχείρισης, μπορεί να χρησιμεύσει ως ένα μαξιλάρι ασφαλείας σε περιόδους κρίσης. Η Manning (1999) θεωρεί τη διαχείριση κινδύνου ως κρίσιμο παράγοντα για κάθε βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη. Οι Camillo et al. (2015) κάνουν αναφορά στο γεγονός πως οι σύγχρονες κρίσεις απαιτούν συχνά τη συμμετοχή πολλών φορέων, με τη συνεργασία μεταξύ τους να αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για μια επιτυχή έκβαση με τους διαχειριστές των φορέων τουρισμού και τους διαχειριστές των ξενοδοχείων να έχουν σημαντικό ρόλο (Bilić et al., 2017).

Έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα για τη διαχείριση κρίσεων στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας. Για παράδειγμα το μοντέλο που έχει προταθεί από την PATA (Pacific Asia Tourism Association), προτείνει τη διαχείριση μιας τουριστικής κρίσης μέσα από τέσσερις φάσεις: τη μείωση, την ετοιμότητα, την ανταπόκριση και την αποκατάσταση. Οι δύο πρώτες φάσεις αφορούν την περίοδο προ της κρίσης, όπου οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό, θα ανιχνεύσουν το επιχειρηματικό περιβάλλον και θα είναι προετοιμασμένες για

οποιαδήποτε πιθανή κρίση. Η φάση "αντίδρασης" ταιριάζει με εκείνη της περιόδου κρίσης και αποτελείται από όλες τις ενέργειες που έχουν αναληφθεί για τον μετριασμό των επιπτώσεων της κρίσης, ενώ η "Ανάκαμψη" αντιστοιχεί στην περίοδο μετά την κρίση, μια κρίσιμη στιγμή για τις επιχειρήσεις του τουρισμού για την αποκατάσταση της κανονικής τους λειτουργίας. Σε κάθε φάση, οι πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο είναι το μέγιστο κλειδί της επιτυχίας (Salem, 2015).

Η ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών, του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, δημιούργησε την ανάγκη μελέτης της διασύνδεσης των ατόμων, των οντοτήτων και των πληροφοριών τεχνολογίας κατά τη διάρκεια των κρίσεων. Κυριαρχεί η άποψη πως οι πληροφορίες και η δράση με τη χρήση των καναλιών των social media, μεταξύ των υπαλλήλων και των υπόλοιπων συμμετεχόντων. Ως εκ τούτου, ο χρήστης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, είτε ως τουρίστας, είτε ως μελλοντικός τουρίστας, είτε ως ένας απλά ενδιαφερόμενος συμμετέχει στη διαχείριση μιας κρίσης. Ειδικότερα στον τομέα της φιλοξενίας, αυτή η συμμετοχή καλύπτει όλες τις φάσεις της διαχείρισης κρίσεων, από το αρχικό στάδιο μέχρι την αποκατάσταση της θέσης του ξενοδοχείου, της εμπιστοσύνης και της πιστότητας των πελατών (Salem, 2015).

Διατυπώνονται τέσσερεις κύριοι κανόνες για την αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσεων στα ξενοδοχεία:

1^{ος} κανόνας: η άμεση και αποφασιστική αντίδραση της επιχείρησης. Αυτός ο κανόνας αποτελεί το πιο κρίσιμο σημείο. Οι διαχειριστές της κρίσης πρέπει να λάβουν ποιοτικές αποφάσεις, αφού πρωτίστως αναλύσουν ορθά τις πληροφορίες, αν και συχνά δεν υπάρχει ούτε ο απαραίτητος χρόνος, ούτε διαθέτουν ολοκληρωμένες πληροφορίες. Έτσι υπάρχει πάντα ο κίνδυνος να υπάρξει μια ανεπαρκής αντίδραση. Η επιχείρηση οφείλει να διαθέτει ένα οργανωμένο εγχειρίδιο αντιμετώπισης και διαχείρισης κρίσεων και παράλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό (Coombs: 1999, pp. 114-117).

2^{ος} κανόνας: η προτεραιότητα της επιχείρησης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Με τον όρο ανθρώπινο παράγοντα αναφερόμαστε στους συμμετέχοντες στην κρίση σε όσους έχουν πληγεί, αλλά και σε όσους την αντιμετωπίζουν ή διεξάγουν έργα ανάκαμψης (εργαζόμενοι, κοινό, δημοσιογράφοι) (Coombs: 1999, pp. 114-117).

3^{ος} κανόνας: οι ηγέτες της επιχείρησης τοποθετούνται στο επίκεντρο των γεγονότων με τη φυσική τους παρουσία. Με τον τρόπο αυτόν στέλνεται ένα ηχηρό μήνυμα, ότι η κατάσταση είναι κρίσιμη και απαιτείται οι ίδιοι να επιληφθούν για να επιλυθούν όλα τα ζητήματα. Οι διαχειριστές των κρίσεων δεν εμφανίζονται σε κρίσεις μικρής σημαντικότητας (Luke & Barton: 2008).

4^{ος} κανόνας: η επιχείρηση, δια μέσω του εκπροσώπου της, οφείλει να μην είναι φειδωλή στις δηλώσεις της και στην παροχή πληροφοριών, μιας και το κοινό επιζητά απαντήσεις στα ερωτήματα του (Luke & Barton: 2008).

Το κυριότερο εργαλείο για την διαχείριση της κρίσης είναι η επικοινωνία. Ακόμη και τα πλέον ολοκληρωμένα συστήματα αντιμετώπισης κρίσεων, εάν δεν στηριχθούν από μια πλήρη επικοινωνία, για το κοινό αίσθημα, θεωρούνται αποτυχημένα. Ο διάλογος της επιχείρησης με το κοινό, μέσω δελτίων τύπου, συνεντεύξεων και άρθρων στο ηλεκτρονικό και έντυπο τύπο, καθώς και στα ΜΜΕ, αποτελεί τακτική και στρατηγικό στόχο. Η επικοινωνία μπορεί να ελαχιστοποιήσει τη ζημιά που προκάλεσε η κρίση στην επιχείρηση (Fearn-Banks, 2002). Οι πληροφορίες στοχεύουν απ' ευθείας στο κοινό, μιας και στις περισσότερες περιπτώσεις όσοι επηρεάζονται από την κρίση αναζητούν καθοδήγηση, καθησυχασμό, πληροφορίες και ενημέρωση. Το κοινό χρειάζεται επίσης την επιβεβαίωση για την άμεση αποκατάσταση της κρίσης, ενώ ρόλο παίζει και η ετοιμότητα και η εκπαίδευση των πολιτών (FEMA, 2002).

Κεφάλαιο 3

Τα Social Media στο χώρο των ξενοδοχείων

3.1. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) είναι ένα φαινόμενο που έχει μεταμορφώσει την αλληλεπίδραση και την επικοινωνία των ατόμων σε όλον τον κόσμο. Ωστόσο, τα κοινωνικά μέσα δεν είναι μια νέα έννοια - εξελίσσεται από την αυγή της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης. Τον τελευταίο καιρό, τα κοινωνικά μέσα έχουν επηρεάσει πολλές πτυχές της ανθρώπινης επικοινωνίας, επηρεάζοντας έτσι τις επιχειρήσεις. Η κοινωνική δικτύωση έχει γίνει καθημερινή πρακτική σε κάποιους χρήστες (Edosomwan et al., 2011).

Τα Κοινωνικά Δίκτυα έκαναν την εμφάνιση τους την τελευταία εικοσαετία, αλλά πολύ γρήγορα κατέκτησαν ένα σημαντικό κομμάτι του διαδικτυακού marketing. Σύμφωνα με τον Ledford ως κοινωνικά δίκτυα ορίζονται *«οι τεχνολογίες και οι πρακτικές οι οποίες χρησιμοποιούνται για να μοιράζονται οι χρήστες ένα πολυμεσικό περιεχόμενο , τις απόψεις τους, τις ιδέες τους, τις εμπειρίες τους, κ.α., χτίζοντας με αυτόν τον τρόπο κοινωνικές σχέσεις μεταξύ τους. Τα κοινωνικά δίκτυα είναι τα αποτελέσματα της αλληλεπίδρασης των ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης, ο σκοπός των οποίων είναι να επιτρέψει στους ανθρώπους να δημιουργήσουν ένα προφίλ και να συνδεθούν με τους άλλους ανθρώπους»*. (Ledford, 2009)

Το marketing δεν θα μπορούσε να μείνει αδιάφορο έναντι των κοινωνικών δικτύων κι έτσι δημιουργήθηκε μια νέα μορφή μάρκετινγκ, η οποία αξιοποιεί τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης, στοχεύοντας στην επιρροή της αντίληψης των καταναλωτών. Ακόμη τα κοινωνικά στα δίκτυα καταγράφονται οι αντιδράσεις των χρηστών σε οποιαδήποτε κατάσταση και ιδίως στις καταστάσεις κρίσεων.

3.2. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στις επιχειρήσεις

Η διαδικτυακή (online) κοινωνική αλληλεπίδραση μέσω της χρήσης των λειτουργιών δικτύου (web 2.0) και τα κοινωνικά μέσα έχουν λάβει μεγάλη προσοχή από τους ερευνητές μάρκετινγκ, ως εργαλεία που επιτρέπουν στους πελάτες να συνεργάζονται, να επικοινωνούν, να μοιράζονται και να συνδέονται μεταξύ τους (O'Reilly's, 2005). Δεδομένων των πρόσφατων τεχνολογικών εξελίξεων είναι σημαντικό να κατανοηθεί ο ρόλος της κοινωνικής αλληλεπίδρασης στην παροχή online υποστήριξης πελατών σε σχέση με την εμπειρία του πελάτη (McLean & Wilson, 2015).

Έρευνες, σήμερα, δείχνουν ότι, ένα συγκλονιστικό ποσοστό 93% των εμπόρων χρησιμοποιούν τα κοινωνικά μέσα στις επιχειρήσεις τους, επιχειρήσεις κάθε μορφής και κάθε είδους. Ταυτόχρονα, το ποσοστό των καταναλωτών που χρησιμοποιούν τα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης ως κανάλι υποστήριξης πελατών αυξάνεται επίσης. Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με μια έκθεση του 2014 που εκδόθηκε από την HubSpot, οι καταναλωτές βασίζονται στα κοινωνικά μέσα για να λαμβάνουν εξυπηρέτηση από τις επιχειρήσεις. Στα συμπεράσματα της μελέτης καταγράφηκε πως ποσοστό 50% των ερωτηθέντων καταναλωτών, είχε κάνει χρήση των social media για αλληλεπίδραση με μια επιχείρηση σε διάστημα 5 μηνών πριν από τη μελέτη, ποσοστό 35% διαμαρτυρήθηκε σε μια επιχείρηση και ποσοστό 30% ζήτησε υποστήριξη. Επιπλέον, ένας μεγάλος αριθμός καταναλωτών, συμπεριλαμβανομένων και ατόμων ηλικίας άνω των 60 ετών, χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να επικοινωνούν με εταιρείες, προκειμένου να εκφράσουν την ευγνωμοσύνη τους ή να λάβουν κάποιο είδος καθοδήγησης ή υποστήριξης (<https://swat.io/>, 2015).

Μέχρι σήμερα, η άνοδος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, βοήθησε να γεφυρωθεί το χάσμα επικοινωνίας μεταξύ του πελάτη και του προμηθευτή του προϊόντος. Ειδικότερα, τα social media έχουν αλλάξει το τοπίο της επικοινωνίας κρίσεων καθώς αποτελούν πλατφόρμες που είναι χαμηλού κόστους και εύκολα προσβάσιμες (Veil et al., 2011). Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης, όπου οι πληροφορίες συνήθως ακολουθούν μια μονόδρομη διαδρομή, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης επιτρέπουν την άμεση επικοινωνία μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων και προς τις δύο κατευθύνσεις, προσφέροντας περισσότερες

ευκαιρίες στους ανθρώπους να μοιράζονται πληροφορίες και να εκφράζουν τις απόψεις τους (Anderson, 2010). Το κοινό αντιλαμβάνεται επίσης ότι το περιεχόμενο που δημιουργείται από τους χρήστες στις ιστοσελίδες των κοινωνικών μέσων είναι πιο αυθεντικό και αξιόπιστο, γεγονός που συμβάλλει σε ένα δίκτυο επικοινωνίας που βασίζεται στην αφήγηση, τον διάλογο και τη συλλογική γνώση (Freberg et al., 2011).

3.3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των κοινωνικών δικτύων

Τα πλεονεκτήματα των κοινωνικών μέσων για τις επιχειρήσεις αναγνωρίζονται, πλέον, από όλες σχεδόν τις έρευνες και τους μελετητές. Αυτά τα πλεονεκτήματα προέρχονται από το γεγονός πως επιτρέπουν την αμφίδρομη επικοινωνία, τα οποία τα καθιστούν ως ένα αξιόπιστο και μεγάλης διαφάνειας μέσο ενημέρωσης, σε αντίθεση με τα “πληρωμένα” μέσα ενημέρωσης (Corcoran, 2009; Yu, 2013).

Εστιάζοντας στα πλεονεκτήματα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, φαίνεται πως μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις διαφορετικές καταστάσεις: την προσοχή, την παρατήρηση και την έκφραση. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή η χρήση των social media, καθώς δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να καταγράφουν δεδομένα (Salem, 2015). Σύμφωνα με τους Gretzel et al. (2000), τα social media έχουν αποκτήσει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση από τον καταναλωτή της επιλογής του τόπου προορισμού και των τουριστικών υπηρεσιών.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μέσα από τα social media μπορούν να έχουν παρουσία σε παγκόσμιο επίπεδο, να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα τους, να αναβαθμίσουν την εικόνα τους, να προσωποποιήσουν τις ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά, να μειώσουν το κόστος και το κόστος προώθησης, να αυξήσουν τις επιλογές τους, να διευκολύνουν στην κράτηση τους πελάτες τους, να μειώσουν τις τιμές μέσω διαδικτύου, να δημιουργήσουν τη δική τους εικόνα, να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους λόγω της αξιολόγησης και της ανταγωνιστικότητας και να παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στον πελάτη (Dyer, 2002).

Ως μειονέκτημα της χρήσης των κοινωνικών μέσων αναφέρεται η έλλειψη προσωπικής επαφής, η παραβίαση της προσωπικής ζωής των χρηστών και η έλλειψη ασφάλειας στις οικονομικές συναλλαγές (Dyer, 2002).

3.4. Ποια είναι τα κοινωνικά δίκτυα (social media)

Τα κοινωνικά δίκτυα (social media) αναφέρονται σε συμπεριφορές και πρακτικές ανάμεσα σε κοινότητες ατόμων που έρχονται σε αλληλεπίδραση, προκειμένου να ανταλλάξουν γνώση και πληροφορίες, με τρόπο που καθιστά δυνατή την εύκολη μετάδοση περιεχομένου (Kaplan & Haenlein, 2010). Η πρωτοτυπία των αναρτήσεων και η χρησιμότητα των πληροφοριών είναι στοιχεία που πρέπει να περιέχονται στις αναρτήσεις. Περαιτέρω, οι αναρτήσεις δεν θα πρέπει να είναι πάρα πολύ συχνές, για να μη δημιουργείται «θόρυβος», που κουράζει τους υπόλοιπους χρήστες (Hays et al, 2013). Τα κυριότερα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αναφέρονται κατωτέρω (Βλαχοπούλου & Δημητριάδης, 2014):

- **Facebook** (<https://www.facebook.com/>)

Αποτελεί τη δεύτερη δημοφιλέστερη ιστοσελίδα μετά το Google. Προσφέρει στα μέλη του τη δυνατότητα δημιουργίας σελίδων, προσωπικών και εταιρικών, τη δημιουργία κλειστών και ανοικτών ομάδων, στις οποίες μπορούν να γίνουν αναρτήσεις κειμένου, εικόνων, συνδέσμων και βίντεο να σταλούν μηνύματα και πολλές άλλες λειτουργίες. Πέρα από τη διαφήμιση που μπορεί να κάνει μια εταιρία στο facebook, η δημιουργία μιας εταιρικής σελίδας σε αυτό, προσφέρει πολλές επιπλέον επικοινωνιακές δυνατότητες.

- **Twitter** (<https://twitter.com/>)

Αποτελεί ένα κοινωνικό δίκτυο που έχει τα χαρακτηριστικά ενός μίνι-ιστολογίου. Δίνει τη δυνατότητα δημοσίευσης και ανάγνωσης μηνυμάτων κειμένου που ονομάζονται tweets. Οι χρήστες μπορούν να ακολουθούν άλλους χρήστες, ιδιώτες ή εταιρίες, ώστε να παρακολουθούν τα μηνύματα τους. Μια εταιρία μπορεί να κάνει χρήση του συγκεκριμένου μέσου κοινωνικής δικτύωσης για να συζητά με πελάτες με τη χρήση hash tags, να διαδίδει γρήγορα οποιοδήποτε μήνυμα, να παρακολουθεί τι λέγεται γι' αυτή.

- **YouTube** (<https://www.youtube.com/>)

Το YouTube αποτελεί μια ιδιαίτερη μορφή κοινωνικού δικτύου, στο οποίο οι χρήστες βλέπουν, μοιράζονται και ‘ανεβάζουν’ περιεχόμενο αποκλειστικά σε μορφή βίντεο. Οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να εγγράφονται στη συγκεκριμένη πλατφόρμα και μπορεί να είναι ιδιώτες, επιχειρήσεις και οργανισμοί. Έχουν τη δυνατότητα δημιουργίας δικού τους καναλιού, που αποτελεί ένα «χώρο» στον οποίο συγκεντρώνεται το υλικό τους. Οι εταιρίες που έχουν εγγραφεί στο YouTube, εκτός από διαφημίσεις έχουν την ευχέρεια να το χρησιμοποιήσουν για πολλές επικοινωνιακές ενέργειες.

- **LinkedIn** (<https://www.linkedin.com/>)

Η ιδιαιτερότητα του LinkedIn έγκειται στο ότι πρόκειται για ένα αμιγώς επαγγελματικό δίκτυο. Στο συγκεκριμένο μέσο μπορούν να εγγραφούν και να διατηρούν προφίλ ιδιώτες και εταιρίες. Έχει στόχο να δημιουργήσει ένα δίκτυο επαφών μεταξύ επαγγελματιών. Οι δυνατότητες διάδρασης περιλαμβάνουν ανταλλαγή μηνυμάτων και σχολιασμού δημοσιεύσεων, που μπορούν να υποστηρίξουν συζητήσεις. Εκτός από τις διαφημίσεις, οι εταιρίες μπορούν να αναζητούν συνεργάτες, να προσεγγίζουν και να επικοινωνούν άμεσα με τους πελάτες τους, να κοινοποιούν εταιρικά νέα και να απαντούν σε ερωτήσεις.

- **Instagram** (<https://instagram.com/>)

Το Instagram είναι μια πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης, η οποία προσφέρεται δωρεάν στους χρήστες και τους παρέχει τη δυνατότητα να κοινοποιήσουν φωτογραφίες και βίντεο στο διαδίκτυο, ενώ διαθέτει και εργαλεία επεξεργασίας αυτών. Οι χρήστες «ακολουθούνται» από άλλους χρήστες (followers) και μπορούν να σχολιάζουν, ενώ μπορούν να αποκλείσουν κάποιον από τους ακολούθους τους.

- **Flickr** (<https://www.flickr.com/>)

Το Flickr είναι η ιστοσελίδα η οποία φιλοξενεί φωτογραφίες και βίντεο. Δημιούργημα αρχικά της εταιρίας Ludicorp, η οποία στη συνέχεια εξαγοράστηκε από την Yahoo. Το Flickr κατόχους ιστολογίων (bloggers), οι οποίοι χρησιμοποιούν τις φωτογραφίες της πλατφόρμας στα ιστολόγια τους (blogs). Η πλατφόρμα παρέχεται

είτε δωρεάν είτε επί πληρωμή, ενώ πολλές από τις φωτογραφίες της κυκλοφορούν με την άδεια Creative Commons.

3.5. Η χρήση των κοινωνικών δικτύων στη διαχείριση κρίσεων στα ξενοδοχεία

Η επικοινωνία θεωρείται μια από τις πιο σημαντικές μεταβλητές σε κάθε κατάσταση κρίσης και, επιπλέον, αντανακλά όλη τη διαχείριση κρίσεων πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια κρίση.

Η κεντρική επικοινωνία και η αμεσότητα αυτής, είναι δύο μεταβλητές στις οποίες πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση. Επιπλέον, θεωρούνται και δύο από τα πιο σημαντικά εμπόδια, όταν γίνεται προσπάθεια διαβίβασης επειγουσών πληροφοριών σε όλους τους ενδιαφερόμενους και εμπλεκόμενους σε μια ξενοδοχειακή μονάδα. Για τους εργαζόμενους που δεν εργάζονται σε χώρο γραφείων, η εγκατάσταση μιας εφαρμογής ψηφιακού χώρου εργασίας, μπορεί να τους δώσει άμεση πρόσβαση στην πληροφορία (Carlino, 2018). Σήμερα, οι πληροφορίες και οι δυνατότητες δικτύωσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, χρησιμοποιούνται όλο και πιο συχνά σε καταστάσεις κρίσεων, με στόχο την κινητοποίηση των ενδιαφερομένων μερών ώστε να αναλάβουν δράση (Sigala, 2012).

Για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο, προκύπτει πως αντιμετωπίζουν συχνότερα κρίσιμα γεγονότα, με κάποιους από τους λόγους να είναι η αστικοποίηση, η παγκοσμιοποίηση και ο μεγάλος βαθμός εξάρτησης από την τεχνολογία επικοινωνιών και πληροφοριών (Ritchie, 2004).

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης συμβάλουν στη δημιουργία, την ενεργοποίηση και την κλιμάκωση καταστάσεων κρίσεων, αφού οποιοσδήποτε είναι ελεύθερος να θέσει ένα ζήτημα (όπως για παράδειγμα η αποτυχία μας υπηρεσίας), κάνει χρήση των social media για να συμβάλουν στη μαζική διάδοση και τη συζήτηση σε διεθνές επίπεδο για αυτό το ζήτημα. Αυτό το γεγονός έχει δημιουργήσει την ανάγκη σχεδιασμού μιας στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων, καθώς αποτελεί αναγκαιότητα για την επιβίωση όλων των επιχειρήσεων που εμπλέκονται στην τουριστική βιομηχανία (Blake & Sinclair, 2003; Ritchie, 2004). Ουσιαστικά, η έννοια της διαχείρισης κρίσεων ταυτίζεται με τη συστηματική προσπάθεια για την αποφυγή

οργανωτικών κρίσεων ή για τη διαχείριση καταστάσεων κρίσεως που συμβαίνουν (Massey & Larsen, 2006).

Τα social media διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο, όχι μόνο στη δημιουργία της μαζικής ενημέρωσης και της συζήτησης των γεγονότων κρίσης. Παίζουν, επίσης, ένα σημαντικό και μετασχηματιστικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο η κοινωνία, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και οι επιχειρήσεις, ανταποκρίνονται επιτυχώς στην αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός πως τα social media ξεπερνάνε τους χρονικούς και γεωγραφικούς περιορισμούς κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Η πληροφόρηση για μια κατάσταση κρίσης μπορεί να διαδοθεί διεθνώς με ακρίβεια, κάνοντας χρήση των social media (Sigala, 2012).

Σύμφωνα με τους Sigala and Marinidis (2012), τα social media επιτρέπουν την αλληλεπίδραση και την αμοιβαιότητα σε πραγματικό χρόνο (real time), μεταξύ εκείνων που παρέχουν πληροφορίες για καταστάσεις κρίσης. Συμβάλουν ενεργά στην απόκτηση μιας πλήρους και ενημερωμένης εικόνας των επιπτώσεων της κρίσης. Συνεπώς, η αμεσότητα της πληροφόρησης, οδηγεί σε πιο κατάλληλες αποφάσεις για τη λήψη απόφασης και πραγματοποίησης ενεργειών. Σε αυτό το γεγονός βοηθάνε και τα κινητά μέσα τεχνολογίας, καθώς ένας χρήστης μπορεί συνεχώς να βρίσκεται σε κατάσταση online. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα στους ανθρώπους και τις οργανώσεις να αλληλεπιδρούν, τόσο μέσα, όσο και έξω από τα γεωγραφικά χωρικά όρια του γεγονότος κρίσης, να λαμβάνουν αποφάσεις τη χρονική στιγμή που εξελίσσεται η κρίση, καθώς μπορούν και επεξεργάζονται διαρκώς τις πληροφορίες που συλλέγουν μέσω της αλληλεπίδρασης.

Ωστόσο, ο ρόλος και η καταλληλότητα των social media στη διαχείριση κρίσεων, δεν περιορίζεται μόνο στη μαζική και διαδραστική κλίμακα πληροφοριών, επικοινωνίας και συνεργασίας, καθώς τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν δημιουργήσει συγκεκριμένα μοντέλα για την αντίχρεωση καταστάσεων κρίσεων (Farnham, Pedersen & Kirkpatrick, 2006).

Τα τελευταία χρόνια φαίνεται μια τάση για επιτόπιες και σε απευθείας σύνδεση δραστηριότητες διαχείρισης κρίσεων, που είναι ταυτόχρονες και συνδέονται μεταξύ τους. Οι ανωτέρω λόγοι καθιστούν αναγκαιότητα για όλους τους εμπλεκόμενους με τη ξενοδοχειακή βιομηχανία, να κατανοήσουν την ανάγκη και τη σημασία της ενσωμάτωσης των social media στο σχεδιασμό τους για τη διαχείριση κρίσεων (Sigala, 2011; Veil et al, 2011).

Η άμεση ανάληψη δράσης από την επιχείρηση, συνδέεται με την αξιολόγηση η οποία γίνεται στα social media, ενώ η αδυναμία έγκαιρης ανάληψης δράσης συσχετίζεται με απώλεια ελέγχου. Αυτός είναι και ο λόγος που ενδείκνυται η προετοιμασία ενός λεπτομερούς πρωτοκόλλου ενεργειών, για τη διαχείριση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε μια κρίση. Αυτό το πρωτόκολλο πρέπει να περιλαμβάνει σχόλια που έχουν καταρτιστεί, εγκριθεί και είναι διαθέσιμα στην ομάδα διαχείρισης κρίσης, με το σαφή καθορισμό ρόλων. Επειδή οι καταστάσεις κρίσης συμβαίνουν σε όλες τις ώρες της ημέρας και της νύχτας σε ένα ξενοδοχειακό περιβάλλον, πρέπει να έχει καθοριστεί εκ των προτέρων η διαθεσιμότητα των ατόμων που μπορούν να χειριστούν μια τέτοια κατάσταση (Brandman, 2017).

Η αποτελεσματικότητά τους είναι μεγάλη και σε καταστάσεις διαχείρισης κρίσεων, όπως αποδεικνύεται από πρόσφατες έρευνες (Salem, 2015). Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τον άνθρωπο, τη σκέψη του και τη συμπεριφορά του και ανταποκρίνονται στις πληροφορίες και στις καταστάσεις που δημιουργούνται σε περιόδους κρίσεων (Paul, 2012).

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία, όπως έχει επισημανθεί, παρουσιάζει ποικίλες ιδιαιτερότητες. Ο κλάδος είναι ευαίσθητος και ευάλωτος σε διαφορετικές κρίσεις. Συνήθως, οι κρίσεις που συναντώνται στον κλάδο, μπορεί να κυμαίνονται από εξαιρετικά μεγάλες κρίσεις, όπως είναι για παράδειγμα οι τρομοκρατικές επιθέσεις, οι φυσικές καταστροφές, κρίσεις που άπτονται του τομέα δημόσιας υγείας, όπως είναι το σύνδρομο SARS, ο H1N1, αλλά και απλές κρίσεις, όπως είναι οι περιπτώσεις τροφικής δηλητηρίασης (Henderson, 2004; Kim et al., 2005; Ritchie, 2004). Οι κρίσεις δεν πρέπει να επηρεάζουν τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των ξενοδοχείων. Παρά τις προκλήσεις, πρέπει το μάνατζμεντ να έχει ως προτεραιότητα τη διατήρηση της θέσης του και στόχο την κάλυψη όλων των προσδοκιών των πελατών και των υπόλοιπων συμμετεχόντων (stakeholders). Σύμφωνα με τη Sigala (2011), οι τουρίστες όταν προκύπτουν ζητήματα κρίσης, κάνουν χρήση των social media και επιδιώκουν να συμμετάσχουν σε συζητήσεις, να μοιραστούν τις εμπειρίες τους και τις ανησυχίες τους για την κατάσταση κρίσης. Για τον λόγο αυτό, προτείνεται οι επαγγελματίες της ξενοδοχειακής βιομηχανίας να κάνουν χρήση των social media, ώστε να επωφεληθούν στο μέγιστο βαθμό από τα πλεονεκτήματα της χρήσης τους σε σχέδια διαχείρισης κρίσεων.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης επηρεάζουν τη θέση και τον τρόπο των αρχικών γεγονότων σχετικά με μια κρίση και αυξάνουν την ταχύτητα της ανταλλαγής

πληροφοριών, με αποτέλεσμα την αστραπιαία επικοινωνία (Jordan-Meier, 2011) και επιτρέποντας την ερμηνεία σε πραγματικό χρόνο και την περαιτέρω διάδοση των κοινωνικά κατασκευασμένων πραγματικοτήτων από τους πολίτες σε όλο τον κόσμο (Ryschka et al., 2016).

Η χρήση των social media όλο και περισσότερο βοηθά τα άτομα να ενημερώνονται σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση μιας κατάστασης κρίσης, διευκολύνοντας παράλληλα τα άτομα και τις οργανώσεις να επικοινωνούν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από ένα περιστατικό κρίσης (Wright & Hinson, 2009).

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία έρευνας

4.1. Ερευνητικό σχέδιο

Για την καταγραφή των ενδεχόμενων απειλών για τη ξενοδοχειακή βιομηχανία που μπορούν να οδηγήσουν σε καταστάσεις κρίσης και τον εντοπισμό του βαθμού χρήσης των social media, για την αντιμετώπισή τους, πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, μεταξύ 1/1/2020 και 1/3/2020 στην οποία συμμετείχαν 16 εργαζόμενοι του ξενοδοχείου Grecotel.

Η εταιρεία επιλέχθηκε διότι αποτελεί τη μεγαλύτερη αλυσίδα ξενοδοχείων στην Ελλάδα, έχοντας υπο την κατοχή της 33 συνολικά ξενοδοχεία ανά την επικράτεια. Επιπλέον, κατά την περίοδο πραγματοποίησης της έρευνας η ερευνήτρια εργαζόταν στην εν λόγω εταιρεία.

Η έρευνα διεξήχθη με βάση τους κανόνες που πρέπει να ακολουθεί μια κοινωνική έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, δεν έγινε καταγραφή των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων κατά την συλλογή των ερωτηματολογίων με την εξασφάλιση της ανωνυμίας του δείγματος ή οποιουδήποτε άλλου στοιχείου που θα μπορούσε να προκαλέσει την ταυτοποίηση των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Η διαδικασία της συμμετοχής ήταν εθελοντική με μοναδικό κριτήριο εισαγωγής στην έρευνα την εργασία στο Grecotel. Σε κάθε στάδιο της έρευνας οι συμμετέχοντες σε αυτή γνώριζαν ότι η συμμετοχή ήταν εθελοντική και ότι θα μπορούσαν να απέχουν από αυτή οποιαδήποτε στιγμή χωρίς να δικαιολογήσουν την αποχώρησή τους. Οι συμμετέχοντες ήταν από όλα τα τμήματα που απαρτίζουν ένα ξενοδοχείο (π.χ. Υποδοχή, Διοίκηση, Επισιτιστικά) και από όλες τις βαθμίδες (π.χ. Διοικητικό προσωπικό, εποχιακοί εργαζόμενοι).

Τέλος καθ' όλη την διαδικασία ερευνήτρια ήταν παρούσα με σκοπό την διευκόλυνση της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και την διευκρίνηση οποιαδήποτε απορίας.

4.2. Μέθοδοι ανάλυσης

Η ίδια η κατασκευή του ερωτηματολογίου επέβαλλε και τον τρόπο ανάλυσης των δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, μετά την κωδικοποίηση των απαντήσεων του δείγματος στις κλειστές ερωτήσεις έγινε καταχώρησή τους στο στατιστικό πακέτο SPSS V23. Στην συνέχεια έγινε κύρια χρήση των μεθόδων της περιγραφικής στατιστικής όπου με την βοήθεια των κατάλληλων πινάκων και γραφημάτων δινόταν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.

4.3. Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο της παρούσας έρευνας αποτέλεσε το ερωτηματολόγιο που αποτελούταν από 5 νοητές ενότητες. Η πρώτη ενότητα εξέταζε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα και περιλάμβανε 14 ερωτήσεις. Οι πρώτες 5 ερωτήσεις αφορούσαν την καταγραφή των ατομικών χαρακτηριστικών του δείγματος. Στη συνέχεια οι επόμενες 10 ερωτήσεις αφορούσαν την σχέση του δείγματος της έρευνας με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διερευνώντας τη σχέση και την επαφή που υπάρχει και στην προσωπική ζωή του δείγματος, αποσκοπώντας στη σημασία που πιθανόν να έχουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σε αυτό.

Η δεύτερη ενότητα περιείχε 3 ερωτήσεις ανάπτυξης (ανοικτού τύπου) και εξέταζε τις κρίσεις που έχουν συναντήσει στον εργασιακό του χώρο, ποιες κρίσεις θεωρούν πιο επικίνδυνες και ποιες είναι κρίσεις θεωρούν ως πιο πιθανές να συμβούν στον χώρο που εργάζονται με βάση την έως τώρα εργασιακή του εμπειρία. Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλάμβανε 9 ερωτήσεις που αφορούσαν τις ενέργειες που έχουν γίνει για την πρόληψη μιας κρίσης. Από αυτές οι 6 ήταν ποσοτικές της διχοτομικής κλίμακας διχοτομικής (Ναι/Όχι) και 3 ήταν ανοικτού τύπου (περιγραφικές). Η τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου εξέταζε τις ενέργειες που εκτελούν κατά την διάρκεια της κρίσης. Η ενότητα αυτή περιλάμβανε 6 ερωτήσεις και από τις οποίες μόνο η πρώτη ήταν κλειστού τύπου (ιεραρχική 5βαθμη κλίμακα Likert). Η 5^η και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου αφορούσε τις ενέργειες μετά την κρίση και περιλάμβανε 3 διχοτομικές ερωτήσεις και τρεις περιγραφικές.

Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε με σκοπό την άμεση απάντηση των συμμετεχόντων στην έρευνα στα ερευνητικά ερωτήματα και είχε άμεση σχέση με το θεωρητικό μέρος της εργασίας. Οι ανοικτές ερωτήσεις είχαν σκοπό την λεπτομερέστερη απάντηση των συμμετεχόντων στην έρευνα και την ανάπτυξη της σκέψης τους στα ερωτήματα ενδιαφέροντος.

Κεφάλαιο 5

Αποτελέσματα

5.1. Περιγραφή δείγματος

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 11 άνδρες (N%=68,80%) και 5 γυναίκες (N%=31,30%). Η κύρια ηλικιακή κατηγορία του δείγματος ήταν μεταξύ 36 έως και 40 ετών (N=7, N%=43,80%) ενώ παρόμοια ποσοστά παρατηρήθηκαν στις υπόλοιπες δυο ηλικιακές κατηγορίες, έως 35 ετών (N=4, N%=25%) και μεγαλύτερο των 40 ετών (N=5, N%=31,30%). Περίπου τα δύο τρίτα των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ (N=10, N%=62,505) και εργάζονταν ως στελέχη (N=10, N%=62,50%).

Πίνακας 5.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

		N	N%
Φύλο	Άνδρας	11	68,8%
	Γυναίκα	5	31,3%
Ηλικία (νέες κατηγορίες)	Έως 35 ετών	4	25,0%
	36-40 ετών	7	43,8%
	Μεγαλύτερο των 40 ετών	5	31,3%
Εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια	3	18,8%
	ΑΕΙ-ΤΕΙ	10	62,5%

	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	3	18,8%
Κατηγορίες θέσεων	Διευθυντής	1	6,3%
	Στελέχη	10	62,5%
	Υπάλληλοι	5	31,3%

Πίνακας 5.2. Ενημέρωση

		N	N%
Ενημερώνεστε για την τρέχουσα επικαιρότητα ;	Ναι	16	100,0%
Αν ναι, πόσο τακτικά;	Καθημερινά	15	93,8%
	1-2 Φορές την εβδομάδα	1	6,3%
	Παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης (Εφημερίδες, Τηλεόραση, Ραδιόφωνο)	2	12,5%
Ποιο από τα παρακάτω προτιμάτε για την ενημέρωσή σας;	Διαδίκτυο	12	75,0%
	Μέσα κοινωνικής δικτύωσης	2	12,5%

Η εξέταση του τρόπου ενημέρωσης των συμμετεχόντων στην έρευνα παρουσιάζεται στον πίνακα 5.2. Τα αποτελέσματα αυτά έδειξαν ότι και οι 16 συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν ότι ενημερώνονται για την τρέχουσα επικαιρότητα, καθημερινά (N=15, N%=93,80%), κυρίως από το διαδίκτυο (N=12, N%=75%).

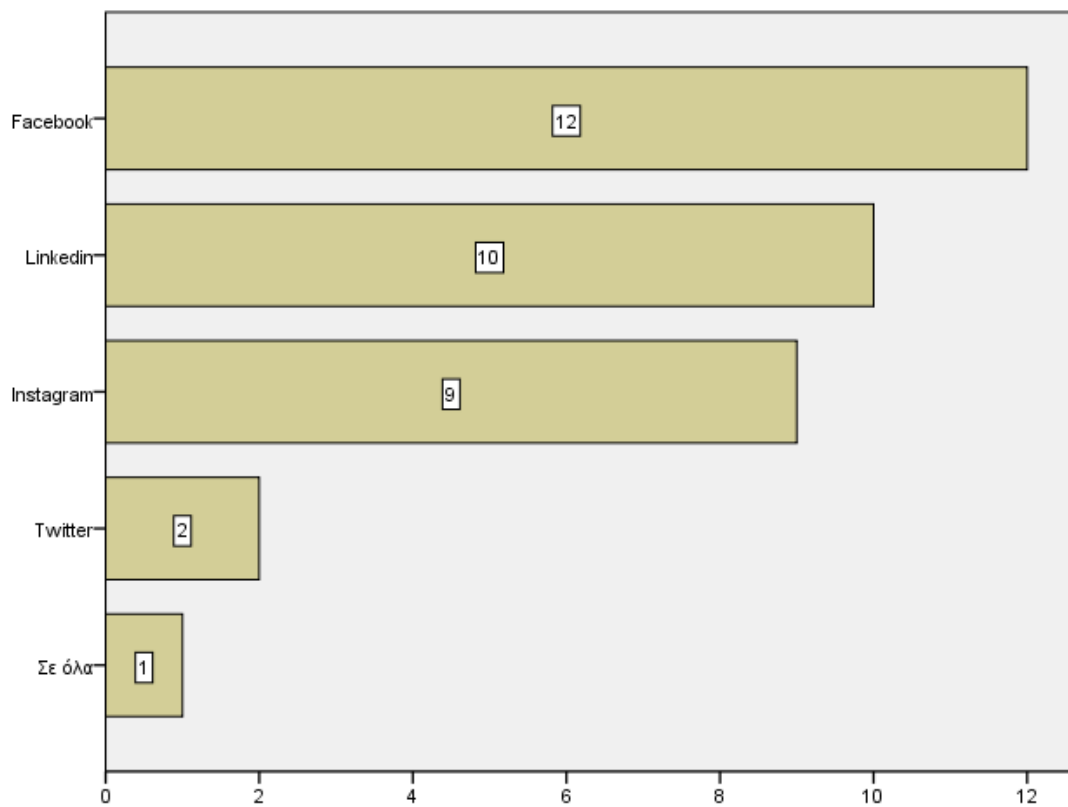
Πίνακας 5.3. Χρήση Διαδικτύου και κοινωνικών δικτύων

		N	N%
Χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο;	Ναι	16	100,0%
Αν ναι, πόσο τακτικά;	Καθημερινά	16	100,0%
	Λίγο	1	6,3%
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αξιόπιστο το αναρτημένο υλικό;	Μέτριο	5	31,3%
	Πολύ	5	31,3%

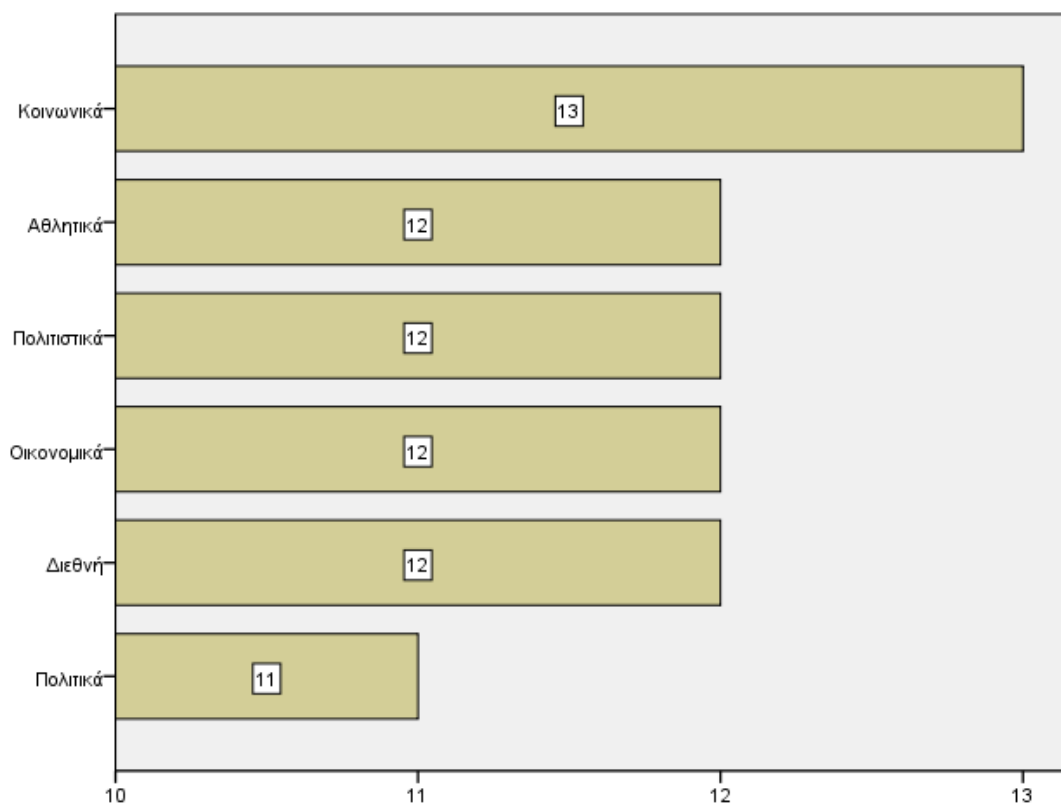
	Πάρα πολύ	5	31,3%
Ποια από τα παρακάτω εμπιστεύεστε περισσότερο;	Και τα δύο	16	100,0%
Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στην καθημερινότητά σας;	Καθημερινά	14	87,5%
	Καθόλου	2	12,5%

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 5.3 το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα χρησιμοποιεί καθημερινά το διαδίκτυο και διαθέτει λογαριασμό κυρίως στο Facebook (N=12), στο LinkedIn (N=10) και στο Instagram (N=9). Δύο άτομα απάντησαν ότι έχουν λογαριασμό στο Twitter και ένα ότι έχει λογαριασμό σε όλα (γράφημα 5.1).

Το αναρτημένο υλικό στα κοινωνικά δίκτυα και στο διαδίκτυο αξιολογήθηκε παρόμοια ως Μέτρια, Πολύ και Πάρα πολύ αξιόπιστο (N=5, N%=31,30%) και το δείγμα έδειξε τον ίδιο βαθμό εμπιστοσύνης και στα παραδοσιακά μέσα, εφημερίδες, τηλεόραση και ραδιόφωνο όπως και στα ψηφιακά μέσα διαδίκτυο και μέσα κοινωνικής δικτύωσης (N=16, N%=100%). Το 87,50% του δείγματος απάντησε ότι χρησιμοποιεί καθημερινά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στην καθημερινότητα τους και οι κατηγορίες ειδήσεων που εμπιστεύονται περισσότερο στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι κυρίως τα κοινωνικά (N=13) και σε παρόμοιο βαθμό όλες τις υπόλοιπες κατηγορίες Διεθνή, Οικονομικά, Πολιτιστικά και Αθλητικά (N=12).



Γράφημα 5.1. Λογαριασμοί στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης



Γράφημα 5.2. Κατηγορίες ειδήσεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης

5.2. Περιγραφική στατιστική

5.2.1. Ερωτήσεις ανάπτυξης

Η πρώτη ερώτηση της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου αφορούσε παρελθοντικές κρίσεις.

Πίνακας 6.1. Έχετε αντιμετωπίσει στο παρελθόν κάποιο είδος κρίσης σαν εταιρείας-ξενοδοχείο;

		N	N%	Έγκυρο N%	Αθροιστικό N%
Έγκυρες απαντήσεις	Ναι	7	43,8	46,7	46,7
	Όχι	8	50,0	53,3	100,0

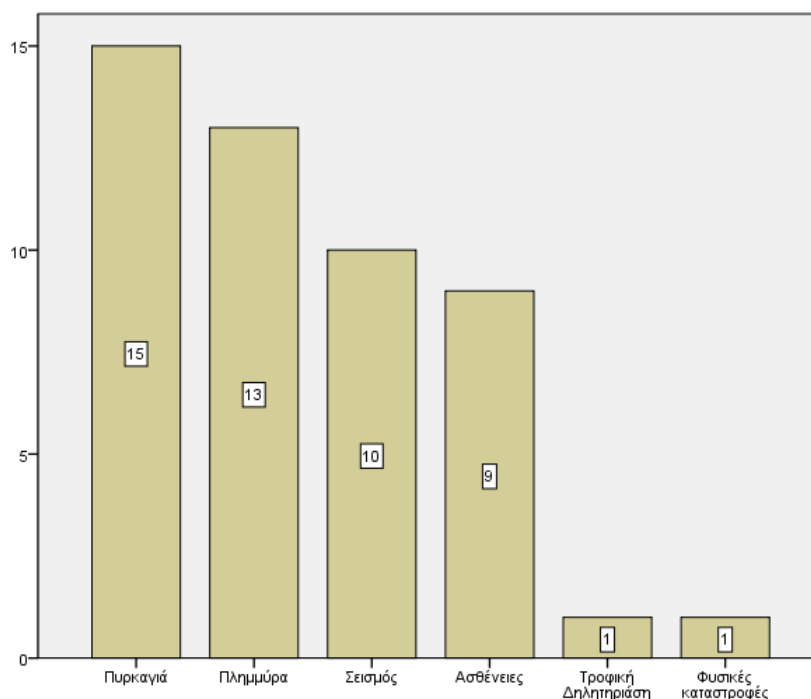
	Σύνολο	15	93,8	100,0
Απουσίες	Τιμές	1	6,3	
Τελικό σύνολο		16	100,0	

Σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος (πίνακας 6.1) το 46,70% (N=7) απάντησαν θετικά και το 53,30% (N=8) αρνητικά.

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε την περιγραφή του περιστατικού, του τρόπου αντιμετώπισης και το πλάνο δράσης αυτής της κρίσης. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των 7 συμμετεχόντων που απάντησαν θετικά στην προηγούμενη ερώτηση, το περιστατικό αφορούσε την εμφάνιση ιογενούς γαστρεντερίτιδας στους πελάτες. Από αυτούς, οι 4 απάντησαν επιπλέον ότι η αντιμετώπισή της έγινε με τον περιορισμό των πελατών αυτών από τους κοινόχρηστους χώρους και ότι το ξενοδοχείο παρείχε δωρεάν room service.

Στην συνέχεια οι συμμετέχοντες στην έρευνα ερωτήθηκαν τι θεώρησαν ότι έπραξαν σωστά όπως κι εάν κάτι δεν λειτούργησε όπως θα περιμένα. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, και οι 7 συμφώνησαν ότι η κρίση αντιμετωπίστηκε σωστά από όλο το προσωπικό και σύμφωνα με τα στάνταρντ της εταιρείας. Επίσης ένας συμμετέχοντας προσέθεσε ότι *«Τηρώντας τα εταιρικά λειτουργικά πρότυπα, ουσιαστικά δεν μπορεί κανείς να κάνει λάθος. Όμως σε κάθε «κρίση» υπάρχουν και οι αστάθμητοι παράγοντες, για τους οποίους θα πρέπει ο επικεφαλής να επιστρατεύσει την εμπειρία του για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος»*.

Η δεύτερη ερώτηση της δεύτερης ενότητας αναφερόταν στο είδος των κρίσεων που οι συμμετέχοντες στην έρευνα φοβόταν περισσότερο.



Γράφημα 6.1. Τί είδους κρίσεις φοβάστε περισσότερο;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος (γράφημα 6.1) η πυρκαγιά ήταν η κρίση στην οποία σχεδόν όλοι (N=15) απάντησαν θετικά και στην συνέχεια η πλημμύρα (N=13). Στην συνέχεια ακολούθησαν απαντήσεις που αφορούσαν τον σεισμό (N=10), τις ασθένειες (N=9) ενώ υπήρξαν και μεμονωμένες απαντήσεις στην τροφική δηλητηρίαση και τις φυσικές καταστροφές.

Η τελευταία ερώτηση της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου αφορούσε μελλοντικές κρίσεις που θα μπορούσαν να εμφανιστούν στο ξενοδοχείο που εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα με βάση την εμπειρία τους από άλλες εταιρείες και ξενοδοχεία. Μόνο ένας εργαζόμενος απάντησε σε αυτή την ερώτηση και ανέφερε ότι «Όταν συμβαίνει κάποια κατάσταση κρίσης σε εταιρίες όπως σ' αυτήν που απασχολούμαστε, προφανώς όλοι μας «μπαίνουμε» στην διαδικασία να σκεφτούμε πως θα ενεργούσαμε εμείς στην συγκεκριμένη περίπτωση. Οι διαδικασίες που ακολουθούνται και τα αποτελέσματα αυτών είναι σαφώς πολύ ενδιαφέροντα και πάντα αντλούμε χρήσιμα συμπεράσματα για την αντιμετώπιση παρόμοιων καταστάσεων στο μέλλον».

5.2.2. Πριν την κρίση

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορούσε τις προληπτικές δραστηριότητες που λαμβάνει το ξενοδοχείο πριν από την εμφάνιση μιας κρίσης. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα (πίνακας 6.2) το 56,30% (N=9) έχει διεξάγει πρόσφατα μια SWOT ανάλυση, το 75% (N=12) απάντησε ότι το ξενοδοχείο συνεργάζεται με τον ΕΟΤ, το 87,50% (N=14) ότι έχουν αναπτύξει αποτελεσματική συνεργασία με τα ΜΜΕ. Όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν ότι το ξενοδοχείο έχει πλάνο αντιμετώπισης της κρίσης, ότι το πλάνο αυτό έχει διαμορφωθεί από εργαζόμενους του ξενοδοχείου σε συνεργασία με νομικούς συμβούλους, ότι προβλέπει σύσταση ομάδας διαχείρισης κρίσεων, ενώ το 93,80% (N=15) απάντησε ότι η αναθεώρηση του πλάνου αντιμετώπισης των κρίσεων γίνεται κάθε χρόνο. Τέλος, όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμφώνησαν ότι υπάρχει διορισμένο άτομο που θα αναλάβει τη διαχείριση της εκάστοτε κρίσης και ότι παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση στο προσωπικό προκειμένου να είναι έτοιμη για μία πιθανή κρίση ενώ ένας εργαζόμενος προσέθεσε ότι «*πάντα υπάρχει περιθώριο βελτίωσης της διαδικασίας*».

Πίνακας 6.2. Απαντήσεις στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου

		N	N%
Έχετε διεξάγει πρόσφατα μια ανάλυση SWOT ;	Ναι	7	43,8%
	Όχι	9	56,3%
Συνεργάζεστε με τον ΕΟΤ ;	Ναι	12	75,0%
	Όχι	4	25,0%
Έχετε αναπτύξει αποτελεσματική συνεργασία με τα ΜΜΕ;	Ναι	14	87,5%
	Όχι	2	12,5%
Το ξενοδοχείο σας έχει πλάνο αντιμετώπισης κρίσης;	Ναι	16	100,0%
Το πλάνο αυτό έχει διαμορφωθεί από εργαζόμενους του ξενοδοχείου σε συνεργασία με νομικούς συμβούλους;	Ναι	16	100,0%
Το πλάνο αυτό προβλέπει σύσταση ομάδας διαχείρισης κρίσεων;	Ναι	16	100,0%
Πόσο συχνά αναθεωρείτε το πλάνο αυτό;	Κάθε χρόνο	15	93,8%
	Κάθε 5 χρόνια	1	6,3%

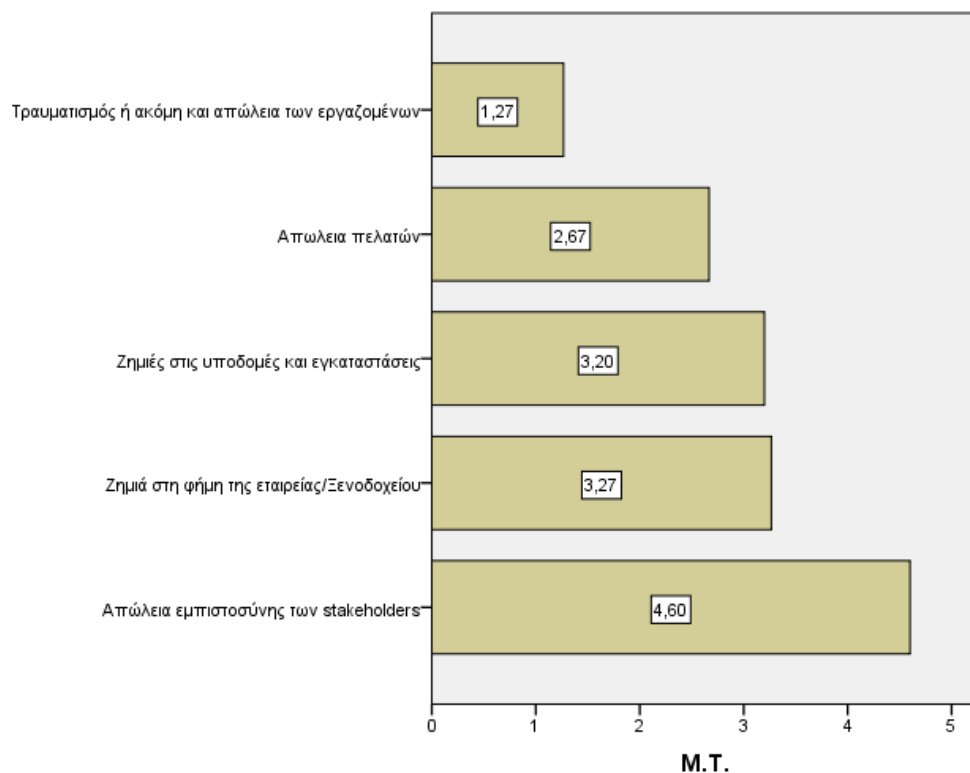
Υπάρχει διορισμένο άτομο που θα αναλάβει τη διαχείριση της εκάστοτε κρίσης	Ναι	16	100,0%
Παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση στο προσωπικό προκειμένου να είναι έτοιμη για μία πιθανή κρίση;	Ναι	16	100,0%

5.2.3. Κατά την διάρκεια της κρίσης

Το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε τις απόψεις του δείγματος σχετικά με τις δραστηριότητες της επιχείρησης κατά την διάρκεια της κρίσης. Σύμφωνα με το γράφημα 6.2 η μεγαλύτερη ανησυχία των συμμετεχόντων στην έρευνα κατά την διάρκεια μιας κρίσης είναι ο τραυματισμός ή απώλεια εργαζομένων λόγω αυτής της κρίσης (Μ.Τ.=1,27). Στην συνέχεια ήταν η απώλεια πελατών (Μ.Τ.=2,67), οι ζημιές στις υποδομές και τις εγκαταστάσεις (Μ.Τ.=3,20) και η ζημιά στην φήμη της εταιρείας (Μ.Τ.=3,27) και στην τελευταία θέση ήταν η απώλεια εμπιστοσύνης των stakeholders. Επίσης από τον πίνακα 6.3 είναι φανερό ότι η απώλεια εμπιστοσύνης των stakeholders, η ζημιά στη φήμη της εταιρείας/Ξενοδοχείου και οι ζημιές στις υποδομές και εγκαταστάσεις δεν βαθμολογήθηκαν με 1, δηλαδή δεν αποτελούν σε καμία περίπτωση ως την βασική ανησυχία των συμμετεχόντων στην έρευνα.

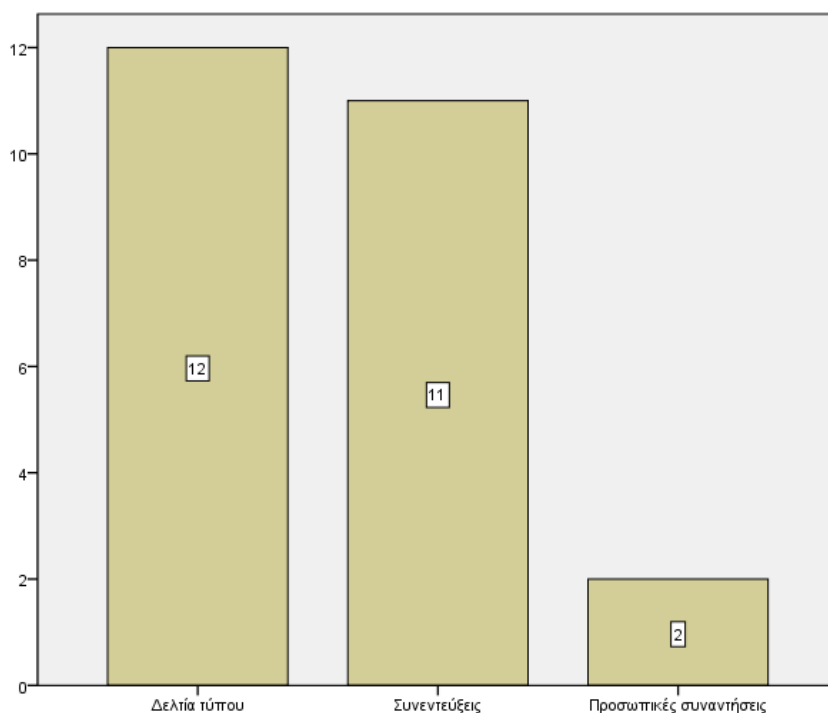
Πίνακας 6.3. Ταξινόμηση του βαθμού ενδιαφέροντος των συνεπειών μιας κρίσης

	Βαθμός ανησυχίας				
	1	2	3	4	5
Απώλεια πελατών	1	7	3	4	0
Ζημιά στη φήμη της εταιρείας/Ξενοδοχείου	0	2	8	4	1
Απώλεια εμπιστοσύνης των stakeholders	0	0	2	2	11
Ζημιές στις υποδομές και εγκαταστάσεις	0	6	2	5	2
Τραυματισμός ή ακόμη και απώλεια των εργαζομένων	14	0	0	0	1



Γράφημα 6.2. Βαθμός σημασίας επιπτώσεων μιας κρίσης.

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα στις επόμενες ερωτήσεις αυτής της ενότητας (Ερ. 2 – Ερ. 4) ήταν όλες θετικές. Πιο συγκεκριμένα, το δείγμα απάντησε ομόφωνα ότι έχει συσταθεί ομάδα αντιμετώπισης, και έχει αναπτύξει σχέδιο διαχείρισης που περιγράφει τις διαδικασίες, κατανέμει ρόλους και ευθύνες, και καθορίζει μεθόδους επικοινωνίας εντός και εκτός της ομάδας. Επίσης απαντήσαν θετικά στο ότι έχει προετοιμαστεί Δελτίο Τύπου για εργαζόμενους, για τα ΜΜΕ, τους μετόχους και το κοινό.



Γράφημα 6.3. Μέθοδοι πληροφόρησης κοινού

Η μέθοδος που επιλέγουν για να πληροφορήσουν το κοινό (γράφημα 6.3) αφορούν κυρίως δελτία τύπου (N=12) και συνεντεύξεις (N=11) και μόνο σε 2 περιπτώσεις αναφέρθηκαν και προσωπικές συναντήσεις. Από τις 12 απαντήσεις για την πληροφόρηση με δελτία τύπου μόνο μία ανέφερε συγκεκριμένα τα ηλεκτρονικά μέσα ενημερώσεις και δύο τον τοπικό τύπο.

Η τελευταία ερώτηση αυτής της ενότητας εξέταζε εάν έχει διοριστεί συγκεκριμένο πρόσωπο το οποίο θα εκπροσωπήσει την επιχείρηση και ποιο είναι αυτό. Η απάντηση 13 συμμετεχόντων στην έρευνα επισήμανε τον διευθυντή του ξενοδοχείου (N%=92,86%), ένας απάντησε τον υπεύθυνο των δημοσίων σχέσεων (N%=7,14%) και 2 άτομα δεν έδωσαν απάντηση.

5.2.4. Μετά την κρίση

Στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου και οι 16 συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν θετικά στο ότι υπάρχει ομάδα ανάκαμψης από την κρίση, ότι έχει προσδιοριστεί το περιεχόμενο και ο ρόλος της ομάδας αυτής και ότι υπάρχει

στρατηγικό σχέδιο ανάκαμψης στο οποίο λαμβάνουν μέρος και οι συμμετέχοντες (stakeholders).

Οι κινήσεις που θα ακολουθηθούν στο τμήμα των ανθρώπινων πόρων αφορούν την εκπαίδευση (N=16) την κατάρτιση (N=2) και ενημέρωση (N=2) του προσωπικού αλλά και την πρόσληψη νέου προσωπικού (N=2). Παρόμοια το τμήμα της συντήρησης θα εκπαιδεύσει (N=15), θα καταρτίσει (N=2) και θα ενημερώσει το προσωπικό (N=1). Επιπλέον θα επενδύσει σε εξοπλισμό και γνώση προς αποφυγή οποιασδήποτε πιθανής κρίσης (N=3) και θα ελέγξει για την επάρκεια των συνεργατών, οι οποίοι θα χρειαστούν για την επαναφορά των υποδομών στα κανονικά επίπεδα λειτουργίας της εταιρίας, το γρηγορότερο δυνατό (N=1). Τέλος, θα εξετάσει και τους τρόπους αποφυγής τυχόν υλικών ζημιών που θα θέσουν σε κίνδυνο την ακεραιότητα των εργαζομένων, των πελατών και την κατάσταση του κτιρίου γενικότερα.

Τέλος, το τμήμα Marketing θα προσπαθήσει να διασφαλίσει τη ασφάλεια και την φήμη του ξενοδοχείου (N=6) είτε ηλεκτρονικά μέσα από αναρτήσεις στα social media (N=5), είτε με την συνεχή προβολή και διαφήμιση (N=8) σχετική με την χρήση συστημάτων health and safety procedures (N=2) ή την προώθηση προσφορών και πακέτων διακοπών (N=2) και μέσα από τον τύπο αλλά και από συνεντεύξεις (N=2) και η διατήρηση του πρωτοκόλλου αντιμετώπισης των κρίσεων (N=2). Τέλος, αναφέρθηκε η πιο επιθετική πολιτική της προσπάθεια για την ελαχιστοποίηση της αρνητικής εικόνας της εταιρίας (αν υφίσταται) και την «εκμετάλλευση» της ευκαιρίας για επιπλέον διαφήμιση «του προϊόντος» που θα χρειαστούν όμως και περισσότερους οικονομικούς πόρους.

Κεφάλαιο 6

Μελέτες περιπτώσεων

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται τρεις μελέτες περιπτώσεων, οι οποίες αφορούν τις τρεις μεγαλύτερες αλυσίδες ξενοδοχείων στην Ελλάδα και ο τρόπος διαχείρισης των μέσω κοινωνικών δικτύων τους, με σκοπό τη διεξαγωγή συμπερασμάτων ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης της νέα πραγματικότητα που τέθηκε ύστερα από την εξάπλωση και εκδήλωση της πανδημίας του νέου κορωνοϊού .

Ο COVID-19 είναι νόσος, η οποία προκαλείται από ένα νέο είδος κορωνοϊού (SARS-CoV-2) και ανιχνεύθηκε για πρώτη φορά στην Κίνα τον Δεκέμβριο του 2019. Στις 28 Φεβρουαρίου του 2020 εμφανίστηκε το πρώτο κρούσμα στην Ελλάδα, ενώ η εξέλιξη της πανδημίας στη χώρα είχε ως αποτέλεσμα το γενικό “lockdown” της χώρας το οποίο και ανακοινώθηκε στις 17 Μαρτίου 2020.

Καταγράφεται λοιπόν, η δραστηριότητα του εκάστοτε Ομίλου, η σημασία που έχει η αλληλεπίδραση με τον κόσμο και τους ακολούθους του καθώς και η χρηστικότητα των κοινωνικών δικτύων.

Στην καταγραφή αυτή αντλούνται τα στοιχεία από τρεις βασικές πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης: το Facebook, το Instagram και το Twitter και στο τέλος της κάθε περίπτωσης καταγράφονται και τα αντίστοιχα συμπεράσματα. Οι συγκεκριμένες πλατφόρμες επιλέχθηκαν ως οι πλέον γνωστές, δημοφιλείς και διαδεδομένες.

Η χρονική περίοδος μελέτης ορίστηκε η έναρξη του lockdown (17/03/2020), όπου και μελετήθηκε η δραστηριότητα των ξενοδοχείων στις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, κατά τη διάρκεια του και μέχρι τις 20/01/2021.

• GRECOTEL HOTELS & RESORTS

Με συνολικό αριθμό 32 ξενοδοχειακών μονάδων σε όλη την Ελλάδα και 5.802 κλίνες συνολικά, ο Όμιλος Grecotel αποτελεί την νούμερο ένα Ελληνική Εταιρεία Ξενοδοχείων. Διαθέτει διαδικτυακά προφίλ σε όλες τις επίσημες

πλατφόρμες, από τις οποίες και αντλήθηκαν τα στοιχεία όπως θα αναφερθούν και παρακάτω:

Στο **INSTAGRAM** ο Όμιλος έχει 25,9 χιλ. ακολούθους, αρκετούς από αυτούς συχνά ενεργούς. Από τις **20 Μαρτίου 2020** ξεκινάει να δημοσιεύει σχετικά με τις νέες δυνατότητες κράτησης, την αλλαγή κράτησης, αλλά και τη διαχείριση της ήδη υπάρχουσας κράτησης λόγω της πανδημίας. Στα hastags προστίθενται και τα εξής: #staysafe, #stayhome, #allinthisogether, #beinspired, #myGrecotel, #greeksummer, #greece. Στις **18 Μαΐου 2020** ανακοινώνεται η καμπάνια “Summer by the beach” προωθώντας ένα στυλ διακοπών το οποίο δημιουργήθηκε μόνο για το καλοκαίρι αυτό και στο οποίο δίδεται έμφαση στην ηρεμία και την ασφάλεια. Στις **4 Ιουνίου 2020** ανακοινώνεται το άνοιγμα των ξενοδοχείων που πρόκειται να λειτουργήσουν για το καλοκαίρι. Σε όλη τη διάρκεια της καλοκαιρινής σαιζόν τα δημοσιεύματα του Ομίλου επικεντρώνονται στις ιδιαίτερες υπηρεσίες που παρέχονται στα ξενοδοχεία του.

Στο **FACEBOOK** ο Όμιλος έχει 83,6 χιλ. ακολούθους, οι οποίοι αρκετές φορές δείχνουν την αρέσκεια τους ή σχολιάζουν θετικά τις αναρτήσεις του. Δημοσιεύεται το ίδιο περιεχόμενο με αυτό του Instagram, με επιπλέον δημοσιεύματα σχετικά με το πρόγραμμα που εφαρμόζεται σε όλα τα ξενοδοχεία, σχετικά με την προστασία της υγείας του προσωπικού και των επισκεπτών του εκάστοτε ξενοδοχείου του Ομίλου. Οι αναρτήσεις επικεντρώνονται αρκετά στην προώθηση της Ελλάδας, ως ασφαλή προορισμό, για τις καλοκαιρινές διακοπές του 2020. Επίσης προωθούνται ειδικά εκπτωτικά πακέτα και προσφορές οι οποίες έχουν δημιουργηθεί ειδικά λόγω της νέας κατάστασης.

Στο **TWITTER** ο Όμιλος έχει 3,816 χιλ. ακολούθους, χωρίς όμως να παρατηρείται ιδιαίτερη συμμετοχή στα tweets του. Σε αυτήν την πλατφόρμα ο Όμιλος διατηρεί ένα πιο “εταιρικό” προφίλ με δημοσιεύματα που αφορούν τον όμιλο, τη θέση του και την οπτική του ως προς την πανδημία και τα αποτελέσματά της στον ελληνικό και παγκόσμιο τουρισμό.

Συμπεράσματα:

Όπως διαπιστώθηκε ο Όμιλος διατηρεί μία «ουδέτερη στάση» απέναντι στην νέα πραγματικότητα που τέθηκε σε εφαρμογή από τις 13 Μαρτίου 2020. Υπήρξαν οι σχετικές ανακοινώσεις για τον τρόπο που θέλησαν να λειτουργήσουν το καλοκαίρι του 2020 τα ξενοδοχεία του ομίλου, ωστόσο «μοίρασαν» το περιεχόμενο που διάλεξαν να δημοσιεύουν στην κάθε διαδικτυακή πλατφόρμα.

Συγκεκριμένα στο Instagram διατήρησαν μια πιο «αποστασιοποιημένη στάση», ανανεώνοντας το περιεχόμενο με τις βασικές ανακοινώσεις του Ομίλου και συνεχίζοντας με την «κανονική ροή» δημοσιευμάτων που αφορούν το εκάστοτε ξενοδοχείο, τις νέες υπηρεσίες/προσθήκες που υλοποιήθηκαν, καθώς και τα σχετικά πακέτα προσφορών για το κάθε ένα.

Στο Facebook ωστόσο είχαν πιο «ενεργή παρουσία» όσον αφορά τα νέα μέτρα που πάρθηκαν από πλευράς τους, προκειμένου να υποδεχθούν με ασφάλεια τους φιλοξενούμενούς τους. Υπήρξε μία ενδελεχής και συχνότερη αναφορά σε αυτά τα νέα μέτρα προστασίας, με τα οποία και δημιουργούσαν το αίσθημα της ασφάλειας σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με το προφίλ του στο Instagram.

Στο Twitter, από την άλλη, συνέχισαν επίσης το «εταιρικό» προφίλ του ομίλου μέσα από το οποίο ανακοινώνουν τις βασικές και πάλι πληροφορίες.

Παράλληλα με την ηλεκτρονική επικοινωνία, υπήρξαν και ορισμένα δημοσιεύματα τα οποία διατύπωναν τα «πιστεύω» του Ομίλου σχετικά με την πανδημία και πως αυτή επηρεάζει τον ελληνικό τουρισμό.

• MITSIS HOTELS

Η δεύτερη μεγαλύτερη ξενοδοχειακή μονάδα στην Ελλάδα με 17 ξενοδοχεία στην κατοχή της και 5.442 κλίνες, συνολικά. Πρόκειται για μία οικογενειακή επιχείρηση, η οποία εξελίσσεται ανά την επικράτεια και διαθέτει επίσης διαδικτυακά προφίλ σε όλες τις πλατφόρμες.

Στο **INSTAGRAM** η εταιρία έχει 34,8 χιλ. ακολούθους. Στις **17 Μαρτίου 2020** γίνεται η πρώτη ανακοίνωση σχετικά με την αναβολή ανοίγματος των ξενοδοχείων της εταιρείας. Στις **20 Μαρτίου 2020** ανακοινώνουν τους νέους κανόνες κράτησης/ακύρωσης που τίθενται σε εφαρμογή λόγω των εξελίξεων. Από τις **23 Μαρτίου 2020** και έπειτα «κρατούν σε εγρήγορση» το προφίλ τους, ανεβάζοντας καινούργιο περιεχόμενο περίπου κάθε 3 ημέρες, ενώ δημιουργούν καινούργια hastags (#dontcancelmodify, #visitGreeceLater, #staySafe, #createyourownstory, #thinkpositive, #greece), τα οποία και ανταποκρίνονται στην όλη κατάσταση, παροτρύνοντας τους ακολούθους τους να μην ακυρώσουν αλλά να επισκεφθούν την Ελλάδα και τα ξενοδοχεία τους όταν θα επιτρέπεται ξανά. Δημιούργησαν καμπάνια με συνταγές και βίντεο από τους ίδιους τους σεφ του ομίλου οι οποίοι μαγείρευαν μαζί με το «κοινό» τους σε απευθείας μετάδοση. Ακόμη, δημιούργησαν διαγωνισμούς, όπου παρότρυναν το κοινό τους να μοιραστεί στιγμές από τα ταξίδια τους στα ξενοδοχεία του ομίλου, επιβραβεύοντας τις καλύτερες φωτογραφίες. Τέλος, με στόχο την απασχόληση των «μικρών» τους φίλων δημιούργησαν καμπάνια δημιουργικότητας η οποία παρότρυνε τα παιδιά να ζωγραφίσουν τις μασκότ του Ομίλου και να «μοιραστούν» τις ζωγραφίες τους με το κοινό της εταιρείας στα διαδικτυακά της προφίλ. Παράλληλα δημιούργησαν λίστες με μουσικά κομμάτια, άλλοτε εμπνευσμένα από την Ελλάδα, άλλοτε εμπνευσμένα από τις λίστες που χρησιμοποιούνται στα ξενοδοχεία του Ομίλου και άλλοτε απλά λίστες με χαλαρωτική μουσική για να συνοδεύουν τα μαθήματα χαλάρωσης και γιόγκα που τα οποία διοργάνωνε και πάλι η ομάδα του Ομίλου.

Στο **FACEBOOK** ο όμιλος έχει 20,5 χιλ. ακολούθους. Στο προφίλ της εταιρείας στο Facebook διατηρήθηκε η ίδια ροή δημοσιευμάτων με το αντίστοιχο προφίλ στο Instagram εμπλουτίζοντάς το με δημοσιεύματα που αφορούν κοινωνικοπολιτικές δράσεις του Ομίλου. Συγκεκριμένα ανέπτυξαν δράση, κάνοντας δωρεές αίματος σε κλινικές και νοσοκομεία που είχαν ελλείψεις και παρουσίασαν την δράση του ομίλου ως προς τη βιωσιμότητα των ξενοδοχείων και τα ποσοστά που επιτεύχθηκαν κατά την προηγούμενη σαιζόν.

Στο TWITTER συναντάμε μόνο 629 ακόλουθους και ένα ακόμη εταιρικό προφίλ το οποίο διατήρησε την ίδια διαδικτυακή παρουσία και ανανέωση περιεχομένου ακολουθώντας τα άλλα δύο εταιρικά προφίλ. Επιπροσθέτως, αναδημοσίευαν το περιεχόμενο επίσημων ελληνικών οργανισμών, όπως Visit Greece, Discover Greece, Marketing Greece, προωθώντας την Ελλάδα και πόλεις αυτής ως ασφαλής προορισμούς για τις διακοπές.

Συμπεράσματα:

Πρόκειται για μία εντελώς διαφορετική προσέγγιση από την πρώτη περίπτωση που μελετήθηκε (GRECOTEL), μία συνεχή επαφή με το κοινό και έντονη αλληλεπίδραση απατώντας σε σχόλια και ερωτήσεις. Στο επίκεντρο υπήρξε ο άνθρωπος, ο φιλοξενούμενος, ο τουρίστας διασφαλίζοντας έτσι μία πιο ευχάριστη και δημιουργική καραντίνα στο κοινό τους. Κρατούσαν ενημερωμένο τον «αναγνώστη» τους για κάθε εξέλιξη αναφορικά με την εταιρεία, τα νέα μέτρα και τις νέες προδιαγραφές διασφαλίζοντας την Ελλάδα και τα ξενοδοχεία του Ομίλου ως ασφαλή προορισμό.

Η συχνότητα αναρτήσεων ήταν 3-4 δημοσιεύματα ανά εβδομάδα κρατώντας ενημερους όλους τους ακολούθους τους δείχνοντας έτσι πόσο σημαντική ήταν για την εταιρεία η επαφή η διαδικτυακή με τους πελάτες τους.

• **ALDEMAR RESORTS**

Η τρίτη μεγαλύτερη δύναμη των ελληνικών ξενοδοχείων με 6 ξενοδοχεία στην επικράτεια και 2 κέντρα Θαλασσοθεραπείας και 3,738 κλίνες συνολικά. Πρόκειται για έναν Όμιλο ο οποίος εδρεύει στην Κρήτη και την Πελοπόννησο ενώ διατηρεί διαδικτυακά προφίλ εξίσου ενεργά.

Στο **INSTAGRAM** έχει 6,2 χιλ. ακολούθους. Στις **18 Μαρτίου 2020** ανακοινώνουν την αναβολή ανοίγματος των ξενοδοχείων του ομίλου λόγω πανδημίας, ενώ εμφανίζουν νέα hashtags, όπως #stayhome, #staypositiveminded,

#staysafe, #Greece, #celebratelife, #takeaction, #flattenthecurve. Στη **1 Απριλίου 2020** ανακοινώνουν την προσθήκη στην ακαδημία του ομίλου, Aldemar Academy, διαδικτυακών μαθημάτων εξειδίκευσης των στελεχών του Ομίλου. Κατά τη διάρκεια της καραντίνας κράτησαν ενεργή την παρουσία τους ανανεώνοντας το περιεχόμενό τους περίπου δύο με τρεις φορές την εβδομάδα. Δημιούργησαν επίσης μαθήματα γιόγκα και παρότρυναν το κοινό τους να επισκεφθεί το blog όπου και τα δημοσίευαν. Παράλληλα, προσέθεσαν στην καμπάνια του ομίλου, «Care by Aldemar», μία σειρά συνεντεύξεων από ανθρώπους της εταιρείας από όλα τα τμήμα και όλες τις θέσεις εργασίας. Είχαν ενεργή κοινωνική δράση, κάνοντας δωρεές τροφίμων σε συσσίτια στα πλαίσια της ίδια καμπάνιας, καθώς και υλοποίησαν αιμοδοσίες και δημιούργησαν τράπεζα αίματος, προς στήριξη των ατόμων και των συγγενών όσων εργάζονται στον όμιλο. Παρείχαν ειδικές στολές και μέσα ατομικής προστασίας σε Δήμους όπου εδρεύουν τα ξενοδοχεία του ομίλου ενώ ενίσχυσαν και Μ.Κ.Ο. οργανώσεις με δωρεές τροφίμων, όπως στο Χαμόγελο του Παιδιού.

Στο **FACEBOOK** η εταιρία έχει 22,4 χιλ. ακόλουθους. Διατήρησαν κοινή γραμμή παρουσίας και δημοσιευμάτων, αντίστοιχη με αυτήν του προφίλ τους στο Instagram, με την ίδια ροή δημοσιευμάτων και ίδια συχνότητα.

Στο **TWITTER** έχουν 2,3 χιλ. ακολούθους. Παρατηρούμε ότι και στο εταιρικό τους προφίλ στο Twitter ακολούθησαν δημοσιεύματα με την ίδια ροή και συχνότητα.

Συμπεράσματα:

Στην τρίτη περίπτωση που μελετήθηκε, συναντάμε μία ενεργή παρουσία στα διαδικτυακά προφίλ, όχι τόσο συχνή όπως αυτή της δεύτερης περίπτωσης που μελετήσαμε (Mitsis Hotels), αλλά αρκετά ενεργή. Κράτησαν μία πιο «ουδέτερη στάση» ως προς την πανδημία, ενώ συνέχισαν και ενίσχυσαν τις δράσεις τους ως προς τις δωρεές και την εκπαίδευση των ατόμων της ομάδας τους. Ωστόσο, δημιούργησαν και τρόπους απασχόλησης του κοινού τους, όπως μαθήματα γιόγκα ή συνταγές για «σπιτικά κοκτέιλ». Μια αξιοσημείωτη παρουσία και μια αρκετά σημαντική δράση.

Και στις τρεις περιπτώσεις διαπιστώθηκε ότι τα ξενοδοχεία ενσωμάτωσαν τα social media τους σε αυτήν την πρωτοφανή κρίση, αν και διαφοροποιήθηκαν μεταξύ τους ανάλογα με την κουλτούρα τους και τις στρατηγικές τους. Βίωσαν απώλειες, όμως στάθηκαν κοντά στο κοινό τους, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις, το ευαισθητοποίησαν. Το ψηφιακό τοπίο του κλάδου των ξενοδοχείων έδωσε δυναμικά το παρόν του, ενώ οι ακόλουθοι του αυξήθηκαν, σε μια εποχή που ο πλέον πληττόμενος κλάδος ήταν αυτός του ταξιδιού και της φιλοξενίας. Η κρίση είχε ως αποτέλεσμα την έκρηξη στη χρήση των κοινωνικών μέσων και τις εταιρίες να δημιουργούν νέους τρόπους προσέλκυσης και ενημέρωσης του κοινού. Σε κάποιες περιπτώσεις έδρασαν και ως επηρεαστές, δημιουργώντας καμπάνιες αλληλοβοήθειας, στοχεύοντας και στην αφοσίωση του κοινού. Το κοινό απ' την πλευρά του, αυξήθηκε το ποσοστό αυτών που αλληλεπιδρούσαν και ενεργοποιήθηκε απαντώντας είτε με κάποιο εικονίδιο είτε δηλώνοντας γραπτώς την στήριξη του. Οι αναρτήσεις αυξήθηκαν, νέα hastag δημιουργήθηκαν και νέες στρατηγικές μάρκετινγκ υιοθετήθηκαν. Το κοινό εξέφραζε την υποστήριξη του, συμμετείχε σε διάφορες εκδηλώσεις και έδωσε υπόσχεση για την παρουσία του όταν η κατάσταση αποκατασταθεί. Η προσέγγιση των ξενοδοχείων στο κοινό εκτιμήθηκε, μιας και υπήρξε άμεση, ανοικτή και ειλικρινής.

Οι συγκεκριμένοι ξενοδοχειακοί όμιλοι επωφελήθηκαν από τον χρόνο της καραντίνας, επικεντρώθηκαν στα μηνύματα στα social media τους και φύτεψαν τους σπόρους για την επόμενη μέρα. Το δε κοινό τους με τα σχόλια του μοιράζονται την ελπίδα για την επιστροφή στο φυσιολογικό. *«Μείνετε ασφαλείς, μείνετε υγιείς».*

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα

Τι πρέπει να γίνει για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μια κατάσταση κρίσης;

- **Μια πολιτική διαχείρισης των social media**

Σε περιόδους ξαφνικής κρίσης, η ύπαρξη μιας πολιτικής social media, μπορεί ασφαλώς να παρακολουθεί γρήγορα τον χρόνο απόκρισης και να μετριάξει κάθε αρνητικό αντίκτυπο για το ξενοδοχείο. Πρέπει να υπάρχει ένα σχέδιο για το ποια άτομα θα ανταποκριθούν στα κοινωνικά μέσα και ποιος άλλος θα έχει πρόσβαση στους λογαριασμούς, σε περίπτωση που το άτομο που έχει οριστεί υπεύθυνο δεν είναι σε θέση να ανταποκριθεί. Στο σχεδιασμό πρέπει να εξεταστούν όλα τα πιθανά σενάρια και να υπάρχει τεκμηρίωση των προσδοκιών της Διοίκησης του ξενοδοχείου.

- **Απάντηση σε πραγματικό χρόνο**

Όπως στο ανωτέρω παράδειγμα, είναι ανάγκη τα ξενοδοχεία να λαμβάνουν άμεση δράση στα social media μετά την εμφάνιση καταστάσεων κρίσεων, όπως η βομβιστική επίθεση. Τα ξενοδοχεία πρέπει να παρεκκλίνουν από την κανονική διαδικασία σχεδιασμού των κοινωνικών μέσων και να ανεβάζουν ενημερώσεις σε πραγματικό χρόνο σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Επιπλέον, χρειάζεται να βεβαιωθούν ότι, οι περισσότεροι επικοινωνούντες στα κοινωνικά μέσα θα αλληλεπιδρούν για να διασφαλιστεί ότι η φωνή του ξενοδοχείου θα ακουστεί.

- **Πρέπει μόνο να συμμετέχουν οι απαραίτητοι συμμετέχοντες (stakeholders)**

Δε χρειάζεται να εμπλέκονται πολλά άτομα στη διαχείριση των social media, αλλιώς μπορεί να χαθεί η συνοχή της εταιρία και υπάρχουν πιθανότητες καταστροφής της φήμης του ξενοδοχείου. Για την αποφυγή αυτού του προβλήματος, πρέπει η Διοίκηση να βεβαιωθεί πως θα εμπλέκονται με τα social μόνο τα απαραίτητα προσωπικό. Συνήθως αυτά τα άτομα αποτελούν μέλη της ομάδας μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων.

- **Οι απαντήσεις πρέπει να δίνονται με επίσημο τρόπο**

Μόλις η κύρια περίοδος κρίσης έχει υποχωρήσει, πρέπει να δοθεί μια επίσημη απάντηση από το ξενοδοχείο για την κατάσταση. Το μήνυμα πρέπει να μοιραστεί σε όλα τα κοινωνικά δίκτυα. Επίσης, μπορεί να τροφοδοτηθεί και σε άλλα μέσα, επισκέπτες κτλ.

- **Επανάληψη της προγραμματισμένης στρατηγικής περιεχομένου εγκαίρως**

Το χειρότερο πράγμα που μπορεί να κάνει ένα ξενοδοχείο σε μια εποχή κρίσης, είναι να συνεχίσει να μοιράζεται αυτόματα διαφημιστικά μηνύματα που έχουν προγραμματιστεί εκ των προτέρων. Τίποτα δεν αφήνει χειρότερη εντύπωση από το να δείχνει μια κατάφωρη αγνόηση μιας κρίσης σε πραγματικό χρόνο. Αφού γίνει αναστολή αυτών των μηνυμάτων, πρέπει το ξενοδοχείο να επικοινωνήσει με τα άτομα που αλληλεπιδρούν με το ξενοδοχείο, έως ότου αποκατασταθεί η κατάσταση και η επιχείρηση επιστρέψει στη συνηθισμένη κατάσταση. Μόνο τότε θα πρέπει το ξενοδοχείο να επαναλάβει τη σχεδιαζόμενη στρατηγική περιεχομένου των κοινωνικών μέσων.

Αν κάποιο ξενοδοχείο που αντιμετωπίζει μια κατάσταση κρίσης, ακολουθήσει αυτές τις πρακτικές, τότε θα είναι σε θέση να χειριστεί αποτελεσματικά οποιοδήποτε σενάριο κρίσης. Οι καταστάσεις κρίσης συμβαίνουν σε απροσδόκητες στιγμές και σχεδόν πάντα απαιτούν απόκριση σε πραγματικό χρόνο μέσω των social media. Επομένως, η ύπαρξη ενός σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων είναι επιτακτική και θα ενισχύσει την ομάδα επικοινωνίας του ξενοδοχείου να αντιδρά αποτελεσματικά κατά τη διάρκεια μιας έκτακτης κατάστασης ανάγκης.

Αξίζει να επισημανθεί πως σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ένα ισχυρό εμπορικό σήμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό ιδιαίτερα σε κρίσεις, καθώς οι επιχειρήσεις με γνωστά εμπορικά σήματα, έχουν μια ευνοϊκότερη βάση για θετικές αντιλήψεις μετά από κρίση σε σύγκριση με άγνωστες επιχειρήσεις (Elliot & Percy, 2007 ; Hedning, Knudtzen, & Bjerre, 2008) Ο Alsop (2006) σημειώνει πως μια γνωστή μάρκα θεωρείται ότι έχει θετικές επιπτώσεις στην αντίληψη της φήμης μετά από μια κρίση.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας από το ερωτηματολόγιο, δεν διαπιστώθηκε πάντως ιδιαίτερη συνεισφορά της χρήσης των social media στην αντιμετώπιση των κρίσεων. Πιο συγκεκριμένα και σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα:

- **Ερευνητικό ερώτημα 1:** Ποια είναι η άποψη των εμπλεκόμενων, για το βαθμό που οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διεθνώς, χρησιμοποιούν τα social media για την αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, που βασίζονται στην έως τώρα εμπειρία τους, οι κρίσεις που είναι πιθανό να συμβούν σε έναν ξενοδοχειακό είναι αυτές που οφείλονται σε ανθρώπινα αίτια και πιο συγκεκριμένα η πυρκαγιά και η πλημμύρα. Σε χαμηλότερο βαθμό ανέφεραν τις φυσικές καταστροφές και πιο συγκεκριμένα τον σεισμό και τις ασθένειες. Θεωρώντας αυτές τις περιπτώσεις ως πιθανές κρίσεις σε ένα ξενοδοχείο, ο βαθμός χρήσης των social media για την αντιμετώπιση τους ήταν χαμηλός. Αντίθετα έδειξαν ότι θα προτιμήσουν τα δελτία τύπου για τους εργαζομένους, τα MME, του μετόχους και το κοινό.

- **Ερευνητικό ερώτημα 2:** Ποια είναι η άποψη των εμπλεκόμενων, για το βαθμό σημαντικότητας των social media στην επικοινωνία κρίσεων και ποιοι είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της άποψής τους;

Ο βαθμός σημαντικότητας των social media γενικά αποδείχτηκε αρκετά υψηλός καθώς σχεδόν όλα τα στελέχη τα χρησιμοποιούν καθημερινά. Παρόλα αυτά παρατηρήθηκε μικρή δυσπιστία ως προς το περιεχόμενό τους. Επίσης το δείγμα έδειξε ότι θα χρησιμοποιήσει το Facebook, το LinkedIn και το Instagram κυρίως για κοινωνική ενημέρωση και όχι για κάτι πιο σοβαρό όπως η πολιτική ενημέρωση. Έτσι, τα στελέχη δεν θα επιδιώξουν την επικοινωνία κρίσεων εκτός εάν ανήκουν στο

τμήμα marketing ενώ η εξέταση των συσχετίσεων έδειξε ότι υπάρχουν μερικές διαφοροποιήσεις των απόψεων οι οποίες όμως είναι καθαρά προσωπικές και σχετίζονται με τον βαθμό εμπιστοσύνης και τον τρόπο χρήσης των social media.

- **Ερευνητικό ερώτημα 3:** Ποια είναι η άποψη των εμπλεκομένων για το βαθμό που έχουν επηρεάσει τα social media την αντιμετώπιση των κρίσεων στα ξενοδοχεία;

Όπως και με την αντιμετώπιση των κρίσεων έτσι και σε αυτή την περίπτωση οι απόψεις των εμπλεκομένων έδειξαν ότι ο βαθμός που έχουν επηρεάσει τα social media στην αντιμετώπιση των κρίσεων στα ξενοδοχεία είναι χαμηλός. Τα social media θα χρησιμοποιηθούν μόνο από το τμήμα marketing μόνο μετά την κρίση για την συνέχιση της προβολής και της διαφήμισης του ξενοδοχείου αλλά και την διασφάλιση της φήμης του.

- **Ερευνητικό ερώτημα 4:** Ποια είναι η άποψη των εμπλεκομένων για τις ωφέλειες από τη χρήση των social media και του βαθμού αποτελεσματικότητας που παρουσιάζουν, συγκριτικά με τα μέσα που χρησιμοποιούνταν κατά το παρελθόν;

Οι ωφέλειες της χρήσης των social media δεν ήταν ξεκάθαρες καθώς σε κάθε φάση μιας κρίσης υπάρχουν τυποποιημένες εργασίες βάση πρωτοκόλλου οι οποίες δεν έδειξαν να συμπεριλαμβάνουν τα social media. Αντίθετα οι παλαιότερες τεχνικές της χρήσης δελτίων τύπου ακόμη και στον τοπικό τύπο, των συνεντεύξεων αλλά και των προσωπικών συναντήσεων είχε μεγαλύτερη προτίμηση.

- **Ερευνητικό ερώτημα 5:** Ποια είναι η άποψη των εμπλεκομένων για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα ξενοδοχεία στη χρήση των social media για την επικοινωνία κρίσεων;

Οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα δεν φανέρωσαν κάποια πρόκληση που μπορεί να αντιμετωπίζουν τα ξενοδοχεία στην χρήση των social media για την επικοινωνία κρίσεων. Αντίθετα ο βασικός παράγοντας μη χρήσης τους δεν είναι ούτε η πολυπλοκότητα χειρισμού ούτε η έλλειψη κάποιων γνώσεων, καθώς δεν

αναφέρθηκε κάτι τέτοιο στις απόψεις τους. Αντίθετα, η χρήση κλασικών μεθόδων αντιμετώπισης είναι ο αποτρεπτικός παράγοντας για την χρήση των social media.

- **Ερευνητικό ερώτημα 6:** Ποια είναι η εμπειρία που έχουν αποκομίσει τα στελέχη του ομίλου Grecotel πάνω στη διαχείριση κρίσεων;

Η εμπειρία των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως εκτενής. Πιο συγκεκριμένα, η μόνη περίπτωση κρίσης που αντιμετώπισαν ήταν η ιογενής γαστρεντερίτιδα η οποία αντιμετωπίστηκε με απλές διαδικασίες χωρίς την χρήση επιπλέον διαδικασιών εξωτερικής ενημέρωσης. Σε σχέση με την αντιμετώπιση κρίσεων αξίζει να αναφερθεί η δήλωση ενός στελέχους ότι υπάρχουν αστάθμητοι παράγοντες, για τους οποίους θα πρέπει ο επικεφαλής να επιστρατεύσει την εμπειρία του για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος επισημαίνοντας την εμπειρία ως σημαντικό βοηθό στην αντιμετώπιση των κρίσεων.

Τα προηγούμενα αποτελέσματα δεν προκαλούν έκπληξη. Το σύστημα αντιμετώπισης των κρίσεων βασίζεται στην τήρηση ενός συγκεκριμένου πρωτοκόλλου το οποίο θέτει μια ιεραρχία με κύριο υπεύθυνο αποφάσεων και ενεργειών τον διευθυντή του ξενοδοχείου και ενσωματώνει συγκεκριμένες διαδικασίες από τις οποίες η χρήση των social media είναι απύσχα. Επίσης, εφόσον το κέντρο βάρους τις πρόληψης, αντιμετώπισης και πληροφόρησης στηρίζεται στην κεντρική διοίκηση είναι πολύ πιθανό να μην υπάρχει και η απαραίτητη ανεξαρτησία κινήσεων από τα υπόλοιπα τμήματα για την χρήση καινοτόμων ή πιο μοντέρνων τεχνικών. Φυσικά οι πιο κλασικές τεχνικές είναι δοκιμασμένες στον χρόνο και η μετατόπιση σε νέες μπορεί να είναι χρονοβόρα για την απαραίτητη εξέλιξη τους. Καθώς, οι συμμετέχοντες στην έρευνα έδειξαν ότι έχουν γνώση και του διαδικτύου αλλά και των social media, η έλλειψη σχετικών γνώσεων απαλείφεται άμεσα από τις πιθανές περιπτώσεις μη χρήσης τους καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι τα social media αναμένεται να χρησιμοποιηθούν περισσότερο ως μέσο διαφήμισης και όχι ως μέσο προειδοποίησης ή αντιμετώπισης μιας κρίσης.

Αποτελεί λοιπόν γεγονός πως τα social media έχουν αποκτήσει ξεχωριστή σημαντικότητα για κάθε επιχείρηση. Αποδεικνύονται ως ένα στρατηγικό εργαλείο διαχείρισης σε ποικίλους τομείς στην λειτουργία των επιχειρήσεων όπως για

παράδειγμα το μάρκετινγκ, η διαχείριση των πελατών, η εξυπηρέτηση των πελατών, η συγκριτική αξιολόγηση κ.α.

7.1. Μειονεκτήματα της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα έρευνα αντιμετώπισε αρκετά προβλήματα κατά τη διάρκεια της διεξαγωγής της. Αρχικά το ερωτηματολόγιο έχει ανάγκη τροποποίησης των ερωτήσεών του, την απαλοιφή των περιγραφικών και την αντικατάστασή τους από κλειστές ερωτήσεις μεγαλύτερης κλίμακας Likert από ότι η διχοτομική.

Το δείγμα το οποίο επιλέχτηκε ήταν μικρό και έγινε ακόμη μικρότερο εξαιτίας της απροθυμίας των εργαζομένων να ανταποκριθούν στην έρευνα. Έτσι η ποσοτική έρευνα, αλλά και η ποιοτική δεν έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Σε μια επόμενη σχετική έρευνα, πρέπει να αναζητηθούν ξενοδοχεία λιγότερων αστεριών και σε περισσότερες περιοχές της χώρας. Επίσης, σε μια παρόμοια μελλοντική έρευνα θα πρέπει να εξεταστεί αρκετά μεγαλύτερος αριθμός δείγματος για την αποφυγή παρόμοιων απαντήσεων, με στόχο τα πληρέστερα αποτελέσματα.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Βλαχοπούλου, Μ. & Δημητριάδης, Σ. (2014). *Ηλεκτρονικό επιχειρείν και μάρκετινγκ*. Αθήνα: Rosili.

Θεοχάρους, Α. (2012). Μάθημα Διαχείριση Κινδύνων και Κρίσεων στη Βιομηχανία Φιλοξενίας. ΤΕΠΑΚ.

ΙνστιτούτοΣΕΤΕ. (2020, 7). Οι εξελίξεις στην παγκόσμια οικονομία και στις χώρες προέλευσης των εισερχομένων τουριστών στην Ελλάδα. *Ελληνική και Διεθνής Οικονομία*, σσ. 6-7.

ΙΤΕΠ. (2019). Επιπτώσεις στα ελληνική ξενοδοχεία από την πτώχευση της Thomas Cook. Διαθέσιμο στο

https://money-tourism.gr/wp-content/uploads/2019/10/itep-Presentation_TC_v.06-For-Press-Conf_01oct19.pdf. Πρόσβαση στις 20-03-2020.

Καραγιάννης, Σ.Γ. & Έξαρχος, Γ.Σ. (2006). *Τουρισμός-Τουριστική Οικονομία, Ανάπτυξη, Πολιτική*, Ηράκλειο:Κέντρο Τεχνολογικής Έρευνας Κρήτης.

Λαλούμης, Δ. (2015). *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση www.kallipos.gr. Πρόσβαση στις 20-03-2020.

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα.

Φερρές, Κ.&Καφέζα, Ε. (2009). *Ο τουρισμός στην ψηφιακή οικονομία*. Αθήνα: ΙΤΕΠ.

ΣΕΤΕ. (2019). *ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ*. Ανάκτηση 8 1, 2021, από <https://sete.gr/>: <https://sete.gr/el/stratigiki-gia-ton-tourismo/vasika-megethi-tou-ellinikoy-tourismoy/?year=2019>

Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε. & Λαλούμης Δ. (2003). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Ξενόγλωσση

- Aaker, D. A. (1996). Measureing Brand Equity across Product and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Akbaba, A. (2006). Measuring Service Quality in the Hotel Industry: A Study. *International Journal of Hospitality Management*, 25, 170-192. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.08.006>.
- Anderson,A.(2010).Media ting risk: towards a new research agenda. *Journal of Risk Research*, 13(1). 1-3.
- Andreu, L., Kozak, M., Avci, N. & Cifter, N.(2008). Market Segmentation by Motivations to Travel. *Journal of Travel & Tourism Marketing*,19 (1), 1-14.
- Ankur. (2018). *Service Quality & Customer Satisfaction in The Hotel Industry*. Διαθέσιμο στο <https://www.trilyo.com/blog/service-quality-customer-satisfaction-in-the-hotel-industry/>. Πρόσβαση στις 20-03-2020.
- Argenti, P.A. (2009). *Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Armistead, C. G., Clark, G. & Stanley, P. (1995). *Managing Service Recovery*. Cranfield. Working Paper No SWP 31/93. Cranfield School of Management
- Assaf, G., Josiassen, A., Woo, L., Agbola, F.W. & Tsionas, M. (2017). Destination characteristics that drive hotel performance: A state of the art global analysis .*Tourism Management*, 60, 270-279.
- Barros, C. P. (2005). Evaluating the efficiency of a small hotel chain with a Malmquist productivity index. *International Journal of Tourism Research*, 7(3), 173-184.
- Barton, L. (2008). *Crisis leadership now: a real wolrd guide to preparing for threats, disaster, sabotage, and scandal*. McGraw-Hill. New York.
- Barwani, S. & Neetu, B. (2012). *Challenges for the Global Hospitality Industry: an HR Perspective*. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 4(2), 150-162.
- Berry, L. L. (1980). Service Marketing is Different. *Business*,30 (May-June), 24-29.

- Boshoff, C. & Leong, J. (1998). *Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery: An experimental study*. *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), 24-27.
- Bilić, I. , Pivčević, S. & Čevra, A. (2017). Crisis Management in Hotel Business – Insights from Croatia. *Communication Management Review*, 2(2), 100-118.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault, M.S. (1990). The Service Encounter Diagnosing Favourable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Bunja, D. (2008). *Organization of business in hotel and tourism*. Zagreb: Školska knjiga.
- Cerovic, Z. (2003). *Hotel Management*. Opatija: Faculty of Tourism and Hotel Management.
- Chou, C-M. (2019). Social Media Characteristics, Customer Relationship and Brand Equity. *American Journal of Business*, 10(1), 128-139.
- Coombs, T. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T., (1999). *Ongoing Crisis communication*, Thousand Oaks, California: Sage Publications, 114-117.
- Dimitriou C.K. (2017). Understanding and dealing with service failures in tourism and hospitality.in Baker, M.A. (2017). *Service failures and recovery in tourism and hospitality: a practical manual*. Cabi.
- Drabek, TE. (1995). Disaster responses within the tourism industry. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 13(1), 7-23.
- Dyer, G. (2002), Η διαφήμιση ως επικοινωνία, Αθήνα, εκδόσεις Πατάκη
- Edosomwan, S., Prakasan, S.K., Kouame, D., Watson, J. & Seymour, T. (2011). The history of social media and its impact on Business. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(3), 79-91.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22, 134-147.
- Fearn-Banks, K. (2010). *Crisis communications: A casebook approach* (4th ed.). London, UK: Routledge.

Fearn – Banks, K. (2002). *Crisis Communication Students Work Book*, N. Jersey: Lawrence Erlbaum associates, 24-25.

Federal Emergency Management Agency (FEMA), (2002). Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου: <http://www.fema.gov/> [πρόσβαση 15/11/20]

Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics: And Sex and Drugs and Rock “N” Roll*. 4th Edition. Los Angeles, London, New Delhi: Sage.

Gitelson, R. J. & Crompton, J. (1984). Insights into repeat vacation phenomenon, *Annals in Tourism Research*, 11(2), 199-217.

Gretzel, U., Yuan Y. & Fesenmaier D. (2000). Preparing for the new economy advertising strategies and change in destination marketing organizations. *Journal of Travel Research*, 39, 149 - 156.

Gronholdt, L., Martensen, A., & Kristensen, K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: Cross-industry differences. *Total Quality Management*, 11, 509-514. doi:10.1080/09544120050007823.

Gronroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality. *Review of Business*, 9, 10-13.

Gržinić, J. (2007). Concepts of service quality measurement in hotel industry. *Ekonomskamisaiopraksa*, (1), 81-98.

Hall, C.M. (2010). Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*, 13(5), 401-417.

Hays, S., Page, S. J. & Buhalis, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organizations. *Current issues in Tourism*, 16,(3), 211-239.

Haddow, K. & Haddow, K. (2015). *Social Media and the Boston Marathon Bombings: A Case Study*. Διαθέσιμο στο <http://scitechconnect.elsevier.com/social-marathon/>. Πρόσβαση στις 20-03-2020.

Hodovic-Babic, V. (2015). Hotel services quality in developing countries measured by SERVQUAL model. *Acta geographica Bosniae et Herzegovinae*, 4, 5- 24.

- Han, H. & Kim, Y. (2010). An investigation of green hotel customer's decision formation: Developing an extended model of the theory of planned behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 659-668.
- Jasinskas, E. Streimikiene, D. Svagzdiene, B. & Simanavicius, A. (2015) Impact of hotel service quality on the loyalty of customers. *Economic Research*, 29:1, 559-572, DOI: 10.1080/1331677X.2016.1177465.
- Jasinskas, E. (2016). Impact of hotel service quality on the loyalty of customers, *Economic Research*, 29(1), 559-572.
- Jordan-Meier, Jane. (2011). The four stages of highly effective crisis management: How to manage the media in the digital age. *Journal of Professional Communication*, 2(1):119-123.
- Institute for crisis management (2014). Definiton of crisis. Διαθέσιμο στο <https://crisisconsultant.com/>. Πρόσβαση στις 20-03-2020.
- Iordache, C. (2013). Management strategies of the financial-economical crisis in the hotel's domain. *Theoretical and Applied Economics*, Volume XX ,9(586),115-126.
- Kaplan, A.M. & Haenlein,M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Kelley, SW., Hoffman, KD. & Davis, MA. (1993). *A typology of retail failures and recoveries*. *Journal of Retailing*, 69(4),429 -452.
- Kinderis, R., Žalys, L., & Žalienė, I. (2011). Evaluation of service quality in the hotel business, in Lithuanian. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1, 86-100.
- Kozak, M. & Rimmington, M. (2000). Tourist satisfaction with Mallorca, Spain, as an offseason holiday destination. *Journal of travel research*, 38 (3), 260-269.
- Ledford, J. L. (2009). *SEO Search Engine Optimization Bible* (2nd εκδ.). Wiley.
- Luke, R. & Barton, L., (2008). Διαχείριση Κρίσεων, Αθήνα: Μοντέρνοι Καιροί, σς 119-122.
- Liu-Lastres, B., Pennigkton-Gray, L. & Klemmer, L. (2015). Using social media in hotel crisis management: the case of bed bugs. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6(2),102 -112.
- Lynch, M. (2004). *Weathering the Storm: A Crisis Management Guide for Tourism*

Businesses. Leicester: Matador.

Mattila, A.S.(2001). The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting, *Journal of Services Marketing*, 15(7), 583-596.

McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building Brand Community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38-54.

Malhotra, R. & Venkatesh, U. (2009). Pre-Crisis period planning: lessons for hospitality and tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 1(1) 66-74.

Massey, J.E. & Larsen, J.P. (2006). Crisis Management in Real Time. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4), 63-97. DOI: 10.1300/J057v12n03_06.

McLean, G. & Wilson, A. (2016). Evolving the online customer experience.....is there a role for online customer support?. *Computers in Human Behavior*, 60, 602 - 610. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.02.084>.

mdgadvertising.com. (2014). How Healthcare Organizations Should Treat a Social Media Crisis. Διαθέσιμο στο <https://www.mdgadvertising.com/marketing-insights/how-healthcare-organizations-should-treat-a-social-media-crisis/>. Πρόσβαση στις 20-03-2020.

Miller, J.L., Craighead, C.W. & Karwan, K.R. (2000). Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18(4), 387-400.

Michel, S. (2001).Analysing service failures and recoveries: a process approach. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 20-33.

Mont O., Plepys A., (2003), “Customer satisfaction: review of literature and application to the product-service systems”, The international institute for industrial environmental economics.

Namasivayam, K. & Hinkin, T. R. (2003). The customer's role in the service encounter: The effects of control and fairness. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 26-36.

Parasuraman, A., Zeithaml, A. V. & Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

Pamela, P., Kusumah, A.H.G. & Marhanah, S. (2018). Service Failure and Recovery at The Trans Luxury Hotel Bandung: An Evidence from Management Perspective. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 259, 9-12.

Paul, S. (2012). *How social media is changing disaster response*. Διαθέσιμο στο <http://mashable.com/2012/04/09/social-media-disaster-responsegovernment/>. Πρόσβαση στις 20-03-2020.

Pauchant, T.C. & Mitroff, I.I. (1992). *Transforming the crisis. Prone Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Pfeffer, J., Zorbach, T. & Carley, K.M. (2014). Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks. *Journal of Marketing Communications*, 20(1-2), 117-128. DOI: 10.1080/13527266.2013.797778.

Pennington-Gray, L., London, B., Cahyanto, I., & Klages, W. (2011). Expanding the tourism crisis management planning framework to include social media: Lessons from the Deepwater Horizon Oil Spill 2010. *International Journal of Tourism Anthropology*, 1(3), 239–253.

Pew Research Center Global Attitudes Project. (2010). *Global publics embrace social networking*. Διαθέσιμο στο <http://pewglobal.org/files/2010/12/Pew-Global-Attitudes-Technology-Report-FINALDecember-15-2010.pdf>. Πρόσβαση στις 20-03-2020.

Ponchione, A. (2013). *Social media vital in crisis communications*. Διαθέσιμο στο <http://hoteldataconferenceeurope.eu/Articles/19459/Social-media-vital-in-crisis-communications>. Πρόσβαση στις 20-03-2020.

Reichheld & Sasser, (1990). *Zero Defections: quality comes to services*. Διαθέσιμο στο [http://matlesioux.free.fr/Cours/HKU/Courses/CSIS0404/Lecture%201/Module1_3_Zero Defections -Quality Comes to Services.pdf](http://matlesioux.free.fr/Cours/HKU/Courses/CSIS0404/Lecture%201/Module1_3_Zero%20Defections_-Quality%20Comes%20to%20Services.pdf). Πρόσβαση στις 20-03-2020.

Ribarić, R. (2010). Implementation of new risk management opportunities in crisis management. *Tourism and Hospitality Management 2010, Conference proceedings*. pp. 570 – 576. Διαθέσιμο στο <http://www.lesroches.edu/common/document/library/Implementation.pdf>. Quoted: 15.04.2011. Πρόσβαση στις 20-03-2020.

Ritchie, B. W. (2009). *Crisis and disaster management for tourism*. Bristol, United Kingdom: Channel View.

- Ritchie, B. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25, 669–683.
- Ryschka, A.M., Domke-Damonte, D.J., Keels, J.K. & Nagel, R. (2016). The Effect of Social Media on Reputation During a Crisis Event in the Cruise Line Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(2), 198-221. DOI: [10.1080/15256480.2015.1130671](https://doi.org/10.1080/15256480.2015.1130671)
- Salazar, A. (2018). Hospitality trends: opportunities and challenges. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(6), 674-679.
- Salem, G. (2015). Social Media: A Tourism Crisis Management Tool? Insights From The Lebanese Hospitality Sector. *International Journal of Cultural and Digital Tourism*, 2(2). 28-39.
- Singla, M.L. & Durga, M. (2015). How Social Media Gives You Competitive Advantage. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(S4), 90-95.
- Sigala, M. (2012). Social Media and Crisis Management in Tourism: Applications and Implications for Research. 13,(4), 269-283.
- Sigala, M. (2011). Social Media and Crisis Management in Tourism: Applications and Implications for Research. *Information Technology & Tourism*, 13(4), 269-283.
- Sigala, M., & Marinidis, D. (2012). Web map services in tourism: A framework exploring the organizational transformations and implications on business operations and models. *International Journal of Business Information Systems*, 9(4), 415-434.
- Sila, I. & Ebrahimpour, M. (2002). An Investigation of the Total Quality Management Survey Based Research Published between 1989 and 2000: A Literature Review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(7), 902-970.
- swat.io. (2015/). Social Media Management Tips. Διαθέσιμο στο <https://swat.io/en/update/social-media-management-tips-2015/>. Πρόσβαση στις 20-03-2020.
- Timothy, D.-J. (2006). Safety and Security Issues in Tourism. In Buhalis, D. & Costa, C., *Tourism Management Dynamics: Trends, management and tools*, 19-27. Elsevier. Oxford.
- Tsai, W. (2000). Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages. *Strategic Management Journal*, 21(9), 925-939.
- Tse, T.-S.-M. (2006). Crisis Management in Tourism. In Buhalis, D. & Costa, C., *Tourism Management Dynamics: Trends, management and tools*, 28-38. Elsevier. Oxford.

Yu, J. (2013). *Earned Media Rising –The Earned Media Ripple Effect*. Διαθέσιμο στο <http://marketingland.com/earned-mediaring-the-earned-media-ripple-effect-56528>. Πρόσβασης στις 20-03-2020.

Veil, S.R., Buehner, T. & Palenchar, M.J. (2011). A work-in-process literature review: incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19 (2), 110-122.

Vitkienė, E. (2004). *Service Marketing*, in Lithuanian. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

Vrtiprah, V., & Pavlič, I. (2005). *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*. Sveučilište u Dubrovniku.

Wai Lai, I. K. & Hitchcock, M. (2016). Sources of satisfaction with luxury hotels for new, repeat, and frequent travelers: A PLS impact-asymmetry analysis. *Tourism Management*, 60, 107-129.

Wright, D.K. & Hinson, M.D. (2009). Examining how public relations practitioners actually are using social media. *Public Relations Journal*, 3(3) 2-32.

Zeithaml, V., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.

Yilmaz, I. (2009). Do hotel customers use a multi-expectation framework in the evaluation of services? A study in Cappadocia, Turkey. *Tourism and Hospitality Research*, 10, 59-69.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Φύλο

Ανδρας Γυναίκα

Ηλικία

20-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46-50 **51-55** 56-60 60-65 66+

Εκπαίδευση

- Υποχρεωτική
- Δευτεροβάθμια
- ΑΕΙ-ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό

Θέση Εργασίας:

Χρόνια Εργασίας στην εταιρεία:

1. Ενημερώνεστε για την τρέχουσα επικαιρότητα ;

Ναι Όχι

2. Αν ναι, πόσο τακτικά;

- Καθημερινά
- 3-4 φορές τη βδομάδα
- 1-2 φορές τη βδομάδα
- Καθόλου

3. Ποιο από τα παρακάτω προτιμάτε για την ενημέρωσή σας; (επιλέξτε αυτό που προτιμάτε περισσότερο)

- Παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης (εφημερίδες, τηλεόραση, ραδιόφωνο)
- Διαδίκτυο
- Μέσα κοινωνικής δικτύωσης

1. Χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο;
Ναι Όχι

5. Αν ναι, πόσο τακτικά;

- Καθημερινά
- 3-4 φορές τη βδομάδα
- 1-2 φορές τη βδομάδα
- Καθόλου

6. Σε ποια από τα παρακάτω μέσα κοινωνικής δικτύωσης διαθέτετε λογαριασμό;

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- LinkedIn
- Σε όλα

7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αξιόπιστο το αναρτημένο υλικό;

Καθόλου

- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

8. Ποια από τα παρακάτω εμπιστεύεστε περισσότερο;

- Παραδοσιακά μέσα (εφημερίδες, τηλεόραση, ραδιόφωνο)
- Ψηφιακά μέσα (διαδίκτυο, μέσα κοινωνικής δικτύωσης)
- Και τα δύο
- Κανένα

9. Για ποιες κατηγορίες ειδήσεων εμπιστεύεστε τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης περισσότερο; (επιλέξτε όλα όσα ισχύουν για εσάς)

- Διεθνή
- Πολιτικά
- Οικονομικά
- Κοινωνικά
- Πολιτιστικά
- Αθλητικά

10. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στην καθημερινότητά σας;

- Καθημερινά
- 3-4 φορές τη βδομάδα
- 1-2 φορές τη βδομάδα
- Καθόλου

Ερωτήσεις Ανάπτυξης:

1. Έχετε αντιμετωπίσει στο παρελθόν κάποιο είδος κρίσης σαν εταιρεία/ξενοδοχείο;

a. Τι ακριβώς συνέβη, πως το αντιμετωπίσατε και ποιο ήταν το πλάνο δράσης;

b. Τι θεωρείτε πως κάνατε καλά, τι θα αλλάζατε και τι δεν λειτουργήσε όπως το περιμένατε;

--

2. Τι είδους κρίσεις φοβάστε περισσότερο;

--

3. Σύμφωνα με κρίσεις που συνέβησαν σε άλλες εταιρείες / ξενοδοχεία, τι ακριβώς είναι αυτό που θεωρείτε ότι είναι πιθανό να σας επηρεάσει είτε άμεσα είτε έμμεσα;

--

Πριν την κρίση:

1. Έχετε διεξάγει πρόσφατα μια ανάλυση SWOT ;

- Ναι
- Όχι

2. Συνεργάζεστε με τον ΕΟΤ ;

- Ναι
- Όχι

3. Έχετε αναπτύξει αποτελεσματική συνεργασία με τα ΜΜΕ;

- Ναι
- Όχι

4. Το ξενοδοχείο σας έχει πλάνο αντιμετώπισης κρίσης;

- Ναι
- Όχι

Εάν όχι προχωρήστε στην ερώτηση 9 :

5. Το πλάνο αυτό έχει διαμορφωθεί από εργαζόμενους του ξενοδοχείου σε συνεργασία με νομικούς συμβούλους;

- Ναι
- Όχι

6. Το πλάνο αυτό προβλέπει σύσταση ομάδας διαχείρισης κρίσεων;

- Ναι
- Όχι

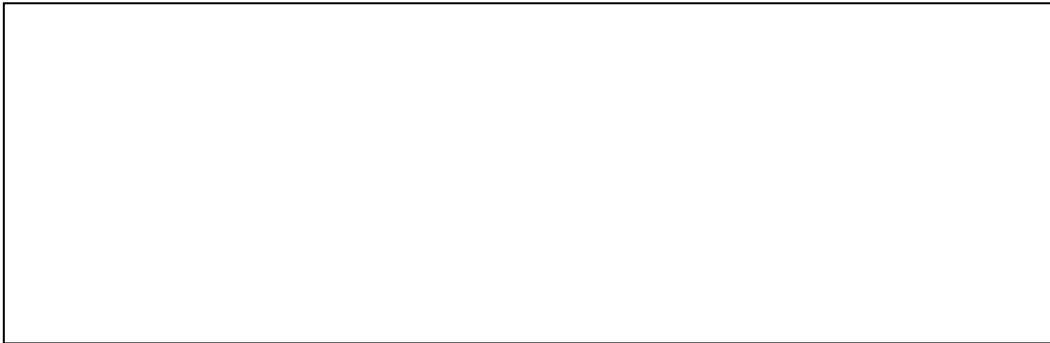
7. Πόσο συχνά αναθεωρείτε το πλάνο αυτό;

8. Υπάρχει διορισμένο άτομο που θα αναλάβει τη διαχείριση της εκάστοτε κρίσης και θα κατευθύνει τις διαδικασίες σε μία πιθανή κρίση και έχει υπό την ευθύνη του την αναθεώρηση του πλάνου;
9. Παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση στο προσωπικό προκειμένου να είναι έτοιμη για μία πιθανή κρίση;

Κατά τη διάρκεια της κρίσης:

1. Τι σας απασχολεί από τα παρακάτω (ταξινομείστε τα κατά βαθμό ενδιαφέροντος - σημασίας για εσάς);
 - a. Απώλεια πελατών
 - b. Ζημιά στη φήμη της εταιρείας / ξενοδοχείου
 - c. Απώλεια εμπιστοσύνης των stakeholders
 - d. Ζημιές στις υποδομές εγκαταστάσεις
 - e. Τραυματισμός ή ακόμη και απώλεια των εργαζομένων
2. Έχει συσταθεί ομάδα αντιμετώπισης;
3. Έχει αναπτύξει η ομάδα σχέδιο διαχείρισης με το οποίο:
 - a. Περιγράφει τις διαδικασίες;
 - b. Κατανέμει ρόλους και ευθύνες;
 - c. Καθορίζει μεθόδους επικοινωνίας εντός και εκτός της ομάδας;
4. Έχει προετοιμαστεί Δελτίο Τύπου για εργαζόμενους, για τα ΜΜΕ, τους μετόχους και το κοινό;

5. Με ποια μέθοδο επιλέγετε να πληροφορείτε τις παραπάνω ομάδες κοινού; (Συνεντεύξεις Τύπου, διανομή ενημερωτικών δελτίων, ενημέρωση μέσα από Profiles της εταιρείας ξενοδοχείου κλπ)



6. Έχει διοριστεί συγκεκριμένο πρόσωπο το οποίο θα σας εκπροσωπεί κατά τη διάρκεια και εάν ναι τότε ποιο θα είναι αυτό;

Μετά την κρίση:

1. Υπάρχει ομάδα ανάκαμψης από την κρίση;
Εάν ναι

2. Έχει προσδιοριστεί το περιεχόμενο και ο ρόλος της ομάδας αυτής; (Στόχοι, προτεραιότητες, πιθανές ανάγκες για βοήθεια κλπ)
 - Ναι
 - Όχι

3. Υπάρχει στρατηγικό σχέδιο ανάκαμψης στο οποίο συμμετέχουν και οι Stakeholders;
 - Ναι
 - Όχι

Παρακαλώ αναφέρετε επιγραμματικά τις κινήσεις που θα ακολουθήσουν σε κάθε ένα από τα παρακάτω τμήματα (απολύσεις, μείωση εργάσιμων ημερών, μείωση πόρων, τρόποι διαφήμισης, μείωση τιμών κλπ):

- Ανθρώπινοι Πόροι

- Συντήρηση

- Marketing