

Τ.Ε.Φ.
25

ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αλεξάνδρα-Ειρήνη Κουτσανδρέα Persson

ΑΜ 179

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Μιχαήλ Κονιόρδος

ΘΕΜΑ: Αντιμετώπιση & Διαχείριση Κρίσεων

Υπότιτλος: Τρομοκρατία & Τουρισμός

Αθήνα, Μάιος 2011

ΘΕΜΑ
Αντιμετώπιση & Διαχείριση Κρίσεων

ΥΠΟΤΙΤΛΟΣ
Τρομοκρατία & Τουρισμός

I. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

II. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σελ. 6	A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ
Σελ. 6	§ 1 Τουρισμός
Σελ. 6	§ 2 Ιδιότητες
Σελ. 6	§ 3 Παράγοντες
Σελ. 7	§ 4 Το σύστημα του Kaspar
Σελ. 7	§ 5 Τουρισμός και Πολιτική
Σελ. 7 - 8	§ 6 Ψυχολογική & Κοινωνιολογική προσέγγιση του Τουρισμού
Σελ. 8	ΠΑΡΕΝΘΕΣΗ 1: Εικόνα Προορισμού
Σελ. 8	§6 (Συνέχεια Παραγράφου)
Σελ. 8	§ 7 Παράγοντες που επιρρεάζουν τη ροή του τουρισμού
Σελ. 8	§ 8 Ανασταλτικοί παράγοντες
Σελ. 8	§ 9 Οι παράγοντες της εκτροπής
Σελ. 9	§ 10 Οι παράγοντες της απώθησης
Σελ. 10	B. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ
Σελ. 10	§ 11 Τι ονομάζεται Κρίση
Σελ. 11	§ 12 Η προέλευση της λέξης Κρίση
Σελ. 11	§ 13 Η έννοια της Κρίσης από το Μεσαίωνα μέχρι σήμερα

Σελ. 11 – 12	§ 14	Η οργάνωση της ροής στην Κρίση
Σελ. 12	§ 15	Διοίκηση – Επιχειρήσεις – Τουρισμός
Σελ. 13	§ 16	Η έννοια της Καταστροφής
Σελ. 13 – 14	§ 17	Από την Καταστροφή στην Κρίση
Σελ. 14	§ 18	Τα ΜΜΕ και η Κρίση (εισαγωγή)
Σελ. 14	§ 19	Αξιολόγηση της Κρίσης
Σελ. 15		Γ. ΠΑΡΑΛΛΗΛΕΣ – ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ
Σελ. 15	§ 20	Τι ονομάζεται Έκτακτη Ανάγκη
Σελ. 15	§ 21	Η παράμετρος του Κινδύνου
Σελ. 16		Δ. ΕΙΣΑΓΩΓΗ: «ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΑ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ»
Σελ. 16	§ 22	Τρομοκρατία: ο ορισμός
Σελ. 16 - 17	§ 23	Τρομοκρατία και Τουρισμός
Σελ. 18	§ 24	Ο Τουρισμός ως σύμβολο κυβερνήσεων – στόχος της Τρομοκρατίας
Σελ. 18	§ 25	Αίτια στοχευμένης τρομοκρατίας στον Τουρισμό
Σελ. 19		Ε. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ & ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ
Σελ. 19	§ 26	Ορισμός Διαχείρισης
Σελ. 19	§ 27	Τι ονομάζεται Διαχείριση Κρίσεων
Σελ. 19	§ 28	Βασικές έννοιες Διαχείρισης – Αντιμετώπισης Κρίσεων
		III. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΙΣΗ (ΚΥΡΙΩΣ ΜΕΡΩΣ)
Σελ. 20		Α. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΘΕΜΑΤΟΣ: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ & ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ
Σελ. 20	§ 29	Η Κρίση και η πεποίθηση της Κρίσης
Σελ. 20	§ 30	Κατηγορίες Κρίσεων
Σελ. 21	§ 31	Τα Χαρακτηριστικά του Stafford
Σελ. 21 - 22	§ 32	Μοντέλα Κρίσης στον τομέα του Τουρισμού
Σελ. 22 - 23	§ 33	Bill Faulkner – Roslyn Russell Περί Καταστροφής
Σελ. 23 - 24	§ 34	Φάσεις Κρίσεων (Fink)
Σελ. 24 - 25	§ 35	Εισαγωγή στην Πρόληψη

Σελ. 25	§ 36	Ανάλυση της Κρίσης & κατηγοριοποίηση της φύσης της
Σελ. 26		ΠΑΡΕΝΘΕΣΗ 2: Παράδειγμα Τμηματοποίησης Κοινού
Σελ. 26 - 28	§ 37	Τμηματοποίηση της Αγοράς εν μέσω Κρίσης
Σελ. 28 - 29	§ 38	Η συμπεριφορά των επισκεπτών
Σελ. 29 - 30	§ 39	Η Τουριστική Εικόνα
Σελ. 30		ΠΑΡΕΝΘΕΣΗ 3: Ο φυσικός κίνδυνος & η επιλογή προορισμού
Σελ. 31	§ 40	Κριτήρια επιλογής προορισμού
Σελ. 31		Β. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΘΕΜΑΤΟΣ: «ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΑ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ»
Σελ. 31	§ 41	Τρομοκρατία: Ορισμός
Σελ. 31	§ 42	Γέννηση Διεθνούς Τρομοκρατίας στον Τουρισμό
Σελ. 32	§ 43	Μορφές Τρομοκρατίας
Σελ. 32 - 33	§ 44	Οι επιπτώσεις της Τρομοκρατίας
Σελ. 33	§ 45	Τα ΜΜΕ αναγκαία για τους Τρομοκράτες
Σελ. 33 - 34	§ 46	Κατηγορίες ειδησιογραφικού ενδιαφέροντος
Σελ. 34 - 35	§ 47	Οι συνέπειες της τρομοκρατίας στον Τουρισμό
Σελ. 35 - 36		ΠΑΡΕΝΘΕΣΗ 4: Παράδειγμα 11 ^{ης} Σεπτεμβρίου
Σελ. 36	§ 48	Παράγοντες που επιρρεάζουν θετικά πληγείσες περιοχές
Σελ. 36 - 37	§ 49	Σχηματισμός Εικόνας Προορισμού
Σελ. 37	§ 50	Κατακλείδα – Η δύναμη της Τρομοκρατίας
Σελ. 38		Γ. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΘΕΜΑΤΟΣ: «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ & ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ»
Σελ. 38	§ 51	Διαχείριση Κρίσεων (Εισαγωγή)
Σελ. 38	§ 52	Χαρακτηριστικά Διαχείρισης Κρίσεων
Σελ. 38 - 39	§ 53	Κριτική Πρόβλεψη
Σελ. 39 - 40	§ 54	Προετοιμασία για Κρίση
Σελ. 41 - 42	§ 55	Τύποι Διαχείρισης & Παράγοντες Πρόβλεψης
Σελ. 43	§ 56	Σχέδιο Κρίσης RATA
Σελ. 44	§ 57	Σχέδιο Αντιμετώπισης Κρίσης βάσει Χρονικού Προσδιορισμού

Σελ. 44 - 45 § 58 Μέτρα για τη Διαχείριση Κρίσης στον πληγέντα προορισμό

Σελ. 46 § 59 Η Πλαισιωμένη Ανάπτυξη & Θεωρία Πλαισίου για τα ΜΜΕ

Σελ. 46 - 48 § 60 Είδη Πλαισίου Ειδησιογραφικής Κάλυψης Κρίσεων

Σελ. 48 § 61 Η Διάρκεια της Κρίσης & ο ρόλος των ΜΜΕ

Σελ. 49 - 51 § 62 Διαχείριση Κρίσης από ΜΜΕ & Συνεργασία με τις Αρχές

Σελ. 51 - 52 **ΠΑΡΕΝΘΕΣΗ 5:** Η Έρευνα στον τομέα επικοινωνίας κατά τη διάρκεια μιας κρίσης

Σελ. 52 - 53 § 63 Δημόσιες Σχέσεις & Ενέργειες Δράσης

Σελ. 53 - 54 § 64 Η Σπουδαιότητα των Στρατηγικών Επικοινωνίας

Σελ. 54 - 55 § 65 Βασικές Έννοιες Αποκατάστασης της Εικόνας

Σελ. 56 - 58 § 66 Τυπολογία Στρατηγικής Αποκατάστασης της Εικόνας

Σελ. 58 **Δ. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ – ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ (ΘΕΩΡΙΑ)**

Σελ. 58 - 59 § 67 Επιλεγμένες Κρίσεις Τουρισμού (1995 – 2005)

Σελ. 59 - 51 § 68 Τα Μέτρα που καθορίζουν το μέγεθος μιας Κρίσης και η Κλίμακα DESTCON

Σελ. 61 - 63 § 69 Θεωρία Περιστασιακής Επικοινωνίας Κρίσης (SCCT)

Σελ. 63 - 64 § 70 Προτάσεις Επικοινωνίας εν μέσω Κρίσης

Σελ. 64 - 71 § 71 Στάδιο Ανταπόκρισης στις Κρίσεις

Σελ. 71 - 73 § 72 Δέκα Υποδείξεις για επιτυχημένη Διαχείριση Κρίσεων

IV. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Σελ. 73 – 74

V. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Σελ. 75 – 93

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

§ 1 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Ο τουρισμός είναι ένα φαινόμενο της σύγχρονης εποχής και περιγράφει, σε γενικές γραμμές, ό,τι σχετίζεται με τα ταξίδια. Γενικά, υπάρχουν τα εξής τρία συστατικά – χαρακτηριστικά: αλλαγή της τοποθεσίας, προσωρινή διαμονή και η ύπαρξη κινήτρου ταξιδιού. Σύμφωνα με τον ορισμό του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού και τα Ηνωμένα Έθνη, ο τουρισμός θα πρέπει να νοείται ως «οι δραστηριότητες των ατόμων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε τόπους έξω από το σύνηθες περιβάλλον τους για λιγότερο από ένα συνεχόμενο έτος για ψυχαγωγία, επαγγελματικούς λόγους ή για άλλους σκοπούς».

§ 2 ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ

Ο τουρισμός φέρνει σε επαφή τους επισκέπτες και τους κατοίκους από διαφορετικές κοινωνίες και πολιτισμού. Ακόμη και αν δεν ασχολούνται άμεσα με τον τουρισμό, άτομα που ζουν σε δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς είναι πολύ πιθανόν να επηρεάζονται από την παρουσία των επισκεπτών, καθώς και της τουριστικής βιομηχανίας γενικότερα. Γενικότερα ο τουρισμός μπορούμε με σιγουριά να πούμε πως βοηθά έναν τόπο, μία κοινότητα τόσο οικονομικά όσο και απο πλευράς παιδείας.

§3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Παράγοντες όπως η ζεστασιά της υποδοχής και η φιλοξενία των κατοίκων εκτιμάται ιδιαίτερα από τους τουρίστες (Butler, 1974? Doxey, 1975).

§ 4 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΟΥ KASPAR

Ο Kaspar () περιγράφει τον τουρισμό ως ένα ανοικτό σύστημα το οποίο έχει οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές πτυχές που επηρεάζονται μεταξύ τους και με τη σειρά τους, επηρεάζουν επίσης μια σειρά από περιβαλλοντικά συστήματα.

§ 5 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η μελέτη του τουρισμού και οι κρίσεις του τουρισμού, είναι αναπόσπαστο κομμάτι της πολιτικής και του τουρισμού. Είναι το ίδιο το πρόβλημα της πολιτικής (Cheong και Miller, 2000). Οι κινήσεις όσον αφορά στον τουρισμό και τη λειτουργία της βιομηχανίας του τουρισμού στο εσωτερικό και στο εξωτερικό διαμορφώνονται από τις κυβερνητικές δομές και διαδικασίες σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Σχεδόν όλες οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν κάποιο ενδιαφέρον για τον τουρισμό και θέλουν να συμμετέχουν με διάφορους τρόπους. Η λήψη αποφάσεων, η χάραξη συγκεκριμένης πολιτικής πορείας από τους επίσημους φορείς, η σύνταξη και εφαρμογή νόμων και κανονισμών μπορούν να επηρεάσουν τον τουρισμό, πράγμα το οποίο με τη σειρά του επηρεάζει τα θεσμικά όργανα της πολιτείας (Hall, 1994).

§ 6 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Ο τουρισμός έχει επίσης μια ψυχολογική και κοινωνιολογική άποψη (Kirppendorf, 1987) και η βιομηχανία πρέπει να στοχεύει στην κατανόηση και την ικανοποίηση τόσο των συναισθηματικών αναγκών όσο και των υλικών απαιτήσεων - τις άυλες και τις υλικές υπηρεσίες. Επιπλέον, τα προϊόντα του τουρισμού χαρακτηρίζονται από την μεταβλητότητα, την συνέχεια και την δυνατότητα αλλοίωσης της άυλης φύσης υπηρεσίας που έχουν όλα τα προϊόντα του τομέα (Kotler et al., 1999). Ο Schrattenecker (1984) ασχολείται επίσης με το πόσο ισχυρή είναι η επιρροή που έχει το συναίσθημα σχετικά με τη διαδικασία επιλογής προορισμού διακοπών. Όσον αφορά στην επιλογή προορισμού για παράδειγμα, είπε: «Πρέπει να υποθέσουμε ότι η δημιουργία

μιας προτίμησης ή επιλογής μεταξύ των χωρών δεν γίνεται αποκλειστικά μέσω ορθολογικής σκέψης αλλά στην πραγματικότητα με συναισθηματική ανασκόπηση των χωρών.

ΠΑΡΕΝΘΕΣΗ 1: Εικόνα Προορισμού

(Εικόνα Προορισμού: Περιγράφει την αφηρημένη «ζωγραφιά» που έχει ένας άνθρωπος για ένα αντικείμενο στο μυαλό του - με άλλα λόγια: πώς αυτός ή αυτή φαντάζεται το αντικείμενο, στην προκειμένη περίπτωση ενός προορισμού.)

Η σύγκριση αυτή της επιλογής πηγάζει κατά κύριο λόγο από την πολυμορφικότητα των υπηρεσιών του τουρισμού. Επομένως, είναι λογική και συναισθηματική η κρίση της επιλογής. Για παράδειγμα, η «διεθνής ατμόσφαιρα» και τα συναισθηματικά κριτήρια, όπως και τα ορθολογικά κριτήρια (όπως το ενδεχόμενο να αναλάβουν θαλάσσια σπορ όπως ιστιοπλοΐα, σέρφινγκ και θαλάσσιο ski) θα μπορούσε να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για την επιλογή μιας προτεινόμενης χώρας. Τα κριτήρια αυτά δεν αλληλοσυγκρούονται, αντίθετα αλληλοσυμπληρώνονται: Λογισμικό και hardware πρέπει πάντα να συμβαδίζουν.

§ 7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΡΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΡΟΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Ο Τουρισμός επιδέχεται διαφόρων μορφών επιρροές, ενώ είναι σε απόλυτη συνάρτηση με το κοινωνικο-οικονομικο-πολιτικό περιβάλλον, γεγονός που συντελεί στη λειτουργία συγκεκριμένων παραγόντων που μπορούν να επιρρεάσουν την ροή του τουρισμού (Faulkner 2001), και είναι οι εξής:

§ 8 Ανασταλτικοί παράγοντες:

Γεγονότα στη χώρα προέλευσης όπως η οικονομική ύφεση, η πολιτική αβεβαιότητα ή οι δυσμενείς συναλλαγματικές ισοτιμίες. Αυτά τα ενδεχόμενα να αναστέλλουν την εκροή των τουριστών προς όλους τους προορισμούς.

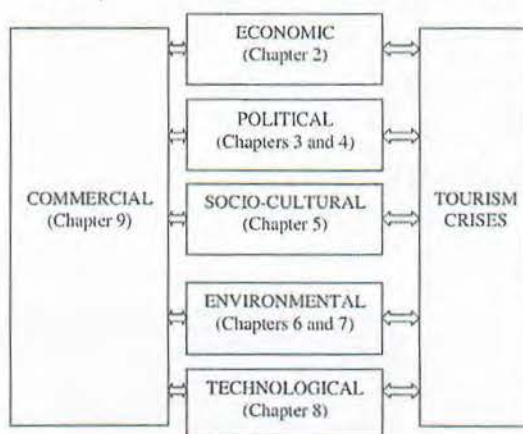
§ 9 Οι παράγοντες της εκτροπής:

Μια άλλη διαταραχή στις καθιερωμένες συνήθειες των ταξιδιωτών είναι η ανάπτυξη νέων προορισμών (ή ο καθορισμός τιμών κάποιου προορισμού σε πιο προσιτά επίπεδα). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εκτροπή των υφιστάμενων τουριστικών ροών.

§ 10 Οι παράγοντες της απώθησης:

Ο προορισμός μπορεί να αντιμετωπίσει μια φυσική καταστροφή ή κοινωνικές αναταραχές, με αποτέλεσμα την απώθηση των εισερχομένων τουριστών από όλες τις χώρες προέλευσης. Ένα άλλο εύστοχο παράδειγμα είναι οι κυβερνήσεις που έχουν επιβάλει ενίοτε αυστηρές προϋποθέσεις για την χορήγηση της τουριστικής άδειας (visa) των επισκεπτών από συγκεκριμένες χώρες που δεν έχουν αξιολογηθεί θετικά για ιδεολογικούς λόγους.

Figure 1.1: Domains of Tourism Crises



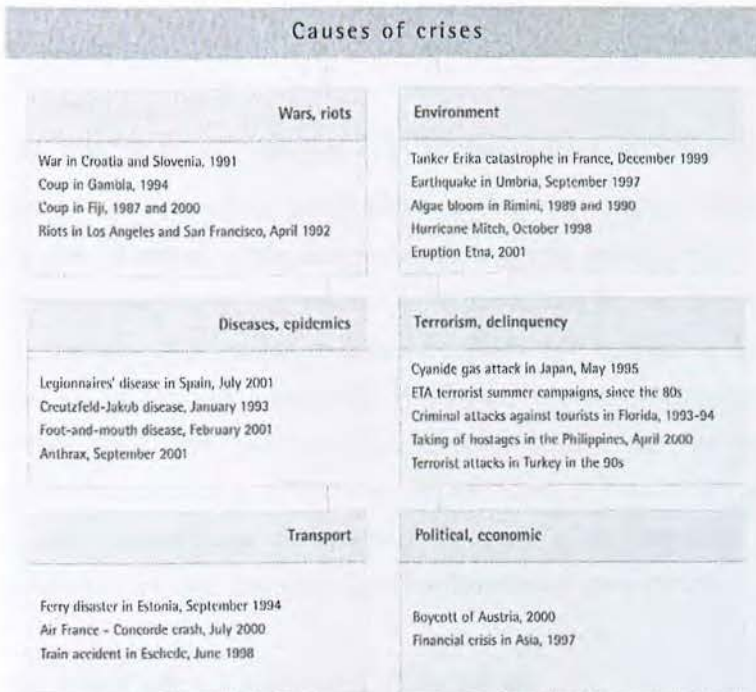
B. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

§ 11 ΤΙ ΟΝΟΜΑΖΕΤΑΙ ΚΡΙΣΗ

Η κρίση είναι μια ανεπιθύμητη, έκτακτη, πολλές φορές απρόβλεπτη και περιορισμένη διαδικασία σε δυνατότητα ανάπτυξης. Απαιτεί την άμεση λήψη αποφάσεων και μέτρων, προκειμένου να επηρεάσει την περαιτέρω ανάπτυξη θετικά για τον οργανισμό (ή προορισμό) και να περιορίσει τις αρνητικές συνέπειες.

Η κρίση ορίζεται επίσης ως η κατάσταση στην οποία ένα άτομο ή ένας οργανισμός έρχεται αντιμέτωπος με την προοπτική της θεμελιώδους, ξαφνικής και απρόβλεπτης αλλαγής και απειλείται προς διαταράξη και ανατροπή της υπάρχουσας κατάστασης που επικρατεί από φιλοσοφίες και πρακτικές.

Diagram 8: Basic forms of negative events which triggered crises in tourism



This selection of crises in tourism was aimed at highlighting those particular events, which have been forgotten outside the region. They show that many of the events which make us concerned, afraid or shocked have already happened in the past. Often, negative events appear only in slightly changed formats or in different circumstances. However, they tend to repeat in their basic form.

§ 12 Η ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΛΕΞΗΣ ΚΡΙΣΗ

Η λέξη κρίση προέρχεται από το ελληνικό «κρίσις», που σημαίνει διαφοροποίηση ή απόφαση. Εντός του νομικού τομέα, ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαφοροποίηση μεταξύ δικαιοσύνης και αδικίας, ενώ στη θεολογία, περιγράφει τον διαχωρισμό της σωτηρίας και της καταδίκης. Στην ιατρική ορολογία χρησιμοποιείται ως έκφραση για τη διακοπή σε μια εξέλιξη που προηγουμένως ήταν συνεχής.

Ο Santana (2003) σημείωσε ότι η λέξη κρίση προέρχεται από την έννοια «Κρίσις» της ελληνικής και παρατηρεί ότι η λέξη δέχεται ευρεία κατάχρηση όταν εφαρμόζονται σε μικρά προβλήματα. Η «Κρίση», κατά τον Santana, γίνεται αντιληπτή και κατανοητή ως ένα σοκ στην τουριστική βιομηχανία, μια εκδήλωση σοβαρού μεγέθους προβλημάτων που διαταράσσουν την ροή της λειτουργίας της και απαιτεί την άμεση, αλλά σε μεγάλο βαθμό απρόβλεπτη διαχειριστική προσπάθεια για να ξεπεραστούν τα συνεπακόλουθα προβλήματα.

§ 13 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ ΜΕΣΑΙΩΝΑ ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ

Στον δέκατο έκτο αιώνα, με την αναβίωση της τότε ιατρικής έννοιας της λέξης, είχε γίνει μέρος του καθημερινού λόγου. Η χρήση της «κρίσης» έγινε εμφανής σε όλους τους τομείς της πολιτικής, της κοινωνίας και της οικονομίας και από τα μέσα του 19ου αιώνα, οι άνθρωποι είχαν ήδη αρχίσει να διαμαρτύρονται για την υπερβολική χρήση της. Η αύξηση της λεκτικής χρήσης του όρου συνοδευόταν από μια νέα επιστημονική έρευνα για το φαινόμενο της «κρίσης». Διάφορες επιστημονικές διαπιστώσεις μπορούν να χαρακτηριστούν είτε ως αναφορές σε πρόσωπα / ιδρύματα ή ως εισφορές σε ατομικό / συλλογικό μοντέλο, ανάλογα με τα συντονιστικών τους κέντρα.

§ 14 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΡΟΗΣ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

Η κρίση γίνεται αντιληπτή ως μια επικίνδυνη και έκτακτη κατάσταση στην οποία μια απόφαση πρέπει να γίνεται υπο την πίεση του χρόνου. Οι έρευνες που διεξάγονται από αυτή την οπτική γωνία επικεντρώνονται στην

κατάσταση της οξείας κρίσης και στην απόκτηση γνώσεων σχετικά με την οργάνωση της ροής που πρέπει να γίνονται οι εργασίες της κρίσης.

§ 15 ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Η διοίκηση των επιχειρήσεων καθορίζει κατά κύριο λόγο την κρίση ως μια διαδικασία που επηρεάζει αρνητικά την ανάπτυξη μιας εταιρείας σε σημαντικό βαθμό (Krystek, 1987? Schulten, 1995). Με αυτή την έννοια, η κρίση είτε θέτει σε κίνδυνο την εταιρεία είτε είναι υπεύθυνη για την επιβίωση της. Οι επιχειρήσεις είναι ευάλωτες σε ατυχήματα, φυσικές καταστροφές,απεργίες, τροφικές δηλητηριάσεις, καθώς και στην τρομοκρατία. Ολόκληρες χώρες, περιφέρειες, τουριστικά θέρετρα είναι πολύ πιθανό να υποβληθούν σε τέτοια αρνητικά περιστατικά.

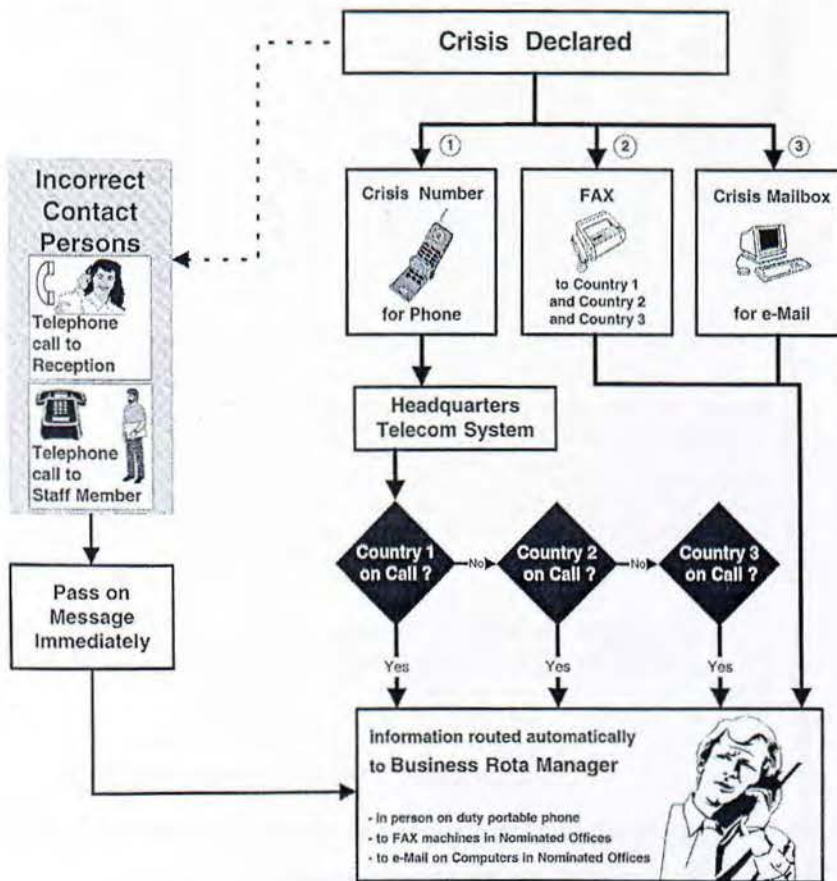


Fig. 6. System to process the crisis alarm call for a pan-European organisation.

§ 16 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗΣ

Ο παράγοντας των Καταστροφών, φυσικών ή μη, (βλ. Παράγοντες Απώθησης, § XX, σελ. XX) επιρραάζει άμεσα τον Τουρισμό και πολλές φορές εξελίσσεται σε Κρίση.

Types of business crises

Major factors	Specific environment	Type of crisis	Example of crisis
External factors	<i>Physical environment</i>	Natural disaster	Earthquake damages a hotel property; volcano eruption scares away tourists.
		Technology failure	Oil spill contaminates a resort beach and prevents tourists from visiting the resort.
	<i>Human or social environment</i>	Confrontation	Labor strike disrupts normal operations; special-interest group boycotts restaurant.
		Malevolence	Terrorists attack; food is poisoned through product tampering; hackers introduce a virus into computer-reservation systems.
Internal factors	<i>Management failure</i>	Skewed values	Cruise ships dump waste oil into the ocean (ranking short-term costs over concern for the environment).
		Deception	Restaurant knowingly serves spoiled or contaminated food item.
		Misconduct	Corporate CFO embezzles funds or receives kickbacks.

Source: Otto Lerbinger, *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility* (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1997), pp. 10–14.

§ 17 ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

Μία καταστροφή γίνεται κρίση, όταν ο οργανισμός πιστεύει ότι δεν μπορεί να αντεπεξέλθει και να ανταποκριθεί εύκολα και άμεσα. Η διάκριση αυτή ή η ομοιογένεια μεταξύ των κρίσεων και των καταστροφών, όπως Faulkner (2001) προτείνει, είναι χρήσιμη διότι αναδεικνύει τον ανθρώπινο ρόλο, την

απόδειξη της λογικής και της σκέψης. Έτσι, όπως Fink () υποστηρίζει, αν το σχέδιο δράσης των κρίσεων και οι δραστηριότητες είναι αποτελεσματικά, ο αντίκτυπος της κρίσης μπορεί να είναι περιορισμένος και πιο ήπιος.

§ 18 ΤΑ ΜΜΕ ΚΑΙ Η ΚΡΙΣΗ (Εισαγωγή)

Οι κρίσεις τραβούν αναπόφευκτα την προσοχή των μέσων ενημέρωσης και κατά συνέπεια, προσελκύουν την προσοχή του κοινού, ιδίως των δυνητικών τουριστών. Η εταιρική εικόνα, η φήμη της και τα οικονομικά αποτελέσματα μπορούν να δεχθούν σοβαρές αρνητικές συνέπειες από τις κρίσεις. Οι επιχειρήσεις, οι προορισμοί ή οι χώρες που είναι ανεπαρκώς προετοιμασμένες και όπου η ασφάλεια των καταναλωτών είναι ευάλωτη, κινδυνεύουν να χάσουν υψηλή επισκεψιμότητα και κατά συνέπεια, να χάσουν μία για πάντα την υποστήριξη της πελατείας τους.

§ 19 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Μια κατάσταση κρίσης εξαρτάται από την αξιολόγηση της σοβαρότητας των αρνητικών γεγονότων που συμβαίνουν, που απειλούν, που αποδυναμώνουν ή καταστρέφουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ή τους σημαντικούς στόχους της οργάνωσης.

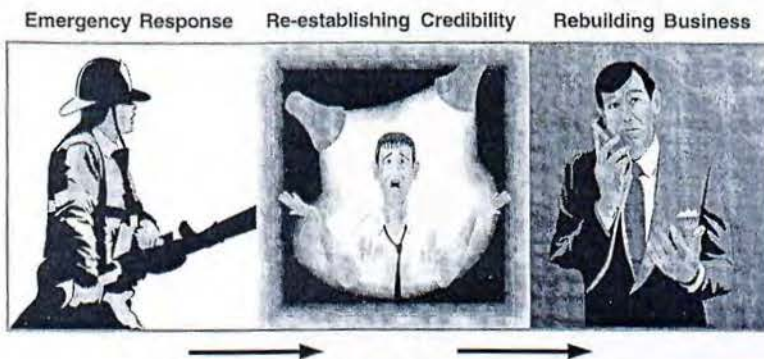


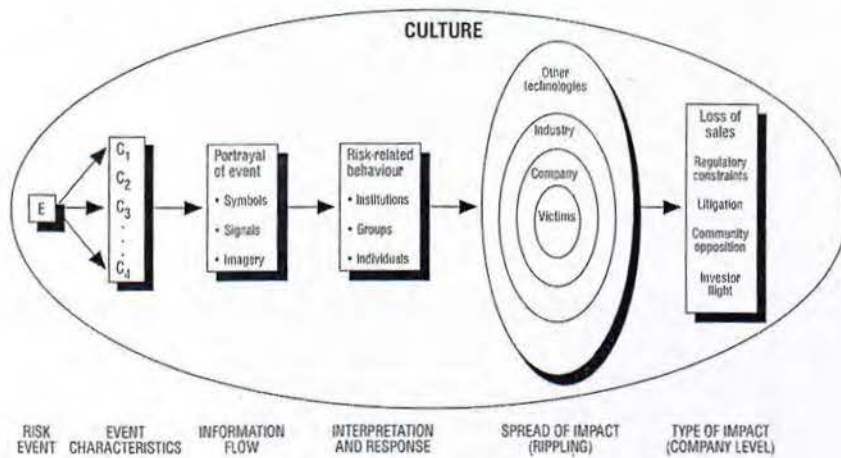
Fig. 7. The three phases of crisis management.

Γ. ΠΑΡΑΛΛΗΛΕΣ – ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

§ 20 ΤΙ ΟΝΟΜΑΖΕΤΑΙ ΕΚΤΑΚΤΗ ΑΝΑΓΚΗ

Έκτακτη ανάγκη είναι ένας άλλος σημαντικός όρος που μερικές φορές χρησιμοποιείται εναλλακτικά για την κρίση, αλλά αναφέρεται σε ένα λιγότερα σοβαρό και, συνεπώς, ευκολότερα διαχειριζόμενο συμβάν ή απειλή. Μια σχετική έννοια είναι αυτή των κινδύνων που σχετίζονται με λανθάνουσες, και όχι πραγματικές συνθήκες, που μπορούν να γίνουν κρίσεις εάν αξιοποιηθούν και είναι επαρκώς αυστηρές. Η εκτίμηση και η αξιολόγηση του κινδύνου αποτελεί βασικό στάδιο του σχεδιασμού για την αντιμετώπιση των κρίσεων που περιλαμβάνει την πρόβλεψη για το τι μπορεί να πάει στραβά και την αναγνώριση από τους λόγους αποκλίσης από τις προσδοκίες (van Waldbeek, 2005).

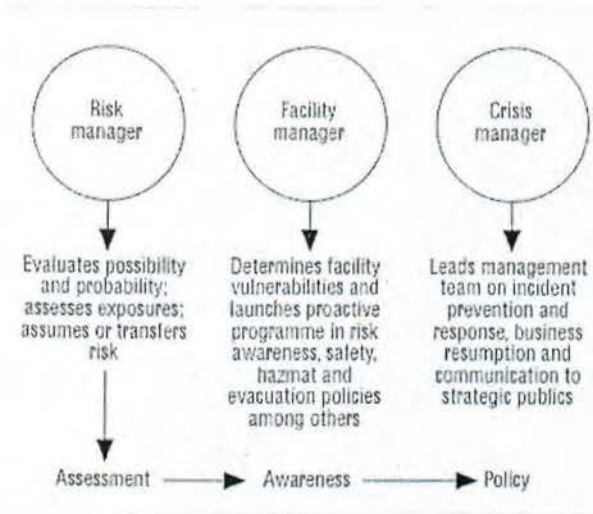
Figure 3 The social amplification of risk



§ 21 Η ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΣ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Κίνδυνος: Σύμφωνα με την αντικειμενική αξιολόγηση του κινδύνου, ο κίνδυνος είναι το προϊόν του εύρους της ζημιάς και η πιθανότητα εμφάνισης της. Η υποκειμενική εκτίμηση του κινδύνου, η οποία έχει μεγαλύτερη σημασία για τη διαχείριση των κρίσεων στον τουρισμό, αντικατοπτρίζει επίσης τα προσωπικά στοιχεία των καταναλωτών.

Figure 1 Risk and crisis management functions in major facilities



Δ. ΕΙΣΑΓΩΓΗ: “ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΑ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ”

§ 22 ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΑΣ: Ο ΟΡΙΣΜΟΣ

Η τρομοκρατία ορίζεται ως εγκληματικές, βίαιες ενέργειες ή απειλές που απευθύνονται σε άτομα, ιδρύματα ή αντικείμενα με σκοπό την εκφοβίση ή την αποθαρρύνση μιας κυβέρνησης ή ενός πληθυσμού - πράγμα το οποίο γίνεται για την επίτευξη πολιτικών ή κοινωνικών στόχων.

§ 23 ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΑ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

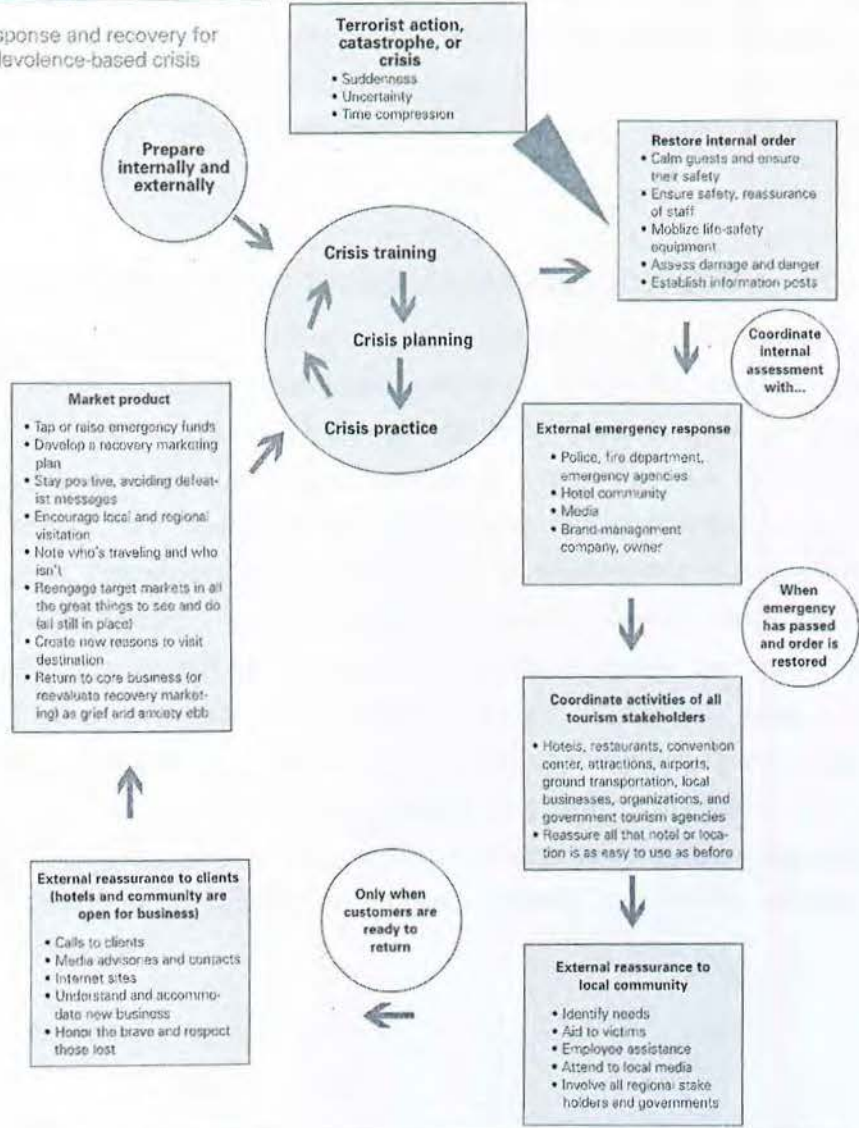
Δυστυχώς, όλοι πρέπει να παραδεχτούμε ότι ο τουρισμός και η τρομοκρατία είναι στενά συνδεδεμένες. Αποδεδειγμένα και προφανώς, η

τρομοκρατία λειτουργεί άκρως καταστροφικά για τον τουρισμό.

Οι τρομοκράτες είναι πολύ πιθανό να κυκλοφορούν μεταξύ των ταξιδιωτών και να πραγματοποιούν τις χρηματοοικονομικές συναλλαγές σε ξένα νομίσματα χωρίς αυτό να προκαλεί υποψίες (Richter και Waugh 1986). Με άλλα λόγια, τρομοκρατία είναι η χρήση του τρόμου και της βίας από άτομα ή ομάδες που βρίσκονται εκτός από νόμιμες δομές για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων που είναι συνήθως πολιτικού χαρακτήρα.

EXHIBIT 4

Response and recovery for malevolence-based crisis



§ 24 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΩΣ ΣΥΜΒΟΛΟ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΝ - ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Ο Τουρισμός συμβολίζει τον καπιταλισμό και στην περίπτωση της τρομοκρατίας, ο τουρισμός αντιπροσωπεύει την κυβέρνηση. Η επίθεση σε κάποιον τουριστικό προορισμό σημαίνει αυτομάτως επίθεση κατά της συγκεκριμένης κυβέρνησης της οποίας οι τρομακράτες αγωνίζονται κατά (Hall και O'Sullivan 1996, Ρίχτερ και Waugh 1986). Αυτό σημαίνει για τους τρομοκράτες πως έχουν το πλεονέκτημα της ενίσχυσης των απαιτήσεών τους για πολιτική νομιμότητα λόγω της αδυναμίας που προκαλούν στην κυβέρνηση και κατά προέκταση στην πολιτεία, χώρα κ.λ.π. (Hall και O'Sullivan 1996).

§ 25 ΑΙΤΙΑ ΣΤΟΧΕΥΜΕΝΗΣ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Υπάρχουν διάφορες εξηγήσεις γιατί οι τουρίστες και οι επιχειρήσεις του τουρισμού σε ορισμένες περιπτώσεις αποτελούν στόχο της τρομοκρατικής επίθεσης. Ένας λόγος είναι η δημοσιότητα που διευρύνεται σε όλο τον κόσμο και ιδιαίτερα στις χώρες προέλευσης των θυμάτων. Η μείωση του αριθμού των τουριστών και των δαπανών τους αποδυναμώνει επίσης σημαντικά. Οικονομικές και κοινωνικές εντάσεις μπορεί επίσης να προκαλέσει στις κυβερνήσεις. Η γενική αποσταθεροποίηση είναι ο βασικότερος στόχος της τρομοκρατικής οργάνωσης. Η εχθρότητα έναντι των τουριστών μπορεί να είναι οξεία στις αναπτυσσόμενες χώρες όπου ο τουρισμός συμβολίζει τις ανισότητες μεταξύ του ανεπτυγμένου και του Τρίτου Κόσμου. Το χρέος του χάσματος αυτού όμως δεν το πληρώνει μόνο ο δεδομένος προορισμός αλλά και ό,τι συνεπάγεται με τον τουρισμό (οικονομική και πολιτική αποδυνάμωση, καταστροφή εικόνας, ψυχολογικά τραύματα επισκεπτών κ.ά.)

E. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ & ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

§ 26 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Ο όρος Διαχείριση συνήθως περιγράφει την ηγεσία μιας οργανωμένης μονάδας (Διοίκηση). Είναι δυνατόν να γίνει η διάκριση μεταξύ μιας θεσμικού και λειτουργικού τρόπου σκέψης. Όσον αφορά το πρώτο, η διαχείριση είναι μια περιγραφή των ομάδων των ανθρώπων που ασκούν καθήκοντα διαχείρισης, τις δραστηριότητές τους και τις λειτουργίες τους στον οργανισμό. Όσον αφορά το λειτουργικό τρόπο σκέψης, η διαχείριση είναι ένας όρος για όλα τα καθήκοντα και τις διαδικασίες που συνδέονται με τη λειτουργία της οργάνωσης και της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την εφαρμογή και τον έλεγχο.

§ 27 ΤΙ ΟΝΟΜΑΖΕΤΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Η διαχείριση των κρίσεων νοείται ως η στρατηγική διαδικασία και τα μέτρα που προγραμματίζονται να τεθούν σε ισχύ για την πρόληψη και την αντιμετώπιση κρίσεων.

§ 28 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ-ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

- ΜΜΕ & Δημόσιες Σχέσεις
- Μέτρα Αντιμετώπισης & Πρόληψης
- Μέγεθος & Κατηγορίες Κρίσης
- Αποκατάσταση Εικόνας & Φήμης
- Τμηματοποίηση του Ανθρώπινου Παράγοντα

III. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ [ΚΥΡΙΩΣ ΘΕΜΑ]

A. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΘΕΜΑΤΟΣ: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ & ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

§ 29 Η ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ Η ΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Μια κρίση έχει οριστεί ως «σημείο κάμψης», «αποφασιστική στιγμή», ή «κρίσιμη στιγμή». Μια κρίση μπορεί επίσης να περιγράφεται ως «μια κατάσταση που έχει φθάσει σε μία κρίσιμη φάση». Μια κρίση είναι, κατά συνέπεια, μία κατάσταση στην οποία μια αποφασιστική αλλαγή είναι επικείμενη - είτε με το ενδεχόμενο ενός ιδιαίτερα ανεπιθύμητου αποτελέσματος ή μιας ευδιάκριτα επιθυμητής δυνατότητας και ιδιαίτερα θετικής έκβασης.

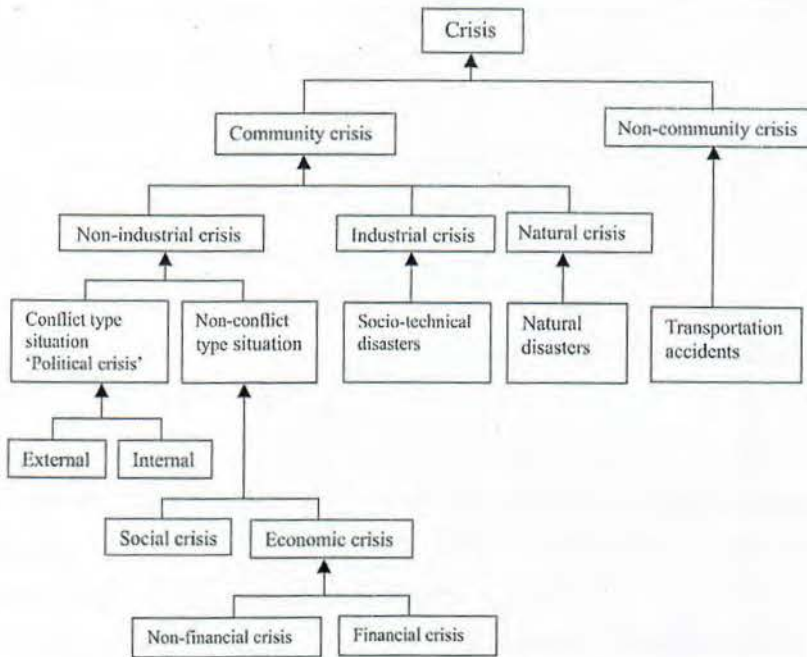
Σε αντίθεση με τη δημοφιλή πεποίθηση μιας κρίσης, δεν πρέπει να είναι γεγονός κατ' ανάγκη κακό. Βέβαια, αναμφισβήτητα χαρακτηρίζεται από έναν ορισμένο βαθμό κινδύνου και αβεβαιότητας (Fink, 1986, σ. 15).

§ 30 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Οι Κρίσεις χωρίζονται στις εξής Κατηγορίες: της αντιπαράθεσης, της παραπλάνησης, της μοχθηρίας, του παραπτώματος, των φυσικών καταστροφών, των ασύμμετρων αξιών, και της αποτυχία της τεχνολογίας.

Ο Αιφνιδιασμός είναι γενικό φαινόμενο σε κάθε είδος Κρίσης. Ο Lippman αναφέρεται στο στοιχείο του αιφνιδιασμού ως μία «σκοτεινή, σβέλτη και απρόβλεπτη» δύναμη.

Figure 1 Types of crisis



§ 31 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ STAFFORD

Κάθε κρίση είναι μοναδική, αλλά όπως αναφέρεται ο Hermann (1972) στα γενικά χαρακτηριστικά της περιλαμβάνονται το απροσδόκητο, το επείγον και ο κίνδυνος. Σύμφωνα, επίσης, με τον Stafford (2002) όλες οι κατηγορίες κρίσεων μοιράζονται τρία κοινά χαρακτηριστικά: 1) το αναπάντεχο. 2) την αβεβαιότητα. 3) την χρονική πίεση. Οι κύριοι στόχοι είναι ως εκ τούτου η μείωση των κινδύνων, η προετοιμασία, η ανταπόκριση και η ανάκτηση (Heath, 1998).

§ 32 ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Στον τομέα της έρευνας τουρισμού, σχετικά λίγες μελέτες έχουν εφαρμοστεί σε καθιερωμένα μοντέλα κρίσης (Dreyer, 2001 Glaeier, 2001). Ένα από τα πιο εκτεταμένα μοντέλα διαχείρισης των καταστροφών στον τομέα του τουρισμού αναπτύχθηκε από Faulkner (2001, σ. 44) που προβλέπει μια διαδικασία σε έξι φάσης:

1. **Φάση προ γεγονότος:** τα σχέδια έκτακτης ανάγκης για καταστροφή, τα σενάρια, οι πιθανότητες και οι εκτιμήσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη στρατηγική διαχείρισης καταστροφών.

2. **Προδρομική φάση:** η καταστροφή επίκειται και τα συστήματα προειδοποίησης και τα κέντρα διαχείρισης είναι εγκατεστημένα. Σε αυτή τη δεύτερη φάση, θα δρομολογηθούν όλα με βάση του σχεδίου έκτακτης ανάγκης.

3. **Επείγουσα φάση:** Οι επιπτώσεις των καταστροφών είναι αισθητές και το σημαντικότερο είναι η προστασία των ανθρώπων και των περιουσιών του τουριστικού προορισμού.

4. **Ενδιάμεσο στάδιο:** βραχυπρόθεσμες και άμεσες ανάγκες του πληθυσμού να αντιμετωπιστούν την κατάσταση έκτακτης ανάγκης και ομάδες διάσωσης κινητοποιούνται. Η σωστή στρατηγική επικοινωνίας με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης είναι άκρως σημαντική σε αυτή τη φάση.

5. **Η μακροχρόνια φάση (φάση ανάκτησης):** ανοικοδόμηση των κατεστραμμένων υποδομών και περιβαλλοντικά κατεστραμμένες περιοχές που θα πρέπει να αποκατασταθούν.

6. **Φάση ανάλυσης:** αυτή η φάση αντιστοιχεί στο στάδιο (I) Fink) όπου η ρουτίνα πρέπει να αποκατασταθεί με μία νέα, βελτιωμένη κατάσταση που πρόκειται να καθιερωθεί.

§ 33 BILL FAULKNER – ROSLYN RUSSELL ΠΕΡΙ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗΣ

Οι Bill Faulkner και Roslyn Russell, στη συζήτησή τους σχετικά με τις αναταράξεις, το χάος και την πολυπλοκότητα, εκτός των άλλων αναφέρθηκαν στην κρίση και την καταστροφή. Αναφέρουν ότι ο κοινός ορισμός της κρίσης είναι «μια ενέργεια ή παράλειψη που παρεμβαίνει στην εξέλιξη της λειτουργίας του οργανισμού και την επίτευξη των στόχων, στην βιωσιμότητά του ή την επιβίωση του οργανισμού, με καταστροφικές συνέπειες που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι και οι πελάτες».

Αυτός ο ορισμός είναι πιο σωστός να όσον αφορά στην διαχειριστική αποτυχία από τις κρίσεις που προκαλούνται από τους εξωτερικούς παράγοντες.

Σίγουρα δεν λείπουν οι κρίσεις στην τουριστική βιομηχανία που προκύπτουν από την κακή διαχείριση. Ωστόσο, οι κρίσεις εξετάζονται και αναλύονται και αποδεδειγμένα όλα προκύπτουν από γεγονότα πέραν του άμεσου ελέγχου των αρχών.

Ο δεύτερος ορισμός των Faulkner και Russell περί καταστροφής, ισχύει περισσότερο για τις υπόλοιπες περιπτώσεις. Καθορίζουν μια καταστροφή ως μια κατάσταση κατά την οποία «ο τουριστικός προορισμός βρίσκεται αντιμέτωπος με αιφνίδιες, απρόβλεπτες, καταστροφικές αλλαγές, στις οποίες υπάρχει περιορισμένος έλεγχος». Η τουριστική βιομηχανία είναι ζωτικής σημασίας για κάθε επιτυχημένη εξαναγκαστική εμπορία καμπάνιας (απευθύνεται σε εμπόρους λιανικής πώλησης). Τα μέσα ενημέρωσης έχουν μέγιστη σημασία για μια επιτυχή εκστρατεία «μάρκετινγκ έλξης» (μάρκετινγκ που απευθύνονται σε καταναλωτές). Οι κρίσεις επίσης φτάνουν σε ένα κρίσιμο σημείο όπου η αλλαγή προς το καλύτερο ή το χειρότερο είναι αναπόφευκτη όμως η εμπειρία μπορεί να αποδειχθεί ωφέλιμη για τους ανθρώπους και τους οργανισμούς (Prideaux et al., 2003).

Table 1. Crisis management phases

Runyan (2006), Elliott, Harris & Baron (2005)	Ritchie (2004)	Heath (1998)
<i>Crisis prevention:</i> includes the concepts of mitigation and planning.	<i>Development:</i> encompasses proactive scanning and planning.	<i>Pre-crisis stage:</i> to plan and provide for possible crisis events which may occur.
<i>Response phase:</i> includes the decisions and efforts of minimizing the crisis effects.	<i>Implementation:</i> applies strategies when crises or disasters occur.	<i>The crisis:</i> to reduce or mitigate the impacts of a crisis by improving the response management.
<i>Recovery phase:</i> the organization seeks to minimize the impact of the crisis and also to learn from the event.	<i>Evaluation:</i> the effectiveness of these strategies in order to ensure continual refinement of crisis management strategies.	<i>Post-crisis stage:</i> to swiftly and effectively determine the damage caused by the crisis.

Source: Adapted by the authors from the sources cited.

§ 34 ΦΑΣΕΙΣ ΚΡΙΣΗΣ

Μια κρίση μπορεί να αποτελείται από μία έως τέσσερις διαφορετικές και διακριτές φάσεις (Fink, 1986, σσ. 20-8).

Οι φάσεις είναι οι εξής:

- (1) Η πρόδρομη φάση κρίσης
- (2) Η οξεία φάση κρίσης
- (3) Η χρόνια φάση κρίσης
- (4) Το στάδιο επίλυσης κρίσης

Αυτές οι τέσσερις φάσεις στην ανατομία της κρίσης είναι σχεδόν πάντα οι ίδιες. Αναγνωρίζοντας αυτές τις φάσεις η διεύθυνση π.χ. μιας επιχείρησης, αποκτά το σημαντικό πλεονέκτημα για την αντιμετώπιση των ζητημάτων που έχουν ζωτική σημασία για τον οργανισμό. Το επίκεντρο της αντιμετώπισης της κρίσης σε σχέση με την ανατομία της, είναι η αναγνώριση αυτών των φάσεων. Ο διαχειριστής πρέπει να αναγνωρίσει την πρόδρομη φάση, προκειμένου να παρέμβει προληπτικά. Δεν περνούν όλες οι κρίσεις και απο τις τέσσερις φάσεις, αλλά η κάθε φάση έχει μικρές και πολύ σημαντικές διαφορές.

Figure 1. *What One Crisis Cycle May Look Like*

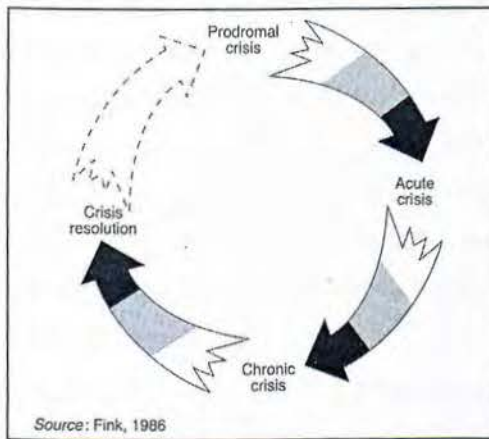
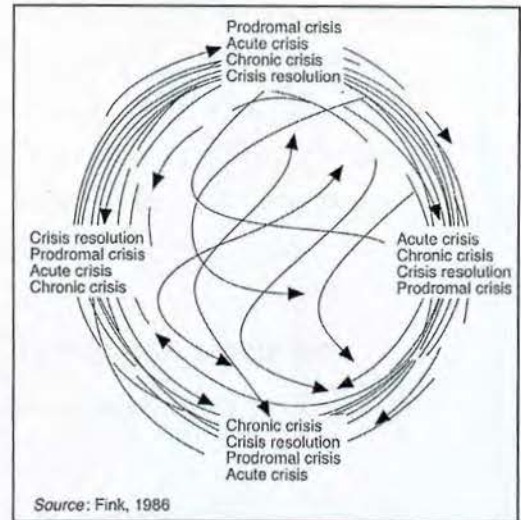


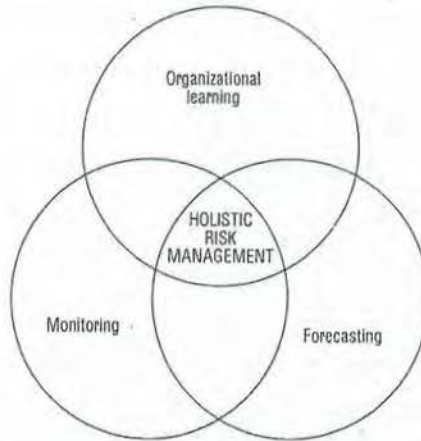
Figure 2. *What Crisis Cycles Often Look or Feel Like to the Individual*



§ 35 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΡΟΛΗΨΗ

Η πραγματική πρόκληση δεν είναι απλά να μην αναγνωρίζονται οι κρίσεις αλλά να αναγνωρίζονται έγκαιρα και με τη θέληση γαι την σωστή τους αντιμετώπιση και των θεμάτων και των προβλημάτων που

Figure 1 Holistic risk management



αντιπροσωπεύουν.

Πάντοτε υπάρχουν προειδοποιήσεις για μια κρίση. Οι αναλύσεις χρησιμεύουν στην προειδοποίηση των αρμόδιων αρχών για την αλλαγή και τη δυνατότητα μιας μελλοντικής οργανωμένης κρίσης; Και πάλι, η πρόκληση δεν είναι μόνο να αναγνωρίζεται η κρίση αλλά και να φέρει τα περίπλοκα στοιχεία στο επίκεντρο της προσοχής κατά τέτοιο τρόπο ώστε τα άτομα να μπορούν να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν στις απαραίτητες δυνάμεις για την αντιμετώπιση της έκτακτης αυτής κατάστασης. Σε όλους τους διεθνείς οργανισμούς, η διαδικασία αρκετά συχνά κινείται πέρα από την επιχείρηση για να προσδιορίσει την αλληλεπίδραση των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων στις διάφορες αγορές που εξυπηρετούνται.

§ 36 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ & ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ ΤΗΣ

Όταν υπάρχει κρίση, είναι σημαντικό να αναγνωρίζεται τόσο η φύση της κρίσης όσο το σχετικό κοινό που προσβάλλει.

Πρώτον μία επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τη φύση της κρίσης ώστε να ανταποκριθεί ανάλογα. Δεύτερον, είναι σημαντικό να γίνεται κατανοητή η σοβαρότητα των φερομένων του αδικήματος.

Η τμηματοποίηση του κοινού είναι επίσης ένα πολύ σημαντικό ζήτημα για να προσδιοριστεί με σαφήνεια το κοινό που κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό μελών. Βασικό στοιχείο της πειθούς είναι η προσαρμογή του μηνύματος που θα προωθηθεί προς το δεδομένο κοινό.

ΠΑΡΕΝΘΕΣΗ 2: Παράδειγμα – Τμηματοποίηση Κοινού

Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε μια εταιρεία κατηγορείται για χωματερή αποβλήτων. Τουλάχιστον πέντε διαφορετικές δυνατότητες ομάδων ατόμων μπορούν να διακριθούν σε αυτή την κατάσταση.

Πρώτον, η εταιρεία φυσικά και επιθυμεί να μετριάσει τις ανησυχίες των επιθεμένων τους, των οικολόγων. Ωστόσο, οι γνώμες των μετόχων της είναι σημαντική, αν γνωρίζουν για τη διαμάχη που έχει ξεσπάσει. Οι κυβερνητικές αρχές μπορούν να χρεώσουν με πρόστιμο ή με άλλες κύρωσεις την εταιρεία. Εάν οι πελάτες αποφασίσουν να μπούκοτάρουν την εταιρεία λόγω των επιθέσεων, οι καταναλωτές είναι ακόμη μία πιθανή ομάδα.

Τα συμφέροντα των ομάδων αυτών διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό (π.χ., οι μέτοχοι έχουν κέρδος? Οι περιβαλλοντολόγοι νοιάζονται για την ποιότητα του περιβάλλοντος?) και για αυτόν τον λόγο πρέπει να δημιουργηθεί ένα μήνυμα που να αγγίζει την κάθε ομάδα ξεχωριστά. Μια εταιρεία που αντιμετωπίζει κρίση μπορεί να ελπίζει στην ευνοϊκή επιρροή σε περισσότερα από ένα ακροατήριο. Όπως και να έχει όμως, είναι καλύτερο να δοθεί προτεραιότητα στο κοινό σημαντικότερο κοινό ώστε να μένει ευχαριστημένο πρώτα αυτό και στη συνέχεια να γίνει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη προσπάθεια προς το ευρύτερο κοινό. Αυτό μπορεί να γίνει με την προώθηση διαφορετικών μηνυμάτων σε διαφορετικές ομάδες, διότι σε ξεχωριστά μηνύματα μπορούν να τονιστούν διαφορετικά σημεία και στοιχεία, ανάλογα με τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες της κάθε ομάδας στην οποία απευθύνεται. Είναι επικίνδυνη η την ανάπτυξη αντιφατικών μηνύματα (που ενδέχεται να είναι για τις ξεχωριστές ομάδες) ή η διαφορετική κατεύθυνση δίοδων ή που θα περιλαμβάνει ένα μήνυμα για διαφορετικές ομάδες κοινού.

§ 37 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΝ ΜΕΣΩ ΚΡΙΣΗΣ

Κατά τη διάρκεια μιας παρατεταμένης κρίσης, οι αρχές του προορισμού, θα δώσουν προτεραιότητα στην εμπορία και στις δραστηριότητες προώθησης και στους προϋπολογισμούς, σύμφωνα με την τάση των συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς για να επισκεφθούν ή να υποστηρίξουν τον προορισμό κατά τη διάρκεια της πρόκλησης. Όσον αφορά στην αγορά, υπάρχουν τρεις

βασικές κατηγορίες. Η αγορά μπορεί να διαχωριστεί σε: γενναίους, διστακτικούς και δυσαρεστημένους. Οι ονομασίες τους είναι αυθαίρετες αλλά εύκολα κατανοητές.

1. Γενναίοι: Η γενναία αγορά περιλαμβάνει άτομα με ισχυρή συγγένεια ή αίσθημα της αλληλεγγύης προς τον προορισμό. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, πολλοί επιδιώκουν να αποσπάσει η στήριξη της εγχώριας αγοράς. Στις Ηνωμένες Πολιτείες μετά την 11η Σεπτεμβρίου 2001, η τουριστική βιομηχανία των ΗΠΑ προσπάθησε να ενθαρρύνει τους Αμερικανούς πολίτες να επισκεφθούν τη χώρα τους και μεγάλη έμφαση δόθηκε στην πόλη της Νέας Υόρκης. Το Ισραήλ προσπάθησε να προωθήσει τον τουρισμό της αλληλεγγύης στους Εβραίους της διασποράς και στους Χριστιανούς. Οι αρχές τουρισμού των Φιλιππίνων τον ενθάρρυναν ομογενείς να κάνουν μια επίσκεψη στο σπίτι. Οι ομογενείς του πληθυσμού συχνά παρότρυναν την επίσκεψη σε έναν προορισμό κατά τη διάρκεια μιας κρίσης ως έκφραση της αλληλεγγύης κατά τη φάση της ανάκαμψης. Η γενναία αγορά μπορεί να αποθαρρυνθεί λόγω της κρίσης αλλά αν ο προορισμός είναι εμπορικά αποτελεσματικός, πολλοί θα συνεχίσουν να τον επισκέπτονται. Προφανώς, αυτή η ομάδα θα υπόκειται σε έντονη διαφήμιση και προώθηση κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και τη φάση της ανάκαμψης.

2. Διστακτικοί: Υπό κανονικές συνθήκες, η ομάδα αυτή θα αποτελέσει τον πυλώνα της αγοράς προς τον προορισμό. Αποτελείται από ανθρώπους που θα επισκεφθούν ή θα έχουν επιχειρηματικά συμφέροντα και οι οποίοι έχουν την ευρεία έννοια της συγγένειας με τον προορισμό λιγότερο από κάποιον με πνευματική δέσμευση προς τον τόπο. Η κατάσταση κρίσης θέτει μια ερώτηση για την απόφασή τους να επισκεφθούν τον προορισμό τη στιγμή της κατανόησης ότι όντως υπάρχει κρίση. Αυτή η ομάδα είναι συνήθως η πρώτη που συνεχίζει να ταξιδεύουν αφού η κρίση σταματήσει. Στην περίπτωση μιας βραχυπρόθεσμης κρίσης, οι αρχές του προορισμού μπορεί να περιμένουν έως ότου η κατάσταση κρίσεως θεωρείται ότι καλυτερεύει και να διεξάγει μια εντατική εκστρατεία μάρκετινγκ για να προσελκύσουν αυτή την αγορά με αφορμή τις διαβεβαιώσεις ότι ο προορισμός έχει ομαλοποιηθεί και πάλι. Η ομάδα αυτή αντιπροσωπεύει την κύρια αγορά-στόχο για κέρδη μετά την κρίση και τη φάση της αποκατάστασης. Σε περίπτωση μακροχρόνιας κρίσης, η

ομάδα αυτή απαιτεί προσοχή και διαβεβαίωση ότι η περιοχή που βιώνει την κρίση παρέχει την ασφάλεια και ότι το ταξίδι προς τα μέρη εκείνα συνεχίζουν να είναι ελκυστικά. Στην μελέτη περίπτωσης της Κροατίας, πολύ καλά ενημερωμένοι Ευρωπαίοι συνέχισαν να επισκέπτονται θέρετρα στην βόρεια Αδριατική της Κροατίας κατά τη διάρκεια του πολέμου 1992-95, επειδή ήταν διαβεβαιωμένοι για τη σχετική ασφάλεια της περιοχής αυτής.

3. Δυσανεστημένοι: Αυτό το τμήμα της αγοράς επιλέγει να δει τον προορισμό ως προορισμό διακοπών και θα είναι κατανοητό να αποθαρρύνεται από οτιδήποτε το οποίο μπορεί να εκληφθεί ως επιπλοκή, θέτοντας ερωτηματικά για την ασφάλεια ή την προσθήκη άγχος για την επίσκεψή τους. Τα μέσα κάνουν αναφορά σε μία κατάσταση κρίσης και αυτό επηρεάζει άμεσα αυτή την αγορά και μέχρι να μπορεί να πειστεί ότι ο προορισμός είναι χωρίς προβλήματα, θα επιλέξει έναν εναλλακτικό προορισμό. Αυτό το τμήμα είναι η μεγαλύτερη ταξιδιωτική αγορά στον κόσμο.

§ 38 Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ

Ως μια μορφή προστατευτικής συμπεριφοράς, οι ταξιδιώτες μπορούν να αλλάξουν τις επιλογές τους όσον αφορά στον προορισμό. Μπορούν να τροποποιήσουν την συμπεριφορά στις μετακινήσεις τους ή εάν αποφασίσουν να συνεχίσουν το αρχικό σχέδιο του ταξιδιού τους, να αποκτήσουν πληροφορίες σχετικά με την τρομοκρατία, την πολιτική αναταραχή, την εγκληματικότητα και τους πιθανούς κινδύνους στην υγεία τους (Chandler 1991, Englander 1991, Fedarko 1993,

Fletcher 1993, Hagerty 1993, Norton 1987, Pelton και Aral 1995, Reeves 1987, Ανατολή, Δύση 1986, Η Ευρώπη πάσχει 1986, Ambushing 1990). Σε εκείνους που αποφασίζουν να ταξιδέψουν, παρά τον κίνδυνο στον οποίο μπορεί να διατρέξουν, συνιστάται από διάφορες πηγές (π.χ. ταξιδιωτικά περιοδικά, συστάσεις της κυβέρνησης, Internet) να αποφεύγουν την επίδειξη πλούτου, να διατηρούν ένα χαμηλό προφίλ, να αποσυντονίζονται από τις καθημερινές τους ρουτίνες κατά τη διάρκεια μεγάλων επαγγελματικών ταξιδιών και να προτιμούν να πετάνε στην οικονομική θέση - δεδομένου ότι αεροπειρατές είναι γνωστό ότι προτιμούν την πρώτη θέση για την θεσπίση της προσωρινής τους έδρας (D'Amore και Anuza 1986). Αν το δυνητικό

κόστος του ταξιδιού φαίνεται να υπερβαίνει τα οφέλη, ο ταξιδιώτης είναι πολύ πιθανό να αποφασίσει να μείνει στο σπίτι του. Δυστυχώς για τους προορισμούς, απειλούνται τουριστικά από την τρομοκρατία ή πολιτική αναταραχή. Η λύση είναι πολύ πιο πολύπλοκη απ' όσο νομίζουμε.

§ 39 Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ

Η τουριστική εικόνα ορίζεται από πολλούς συγγραφείς ως την συνολική αντίληψη που έχει ένα άτομο για έναν τόπο (Fakeye και Crompton 1997, Hunt 1998, Phelps 1999), ή η διανοητική απεικόνιση που έχει το άτομο για έναν προορισμό (Alhemoud και Armstrong, 1996, Crompton 1979). Οι εικόνες αυτές δημιουργούνται από τις εκδηλώσεις μιας κοινωνικής κατασκευής ενός τόπου (βλ., για παράδειγμα, Tinsley και Lynch 2001). Με άλλα λόγια, όπως Carter (1998) θέτει, τη συμβολική συνεισφορά στην αίσθηση του τόπου. Η εικόνα ενός προορισμού, ως εκ τούτου, αποτελείται από την υποκειμενική ερμηνεία της πραγματικότητας που αποκομείται από τον τουρίστα. Υπάρχουν πλέον σημαντικές ενδείξεις (Crompton και Ankomah, 1993, Gartner 1990, Kent 1990) από την επίδραση της εικόνας του τουρισμού για την επιλογή του προορισμού διακοπών. Χώροι με ισχυρότερες θετικές εικόνες θα έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να συμπεριληφθούν στη διαδικασία λήψης της απόφασης του τελικού προορισμού (Alhemoud και Armstrong 1996, Bigne et al 2001.). Ο Pike (2002) αναθεωρεί 142 επιστημονικές εργασίες που ασχολούνται με την εικόνα, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η εικόνα είναι είτε θετική είτε αρνητική. Ο Gunn (1972), ασχολείται με την διαμόρφωση της εικόνας και κάνει διάκριση μεταξύ των «προκαλούμενων» συστατικών και των «φυσικών». Τα «προκαλούμενα» συστατικά συνεπάγονται με τις εικόνες που δημιουργούνται από τη στρατηγική προώθησης ενός τόπου. Αντιθέτως, οι «φυσικές» εικόνες, δεν δημιουργούνται άμεσα αλλά σχηματίζονται από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Ο Gunn (1972) επιμένει ότι αυτές οι φυσικές εικόνες είναι η μεγαλύτερη επιρροή, πράγμα το οποίο επαληθεύει την ιδέα της δύναμης της κοινωνικής κατασκευής ενός τόπου. Ο Schultz (1970) μιλάει για τα αποθέματα της γνώσης ενός φαινομένου που δημιουργήθηκαν υποκειμενικά από τα άτομα. Τα αποθέματα αυτά σχηματίζονται από τις φυσικές παραστάσεις που παράγονται από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, της

εκπαίδευσης, της κυβέρνησης και άλλων θεσμικών οργάνων. Ο Tiefenbacher (2000), υποστηρίζει ότι οι εν λόγω αντιλήψεις δημιουργούνται από τη διαφήμιση, τις ταινίες και από τις φήμες που προέρχονται απο στόμα-σε-στόμα. Έτσι, οι αντιλήψεις της ομάδας ενός τόπου είναι επίσης μια επιρροή. Οι Reid και Reid (1993) βγάζουν ένα παρόμοιο συμπέρασμα, ότι οι πολλές και κοινές θετικές εικόνες μπορούν να οδηγήσουν και άλλους στο να επισκεφθούν τον προορισμό.

ΠΑΡΕΝΘΕΣΗ 3: Ο ΦΥΣΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

Πολλές μελέτες ως σήμερα έχουν διερευνήσει τον ρόλο των αντιληπτών κινδύνων ως βασικό παράγοντα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων του τουρισμού. Ο Roehl και ο Fesenmaier (1992) που χρησιμοποίησαν ευρήματα με οπτική γωνία την συμπεριφορά του καταναλωτή ως αφετηρία τους, επέλεξαν έξι ενδεχόμενα ανά κατηγορία κινδύνου για την έρευνα: κίνδυνος εξοπλισμού, οικονομικός κίνδυνος, φυσικός κίνδυνος, ψυχολογικός κίνδυνος, κίνδυνο της ικανοποίησης, και τον κίνδυνο του χρόνου.

Φυσικός κίνδυνος σε σχέση με τον κίνδυνο του πολίτη:

Ενώ, από τη μια πλευρά, οι φυσικοί κίνδυνοι χαρακτηρίζονται ως ανεξέλεγκτοι, δεν μπορούν να αποδοθούν στην κοινωνία. Συνεπώς, μπορούν να είναι λιγότερο ή περισσότερο αναπόφευκτοι - και προφανώς δεν είναι τόσο καταστροφικοί όσο οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει ο πολίτης από την άλλη πλευρά, οι οποίοι θεωρούνται ως προαιρετικοί, ελεγχόμενοι και μπορούν να αποφευχθούν. Ως εκ τούτου, είναι προφανώς χειρότερος ο κίνδυνος που αντιμετωπίζει ένας πολίτης διότι είναι απόλυτα κατανοητός και συνειδητός. (Jungermann και Slovic (1993a)) Η μεγάλη σημασία της ασφάλειας κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ταξιδιού επιβεβαιώθηκε από τη μελέτη της Longwood, η οποία ταξινομεί την ασφάλεια ενός προορισμού στην δεύτερη ή τρίτη θέση στην επιλογή ενός προορισμού. (Kemmer (1995))

§ 40 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

Κατά την διαδικασία εύρεσης ορισμού του προορισμού, μπορούμε να πούμε πως τα κριτήρια είναι εξίσου χρήσιμα για την επιλογή όσο και για την τμηματοποίηση της αγοράς. Αυτό σημαίνει πως για την σημαντικότητα της αποτελεσματικότητας και την σταθερότητα της έννοιας του προορισμού είναι επίσης σημαντικές οι αποφάσεις περί αυτού που θα πρέπει να έρχονται σε μια δυναμικά ετερογενή διάκριση που με την σειρά της πρέπει να την χαρακτηρίζει η ομοιογένεια.

B. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΘΕΜΑΤΟΣ: «ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΑ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ»

§ 41 ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΑ: ΟΡΙΣΜΟΣ

Η τρομοκρατία (terrorism), αν και δεν υπάρχει διεθνώς συμφωνημένος ορισμός, γενικά αποτελεί τη "συστηματική" χρήση, ή την απειλή χρήσης, βίας που συμβαίνει πάντα ως αντίδραση, ή άσκηση πίεσης, από οργανωμένες ομάδες με πολιτικά, θρησκευτικά ή άλλα ιδεολογικά κίνητρα (ως υπόβαθρο/βάση), εναντίον ατόμων, ομάδων ή περιουσιών, με απώτερο στόχο τις κυβερνήσεις από τις οποίες προσδοκούν κάποια αντίστοιχα (των κινήτρων) οφέλη/κέρδη. Η κάθε πράξη επ' αυτού χαρακτηρίζεται τρομοκρατική πράξη και οι επιχειρούντες αυτήν τρομοκράτες.

§ 42 ΓΕΝΝΗΣΗ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Το 1968, οι πρώτες εικόνες μέσω δορυφόρου μεταδόθηκαν στην τηλεόραση σε όλο τον κόσμο και ακολούθησε έπειτα η ζωντανή μετάδοση. Οι τρομοκρατικές οργανώσεις αναγνωρίζουν γρήγορα τις δυνατότητες αυτού του νέου μέσου μαζικής επικοινωνίας για την προώθηση των σκοπών τους και ίσως να μην είναι τυχαίο ότι το 1968 η αεροπειρατεία ενός εμπορικού jet από Παλαιστίνιους τρομοκράτες ανήγγειλε τη γέννηση της διεθνούς τρομοκρατίας στον τουρισμό (Hoffman, 1999).

§ 43 ΜΟΡΦΕΣ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Ο Laqueur (2001, σελίδες 100-105), διακρίνει τις ακόλουθες μορφές τρομοκρατίας:

- εθνική-αυτονομιστική τρομοκρατία (π.χ. των Βάσκων ETA ή το κουρδικό ΡΚΚ)
- θρησκευτική τρομοκρατία (π.χ. η Ισλαμική Αλ Κάιντα ή ιαπωνικά αιρέσεις Aum)
- πολιτική τρομοκρατία (π.χ. η αριστερή RAF στη Γερμανία ή στις rightoriented, ρατσιστική Κου Κλουξ Κλαν στις ΗΠΑ)
- κρατική τρομοκρατία (π.χ. το Τρίτο Ράιχ ή η Λιβύη)
- άλλες μορφές τρομοκρατίας (π.χ. οικολογική ή κυβερνητική τρομοκρατία)

§ 44 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Οι επιπτώσεις της τρομοκρατίας μπορούν να χωριστούν σε έξι βασικές κατηγορίες, μέσω αυτής της διεπιστημονικής προσέγγισης του τουρισμού. Σε σχέση με τον τουρισμό, οι αφορμές για την τρομοκρατία προέρχονται κυρίως από τις έξι πεδία (Freyer, 2004, σελ. 7-9):

- Οικονομία: οι διαφορές στην οικονομική κατάσταση μεταξύ των κρατών, ιδίως την κατανομή των πόρων λόγω του τουρισμού, η οποία θα μπορούσε να δικαστεί ως άδικη.
- Κοινωνία: τα κοινωνικά προβλήματα όσον αφορά στη κοινωνική διαστρωμάτωση. Οι κατηγορίες καθώς και τα πρότυπα αξιών, πολιτισμών, παραδόσεων και θρησκειών επιδεινώνονται από τον τουρισμό.
- Οικολογία / περιβάλλον: η καταστροφή και η ρύπανση του περιβάλλοντος λόγω της χρήσης των φυσικών πόρων από τους τουρίστες.
- Ψυχολογική: οι ψυχολογικοί παράγοντες (στάση, συμπεριφορά), ως εσωτερικό κίνητρο για τρομοκρατικές δραστηριότητες.
- Πολιτική: το πολιτικό υπόβαθρο είναι σίγουρα ένας από τους πιο ισχυρούς λόγους για τους τρομοκράτες. Για παράδειγμα, οι διάφορες μορφές συμμετοχής και μη συμμετοχής στην πηγή της πολιτικής εξουσίας. Έτσι, η πολιτική μειονότητα είναι συχνά οι πράκτορες των τρομοκρατικών δραστηριοτήτων.

- ΜΜΕ: έχουν γίνει το όργανο, ο φορέας για την έκφραση των τρομοκρατών.

§ 45 ΤΑ ΜΜΕ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΕΣ

Οι τρομοκράτες καθιστούν την εξασφαλισμένη προσοχή των μέσων ενημέρωσης και περιορίζουν την ικανότητα των κυβερνήσεων να τους λογοκρίνουν. Το περιεχόμενο ειδήσεων λειτουργεί ικανοποιητικά για τους τρομοκράτες όταν στόχος τους είναι διεθνείς τουρίστες. Όταν οι τουρίστες τραυματίζονται ή σκοτώνονται, η κατάσταση δραματοποιείται άμεσα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, πράγμα το οποίο βοηθά και η πολιτική σύγκρουση μεταξύ τρομοκρατών και την κατάληξη της σύγκρουσής τους σε παγκόσμια κλίμακα. Οι τρομοκράτες επιτύγχάνουν την δημοσιότητα που ποθούν (Richter 1983) και τα μέσα ενημέρωσης αυξάνουν την μετάδοση και τον σχολιασμό. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης είναι αναγκαία για τους τρομοκράτες. Ο Ted Koppel, ανταποκριτής του ABC, έκανε μια εύστοχη παρομοίωση: χωρίς τηλεόραση, η τρομοκρατία γίνεται κάτι σαν υποθετικό δέντρο του φιλοσόφου που βρίσκεται σε ένα δάσος: κανείς δεν ακούει την πτώση και συνεπώς, δεν έχει κανένα λόγο ύπαρξης. Η τηλεόραση χωρίς την τρομοκρατία, ενώ δεν στερείται ενδιαφέροντων - πράγματων στον κόσμο, χάνει ένα από τα μεγαλύτερα ενδιαφέροντα (www.terrorism.com, 2002).

§ 46 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΙΔΗΣΙΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ

Η παγκοσμιοποίηση των μέσων μαζικής ενημέρωσης και η ενίσχυση της ικανότητάς τους να αναφέρουν τα γεγονότα όπως αυτά συμβαίνουν, δημιουργούν ένα μείγμα οφελών και προβλήματα για τις τουριστικές αρχές. Τα διεθνή ΜΜΕ φαίνεται να έχουν μαγευτεί και για αυτό να εστιάζονται σε ορισμένα βασικά στοιχεία που καθορίζουν την ειδησεογραφική αξία ενός θέματος. Τα «αγαπημένα» στοιχεία τείνουν να καθορίζονται βάσει των παρακάτω κατηγοριών:

- έγκλημα
- κρίση
- σύγκρουση
- κατάκτηση

- διαφθορά
- κάθαρση
- κατακλυσμός
- διάσωση
- σκάνδαλο
- θριαμβεύση αντιξοότητας και διστυχίας

§ 47 ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Τα θέματα των αρνητικών συνεπειών της τρομοκρατίας κυριάρχησαν στις συζητήσεις σχετικά με την πολιτική ασφάλεια και την τουριστική ασφάλεια τα τελευταία χρόνια. Οι αμέτρητες αυτές συζητήσεις προέρχονται απο μια σειρά πρωτοφανών επιθέσεων που έπληξαν σοβαρά τον τουρισμό. Μπορεί η ουσία να βρίσκεται στην τρομοκρατία όμως απο αυτή τίθονται πολλά θέματα που αφορούν στην ασφάλεια όπως:

- Τρομοκρατικές επιθέσεις με τουρίστες ως θύματα
- Γεγονότα επίθεσης ενόπλων
- Δολοφονίες (πολιτικές)
- Βομβαρδισμοί
- Αλλαγή κυβέρνησης
- Αλλαγή του πολιτικού κόμματος που επηρεάζει μία χώρα
- Ο εμφύλιος πόλεμος
- Ανταρτοπόλεμος
- Πειρατείες
- Απαγωγές
- Διαδηλώσεις στον Ειρηνικό
- Ειρηνικές απεργίες
- Διαταραχές
- Η επιτυχημένα πραξικοπηματα
- Μαζικές συλλήψεις
- Πολιτική αστάθεια σε γειτονικές χώρες
- Απειλή ενδεχομένου πολέμου με τις άλλες χώρες
- Τρομοκρατικές επιθέσεις στην τουριστική βιομηχανία που σχετίζεται με

τους στόχους (αξιοθέατα, μεταφορές, στέγαση)

- Ανεπιτυχές πραξικόπημα
- Πόλεμοι
- Λογοκρισία των μέσων ενημέρωσης
- Επιβολή στρατιωτικού νόμου
- Περιορισμός των πολιτικών δικαιωμάτων
- Πόλεμοι σε μια γειτονική χώρα
- Συλλήψεις σημαντικών προσώπων
- Τρομοκρατικές επιθέσεις ή απειλές για επιθέσεις κατά μη τουριστικών στόχων (βομβιστική επίθεση, δολιοφθορά)
- Επιθέσεις του Στρατού πέρα από τα σύνορα της χώρας
- Παράνομες πολιτικές εκτελέσεις

(Πηγή: Αναδημοσίευση από Tourism Management, 22, Seddighi, H., Nuttall, M., and Theocharous, A. Μήπως το πολιτιστικό υπόβαθρο των τουριστών επηρεάζει την επιλογή προορισμού? Μια εμπειρική μελέτη με ειδική αναφορά στην πολιτική αστάθεια. 185. Πνευματικά δικαιώματα (2001), με άδεια από Elsevier). Πολλοί από αυτούς τους παράγοντες μπορεί να είναι επικίνδυνοι για τους τουρίστες, ή να θεωρηθούν επικίνδυνοι.

ΠΑΡΕΝΘΕΣΗ 4: Παράδειγμα 11ης Σεπτεμβρίου

Μέχρι τις 11 Σεπτεμβρίου 2001, οι Ηνωμένες Πολιτείες ήταν ο πιο δημοφιλής (από τους μακρινούς) προορισμός στον κόσμο του τουρισμού, υπερέβη την Γαλλία, την Ιταλία και την Ισπανία σε συνολικό αριθμό των ξένων επισκεπτών ανά έτος. Το 2000, περίπου 50,9 εκατομμύρια ξένοι επισκέπτες ήταν εγγεγραμμένοι στις Ηνωμένες Πολιτείες, εκ των οποίων 44 608 658 ορίστηκαν ως τουρίστες. Από τις 11 Σεπτεμβρίου κι έπειτα, οι μέθοδοι αντιμετώπισης της κρίσης, έχουν ως αποτέλεσμα να έχει γίνει μια κρίσιμη οικονομική, πολιτική και κοινωνική προτεραιότητα σε πολλές χώρες στις οποίες ο τουρισμός αποτελεί σημαντική βιομηχανία.

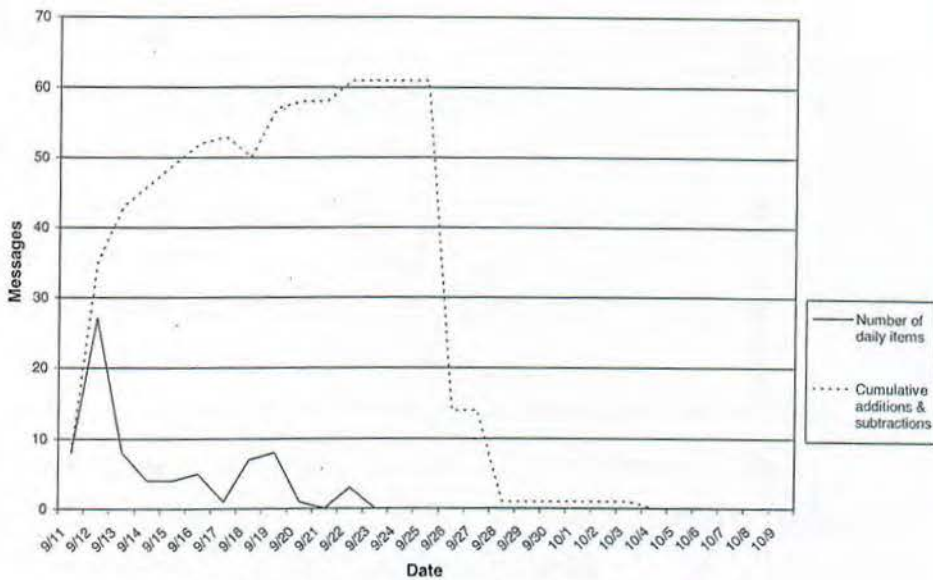


Fig. 1. United Airlines' online crisis communication following the terrorist attacks.

§ 48 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΠΡΕΑΖΟΥΝ ΘΕΤΙΚΑ ΠΛΗΓΕΙΣΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ

Η απειλή της τρομοκρατίας είναι κατανοητά ένα σημαντικό ζήτημα στην επιλογή του προορισμού. Παρ' όλα αυτά, η δημοσιότητα και η εικόνα των συγκεκριμένων προορισμών μπορεί να επηρεαστεί θετικά από πολλούς παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν οικονομικά ζητήματα. Κάποια από αυτά είναι οι προσιτές τιμές, οι ειδικές εκδηλώσεις (όπως οι Ολυμπιακοί Αγώνες ή οι Παγκόσμιες Εκθέσεις) και οι ιδιοτροπίες κάποιων ασχολιών και η μόδα. Ένα ευρύ φάσμα αντιλήψεων διέπει την εικόνα ενός προορισμού στην ενδεχόμενη επιλογή του ταξιδιώτη.

§ 49 ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΙΚΟΝΑΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

Οι Seyhmus glu και Ken W. McCleary καθορίζουν τις δυνάμεις που επηρεάζουν την "σχηματισμό εικόνας προορισμού":

- Νέα Υόρκη -και η παγκόσμια πρόκληση για την αποκατάσταση της Νέας Υόρκης και τις Ηνωμένες Πολιτείες ως τουριστικό προορισμό μετά την επίθεση της 11ης Σεπτεμβρίου και την επακόλουθη παγκόσμια

- Αίγυπτος- η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης μετά την τρομοκρατία στρέφεται κατά του τουρισμού από το 1992 μέχρι το 1997.
- Ισραήλ - η απάντηση στο εμπόριο στη σύγκρουση που δημιουργείται μεταξύ του Ισραήλ και της Παλαιστινιακής Αρχής μετά την κατάρρευση της ειρηνευτικής διαδικασίας από τον Σεπτέμβριο 2000
- Σρι Λάνκα – διαπραγμάτευση εμπορίου ενός προορισμού κατά τη διάρκεια ενός εμφυλίου πολέμου
- Φίτζι - η απάντηση στο πραξικόπημα του 1987 και της εξέγερσης του George Speight το 2000
- Τουρκία - η ανάκαμψη του τουρισμού μετά το σεισμό του 1999 στο Izmit
- Ηνωμένο Βασίλειο – η ανταπόκριση στην εστία της φλόγας το 2001
- Νότια Αφρική- μάρκετινγκ ενός προορισμού κατά τη διάρκεια της μετα-απαρτχάιντ περιόδου με το κύμα της εγκληματικότητας
- Αυστραλία - απάντηση της Τασμανίας για την σφαγή του Port Arthur το 1996
- Κροατία – η ανάκαμψη της κροατικής τουριστικής βιομηχανίας μετά τον πόλεμο με τη Σερβία, 1992-96
- Φιλιππίνες - αποκατάσταση του τουρισμού μετά από φυσικές καταστροφές, εμφύλιο πόλεμο και πολιτική αστάθεια κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990.

§ 50 ΚΑΤΑΚΛΕΙΔΑ – Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Οι συνέπειες μπορεί να καθυστερήσουν, η αποδιάθρωση του προορισμού και η κατάθλιψη κατά την άφιξη των επισκεπτών βλάπτουν τις οικονομίες, και μπορεί να έχουν κοινωνικές και πολιτικές προεκτάσεις που συνθέτουν την αρχική κρίση. Η τρομοκρατία είναι μόνο ένας παράγοντας μεταξύ πολλών τουριστικών επιρροών αλλά είναι ασυνήθιστα ισχυρός και μπορεί να προκαλέσει μέγιστη αναδιοργάνωση και αυτό σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα.

Γ. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΘΕΜΑΤΟΣ: “ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ & ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ”

§ 51 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαχείριση της κρίσης στο στάδιο του σχεδιασμού είναι η τέχνη της άρσης του μεγαλύτερου μέρους του κινδύνου και της αβεβαιότητας για την επιτυχία του σωστού ελέγχου της οργάνωσης και συνεπώς αντικατοπτρίζει την ηγεσία του οργανισμού.

§ 52 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Όσον αφορά στα κοινά χαρακτηριστικά αντιμετώπισης & διαχείρισης Κρίσεων, ο Faulkner (2001) συνέθεσε καταστάσεις κρίσης με βάση την έρευνα του Fink (, σ. 20), του Keown-McMullan (1997, σ. 9) και των Weiner και Kan (1972, σ. 21) και προσδιόρισε τους ακόλουθους βασικούς παράγοντες:

- Ένα τρανταχτό γεγονός, το οποίο είναι τόσο σημαντικό που αμφισβητεί την υπάρχουσα δομή, τις συνήθειες εργασίες, ακόμη και την επιβίωση του οργανισμού.
- Η κατάσταση γίνεται αντιληπτή ως «ρευστή, ασταθής, δυναμική» από τις συνθήκες (Fink, 1986, σ. 20).
- Το περιβάλλον διαχείρισης βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο απειλής, ο χρόνος που πρέπει να παρθεί μια απόφαση λίγος και επικρατεί το στοιχείο της έκπληξης και του επείγοντος.
- Υπάρχει η αίσθηση της αδυναμίας για συνεργασία με εκείνους που επηρεάζονται άμεσα.
- Το σημείο καμπής, όταν γίνεται η καθοριστική αλλαγή, που μπορεί να έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές έννοιες, επίκειται.

§ 53 ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΒΛΕΨΗ

Υπάρχουν δύο κύριες κατηγορίες πρόβλεψης:

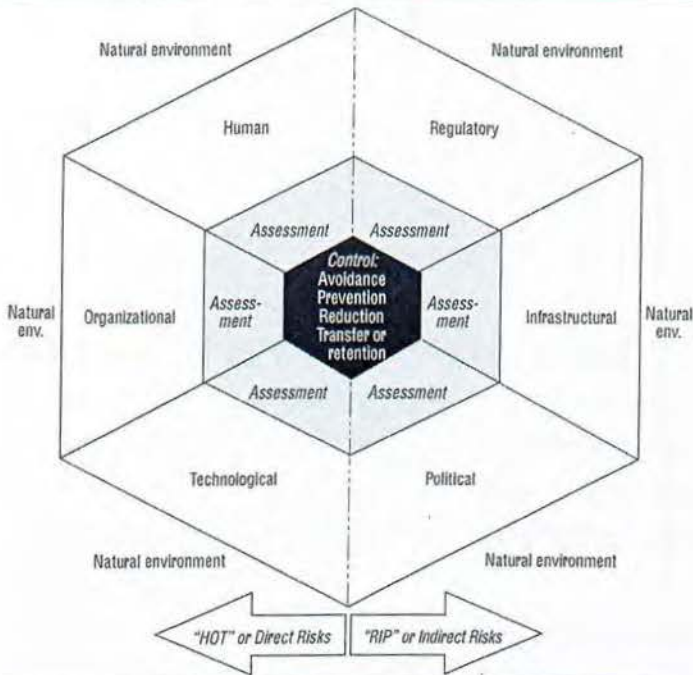
η μέθοδος της δίκης/κρίσης και η στατιστική μέθοδος. Η κριτική πρόβλεψης ορίζεται ως η υποκειμενική ολοκλήρωση των πληροφοριών. Τέτοιες μέθοδοι

μπορούν να ποικίλουν από «αδόμητες -σε ιδιαίτερα δομημένες» (Armstrong, 2001a). Οι στατιστικές μέθοδοι βασίζονται στις θεωρίες του εν λόγω τομέα (δηλαδή την οικονομική θεωρία, ανάλυση χρονοσειρών). Παρόλο που οι δύο αυτές μέθοδοι είναι σχεδόν αντίθετες, συνδέονται κατά μία έννοια. Η εξέλιξη μιας κρίσης μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως ένα σύνολο αρμοδιοτήτων για τους διευθυντές που πρέπει να εντοπίσουν τα σημάδια, να προετοιμαστούν και να προσπαθήσουν να επιτυγχάνουν την πρόληψη, τον περιορισμό των ζημιών και να συνεχίσουν μέχρι να γίνει η ανάκτηση (Pauchant και Mitroff, 1992).

§ 54 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΚΡΙΣΗ

Ο Mitroff (1989) ισχυρίζεται πως: Τα καλύτερα εργαλεία, πλαίσια, έννοιες, δεδομένα, πληροφορίες και ο προγραμματισμός, είναι αναγκαία για αποφευχθούν αρχικά τα γεγονότα που προκαλούνται από την κρίση. Η τεχνολογία κατέχει ολο και σημαντικότερο ρόλο στην αξιολόγηση των επικίνδυνων σημείων μέσα στην κρίση για την διαχείριση των οργανισμών ώστε να επιτευχθεί ο σωστός προγραμματισμός για μια αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης. Μια προφανής διάσταση της διαχείρισης των κρίσεων για την ειδικότητα του μάρκετινγκ είναι ο απρόβλεπτος χαρακτήρας των ερευνών: κάθε ενδεχόμενη κρίση μπορεί να γεννήσει χρηματοοικονομική πτώση και να γίνει ο εφιάλτης της παραγωγής για την εταιρία, αλλά τα προειδοποιητικά

Figure 7 The risk management envelope



σημάδια μιας αναδυόμενης κρίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ληφθούν προληπτικά μέτρα που θα αποτρέψουν μια δαπανηρή γκάφα. Η τεχνολογία που αποτελεί μέγα βοήθημα της κρίσης στην διαχείριση είναι ικανή να δώσει νέα και επαναστατική λύση. Οι εμπειρογνώμονες του Marketing πρέπει να είναι έτοιμοι για όλα τα ενδεχόμενα και να έχουν μία λύση για κάθε απειλή για κίνδυνο.



Fig. 1. Integrated fire ground and control room exercises at Montrose Fire and Emergency Training Centre.

C.G. Raman / Journal of Hazardous Materials 65 (1999) 131–149

§ 55 ΤΥΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ & ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΟΛΗΨΗΣ

Ο αντιδραστικός τύπος της διαχείρισης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην εφαρμογή κανόνων που βασίζονται σε ποιοτικά μέτρων. Αυτά είναι σχετίζονται συνήθως με την προσέγγιση που υιοθετείται από τις μεγάλες ασφαλιστικές εταιρείες καθώς και τους κανόνες που αλλάζουν μόνο κατά την αντιμετώπιση σημαντικών γεγονότα που στρεβλώνουν είτε την αγορά ή έχουν αρνητικές οικονομικές επιπτώσεις. Αυτή είναι η ομοιοστατική διαχείριση του κινδύνου (Hood, 1996, σελ. 211-4).

Ο προληπτικός τύπος χαρακτηρίζεται από μία ευρύτερη προσέγγιση, η οποία απαιτεί από τις οργανώσεις να αναγνωρίζουν και να μετριάσουν τους παράγοντες που συνδυάζονται ώστε να αυξήσουν την πιθανότητα εξάπλωσης ενός κινδύνου που εξελίσσεται από ένα επικίνδυνο συμβάν. Αυτή είναι συνεναιτική διαχείριση του κινδύνου (Hood, 1996, σελ. 214-6) και βασίζεται σε τρεις βασικές δραστηριότητες:

- Η παρακολούθηση απαιτεί συνεχή συλλογή στοιχείων και ανάλυση της κάθε μίας από τις πτυχές στο πλαίσιο της διαχείρισης του κινδύνου. Η καλύτερη δυνατή προβολή είναι βασικό στοιχείο. Θα πρέπει να συγκεντρωθούν πληροφορίες από κάθε διαθέσιμη πηγή. Είναι σημαντικό οι οργανώσεις να δώσουν προσοχή στα λεγόμενα «αδύναμα» σήματα (Ansoff, 1984), που είναι οι δείκτες των ανεπαρειών της λανθάνουσας διαχείρισης (Λόγος, 1990). Σύμφωνα με τα προηγούμενα επιχειρήματα, τα σήματα έχουν ως επίκεντρο τον άνθρωπο και την οργανωτική συνάφεια. Το ίδιο συμβαίνει και στην διαχείριση του κινδύνου. Η δυσκολία προσδιορισμού και παρακολούθησης αυτών των παραγόντων έγγυται στο πλαίσιο της συμπεριφοράς και της άυλης φύσης. Η ανίχνευση αυτών των παραγόντων απαιτεί δεξιότητες που υπερβαίνουν κατά πολύ τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης του κινδύνου.

- Η πρόβλεψη των οργανισμών δεν θα πρέπει να βασίζονται αποκλειστικά και μόνο στη θεωρία των πιθανοτήτων, στα ανάλογα μοντέλα και στις αποδεδειγμένες ποιοτικές τεχνικές που βοηθούν στην πρόβλεψη των πιθανών σεναρίων κινδύνου (π.χ. στο σχεδιασμό σεναρίου, Δελφοί τεχνική (Wright και Ayton, 1987 Μακρίδης και Wheelwright, 1989). Ωστόσο, πρέπει να συνδυάζουν ποιοτικές τεχνικές με αριθμητικές μεθόδους για να επιτεύξουν με

διπλωματία την γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων. Η εξέλιξη αυτή αντανακλά το θεωρητικό χάσμα που υπάρχει μεταξύ των διαφόρων φορέων της διαχείρισης κινδύνων.

- Στην οργάνωση υπάρχει ένα ισχυρό εργαλείο που επιτρέπει σε όλους τους οργανισμούς να μάθουν από τις εμπειρίες του παρελθόντος και τα λάθη που έγιναν (Pedler et al, 1991? Senge, 1990). Μια σαφής έκφραση της έννοιας της οργανωτικής μάθησης που αφορά τον κίνδυνο της διαχείρισης μπορεί να βρεθεί σε του Toft και του Reynolds (1994). Ο κύριος μοχλός ανάπτυξης της θεωρίας τους σχετίζεται με την ενεργητική μάθηση, ως μέσο της μείωσης των κοινωνικο-τεχνικών βλαβών. Εντούτοις, για την ονομαστική τους αξία, το έργο φαίνεται να έχει την ίδια βαρύτητα για όλους τους τύπους κινδύνων. Μόνο λίγες προσανατολισμένη οργανώσεις θεωρούν την προσέγγιση αυτή πρακτική, όμως υπάρχουν ενδείξεις ότι μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για την μετανόηση της στρατηγικής (Hörfl, 1994). Στο προληπτικό μοντέλο υπάρχουν δύο κρίσιμα κριτήρια τα οποία πρέπει να διαχειρίζονται, του πολιτισμού και των επικοινωνιών. Το ενδιαφέρον για τα πολιτιστικά θέματα του κινδύνου και του κινδύνου της διοίκησης έχει μια μακρά ιστορία (π.χ. Douglas και Wildavsky, 1990) και η ανάκαμψη του ενδιαφέροντος υφίσταται στην εφαρμογή της πολιτισμικής θεωρίας (Douglas, 1992. Thompson et al, 1990) σε θέματα διαχείρισης των κινδύνων που ξεκίνησαν από το Hood et al. (1992) και εγγράφως από τη Royal Society (1992), την έκθεση σχετικά με την διαχείριση του κινδύνου. Η επικοινωνία στη διαχείριση του κινδύνου έχει ισχυρή σχέση με τις πολιτιστικές πτυχές. Ενώ αυτό είναι μια συγκριτικά πρόσφατη ανάπτυξη στην περιοχή του κινδύνου, χρήζει μεγάλης προσοχής. Οι Weir (1993) και Sime (1995) εξέτασαν τις σημαντικές πτυχές αυτού του θέματος, αλλά η πιο βαθιά έρευνα σε αυτό πλαίσιο είναι εκείνη που αφορά στην κοινωνική ενίσχυση του κινδύνου (Kasperson, 1992, Kasperson et al, 1988). Η διαχείριση κινδύνων έχει πολλά να κερδίσει από αυτή τη θεωρία, διότι η σωστή εφαρμογή της δίνει ενδείξεις για τους κυριότερους εμπλεκόμενους φορείς (επιρροές) στον πυρήνα της οργάνωσης του κινδύνου.

§ 56 ΣΧΕΔΙΟ ΚΡΙΣΗΣ ΡΑΤΑ

Αξίζει να σημειωθούν τα δέκα βήματα σε ένα σχέδιο κρίσης, όπως προτείνεται στην Κρίση ΡΑΤΑ «Δεν θα μας συμβεί»:

1. Η δημιουργία σύστασης μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων, που αποτελείται από ανώτερους υπαλλήλους που είναι επιφορτισμένοι με τις αρμοδιότητες και την εφαρμογή αποφάσεων κατά την κρίση.
2. Επικοινωνία με όλες τις επείγουσες και αστικές αρχές που πρέπει να συμμετάσχουν σε μια κρίση και να επιμείνει σε υψηλό επίπεδο επαφών η συμμετοχή στη διαδικασία σχεδιασμού.
3. Εξασφάλιση συνοχής της ομάδας διαχείρισης κρίσεων και τακτικές συναντήσεις με την ομάδα.
4. Αναγνώριση ότι οι έκτακτες περιστάσεις απαιτούν έκτακτα μέτρα και εξασφάλιση ότι η ομάδα διαχείρισης κρίσεων έχει τη δυνατότητα να δαπανήσει χρήματα κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.
5. Καθορισμός και αξιολόγηση κινδύνων. Είναι σημαντικό για την αντιμετώπιση η συνεχής αξιολόγηση αναδυόμενων κινδύνων.
6. Ανάπτυξη του «Τι θα συμβεί αν ...» ,σχέδια έκτακτης ανάγκης ώστε να χρησιμεύσει ως οδηγός αντιμετώπισης προβλημάτων κατά τη διάρκεια μιας πραγματικής κρίσης.
7. Βεβαίωση ότι οι οδηγίες και οι αναθέση αρμοδιοτήτων είναι σαφείς, ότι έχουν γίνει πρόβες και ότι οι κύριοι ενδιαφερόμενοι και οι υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης μπορούν να επικοινωνήσουν με τον οργανισμό σε σύντομο χρονικό διάστημα και αρμόδιοι της κρίσης έχουν έτοιμα τα σχέδια της οργάνωσης.
8. Ενθάρρυνση της ενσωμάτωσης των δραστηριοτήτων διαχείρισης κρίσεων στα σχέδια και προκαθόριση των προτεραιοτήτων όλων των ενδιαφερομένων καθώς και η επίσημη περιγραφή των καθηκόντων όλων των υπαλλήλων και των υπαλλήλων του οργανισμού.
9. Εξάσκηση των μελών της ομάδας διαχείρισης κρίσεων με κάποια μορφή επικοινωνίας στην κρίση και στάσης και επικοινωνίας προς τα ΜΜΕ.
10. Προσδιορισμός και προσέγγιση των ατόμων με ειδικές δεξιότητες και γνώσεις ώστε να μπορέσουν γρήγορα να βοηθήσουν τους οργανισμούς που βρίσκονται σε κρίση.

§ 57 ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΧΡΟΝΙΚΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ

Υπάρχουν τέσσερα κοινά στάδια τα οποία μπορούν να εφαρμοστούν στις περισσότερες καταστάσεις κρίσης (Faulkner (2001), Fink () και Roberts (1994):

1. Πριν από το γεγονός: αυτό είναι το στάδιο όπου μία ομάδα με δεξιότητες στρατηγικής διαχείρισης μπορεί να θέσει μια προκαθορισμένη σειρά δράσεων με την ευθύνη για ολόκληρη τη διαχείριση κρίσεων. Η αξιολόγηση κινδύνου σχετικά με την πιθανότητα εμφάνισης κρίσης μπορεί να γίνει αναγκαίο μέτρο που λαμβάνεται.
2. Πρόδρομο / κίνδυνος: η φάση αυτή εμφανίζεται όταν η κρίση είναι αναπόφευκτη και ένα σημείο χωρίς επιστροφή έχει επιτευχθεί. Η δράση πρέπει επομένως επικρατήσει για τον περιορισμό των ζημιών που θα συμβούν.
3. Ενδιάμεση φάση: σε αυτή τη φάση, πρέπει να ληφθούν βραχυπρόθεσμα μέτρα που θα στοχεύουν στην αποκατάσταση της ανωμαλίας της κατάστασης στην κοινότητα, το συντομότερο δυνατό.
4. Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός / ανασκόπηση: αυτά συμβαίνουν για τα στοιχεία που δεν θα μπορούσαν να εξεταστούν στο ενδιάμεσο στάδιο. Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός γίνεται μετά την κρίση και η διαχείρισή και η πραγματοποίησή του γίνεται παράλληλα μαζί με μια κριτική και στοχαστική περίοδο ώστε να διευκολύνεται η βελτίωση της διαχείρισης των κρίσεων σε όλο το σύστημα.

§ 58 ΜΕΤΡΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΟΝ ΠΛΗΗΝΤΑ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟ

1. Προσδιορισμός του συμβάντος / προβλήματος, είτε ως κρίση ή ως κίνδυνος.
2. Δημιουργία μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων της οποίας τα μέλη θα έχουν προκαθορισμένους ρόλους.
3. Προώθηση του προορισμού κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση.
4. Παρακολούθηση της είσπραξης και ανάλυση της εμπειρία της

κρίσης. κίνδυνος.

Βάσει των παραπάνω μέτρων, οι αρχές του εκάστοτε προορισμού πρέπει να αναλογιστούν τα ακόλουθα ερωτήματα:

- αυτό το γεγονός / το πρόβλημα θα γίνει ευρέως γνωστό με τις αρνητικές συνέπειες που θα αποφέρει και θα δημοσιευτούν προς την βασική αγορά;
- Έχει τη δυνατότητα να απειλήσει την ασφάλεια ή την ευημερία των τουριστών;
- Οι τουρίστες θα επηρεαστούν άμεσα;
- Οι ξένες κυβερνήσεις απειλούν τα πρακτορεία ταξιδιού που προωθούν τον προορισμό, με αποτέλεσμα την αποδιοργάνωση που καταλήγει σε πρόβλημα;
- Οι ασφαλιστικές καλύπτουν περιορισμένη κάλυψη στον προορισμό;
- Οι αεροπορικές εταιρείες, οι ναυπηγικές εταιρείες, η εταιρεία σιδηρόδρομου, τα υπεραστικά λεωφορεία και οι ταξιδιωτικοί πράκτορες, έχουν εξετάσει το ενδεχόμενο ανάκλησης ή τον περιορισμό των υπηρεσιών και προϊόντων στον προορισμό τους;
- Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες είναι ενδεχομένως πηγή μείωσης κρατήσεων για τον προορισμό;
- Οι εκπρόσωποι του προορισμού στο εξωτερικό, έχουν αναφέρει την σημαντική αύξηση της αρνητικής αίσθησης από το κοινό και από την τουριστική βιομηχανία; Υπάρχει σημαντική αύξηση των ακυρώσεων και μείωση των κρατήσεων;
- Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης που φιλοξενούνται από τον προορισμό προκαλούν καθυστερήσεις στη δημοσίευση, μετάδοση ή προβολή του υλικού σχετικά με τον προορισμό;
- Υπάρχει μια στατιστικά σημαντική (εποχιακά) μείωση των αφίξεων και των επιπέδων πληρότητας στα ξενοδοχεία;
- Υπάρχει πίεση στο πλαίσιο της τουριστικής ανάπτυξης με τη μείωση των επιπέδων απασχόλησης;
- Υπάρχει η αίσθηση του πολιτικού επείγοντος σχετικά με τις προοπτικές της τουριστικής βιομηχανίας;
- Είναι σημαντική η μείωση των εσόδων από τον τουρισμό (εποχιακά);

§ 59 Η ΠΛΑΙΣΙΩΜΕΝΗ ΑΝΑΛΥΣΗ & Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΓΙΑ ΤΑ ΜΜΕ

Η πλαισιωμένη ανάλυση στην επικοινωνία των κρίσεων συνεπάγεται από τις αντιλήψεις των ανθρώπων και των συμπερασμάτων σχετικά με τις εκδηλώσεις και εξαρτώνται από τις πληροφορίες ή τα χαρακτηριστικά που είναι εμφανή στο περιβάλλον (Heider, 1958). Η θεωρία του πλαισίου προτείνει τα μέσα μαζικής ενημέρωσης να κάνουν μία ακόμη περισσότερο επιλεκτική έκθεση πληροφοριών. Μέσω αυτής της επιλογής, του τι να συμπεριλαμβάνουν και το τι να αποκλείσουν από ένα γεγονός, τα μέσα ενημέρωσης δημιουργούν ένα πλαίσιο ιστορίας (Iyengar και Kinder, 1987 Pan & Kosicki, 1993) Δηλαδή, τα μέσα είναι αυτά που πρέπει να περιορίσουν ή να ορίζουν την έννοια της ιστορίας και έτσι σχηματίζουν την ερμηνεία της κάθε περίπτωσης (Hallahan, 1999).

§ 60 ΕΙΔΗ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΕΙΔΗΣΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

Ο Neuman και ο Crigler (1992) συζήτησαν διεξοδικά διάφορα είδη πλαισίου που χρησιμοποιούνται στην ειδησεογραφική κάλυψη των ΗΠΑ: συγκρούσεις, οικονομικές συνέπειες, ανθρώπινη επίδραση και τα ήθη. Έχοντας ως βάση αυτά τα πλαίσια, οι Semetko και Valkenburg (2000) ανέλυσαν πέντε εθνικές εφημερίδες και ειδήσεις της τηλεόρασης κατά την περίοδο της σύνοδου του Άμστερνταμ με τους επικεφαλείς των ευρωπαϊκών κρατών, το 1997 και προσδιόρισαν πέντε ποικιλίες ειδήσεων. Αυτές ήταν: ο καταλογισμός των ευθυνών, των συγκρούσεων, της οικονομίας, ανθρώπινου ενδιαφέροντος, και της ηθικής.

Πλαίσιο Ανθρώπινου Ενδιαφέροντος:

Αυτό το πλαίσιο "φέρει ένα ανθρώπινο πρόσωπο ή μια συναισθηματική σκοπιά με την παρουσίαση ενός γεγονότος, θέματος ή πρόβληματος" (Semetko & Valkenburg, 2000, σελ. 95). Σε καταστάσεις κρίσης, το πλαίσιο διεγείρει την ψυχολογία των ανθρώπων, η οποία τελικά τους οδηγεί σε μια ακόμη πιο αρνητική στάση απέναντι στην κρίση (Padin, 2005, 12 Οκτωβρίου). Οι Cho και Gower () έδειξαν ότι το ανθρώπινο πλαίσιο επηρεάζεται από την συναισθηματική αντίδραση των συμμετεχόντων, και ότι

είναι ένας σημαντικός προγνωστικός παράγοντα ενοχής και ευθύνης σε μια κρίση.

Πλαίσιο Σύγκρουσης:

Το πλαίσιο σύγκρουσης χρησιμοποιείται ώστε να αντικατοπτρίζει συγκρούσεις και διαφωνίες μεταξύ των ατόμων, ομάδων ή οργανώσεων. Ο Neuman et al. (1992) διαπίστωσε ότι η σύγκρουση χρησιμοποιείται ευρέως από τα αμερικανικά ΜΜΕ. Στην μελέτη των Semetko και Valkenburg (2000), το πλαίσιο των συγκρούσεων ήταν το δεύτερο σημαντικότερο πλαίσιο, μετά τις έντυπες ειδήσεις.

Πλαίσιο Ηθικής

Αυτό το πλαίσιο τοποθετεί το γεγονός, το πρόβλημα ή το ζήτημα στο πλαίσιο των ηθών, των άγραφων νόμων και των θρησκευτικών δογμάτων. Ο Neuman et al. (1992) διαπίστωσε ότι το πλαίσιο ηθικής κατά κανόνα χρησιμοποιείται από τους δημοσιογράφους έμμεσα, μέσω των συμπερασμάτων και όχι άμεσα, λόγω του δημοσιογραφικού κανόνα της αντικειμενικότητας.

Οικονομικό Πλαίσιο

Αυτό το πλαίσιο εκθέσει ενός γεγονότος, πρόβλημα ή ζήτημα όσον αφορά τις συνέπειες που θα έχει οικονομικά σε ένα άτομο, ομάδες, οργανώσεις, ή τις χώρες. Neuman et al. (1992) προσδιόρισε ως ένα κοινό πλαίσιο στις ειδήσεις. Η μεγάλη επίπτωση ενός γεγονότος είναι μια σημαντική αξία επικαιρότητας καθώς και οικονομικές συνέπειες είναι εξίσου σημαντικές (Graber, 1993).

Καταλογισμός Πλαισίου Ευθύνης

Αυτό το πλαίσιο ορίζεται ως «ένας τρόπος να αποδίδει την ευθύνη για την αιτία ή την λύση τόσο στην κυβέρνηση όσο σε ένα μόνο άτομο ή μία ομάδα» (Semetko & Valkenburg, 2000, σ. 96). Οι Semetko και Valkenburg (2000) διαπίστωσαν ότι η κατανομή του πλαισίου ευθύνης ήταν πιο συχνά σε σοβαρές εφημερίδες.

Επίπεδο Πλαισίου Ευθύνης

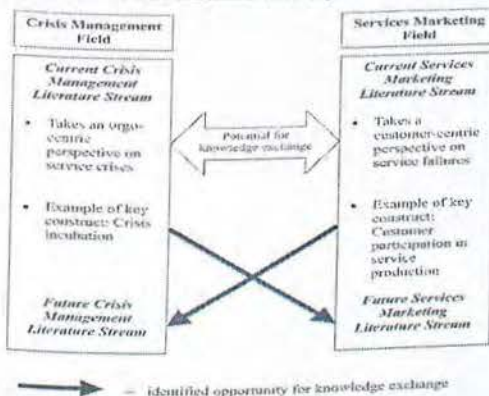
Ατομική εναντίον ομαδικής: Ο Lyengar (1991) προσδιόρισε δύο διακριτά πλαίσια ειδήσεων που ασχολούνται με τα θέματα: επεισοδιακό πλαίσιο

ειδήσεων (εστιάζοντας σε ορισμένα άτομα ή συγκεκριμένα γεγονότα) καθώς και των θεματικό πλαίσιο ειδήσεων (θέματα διάθεσης και γεγονότα σε γενικότερο κοινωνικό ή κυβερνητικό επίπεδο). Την ίδια στιγμή, τα μέσα ενημέρωσης μπορεί να παρουσιάσουν τα προβλήματα και τις λύσεις τους, είτε ενός ατόμου ή της κοινωνικής ευθύνης. Το πρόβλημα της κακοποίησης των ηλικιωμένων, για παράδειγμα, παρουσιάζεται ως ένα μεμονωμένο πρόβλημα με μια μεμονωμένη λύση και όχι ως κοινωνικό πρόβλημα που απαιτεί αντίδραση της κοινωνίας (Mastin, Choi, Barboza, & Post, 2007). Τα νέα μέσα μαζικής ενημέρωσης, πρέπει να έχουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της κοινής γνώμης σχετικά με το ποιος είναι υπεύθυνος για την πρόκληση ή την επίλυση των βασικών κοινωνικών προβλημάτων (Iyengar και Kinder, 1987).

§ 61 Η ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΜΕ

Η διάρκεια και η διαχείριση μιας κρίσης είναι ένα βασικό ζήτημα για τα μέσα ενημέρωσης. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η κρίση είναι μια βραχυπρόθεσμη υπόθεση που περιλαμβάνει μια σύντομη φάση εξυγίανσης που ακολουθείται από μια φάση ανάκαμψης. Σε μια βραχυπρόθεσμη κρίση, οι αρχές μπορούν να προετοιμάσουν άμεσα τα μέσα ενημέρωσης για την φάση της ανάκαμψης. Όταν μια κρίση επεκτείνεται σε μήνες, η διαχείριση από τα μέσα ενημέρωσης γίνεται μια εντελώς διαφορετική υπόθεση. Μια γνωστή μέθοδος διαχείρισης των κρίσεων είναι να απομονωθεί η προβληματική περιοχή και να θεωρείται «εστία κρίσης» από την υπόλοιπη έκταση του προορισμού. Έτσι, είναι σαν να αναφέρονται τα μέσα σε δύο περιοχές ενώ στην ουσία όλη η έκταση πλήττει.

Figure 1 Service crisis and failure: knowledge transfer between fields



§ 62 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ ΑΠΟ ΤΑ ΜΜΕ & ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ

Όσο η κρίση βρίσκεται στην κάμψη της, επικρατεί ένα φυσικό συναισθηματικό ενδιαφέρον απο τις αρχές του προορισμού για τη θεραπεία των μέσων ενημέρωσης που λειτουργούν ως αντίπαλοι. Εμείς έχουμε κατά νου ότι η κρίση είναι ένας στόχος για τα μέσα, παρακολουθείται στενά και αποφέρει τη διαφθορά και την επίσημη ανεντιμότητα. Είναι σημαντικό να υπάρχει ειλικρίνεια και συνεργασία με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, όταν το επιτρέπουν οι περιστάσεις. Αυτό δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να ψεύδονται, αλλά σε περιπτώσεις όπου οι εθνική ή η τουριστική ασφαλεία μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο, είναι σκόπιμο να είναι επιλεκτικοί σχετικά με το τι αποκαλύπτεται στα μέσα ενημέρωσης. Οι εκπρόσωποι των μέσων ενημέρωσης στις βασικές αγορές, θα πρέπει να ανησυχούν για τις επιπτώσεις μιας κρίσης στον προορισμό κυρίως για τους συνανθρώπους τους. Συνήθως, εάν ήταν 50 οι τουρίστες που σκοτώθηκαν στην τρομοκρατική επίθεση στη Μέση Ανατολή, οι New York Times θα επικεντρωθεί στα θύματα αποκλειστικά από τη Νέα Υόρκη, τις Ηνωμένες Πολιτείες και στη συνέχεια τις άλλες χώρες με αυτή τη προτεραιότητα. Η διαχείριση των μέσων μαζικής ενημέρωσης απαιτεί την προετοιμασία για την αντιμετώπιση των συχνών προβλημάτων που δημιουργούνται απο αυτά. Υπάρχουν πολλά ερωτήματα τα οποία οι υπεύθυνοι διαχειριστές θα πρέπει να γνωρίζουν:

Βήμα 1: Έρευνα των παρακάτω ερωτημάτων

- Ποιές ενέργειες βοήθειας γίνονται για τα θύματα;
- Ποια είναι η έκταση της ζημίας και κατ' επέκταση των θυμάτων;
- Τι μέτρα λαμβάνονται για να μειώσουν, ή να ελαχιστοποιήσουν, ή να εξαλείψουν τους μελλοντικούς κινδύνους;
- Τι μπορεί να κάνει η κυβέρνηση του προορισμού και οι αρχές για να εγγυηθούν και να εξασφαλίσουν την ασφάλεια;
- Αρχικά, γιατί αυτό το γεγονός συνέβη;
- Ποιος φταίει;
- Πόσο κράτησε η τελευταία κρίση;

Βήμα 2: Να συσταθεί μια ομάδα διαχείρισης κρίσεων και να καθορίσουν τους

ρόλους του καθένα. Οι λειτουργίες και η κατάσταση σε σχέση με τις εσωτερικές αξιολογήσεις και την ενημέρωση του προσωπικού. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι αρχές του προορισμού πραγματοποιεί την αποτελεσματική μετάδοση των πληροφοριών σχετικά με την κρίση στην αγορά, αλλά με έναν τρόπο ώστε να αγνοήσουμε τους ανθρώπους που συμμετέχουν άμεσα στην κρίση - το ίδιο τους το προσωπικό. Η αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης ενισχύεται όταν οι υπάλληλοι και οι εκπρόσωποι των αρχών του προορισμού, είναι πλήρως ενημερωμένοι για τις επιχειρησιακές και εμπορικές συνέπειες της δικής τους διαχείρισης κρίσεων. Πρέπει να γνωρίζουν τη γραμμή που ακολούθησαν στις σχέσεις με τα ΜΜΕ, στις ξένες κυβερνήσεις και στη βιομηχανία του τουρισμού. Η εσωτερική επικοινωνία και η αποτελεσματική εσωτερική ενημέρωση είναι ζωτικής σημασίας στοιχεία της επιτυχούς διαχείρισης κρίσεων. Το προσωπικό πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένο για την κατάσταση και για τους ρόλους των στενότερων συνεργάτες του, παρέχοντάς του τη δυνατότητα να εναλλάσσουν μεταξύ τους ρόλους όταν είναι απαραίτητο.

Βήμα 3: Προώθηση του προορισμού κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση.

Η μέθοδος αυτή προβλέπει τον διαχωρισμό του προβληματικού τόπου από τον υπόλοιπο προορισμό, ο οποίος απεικονίζεται ως ασφαλής και ελκυστικός για επίσκεψη. Στη Βρετανία, κατά τη διάρκεια της κρίσης του αφθώδους πυρετού, δόθηκε έμφαση στην προώθηση στα πολιτιστικά αξιοθέατα και γεγονότα. Η τουρκική κυβέρνηση, κατά τη φάση της αποκατάστασής της μετά το σεισμό του 1999 στο Izmit, διακρίνει τις ζώνες του σεισμού και την προσβασιμότητα και την ασφάλεια των σημαντικών τουριστικών αξιοθέατων από τις υπόλοιπες περιοχές της χώρας.

Βήμα 4: Ανάκτηση, παρακολούθηση και ανάλυση της εμπειρίας από την κρίση. Οι αρχές του προορισμού πρέπει να παρακολουθούν προσεκτικά τις στατιστικές τάσεις και τη διάρκεια των δύο κρίσεων και της διαδικασίας ανάκτησης. Με τον τρόπο αυτό, θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν όσο το δυνατόν περισσότερους παράγοντες. Η έρευνα αγοράς θα πρέπει να είναι μια συνεχής εργασία για τις αρχές στον προορισμό. Η παρακολούθηση της βασικής αγοράς και η κατάτμησή της, προβλέπει τις ανάγκες της αγοράς και ενισχύει την ανάπτυξη των στρατηγικών για να στοχεύσει αποτελεσματικά το

κάθε τμήμα της αγοράς ξεχωριστά με το πιο κατάλληλο μήνυμα. Για τους προορισμούς όπου ο τουρισμός είναι μια οικονομικά σημαντική βιομηχανία, η αποτελεσματική έρευνα αγοράς και η λεπτομερής στατιστική παρακολούθηση είναι στοιχεία ζωτικής σημασίας. Κατά τη διάρκεια της κρίσης και ύστερα στην ανάκαμψη, η ανάλυση αυτών που υπό ή υπερδιενεργήσαν κατά τη διάρκεια της κρίσης καθορίζει στις αρχές του προορισμού την κατανομή των πόρων μάρκετινγκ για κάθε αγορά. Οι έρευνα αγοράς μετρά την αποτελεσματικότητα των εκστρατειών μάρκετινγκ για τις αγορές προέλευσης και τα τμήματα εντός των αγορών αυτών. Για όλες τις αρνητικές πτυχές μιας κρίσης, η αποτελεσματική ανάλυση της κρίσης παρουσιάζει μια ευκαιρία για μια νέα αρχή στον προορισμό για να προσαρμοστεί και να αλλάξουν τις στρατηγικές της αγοράς.

ΠΑΡΕΝΘΕΣΗ 5: Η ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΜΙΑΣ ΚΡΙΣΗΣ

Η έρευνα στα θέματα επικοινωνίας μετά και κατά την διάρκεια μιας κρίσης είναι ένα σημαντικό κομμάτι της διαχείρισης. Οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να δώσουν ώθηση στην επικοινωνία τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά μέσα από διάφορους τρόπους και μεθοδολογικές επικοινωνίας. Εκτός από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας της επικοινωνίας των κρίσεων στις δημόσιες σχέσεις, η πραγματική αξία της έρευνας έγκειται στην ευρετική λειτουργία της όπως αποκαλύπτεται από τα συμφραζόμενα και τα μεθοδολογικά κενά που κρίνονται σημαντικά πεδία για την μελλοντική έρευνα στις δημόσιες σχέσεις.

Συνολικά, φαίνεται ότι το σώμα της εργασίας θα μπορούσε να είναι λιγότερο περιγραφικό και περισσότερο δεσμευτικό με πλουσιότερα ακαδημαϊκά σχόλια και κριτική σε θέματα ενίσχυσης για τα μοντέλα. Αυτή η έρευνα, υποστηρίζει ο Coombs (2009, σ. 113) ότι "μεγάλο μέρος της υφιστάμενης διαμόρφωσης της φήμης μέσα από την έρευνα παράγει περισσότερο εικασίες για το τι πρέπει να γίνει και όχι τον πραγματικό έλεγχο των ισχυρισμών". Σε ιδανική περίπτωση, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας επικοινωνίας κρίσης στις δημόσιες σχέσεις 18 χρόνια αργότερα, μπορεί να αποκαλύψει θέματα όπως : πιο θεωρητική κριτική, μεγαλύτερη διακύμανση στην οργάνωση / τύπος

οντότητας, αυξημένη παρακολούθηση των αποτελεσμάτων και των στόχων- πέρα από τη συντήρηση φήμη, τη συνεχή προσοχή στις συμφραζόμενες εφαρμογές, περισσότερες δημοσιεύσεις σε δημοφιλή περιοδικά επικοινωνίας, ενισχυμένη μεθοδολογική πολυμορφία- όπως ποιοτικές μέθοδοι έρευνας, ευρύτερη δειγματοληψία και μεγαλύτερη προσοχή στα στάδια πριν από την κρίση. Συνολικά, το συμπέρασμα ότι η θεωρία στην έρευνα των δημοσίων σχέσεων γνώρισε αξιοσημείωτη ανάπτυξη και εκτεταμένη εφαρμογή που παραμένει ακόμη ανοικτή σε νέες κατευθύνσεις στο πλαίσιο και την κριτική.

§ 63 ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ

Ορισμένοι ερευνητές έχουν την άποψη πως η λειτουργία των δημοσίων σχέσεων πρέπει να γίνεται με την προϋπόθεση ότι οι ασκούμενοι των δημοσίων σχέσεων έχουν επικοινωνιακό ρόλο της ενεργούς υποστήριξης για λογαριασμό της οργάνωσης που εκπροσωπούν (π.χ., Benoit, 1995? Bernays, 1955? Phau & Wan, 2006). Μέσα από αυτή την αντίληψη των δημοσίων σχέσεων, οι επαγγελματίες που έχουν την ευθύνη να φέρουν την οργάνωση πρέπει αντιπροσωπεύουν τον οργανισμό και να επιδιώκουν το πιο θετικό αποτέλεσμα σε θέματα επικοινωνίας. Η ιδέα της ενεργούς υποστήριξης προέρχεται από αρκετά παλαιότερα. Η φιλοσοφία ότι οι ενέργειες της οργάνωσης και ότι η ανακοίνωση των εν λόγω δράσεων γίνεται μέσω δημοσίων σχέσεων μπορεί να πείσει, να καλύψει και τελικά να επηρεάσει θετικά την κοινή γνώμη (π.χ., Benoit, 1997? Berger & Park, 2003? Cameron, Sallot, & Curtin, 1997 Κιούσης, Mitrook, Wu και Seltzer, 2006). Οι Phau και Wan () αναφέρουν πως «η πειθώ εξακολουθεί να αποτελεί βασική λειτουργία των σύγχρονων δημοσίων σχέσεων, ιδίως σε ενέργειες που στοχεύουν στην δημιουργία, την αλλαγή, και την ενίσχυση της εικόνας ενός οργανισμού». Άλλοι έχουν την άποψη (στις δημόσιες σχέσεις) της βασικής ευθύνης όσον αφορά στην κατασκευή και την συντήρηση αμοιβαίων σχέσεων όφελους μεταξύ του οργανισμού και των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων στις οποίες η αποτυχία ή επιτυχία της εξαρτάται αποκλειστικά από τις δημόσιες σχέσεις (π.χ., Cropp & Pincus, 2001 Cutlip,

Κέντρο, & Broom, 2006, Fearn-Banker, 2001, Grunig & Grunig, 1992 Grunig & Hunt, 1984? Ledingham, 2006, Ledingham & Bruning, 2000).

Αυτή η προοπτική της διαχείρισης των σχέσεων που επικεντρώνεται σε κοινά συμφέροντα και συνεχείς διαλόγους, συμβάλει στην προώθηση της κατανόησης μεταξύ των οργανώσεων. Οι Fearn και Banker (2001) επισημαίνουν ότι οι οργανισμοί χρειάζονται το τμήμα δημοσίων σχέσεων για τον εντοπισμό των ενδιαφερόμενων και πως θα πρέπει κάθε τμήμα να διευκολύνει την επικοινωνία συνεργάζοντας με την ομάδα αυτή. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι υπάρχουν διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων, στις οποίες διάφορα κρίσιμα περιστατικά θα μπορούσαν να κοινοποιούνται (π.χ., Coombs, 2006? Fearn-Banker, 2001 Lundy, 2006). Οι Grunig και Grunig (1992) συνοψίζουν την προοπτική της διαχείρισης των δημοσίων σχέσεων δηλώνοντας ότι "η κατανόηση είναι ο κύριος στόχος των δημοσίων σχέσεων και όχι πειθώ». Οι ερευνητές έχουν επισημάνει ότι δεν χρειάζονται δημόσιες σχέσεις για να εξεταστεί από αυτήν η διχοτομική προοπτική είτε είναι σε συνάρτηση με την πειθώ ή της διαχείρισης των δημοσίων σχέσεων, αλλά πρόκειται για μια εξομοίωση των δύο φιλοσοφιών»(π.χ., Cropp & Pincus, 2001, Phau & Wan, 2006).

§ 64 Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι Cameron, Sallot και Mitrook (1997) ισχυρίζονται ότι «τα προβλήματα που πρέπει κατά κανόνα να επιλέξουν να λύσουν, είτε συνειδητά είτε εξ ορισμού, είναι η στάση που θα κρατήσουν μεταξύ καθαρής συνηγορίας και καθαρού καταλύματος ». Επειδή μια εξομοίωση και των δύο λειτουργιών έχει αξία, είναι σημαντικό να εξεταστεί ο ρόλος των δύο προοπτικών διαχείρισης της πειθούς και να αξιολογηθεί η συμβολή τους στην κατανόηση της διαχείρισης κρίσεων. Όταν υπάρχει κρίση, η στρατηγική αποκατάστασης είναι αναγκαία, διότι μέρος της ευθύνης για την πράξη της επίθεσης που γίνεται αποδίδεται στην οργάνωση (π.χ., Benoit, 1995, 2000, Brinson & Benoit, 1999, Len-Rios & Benoit, 2004). Σε αυτά τα περιστατικά οι δημόσιες σχέσεις και οι στρατηγικές επικοινωνίας είναι αναγκαία αγαθά για τον λόγο ότι πρέπει εξηγήσουν όχι μόνο τα πραγματικά περιστατικά αλλά παρέχουν και μια αίσθηση λήψης μέτρων για την διασφάλιση του ότι δεν θα ξανασυμβεί κάποιο

παρόμοιο περιστατικό. Ο Benson (1988) επισημαίνει ότι οι ανακοινώσεις θα μπορούσαν να μειώσουν δραστικά την πρόκληση βλαβών αν διαχειρίζονται σωστά αλλά και να αυξήσει σημαντικά τις ζημίες σε περίπτωση κακής διαχείρισης.

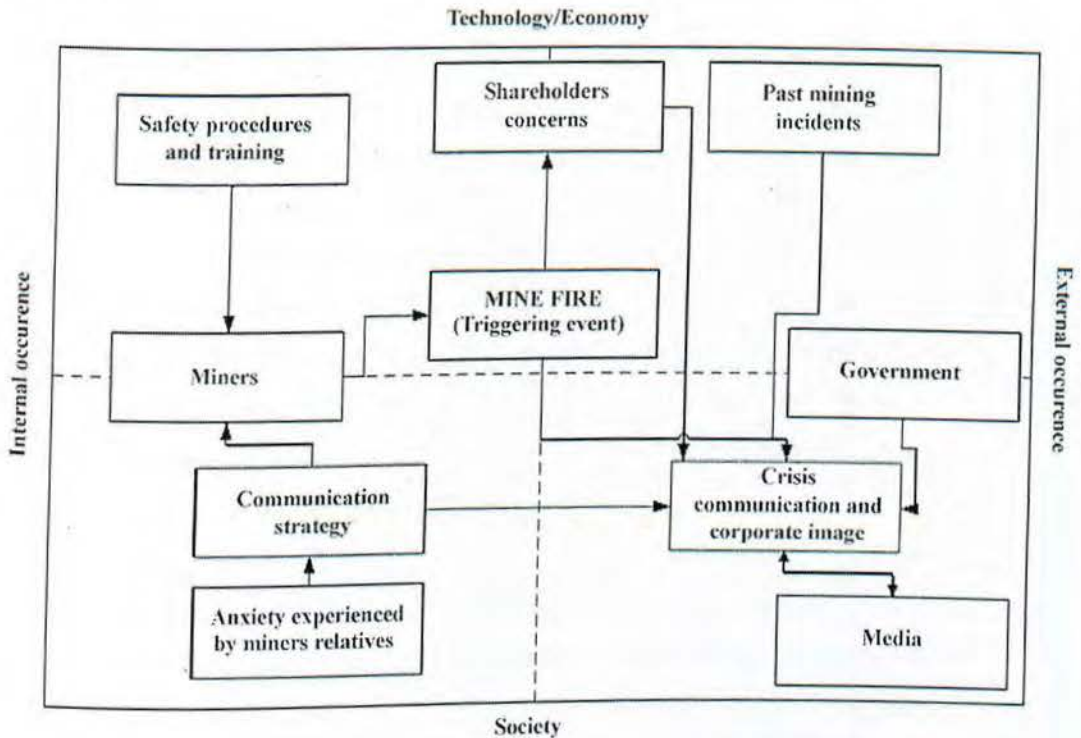


Fig. 1. Crisis communication and the Mosaic mining incident in Esterhazy (Saskatchewan).

§ 65 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ

Βασικές Έννοιες της Θεωρίας Αποκατάστασης της Εικόνας

Το κλειδί για την κατανόηση των στρατηγικών σχεδίων που αφορούν στην επισκευή της εικόνας ενός προορισμού είναι η εξέταση της φύσης των επιθέσεων ή των καταγγελιών που έχουν προκύψει από μία κρίση. Μια επίθεση έχει δύο συνιστώσες:

1. Ο κατηγορούμενος είναι υπεύθυνος για μια δραστηριότητα. 2. Αυτή η πράξη θεωρείται προσβλητική.

Δεν έχει σημασία το τι συνέβη. Ό,τι και αν συνέβη, την ευθύνη της δυσαρέσκειας και των παραπόνων την έχει η εταιρία αποκλειστικά και είναι η ίδια η οποία πρέπει να φροντίσει για την αποκατάσταση της οποιαδήποτε άσχημης εντύπωσης που μπορεί να έχει δημιουργηθεί. Η ευθύνη μπορεί να

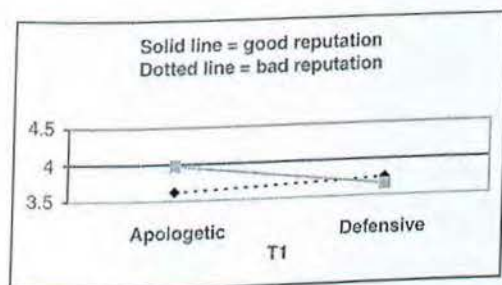
εμφανιστεί σε πολλές μορφές: για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να κατηγορηθεί για πράξεις που διενεργήθηκαν, για κάτι που διέταξε, υποστήριξε ή επέτρεψε να συμβεί. Ακόμη και για πράξεις που δεν διενεργήθηκαν. Όπως και αν έχει, η επιχείρηση από αυτό το σημείο και έπειτα έχει θέσει στο κοινό αμφιβολίες.

Επίσης, το σημαντικό σημείο δεν είναι αν η επιχείρηση στην πραγματικότητα είναι υπεύθυνη για την πράξη της επίθεσης αλλά για το αν η επιχείρηση θεωρείται υπεύθυνη για 'αυτό από το σχετικό κοινό. Φυσικά, εάν η επιχείρηση δεν πάρει μέτρα ευθύνης, αυτό, από μόνο του, αποτελεί σημαντική συνιστώσα της ανταπόκρισης του κοινού. Όσο το κοινό πιστεύει ότι η επιχείρηση είναι υπαίτια, η εικόνα της βρίσκεται σε κίνδυνο. Ομοίως, το βασικό ερώτημα δεν είναι εάν η πράξη ήταν προσβλητική για την εταιρία, αλλά αν η πράξη θεωρείται από το σχετικό κοινό δυσάρεστη προς το ίδιο. Φυσικά, εάν η εν λόγω πράξη δεν ήταν πραγματικά προσβλητική, αυτό μπορεί να αποτελέσει σημαντικό μέρος της άμυνας.

Συνεπώς, το πιο σημαντικό ερώτημα είναι αν το εξέχον κοινό θα δυσαρεστηθεί από την πράξη που θα διαδραματιστεί. Τέλος, οι εταιρίες έχουν συχνά πολλαπλούς αποδέκτες. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις ενδέχεται να έρθουν αντιμέτωποι οι πολίτες της περιοχής, κυβερνητικές ρυθμιστικές αρχές, μετόχους, εργαζόμενους, ομάδες πίεσης, και οι πολιτικούς. Κάθε ενδεχόμενο ακροατήριο έχει διαφοροποιημένα συμφέροντα, ανησυχίες, ανάγκες και στόχους. Ο πληροφοριοδότης της κρίσης πρέπει να δώσει προτεραιότητα στο

πιο σημαντικό κοινό.

FIGURE 1. Initial Phase Between Reputation and Response for Ability to Recall All Details



§ 66 ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ

Αντί να περιγράψει το είδος της κρίσης ή τα στάδια μιας κρίσης, η θεωρία του λόγου αποκατάστασης εικόνας επικεντρώνεται στο μήνυμα που επιλέγεται να προωθηθεί. Με άλλα λόγια, τι μπορεί δηλαδή μια εταιρεία να πεί όταν βρίσκεται αντιμέτωπη με μια κρίση;

Αυτή η θεωρία είναι πληρέστερη. Η θεωρία αυτή προσφέρει πέντε μεγάλες κατηγορίες των στρατηγικών επισκευής εικόνας, ορισμένα σημεία είναι παραλλαγμένα απο τις παλαιότερες θεωρίες που ανταποκρίνονται σε τέτοιου είδους απειλές.

Η μείωση της προσβολής και οι δράσεις που στοχεύουν στην διόρθωση είναι η τρίτη και τέταρτη μεγάλη κατηγορία την αποκατάσταση της εικόνας, η ανησυχία είναι το δεύτερο στοιχείο της επίθεσης που αποδίδεται στον κατηγορούμενο. Η τελευταία γενική στρατηγική, η ταπείνωση, προσπαθεί να αποκαταστήσει μια εικόνα ζητώντας συγχώρεση.

Άρνηση

Καλοκαίρι 1997 Μια μορφή άρνησης μεταφέρει την ευθύνη, υποστηρίζοντας ότι ένα άλλο πρόσωπο ή οργάνωση είναι πραγματικά υπεύθυνος/η για την πράξη της επίθεσης. Μετά την πετρελαιοκλιίδα του Exxon Valdez, ο Rawl, πρόεδρος της Exxon, κατηγόρησε αξιωματούχους του κράτους και του Λιμενικού Σώματος για την καθυστέρηση της φόρτισης και ότι η εταιρεία δεν μπορούσε να λάβει άμεση έγκριση στη σκηνή για να ξεκινήσει τον καθαρισμό LIP το λάδι ούτε να εφαρμόσει μία σημαντική χημική ουσία. Εάν η Exxon δεν έχει καμία ευθύνη για την καθυστέρηση, η εικόνα τους δεν θα πρέπει να αμαυρωθεί.

Υπεκφυγή Ευθύνης Αυτή η γενική στρατηγική επισκευής έχει τέσσερις εκδόσεις. Μια επιχείρηση μπορεί να αποκαλέσει την πράξη της απλή ως απάντηση στην επίθεση του άλλου και ότι η συμπεριφορά μπορεί να θεωρηθεί ως μία λογική αντίδραση στην εν λόγω πρόκληση. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να ισχυριστεί ότι μεταφέρθηκε το εργοστάσιό της σε άλλο κράτος, διότι το πρώτο κράτος πέρασε έναν νέο νόμο μειώνοντας το περιθώριο κέρδους της. Άλλη μία συγκεκριμένη μορφή αποφυγή των ευθυνών είναι αναιρεσιμότητα. Εδώ, η επιχειρηματικότητα αντλείται από την έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τον έλεγχο ή σημαντικά στοιχεία της

κατάστασης. Για παράδειγμα, ένας πολυάσχολος επιχειρηματίας ο οποίος έχασε μια σημαντική συνάντηση θα μπορούσε να ισχυριστεί ότι «ποτέ δεν είπαν ότι η συνάντηση είχε μετακινηθεί για εκείνη την ημέρα.» Αν είναι αλήθεια, η έλλειψη ενημέρωσης δικαιολογεί την απουσία του. Μια τρίτη επιλογή είναι να επιδιώξει στην επιθετική δράση συμβεί ένα ατύχημα. Εάν η εταιρεία μπορεί να πείσει το κοινό ότι η εν λόγω πράξη έγινε κατά λάθος, θα πρέπει να θεωρηθεί λιγότερο υπεύθυνη.

Μετά τις κατηγορίες της απάτης της επισκευής αυτοκινήτων, ο πρόεδρος της Sears 'Brennan χαρακτήρισε τα λάθη επισκευής αυτοκινήτων ως «ακούσια», και όχι εκ προθέσεως. Τέταρτον, η επιχείρηση μπορεί να υποδηλώσει ότι η προσβλητική συμπεριφορά εκτελέστηκε με καλές προθέσεις. Ο Brennan τόνισε τις καλές προθέσεις της Sears δηλώνοντας ότι « η Sears θέλει να ξέρετε ότι ποτέ δεν θα παραβιάζαμε εκ προθέσεως την εμπιστοσύνη που έχουν δείξει στην εταιρία μας για 105 χρόνια οι πελάτες μας.».

Μείωση Προσβλητικότητας Μια επιχείρηση που κατηγορείται για παράνομες δράσεις μπορεί επίσης να προσπαθήσει να μειώσει την αντιληπτή προσβλητικότητα της εν λόγω πράξης. Αυτή η γενική στρατηγική επισκευής εικόνα έχει έξι εκδόσεις. Πρώτον, μια εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιεί την ενίσχυση για την αύξηση των θετικών συναισθημάτων προς τον εαυτό της, ώστε να την αντιστάθμισει με τα αρνητικά συναισθήματα που συνδέονται με την παράνομη πράξη. Οι επιχειρήσεις μπορούν να περιγράψουν θετικά χαρακτηριστικά που έχουν ή θετικές ενέργειες που έχουν γίνει στο παρελθόν. Μια δεύτερη εκδοχή είναι να γίνει προσπάθεια για να ελαχιστοποιήσουν τα αρνητικά συναισθήματα που συνδέονται με την παράνομη πράξη.

Τρίτον, μια επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει στην διαφοροποίηση, κατά την οποία η πράξη διακρίνεται από άλλες παρόμοιες αλλά πιο επιθετικές ενέργειες.

Ένας τέταρτος τρόπος μείωσης προσβλητικότητας είναι υπέρβαση, η οποία προσπαθεί να τοποθετήσει την πράξη σε ένα πιο ευνοϊκό πλαίσιο.

Διορθωτική ενέργεια Μια άλλη γενική στρατηγική αποκατάστασης εικόνας είναι οι διορθωτικές ενέργειες, όπου η εταιρεία υπόσχεται να διορθώσει το πρόβλημα. Η δράση αυτή μπορεί να λάβει τη μορφή της αποκατάστασης στην

κατάσταση που υπήρχε πριν από την επιθετική δράση ή / και ελπίδα για την πρόληψη ή την επανεμφάνιση της επίθεσης πράξης.

Συγχώρεση

Η τελική γενική στρατηγική για την αποκατάσταση εικόνας είναι να ομολογήσει και να ζητούν συγχώρεση. Η στρατηγική αυτή είναι η απλούστερη και ταπεινή αλλά συγχρόνως και η πιο ανεύθυνη.

Δ. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ & ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ (Θεωρία)

§ 67 ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ (1995 – 2005)

1995. Σεισμός στην ιαπωνική πόλη Κόμπε. Σκοτώθηκαν πάνω από 5.500 και διάταράχθηκαν οι υπηρεσιών μεταφοράς σε όλο το νομό.
1996. Ινδικό αεροπλάνο με αεροπειρατεία σε πτήση από το Νεπάλ. 178 επιβάτες απελευθερώνονται μετά από οκτώ ημέρες.
- 1997 ασιατική χρηματοοικονομική κρίση και πτώση των τιμών των νομισμάτων. Μειωμένη ζήτηση για τις ενδοπεριφερειακές μετακινήσεις και επενδύσεις στον τομέα του τουρισμού.
- 1997 Τρομοκρατική επίθεση σε τουρίστες που επισκέπτονται μια ιστορική τοποθεσία στο Λούξορ της Αιγύπτου. Σκοτώθηκαν 58 άνθρωποι.
- 1998 Απαγωγή 16 τουριστών σε μια οργανωμένη περιήγηση στην Υεμένη. Οι τέσσερις από αυτούς σκοτώθηκαν.
- 1999 Συλλογική δράση απο τους πιλότους του Cathay Pacific κατά τη διάρκεια μιας άσκησης είχε ως αποτέλεσμα την ακύρωση πτήσεων που επηρέασαν χιλιάδες επιβάτες.
- 2000 συντριβή αεροπλάνου Concorde, ναυλωμένο από γερμανικό γραφείο ταξιδίων στο Παρίσι. Σκοτώθηκαν 113.
- 2001 νόσος χειρών ποδών και στόματος. Κρούσμα θανάτου στο Ηνωμένο Βασίλειο, περιορισμένη πρόσβαση στην ύπαιθρο και καταστροφικές εικόνες προορισμού.

2002 Οι τρομοκρατικές βομβιστικές επιθέσεις σε νυχτερινά κέντρα στο ινδονησιακό νησί του Μπαλί. Σκοτώθηκαν 191 και τραυματίστηκαν 300.

2003 Σοβαρό Οξύ Αναπνευστικό Σύνδρομο (SARS) επιδημία του ιού στην Ασία και τον Καναδά. Αντίκτυπος στις μετακινήσεις τουριστών και τα αεροπορικά ταξίδια.

2004 τσουνάμι στον Ινδικό Ωκεανό στο οποίο εκτιμάται ότι πάνω από 200.000 πέθαναν, συμπεριλαμβανομένων 2.000 τουρίστες στην Ταϊλάνδη.

2005 βομβιστικές επιθέσεις αυτοκτονίας σε ξενοδοχείο Αμμάν της Ιορδανίας. Σκοτώθηκαν 57 και τραυματίστηκαν 120.

Πηγές: Ανάμεικτα ειδησεογραφία. .

§ 68 ΤΑ ΜΕΤΡΑ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΜΙΑΣ ΚΡΙΣΗΣ & Η ΚΛΙΜΑΚΑ DESTCON

Η κλίμακα DESTCON -"συνθήκες ετοιμότητας της άμυνας" Η εκτίμηση της σοβαρότητας της κρίσης προορισμού Οι παγκόσμιες ένοπλες δυνάμεις έχουν βαθμολογήσει το καθεστώς της στρατιωτικής ετοιμότητας σε στιγμές που δέχονται απειλή για την ασφάλεια ενός έθνους σε μια πενταβάθμια κλίμακα που είναι γνωστή ως προϋποθέσεις της ετοιμότητας της άμυνας, η κλίμακα DESTCON. Η κλίμακα ξεκινά από το DESTCON 5: Κανονική ετοιμότητα σε περίοδο ειρήνης για να φτάσει την DESTCON 1: Η μέγιστη ετοιμότητα. Μια συγκρίσιμη κλίμακα έχει σημασία για τον προσδιορισμόετοιμότητας μιας κατάστασης που ονομάζεται DESTCON προορισμού. Σε γενικές γραμμές, αυτός είναι ο προσδιορισμός των σημείων DESTCON: • DESTCON 5: Κανονικές εμπορικές συνθήκες • DESTCON4: φυσιολογική συνθήκη, αύξηση των πληροφοριών και ενίσχυση των εμπορικών μέτρων • DESTCON 3: Αύξηση της ετοιμότητας του εμπορίου, πάνω από την φυσιολογική ετοιμότητα. • DESTCON 2: Περαιτέρω αύξηση της ετοιμότητας του εμπορίου, λιγότερο από τη μέγιστη ετοιμότητα. • DESTCON 1: Μέγιστη ετοιμότητα σχεδίου μάρκετινγκ. Η παραπάνω μεταφράζεται για τις μετέπειτα συνθήκες στον προορισμό:

- DESTCON 5: Ελάχιστη η απειλή για την εμπορικότητα του προορισμού.
- DESTCON 4: Απομονωμένα τα προβλήματα στο εσωτερικό του

προορισμού: έγκλημα, χαμηλού επιπέδου πολιτικές αναταραχές οι οποίες ενδέχεται να απαιτήσουν την απομόνωση συγκεκριμένων περιοχών αλλά έχουν ελάχιστη επίπτωση στη συνολική εμπορευσιμότητα του προορισμού. Η Νότια Αφρική είναι το πρωταρχικό παράδειγμα που εξετάζεται στην παρούσα μελέτη.

- DESTCON 3: Υπάρχουν μεγάλα προβλήματα στο εσωτερικό και αναγνωρίσιμες περιοχές του προορισμού, οι οποίες έχουν μεγάλη δημοσιότητα και παρουσιάζουν μια αξιόπιστη απειλή για τους τουρίστες σε αυτούς τους τομείς. Οι απειλές περιλαμβάνουν την εκδήλωση του εγκλήματος, εστίες τρομοκρατίας, μια τοπική φυσική καταστροφή ή μια επιδημία. Σημαντικά προβλήματα σε μια γειτονική περιοχή του προορισμού ενδέχεται να επηρεάσουν την εμπορευσιμότητα του κύριου προορισμού. Οι περιπτώσεις που εξετάστηκαν ταιριάζουν με αυτή την κατάσταση στην Τουρκία, το Φίτζι και το Port Arthur. Στις περισσότερες περιπτώσεις, πρόκειται για δεδομένα μεγάλη δημοσιότητα, που εντοπίζεται στις κρίσεις οι οποίες συχνά αποθαρρύνουν τους τουρίστες να επισκέπτονται το σύνολο του προορισμού.

- DESTCON 2: Η κρίση μεγάλου μεγέθους σε μεγάλα τμήματα της χώρας κάτω από την επίκαιρη απειλή πολέμου ή την καταστροφή από φυσικά αίτια. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει εκτεταμένη τρομοκρατία, φυσικές καταστροφές, ασθένειες ή διαδεδομένη διαταραχή κατά την οποία η ασφάλεια των τουριστών είναι κάτω από απειλή. Κατά συνέπεια, οι κυβερνήσεις των αγορών νιώθουν σε υψωμένα επίπεδα ανησυχία ή επιμένουν στην πλήρη αποφυγή της κρίσης. Οι περιπτωσιολογικές μελέτες που αναλύθηκαν οι οποίες έχουν φθάσει σε αυτό το επίπεδο είναι: η Κροατία, το Ισραήλ, οι Φιλιππίνες, η Αίγυπτος και τη Σρι Λάνκα. Τα προβλήματα που προέκυψαν στις περιπτώσεις αυτές έχουν συχνά αρνητικές συνέπειες για την εμπορευσιμότητα των γειτονικών προορισμών.

- DESTCON 1: Μια κρίση αυτού του μεγέθους δεν απειλεί μόνο την εμπορικότητα ενός προορισμού αλλά έχει επίσης εκτεταμένη παγκόσμια ή περιφερειακή επίπτωση στον τουρισμό. Στις περισσότερες περιπτώσεις, πρόκειται για μια σημαντική πράξη πολέμου ή τρομοκρατίας, από την οποία πλήττουν πολλές χώρες. Οι επιθέσεις στη Νέα Υόρκη και την Ουάσιγκτον στις

11 Σεπτεμβρίου 2001 με τις παγκόσμιες επιπτώσεις που είχε, αντιστοιχεί σε αυτό το επίπεδο της κρίσης.

§ 69 ΘΕΩΡΙΑ ΠΕΡΙΣΤΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΡΙΣΕΩΝ (SCCT)

Η Περιστασιακή Θεωρία Επικοινωνίας (SCCT) αναπτύχθηκε πρόσφατα, για να ερευνησει τις διάφορες στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης για τους διαχειριστές που θα πρέπει να εφαρμόζουν κάποια από αυτές σε ειδικές καταστάσεις κρίσης για την αποκατάσταση της φήμης του οργανισμού με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Coombs, 2007). Αυτό είναι σημαντικό κεφάλαιο, δεδομένου ότι κανένας οργανισμός δεν έχει γλιτώσει. Ο κάθε οργανισμός χρειάζεται να περάσει μία από τις κρίσεις κατά την διάρκεια της ζωής του (Spillan, 2003). Οι κρίσεις αυτές αποτελούν πρόκληση για την οργανωμένη φήμη και την αξιοπιστία (Arpan, 2002? Weiner, 2006). , Μέχρι πριν ερευνηθεί η θεωρία SCCT , στην έρευνα σχετικά με την ανακοίνωση της κρίσης έχει δοθεί ελάχιστη προσοχή για τον ρόλο και τα χαρακτηριστικά του χαρακτήρα που μπορεί να επηρεάσει την αντίδραση των ερωτηθέντων είτε σε μια κρίση είτε για την στρατηγική αντιμετώπισης κρίσεων που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση της κρίσης (Coombs, 2007). Ως εκ τούτου, η παρούσα μελέτη ερεύνησε τη μετριοπαθή επιρροή της δυναμικής του ελέγχου στο χαρακτηριστικό που αναφέρεται σε καταχωρήσεις που κάνουν οι άνθρωποι για τη συμπεριφορά των συνεπειών και των ενισχύσεων (Duffy, Downey, & Shiflett, 1977). Η τοποθεσία του ατόμουόπου που ελέγχει μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα του ελέγχου. Αυτός ή αυτή τοποθετεί σε εξωτερικό ή εσωτερικό έλεγχο την οργανωτική δομή και δίνει απαντήσεις στην κρίση (Rotter, 1966). Επειδή οι στρατηγικές αντιμετώπισης των κρίσεων διαφέρουν ως προς τον τρόπο με τον οποίο προσπαθούν να πείσουν ένα ακροατήριο ότι μια κρίση οφείλεται είτε σε εξωγενείς ή ενδογενείς παράγοντες, είναι προτιμότερο τα άτομα που κάνουν τον εσωτερικό έλεγχο να βρίσκονται εντός του οργανισμού και να βρίσκουν τρόπους αντιμετώπισης της κρίσης διότι ο εξωτερικός έλεγχος δημιουργεί ερωτηματικά στο ακρωατήριο όσον αφορά θέματα εμπιστοσύνης και ασφάλειας.

Το SCCT διαιρεί τους τύπους κρίσεων σε τρεις ομάδες κρίσης (Coombs, 2007 Coombs & Holladay, 2002). Οι κρίσεις ορίζονται ανάλογα με τις ασθενείς

αποδόσεις της οργανωτικής ευθύνης. Το τυχαίο σύμπλεγμα περιλαμβάνει κάποιες κρίσεις στις οποίες είναι χαμηλό το επίπεδο ευθύνης που αποδίδεται στην οργάνωση. Στην περίπτωση όπου η πρόληψη στην διαχείριση είναι ενισχυμένη, η κρίση γίνεται αντιληπτή ως υπεύθυνη (βλ. Πίνακα 1). Η μεγαλύτερη ευθύνη που αποδίδεται στην οργάνωση σε σχέση με την κρίση, είναι οι αρνητικές επιπτώσεις σχετικά με την φήμη της οργάνωσης (Coombs, 1998). Ως εκ τούτου, διάφορα είδη κρίσεων προκαλούν ποικίλλες φήμες με την ανάλογη ζημία. Αυτό οδηγεί τις ακόλουθες εκδοχές:

H1. Η κρίση «θύμα» οδηγεί σε μια λιγότερο αρνητική επίδραση στην φήμη από ότι στις άλλες μορφές. Η τυχαία κρίση οδηγεί σε μέτρια αρνητική επίδραση στην φήμη σε σχέση με την κρίση «θύμα» όσον αφορά την πρόληψη. Η κρίση «πρόληψης» οδηγεί στον πιο αρνητικό αντίκτυπο της φήμης της οργάνωσης σε σχέση με τις άλλες. Εντός του εύρους των στρατηγικών ανταπόκρισης, αρκετές ομάδες έχουν επίσης εντοπιστεί κι άλλες μορφές κρίσης (Coombs, 2004, 2007 Huang, Λιν, και Su, 2005) (βλέπε πίνακα 1). Η στρατηγική άρνησης υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει κρίση όπου ο οργανισμός δεν φέρει ευθύνες (Coombs, 2007). Η μειοψηφία των στρατηγικών υποστηρίζει ότι μια κρίση δεν είναι τόσο σοβαρή όσο οι άνθρωποι σκέφτονται ή την ελαχιστοποιούν την οργανωτική ευθύνη (δικαιολογία). Όπως και να έχει, μέσα στις στρατηγικές της κρίσης πρέπει να υπάρχει και η προσφορά αποζημίωσης και η απολογία. Η έρευνα έχει αποδειχθεί ότι ζητώντας συγνώμη κατά την ανάκτηση στρατηγικής απόκρισης της κρίσης, οδηγεί σε πιο αποτελεσματική αποκατάσταση της φήμη από το να κρατάει αμυντική στάση ο οργανισμός ή στάση άρνησης των ευθυνών. (Coombs & Holladay, 2008).

Έτσι: Η φήμη απειλείται από το είδος των κρίσεων, η οποία ορίζεται με βάση την αντίληψη περί ευθύνης που αποδίδεται απο την οργάνωση (Coombs, 2004, 2007). Η ιδέα αυτή στηρίζεται στη θεωρία του καταλογισμού (Coombs, 2007). Οι διαχειριστές της κρίσης θα πρέπει να επιλέγουν στρατηγικές αντιμετώπισης των κρίσεων που είναι ανάλογες του βαθμού της φήμης (Coombs & Holladay, 2002). Σε μια πειραματική μελέτη, οι Coombs και Holladay () βρίσκουν ότι όταν η κρίση της επικοινωνίας δίνει απαντήσεις ανάλογα με το είδος των κρίσεων από την άποψη της απόδοσης ευθύνης,

αυτό οδηγεί σε μια πιο θετική εικόνα για τη φήμη. Η έρευνά τους διαπιστώνει ότι τα οφέλη της φήμης, όταν ρυθμίζονται οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται στην αντιμετώπιση της δεδομένης κρίσης οδηγούν σε πιο δυνατή πρόληψη της κρίσης. Προηγούμενες έρευνες έχουν εξετάσει την αντιστοιχία μεταξύ του τύπου κρίσης και μια ενιαία στρατηγική αντιμετώπισης κρίσεων (Coombs & Holladay, 1996). Ωστόσο, ο Benoit (1997) δείχνει ότι η χρήση ενός συνδυασμού στρατηγικών μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της εικόνας αποκατάστασης. Η SCCT συμβουλεύει τους διαχειριστές κρίσεων να συνδυάζουν τις στρατηγικές αντιμετώπισης των κρίσεων (Coombs, 2007). Σύμφωνα με την SCCT, η καλύτερη επιλογή φαίνεται να είναι ένας συνδυασμός πολλών στρατηγικών από την ίδια «οικογένεια».

Η αντιστοιχία του τύπου της κρίσης με την στρατηγική ανταπόκρισης της κρίσης οδηγεί σε μια λιγότερο αρνητική επίδραση στην φήμη σε σχέση με την επιλογή του να γινόταν η επιλογή αντιστοιχίας τυχαία.

Παρά το γεγονός ότι Coombs (1998) δεν ήταν σε θέση να αποδείξει εμπειρικά ότι ο βαθμός σοβαρότητας της κρίσης έχει σταδιακά αρνητική επίδραση της φήμης, ο συγγραφέας ισχυρίζεται ότι οι πιο σοβαρές κρίσεις όντως έχουν μεγαλύτερη αρνητική επιπτώση στην φήμη του οργανισμού από τις κρίσεις που οδηγούν σε ασήμαντες βλάβες (Coombs, 1998? Coombs & Holladay, 2002).

Ο Coombs (1998) έκανε δοκιμές στην έρευνά του σε σχέση με την λειτουργικότητά της σοβαρότητας των κρίσεων, όπως και το ύψος των υλικών ζημιών και την σοβαρότητα των σχετικών τραυματισμών.

Ως εκ τούτου, χρησιμοποιείται η λειτουργικότητα στην τρέχουσα μελέτη, η οποία μπορεί να συμβάλει στην περαιτέρω αποκάλυψη των επιπτώσεων της σοβαρότητας της φήμης από τις κρίσεις.

§ 70 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΕΝ ΜΕΣΩ ΚΡΙΣΗΣ

Οι προτάσεις πλαισιώνονται σε τρεις θεματικές ενότητες. Την προετοιμασία πριν από την κρίση, την αναγνώριση της φύσης της κρίσης και τις προτάσεις για την αντιμετώπιση της κρίσης.

Προετοιμασία της Σχεδίου Κρίσης Πριν από μια κρίση προφανώς και ο σχεδιασμός μπορεί να μειώσει το χρόνο αντίδρασης και οδηγεί στην πρόληψη ενδεχόμενων απερίσκεπτων ενεργειών κατά την αρχική αντίδραση ενός οργανισμού σε μια κρίση. Ένα άτομο στην επιχείρηση είναι υπεύθυνο για την αντιμετώπιση κρίσεων και για να αναλαμβάνει ταχεία δράση όπου απαιτείται. Αυτό το άτομο θα πρέπει επίσης να προβλέπει ενδεχόμενες κρίσεις ώστε να είναι προετοιμασμένη η επιχείρηση για τα απρόβλεπτα εντός του σχεδίου. Αν και οι κρίσεις μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές, μερικές πιθανές κρίσεις μπορούν να προβλεφθούν. Μια αεροπορική εταιρεία θα πρέπει να έχει προβλέψει την δυνατότητα μιας συντριβής? Ένα εστιατόριο πρέπει να προετοιμαστεί για τις περιπτώσεις τροφικής δηλητηρίασης? Αυτά τα σχέδια έκτακτης ανάγκης πρέπει να επανεξετάζονται περιοδικά και διεξοδικά: τα πραγματικά προβλήματα μπορεί να διαφέρουν από τα αναμενόμενα προβλήματα, οπότε τα σχέδια θα πρέπει να είναι δέχονται τροποποίηση.

§ 71 ΣΤΑΔΙΟ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ

Η ανταπόκριση στην επικοινωνία σε κατάσταση κρίσης επικεντρώνεται σε κανάλια διανομής και στη ροή των πληροφοριών.

Οι March και Simon (1958) βρήκαν ότι η πίεση και το άγχος του χρόνου εμποδίζουν την έρευνα της κρίσης για την εύρεση πληροφοριών. Ο Williams (1957) διαπίστωσε ότι ο όγκος των πληροφοριών που πρέπει να μεταβιβαστεί μέσω των υφιστάμενων διαύλων, αυξάνεται σε μεγάλο βαθμό κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Οι αιτίες της αύξησης αυτής συνεπάγεται με την αυξημένη πολυπλοκότητα της κατάστασης όμως? Με τον αριθμό των ταυτόχρονων εκδηλώσεων? Και ποιά η σημασία της ταχείας λήψης πληροφοριών σχετικά με τα γεγονότα αυτά?

Ο Hermann (1963), με τη σειρά του, διαπίστωσε ότι την ίδια στιγμή που αυξάνεται η ροή πληροφοριών, ο αριθμός των διαύλων που χρησιμοποιούνται μειώνεται. Το τελικό αποτέλεσμα αυτών των διεργασιών που προσδιορίζονται πιο ολοκληρωμέν από τον Quarantelli (1988), είναι η υπερφόρτωση πληροφοριών και αδυναμιών του καναλιού, το οποίο μπορεί να προκαλέσει την αποτυχία της επικοινωνίας στο σύστημα και την απώλεια ή την

καθυστέρηση των σχετικών πληροφοριών που στοχεύουν στην επίτευξη των κατάλληλων μέτρων που πρέπει να λάβουν τα μέλη του ομίλου(1998)

Το θεωρητικό μοντέλο των Pearson και Clair της διαχείρισης κρίσεων, προβλέπει πως ο αντίκτυπος της διαδικασίας διαχείρισης των κρίσεων οδηγεί σε σχετικό βαθμό επιτυχίας και αποτυχίας. Το μοντέλο τους προτείνει ότι οι οργανώσεις θα έχουν μεγαλύτερη επιτυχία εάν πριν από την εκδήλωση των κρίσεων να δημιουργηθούν συμμαχίες που θα συντονίζουν τις δραστηριότητές με την ανταλλαγή πληροφοριών και τα σχέδια με τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Οι Horsley και Barker (2002) κατέληξαν σε παρόμοιες προτάσεις στο πλαίσιο ενός μοντέλου. Το μοντέλο τους προβλέπει τη μεγαλύτερη επιτυχία με την προϋπόθεση ότι οι πληροφορίες διαδίδονται γρήγορα, με ακρίβεια και άμεσα. Αυτά, μαζί με την αναγνώριση του γεγονότος ότι οι δημόσιες σχέσεις βρίσκονται σε συνεχή ανησυχία σε όλη την διαδικασία επικοινωνίας της κρίσης, αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι πέρα από την ανταπόκριση του οργανισμού όσον αφορά την κρίση.

Επιπλέον, σε πρόσφατες μελέτες προβλέπεται μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των τιμών ενός οργανισμού και τον πολιτισμό και τη συμπεριφορά αυτού του φορέα, κατά την φάση της επέμβασης. Οι Ross και Benson (1995) περιέγραψαν πώς μια οργανωτική κουλτούρα με ηθικούς φραγμούς συνέβαλε στην οικονομική κρίση? εξάλλου, η κρίση θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μετά την αντίσταση των στελεχών στις πολιτιστικές μεταβολές που τέθηκαν σε εφαρμογή. Ο Stevens (1999) διαπίστωσε παρόμοιες διεργασίες ως αναγκαίες, κατόπιν πρόληψης.

Μετά από το γενεσιουργό γεγονός, εξετάζονται τα πρότυπα επικοινωνίας στην ανταπόκριση της κρίσης και μπορεί να χαρακτηριστεί ως κίνηση η οποία ακολουθουθείται από την ερμηνεία, την επιλογή και ολοκληρώνεται με την διάδοση. Κάθε ένα από αυτά ξεχωριστά μελετήθηκαν και υποστηρίζεται πως η παρουσία αυτών των τεσσάρων δραστηριοτήτων επικοινωνίας αποτελούν το διαδοχικό μοτίβο.



Figure 1.
A complexity science
framework for a crisis
response system

Το βήμα της παρατήρησης της επικοινωνίας αντιμετώπισης της κρίσης συνεπάγεται με την συλλογή δεδομένων σχετικά με τα γεγονότα που αφορούν στην κρίση. Δεν θα έπρεπε μόνο να συλλέγονται οργανωμένα τα στοιχεία αλλά θα πρέπει να υπάρχει σίγουρη και εύκολη πρόσβαση σε αυτά. Το βήμα αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση της έλλειψης σχετικών πληροφοριών και ταχεία συλλογή του. Οι πιέσεις που συνδέονται με τον χρόνο που σχετίζεται άμεσα με την κρίση, σε συνδυασμό με τον αυξημένο κίνδυνο και το ρίσκο, αυξάνει την ανάγκη για ακρίβεια και ταχύτητα.

Το στάδιο της ερμηνείας υπάρχει για να καταταχθούν οι ενέργειες σε ένα πλαίσιο επεξήγησης και αιτιολόγησης. Οι ενέργειες έχουν ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο βήμα. Συνεπάγεται με την αξιολόγηση των πληροφοριών εντός της τρέχουσας κρίσης και χρησιμοποιείται επίσης για να εκτιμηθεί τόσο την ακρίβεια όσο και τη σημασία της. Οι πληροφορίες ενσωματώνονται με τις προηγούμενες πληροφορίες και γίνονται σαφείς μέσα από την ερμηνεία τους. Εάν είναι το στάδιο αυτό ολοκληρωθεί αξιόλογα, μια πληρέστερη κατανόηση της κρίσης είναι σίγουρη. Εάν όμως είναι αναξιόπιστη και στην ερμηνεία δεν περιλαμβάνεται ο διαχωρισμός των σχετικών από τις άσχετες πληροφορίες τότε νόμιμα θα υπάρχει λανθασμένη ερμηνεία των δεδομένων. Το τμήμα της επικοινωνίας πρέπει να επιλύσει τις διαφορές οι οποίες καταλήγουν σε μία καθαρή εικόνα των γεγονότων κρίσης, ώστε να είναι εφικτή η μετάβαση στο επόμενο βήμα, την επιλογή.

Το κύριο πρόβλημα που συναντάται κατά το στάδιο της ερμηνείας της επικοινωνίας σε κατάσταση κρίσης όπως φαίνεται, είναι σε περιπτώσεις που εξετάστηκαν μέσω της στοιχειώδους ανάλυσης δεδομένων όταν οι πληροφορίες για τα γεγονότα είναι ελλιπείς και αντικρουόμενες. Αυτή η

εμπειρική διαπίστωση ενισχύεται από το έργο του Miller και του Engemann (1992), οι οποίοι αναφέρουν ότι η βασική αποστολή της αντιμετώπισης των κρίσεων είναι ο καθορισμός και ο προσδιορισμός της αλήθειας, της μισής αλήθειας, και της σύγχυσης των πληροφοριών. Τα παρακάτω τρία αποσπάσματα ερμηνεύονται από τις συνεντεύξεις και δείχνουν πως η διαδικασία και οι συνέπειες του παρόντος αποτελούν απογοητευτικό στο πρόβλημα της επικοινωνίας.

Κρίση 4: έκρηξη φυτών. Η μελέτη φωτιάς σε εργοστάσιο όπου εμπλέκονται διάφορες μορφές ερμηνείας. Πρώτον, υπήρξαν συζητήσεις για την ερμηνεία ως προς το εάν υπήρχε ή δεν υπήρχε ηλεκτρικός κίνδυνος λόγω της πυρκαγιάς. Δεύτερον, μετά από μια σειρά μεταγενέστερων εκρήξεων, ακολούθησε η συζήτηση σχετικά με τις πιθανές συνέπειες από τις πολλαπλές εκρήξεις. Οι συζητήσεις αυτές περιλαμβάνονται στην γενικότερη συζήτηση σχετικά με τον μεγαλύτερο κίνδυνο για τις εγκαταστάσεις. Τέλος, άλλο ένα θέμα προέκυψε μετά την καταγραφή των εργαζομένων το οποίο ανακτήθηκαν από το εργοστάσιο. Στο ημερολόγιο προέκυψε ότι ένας εργαζόμενος έλειπε και πιθανώς να βρισκόταν ακόμα στο εργοστάσιο. Πρόσθετες εκρήξεις ήταν πιθανές και ακολούθησε η συζήτηση ως προς το κατά πόσον θα επέτρεπαν σε εθελοντές να εισέλθουν στο εργοστάσιο για να αναζητήσουν τον εργαζόμενο.

Κρίση 7: απόπειρα εκβιασμού. Στην κατάσταση αυτή συμμετείχε ο εργαζόμενος που απαιτεί μια αρκετά μεγάλη προσοχή για να μην ανατιναχτεί. Η παρατήρηση του εργαζόμενου στα φυτά δημιουργεί ερωτήματα για το εάν ο εργαζόμενος είχε πρόσβαση στα εκρηκτικά. Η έντονη διάσταση των απόψεων ακολούθησε σε συζήτηση ως προς τον εργαζόμενο και την ικανότητα του να βλάψει τα φυτά. Τελικά, η ηγεσία της εταιρείας αποφάσισε να "αναλάβει το χειρότερο ενδεχόμενο" και να ενεργήσει αναλόγως. Στα παραδείγματα αυτά εσωματώνεται η προσωπική, η επαγγελματική και η οργανωτική κουλτούρα αξιών που παίζει σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση της αξιοπιστίας των δεδομένων, ανασυνθέτοντας τα δεδομένα και παρέχοντας το βαθμό της κοινής γνώμης σχετικά με τα δεδομένα. Αυτή η διαπίστωση συμπίπτει με τις άλλες εκθέσεις του Winsor (1988, 1990) ο οποίος εξέτασε το ατύχημα στην Εθνική Υπηρεσία Αεροναυτικής και Διαστήματος (NASA) και

όπου ο Morton Thiokol συνέβαλε σημαντικά όχι μόνο στο ατύχημα της πρόκλησης αλλά και στην οργάνωση. Ομοίως, στην Αργέντη (2002) βρέθηκε ισχυρή συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ αντιμετώπισης κρίσεων και οργανωτική κουλτούρα στις αξίες της κρίσης όσον αφορά την διαχείριση των διαδικασιών της τραγωδίας που σχετίζονται με την 11 του Σεπτεμβρίου, 2001. Οι συνεντεύξεις που διεξάχθηκαν στην Αργέντη δείχνουν ότι παρόλο που ο σχεδιασμός της κρίσης είναι σημαντικός, δεν είναι ο μοναδικός σημαντικός παράγοντας επιτυχίας της διαχείρισης.

Η επιλογή είναι το βήμα που περιλαμβάνει την επικοινωνία μεταξύ όλων των φορέων λήψης αποφάσεων κρίσης (ομάδα διαχείρισης κρίσεων), δεδομένου ότι εξετάζεται η συνολική εικόνα της κατάστασης κρίσης που προέκυψε από το βήμα της ερμηνείας. Αποτέλεσμα είναι να συζητηθεί η σημαντικότητα των εναλλακτικών δράσεων από τους υπεύθυνους, και να γίνει η επιλογή των εναλλακτικών λύσεων για την εφαρμογή τους. Η ομάδα διαχείρισης έρχεται αντιμέτωπη με περιορισμένους πόρους, ασάφεια, πίεση χρόνου και το άγχος. Η ομάδα θα πρέπει γρήγορα και συνειδητά να κατανοεί την σημερινή κατάσταση της κρίσης. Μόνο έτσι θα επιτευχθεί η σωστή εκτιμώση της πιθανότητας επιτυχίας των διαφόρων δράσεων και έτσι θα γίνει και η πρόληψη ή η μείωση της ζημίας της κρίσης ώστε να καταλήξει η διαδικασία σε μια απόφαση.

Τα ακόλουθα αποσπάσματα απεικονίζουν την επιλογή της επικοινωνίας σαν πρόκληση από τους κακούς διαύλους επικοινωνίας. Κρίση 1: Κατά τη διάρκεια αυτής της τοξικής φωτιάς στο εργοστάσιο, οι ενισχύσεις στην ομάδα διαχείρισης κρίσεων πρόβαλαν όλα τα εισερχόμενα μηνύματα και την εκτροπή εκείνων που θα μπορούσαν να διαχειριστούν από τους εμπειρογνώμονες. Τα μηνύματα που παρέμειναν στην ημερήσια διάταξη της ομάδας κρίσης οργανώθηκαν και στη συνέχεια να έπρεπε να δοθεί προτεραιότητα για την ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Την κρίσιμη στιγμή, οι ενισχύσεις παρερμήνευσαν ένα μήνυμα σχετικά με την σοβαρότητα και την κατεύθυνση της πυρκαγιάς που εξαπλωνόταν. Το αποτέλεσμα ήταν ο εξοπλισμός να σταλεί σε λάθος τοποθεσία, αρκετά λεπτά της πυρόσβεσης χάθηκαν και οι ζημιές στη μονάδα αυξήθηκαν σημαντικά. Κρίση 11: Η πυρηνική διαρροή αερίου σε σταθμό ηλεκτροπαραγωγής. Στην αίθουσα όπου έγινε η διαρροή

ήταν ένα χειριστήριο, το οποίο εμφάνιζε στοιχεία της κρίσης σε μια οθόνη τηλεόρασης προς ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Εκείνη την στιγμή υπήρχαν τρεις εργαζόμενοι εκ των οποίων ο ένας ήταν υπεύθυνος για την ασφάλεια και τον εφοδιασμό. Ωστόσο, ήταν σίγουροι για την ικανότητά της αξιολόγησής τους και διαβεβαιωμένοι ότι δεν υπήρχε περίπτωση να παραλείψουν κάποιο στοιχείο. Λόγω της διγυριάς αυτής ο διάυλος επικοινωνίας ήταν αναποτελεσματικός. Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων ήταν σε θέση να ταξινομήσει γρήγορα την κριτική από τα περιφερική μηνύματα, επιβραδύνοντας την ικανότητά τους να αναλύσουν τα γρήγορα την μεταβαλλόμενη κατάσταση. Τα φίλτρα επικοινωνίας που απαγορεύουν κάποια ανακοίνωση από την πρόοδο, μεταβάλλουν τη μορφή ή το περιεχόμενο άλλων μηνυμάτων. Σε περίπτωση που βασίζεται σε ακριβή στοιχεία, έχει πλούσια οργανωτική δομή και υπάρχει κατανόηση της κατάστασης, τα φίλτρα μπορεί να είναι ένα εξαιρετικά αποτελεσματικά ώστε να επιτραπεί στην επικοινωνία να εστιάσει μόνο σε εκείνα τα σημεία που είναι εμφανή στα κρίσιμα θέματα.

Επίσης, τα φίλτρα εμπεριέχουν κίνδυνο. Όπως φαίνεται από τα παραδείγματα αυτά, η απόφαση των υπευθύνων είναι πιθανόν να επηρεάζονται δυσμενώς από την εμπειρία που αποκτήθηκε κατά την επιρροή των καταστάσεων ή από εμφανείς περισπασμούς χωρίς την οργανωτική ικανότητα όποιων λαμβάνουν δράση αντιμετώπισης της κρίσης (Kirwan, 1987? Weick, 1988).

Σειρά έχει το βήμα της διάδοσης. Μόλις μια ενέργεια ή ένα σύνολο ενεργειών που θα έχουν υλοποιηθεί αναδύεται από το βήμα της επιλογής, το βήμα διάδοσης πληροφορεί όλους όσους εμπλέκονται στην υλοποίηση για τις αποφάσεις που πάρθηκαν. Το βήμα διάδοσης περιλαμβάνει περισσότερες πληροφορίες ανταλλαγής απόψεων με το κοινό. Η αποτελεσματικότητα της διάδοσης περιλαμβάνει τις επιχειρησιακές οδηγίες, ενώ στη δεύτερη φάση ορίζει τα γεγονότα που ακολούθησαν στο πλαίσιο της κρίσης και καθορίζει συχνά την οργάνωση για τα επόμενα χρόνια.

Εχουν αναφερθεί δύο επανελημμένα προβλήματα επικοινωνίας κατά το βήμα της διάδοσης της επικοινωνίας στην αντιμετώπισης της κρίσης: μια σύγκρουση μεταξύ των απαιτήσεων των πόρων της διάδοσης και της λήψης αποφάσεων και μηνύματα κακώς σχεδιασμένα για το κοινό. 13 από τις 15

κρίσεις μελετήθηκαν μέσα από πρωτογενή συλλογή δεδομένων και παρουσίασαν αυτή τη διάδοση στην ανταπόκριση. Η πρόκληση αυτή είχε ως αποτέλεσμα μία από τις δύο κρίσιμες δραστηριότητες να εκτελούνται ανεπαρκώς.

Στα δύο παρακάτω αποσπάσματα φαίνεται ο αντίκτυπος αυτής της πρόκλησης της επικοινωνίας. Κρίση 1: Η τοξική φωτιά έκαιγε σε ένα εργοστάσιο χημικών. Παρόλο που η διαχείριση των κρίσεων προσπαθεί να επικεντρωθεί στην ερμηνεία των εν εξελίξει γεγονότων και στην αξιολόγηση πιθανών εναλλακτικών λύσεων για λογαριασμό όλων των εργαζομένων, για να αποκτήσει την κατάλληλη θεραπεία και για την μείωση της ζημίας στο εργοστάσιο και στην περιβάλλουσα κοινότητα, η προσοχή στράφηκε σε μία σειρά τηλεφωνημάτων από την εταιρική έδρα που ρωτούσαν για πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση της κρίσης.

Αν και τέτοιες ενημερώσεις κατάστασης είναι βασικές για τον ρόλο της διάδοσης, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή.

Κρίση 10: Αφού πληροφορήθηκε η ηγεσία για τον ισχυρό σεισμό, είχε απευθείας αντίκτυπο στην εταιρική έδρα και μία ομάδα διαχείρισης κρίσης σχηματίστηκε έγκαιρα. Ο ρόλος της ομάδας ήταν να εντοπίσει τον εξοπλισμό αντιμετώπισης και να έρθει σε επικοινωνία με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Η επείγουσα διάδοση πληροφοριών καθυστέρησε όμως επειδή τα τηλέφωνα είχαν χρησιμοποιηθεί για τα μέσα επικοινωνίας. Μια δεύτερη πρόκληση στην διάδοση των κρίσεων είναι η έλλειψη σχεδιασμού μηνυμάτων διάδοσης για την κάλυψη των αναγκών του κοινού στο οποίο απευθύνεται. 11 από τα 15 κρίσεις μελετήθηκαν μέσω της στοιχειώδους συλλογής δεδομένων που εκτέθηκαν σε αυτή την πρόκληση της επικοινωνίας διάδοσης, η οποία επιβράδυνε την αντιμετώπιση της κρίσης

Κρίση: Ένωση διαρροής των φυτοφαρμάκων Carbide στις εγκαταστάσεις. Όσο το ατύχημα και οι πιθανές συνέπειες άρχισαν να εξαπλώνονται, οι εργαζόμενοι στο εργοστάσιο βρισκόνταν σε εγρήγορση σχετικά με το τι είχε συμβεί και με την κατεύθυνση στην οποία ο αέρας θα μετέφερε τα δηλητηριώδη αέρια. Έτσι, οι εργαζόμενοι εγκατέληψαν τις εγκαταστάσεις στην αντίθετη κατεύθυνση. Δυστυχώς όμως, παρόμοιες πληροφορίες δεν δόθηκε ποτέ στο κοινό. Ένα δημόσιο σύστημα προειδοποίησης ήταν διαθέσιμο και

ενεργοποιήθηκε για λίγα λεπτά. Όπως και να έχει, συμβουλές σχετικά με το τι πρέπει να κάνουν δεν δόθηκαν. Οι άνθρωποι που προσπάθησαν να φύγουν μεταβήκαν προς το σιδηρόδρομο και τα λεωφορεία. Για κακή τύχη όμως, ο άνεμος εξάπλωνόταν προς την ίδια κατεύθυνση (Pandey & Bowonder, 1993). Με απλά λόγια, η Union Carbide παρέλειψε να αφιερώσει σημαντικές πληροφορίες για την εξωτερική διάδοση. Τα μηνύματα που μεταδόθηκαν περιελάμβαναν πληροφορίες σχετικά με το φυτοφάρμακο μόνο όσον αφορά την εσωτερική διαρροή που επηρέασε τους υπαλλήλους του και ότι έγινε έξω από τον χώρο του εργοστασίου δεν μαθεύτηκε ποτέ. Το αποτέλεσμα της αποτυχίας της Union Carbide αύξησε σημαντικά την εικόνα της τραγωδίας της.

· Κρίση 9: Utility -διακοπή ρεύματος. Σύμφωνα με το σχέδιο διαχείρισης της κρίσης της, η Utility δημοσίευσε το καθεστώς και τα μηνύματα για το κοινό σχετικά με την τοπική τηλεόραση. Ωστόσο, σημαντική σύγχυση προέκυψε επειδή δεν περιλαμβάναν τα μηνύματα το όνομα της εταιρείας. Κάθε πάροχος είχε διαφορετικές οδηγίες. Το κοινό ήταν σε σύγχυση και ως εκ τούτου κι άλλα τα τηλεφωνήματα προστάθηκαν στο ήδη μπλοκαρισμένο τηλεφωνικό δίκτυο στα γραφεία της Utility.

§ 72 ΔΕΚΑ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

(Jonathan BERNSTEIN)

Όπως είναι λογικό, οι κρίσεις χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής αλλά και ταχύτητας. Ο συνδυασμός αυτός δεν είναι σχεδόν ποτέ εύκολος και καλό θα ήταν οι αρμόδιοι να έχουν υπόψη τους τις παρακάτω υποδείξεις για να βοηθηθούν.

1. Η ταχεία ανταπόκριση σε ένα πρόβλημα που προκαλείται σε κάποιο προϊόντων ελαχιστοποιεί την ζημία. Η εξέταση των ενδεχόμενων του τί μπορεί να συμβεί κατά την διάρκεια ζωής ενός προϊόντος είναι κάτι που πρέπει να έχει γίνει πολύ νωρίτερα από το ξέσπασμα της κρίσης
2. Το σχέδιο ανάκλησης των προϊόντων πρέπει να είναι έτοιμο να χρησιμοποιηθεί ανα πάσα στιγμή, μια που καλύπτει τις επιχειρησιακές, νομικές και δημόσιες σχέσεις (εσωτερικού και εξωτερικού) τα οποία αποτελούν στοιχεία της λήψης μιας ανάκλησης.

3. Ο εντοπιζόμενος ομάδας βασικών και εκπαιδευόμενων μελών εκ των προτέρων που θα ασχολείται με την ανάκληση προϊόντος. Είναι απαραίτητο να υπάρχει μια ομάδα σε εταιρικό επίπεδο για την άμεση ανάκληση των δραστηριοτήτων στο σύνολό τους και μεμονωμένα οι ομάδες να επικεντρώνονται στις επιχειρησιακές πτυχές της ανάκλησης του προϊόντος κατά τη πώληση, το μάρκετινγκ ή και τα επίπεδα παραγωγής.
4. Η ύπαρξη υποβοηθημάτων όπου θα είναι κατεγεγραμμένα τα μέλη και τα συστήματα ανάκλησης Αυτό είναι αναγκαίο για να καθοδηγεί το υπόλοιπο προσωπικό για τις θέσεις στις οποίες θα βρίσκονται στην κατάσταση έκτακτης ανάγκης.
5. Η λίστα επαφών για όλους τους ενδιαφερόμενους εκτός της εταιρίας. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους τελικούς χρήστες και οι διανομείς των προϊόντων.
6. Η εξέταση της χρήσης της εικονικής διαχείρισης των συμβάντων. Υπάρχουν πληροφοριακά συστήματα που επιτρέπουν την ανάκληση της ομάδας με τα μέλη της που ανταλλάσσουν πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο, έχουν πρόσβαση σε τρέχουσα έγγραφα επικοινωνίας και έτσι ενημερώνονται οι πυρήνες της ομάδας ακόμη και αν η ομάδα είναι γεωγραφικά διασκορπισμένη.
7. Η Ανάκληση και οι σχετικές αποφάσεις που βασίζονται στην προστασία της μάρκας (brand) , της φήμης και δεν είναι μόνο για τους νομικούς κινδύνους που πορεύει να προκύψουν.
8. Η εσωτερική και η εξωτερική επικοινωνία. Ειδικότερα, οι υπεύθυνοι δημοσίων σχέσεων και οι διαχειριστές της κρίσης για τον οργανισμό, πρέπει να έχουν την πιο άμεση επικοινωνία . Θα πρέπει να μεταδίδουν καθησυχαστικά μηνύματα σχετικά με την ανάκληση διότι αν αυτό γίνει από εξωτερικές πηγές τα αποτελέσματα θα είναι καταστροφικά.
9. Η προστασία της φήμης όπου έχει ως βασικό χαρακτηριστικό την πίεση του χρόνου. Ο οργανισμός πρέπει να «προλάβει» τις κακές φήμες. Ακόμη κι αν συμβεί αυτό πρέπει να δικαιολογηθεί η φήμη το συντομότερο δυνατόν.
10. Η έμφαση σε ειδικές ανακοινώσεις για άκρως δυσαρεστημένους πελάτες και διανομείς. Σε αυτή την εποχή του Διαδικτύου, κάποιιοι δυσαρεστημένοι άνθρωποι μπορούν να προκαλέσουν «τρικυμία» κακών

πληροφοριών σε σχέση με τον αριθμό τους ή ακόμα και στη ζημία που υπέστη (εάν υπάρχει). Η διαδικασία της ανάκλησης θα πρέπει να περιλαμβάνει "Κλιμάκωση Υποθέσης" ώστε ο οργανισμός να επικεντρωθεί στις εν λόγω καταγγελίες, όταν αυτές ξεσπάσουν.

IV. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ο Τουρισμός είναι ένα ιδιαίτερα ανοιχτό και ευρύ σύστημα που επιδέχεται επιρροές διαφόρων φύσεων. Όταν οι επιρροές αυτές έχουν αρνητικό αντίκτυπο στον Τουρισμό, προσβάλλεται όχι μόνο ο προορισμός αλλά και οι επιχειρήσεις και πολλές φορές το ίδιο το κράτος. Όταν οι αρνητικές αυτές επιρροές αφορούν σε καταστροφές τότε βρισκόμαστε αντιμέτωποι με μια Έκτακτη Ανάγκη, η οποία με τη σειρά της, εάν δε ληφθούν εγκαίρως τα απαραίτητα μέτρα πρόληψης, καταλήγει σε Κρίση. Η Κρίση διακρίνεται σε φάσεις, κατηγορίες και μέγεθος. Σημαντικό ρόλο τόσο στην πρόληψη όσο και στην αντιμετώπιση της κρίσης έχουν τα εξής: η προετοιμασία, η κατάλληλη συνεργασία με τα ΜΜΕ, η σωστή διαχείριση των Δημοσίων Σχέσεων, η συνεργασία με τις Αρχές και η διαχείριση του Κινδύνου. Τα μέτρα αντιμετώπισης που λαμβάνονται πρέπει να είναι άμεσα, καθοριστικά και σε συνάρτηση με τον καταναλωτή και τις ανάγκες του. Όταν μία Κρίση προέρχεται από συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων που δρα βίαια και στοχευμένα προς έναν προορισμό, έναν ιδιώτη, μία επιχείρηση ή ένα αντικείμενο τότε η κρίση αυτή μετατρέπεται σε Τρομοκρατία. Η απειλή της τρομοκρατίας για την κοινωνία εν γένει και για τον τουρισμό είναι ένα εξαιρετικά σοβαρό θέμα, που χρειάζεται μια σειρά μέτρων που λαμβάνονται τόσο από τις εταιρείες και τις κυβερνήσεις, όσο και από τους ιδιώτες. Σημαντική παράμετρος είναι πως τις περισσότερες φορές ο πραγματικός στόχος των τρομοκρατικών χτυπημάτων ακόμη και στον τουρισμό είναι οι κυβερνήσεις. Η Διαχείριση και Αντιμετώπιση τέτοιων

δυσμενών καταστάσεων αποτελεί ένα έργο μεγέθους, δεν είναι όμως κάτι το αδύνατο. Παραδείγματα όπως: η Αίγυπτος (1997), η Νέα Υόρκη (2001) ή το Μπαλί (2002), προορισμοί που κατόρθωσαν με έγκαιρες κινήσεις και ορθές κρίσεις να αντιακαστήσουν το αρνητικό της εικόνας των προορισμών και να αποκαταστήσουν την φήμη τους.

Προσωπικά, θεωρώ πως εάν οι κυβερνήσεις ανά τον κόσμο έδιναν μεγαλύτερη βάση και βαρύτητα σε κατάλληλα νομοθετικά μέτρα, στην αυστηρή εφαρμογή των υφιστάμενων νόμων, στην ασφάλεια και την προστασία της κατάρτισης για τους εργαζομένους του τουρισμού, στην εγκατάσταση συσκευών ασφάλειας στις επιχειρήσεις του τουρισμού, στην ανάπτυξη της τουριστική εκπαίδευσης, εισάγοντας κοινωνικές αλλαγές και σχεδιάζοντας πολιτικές λύσεις για τις περιφερειακές ή διεθνείς συγκρούσεις (π.χ. υπογραφές διεθνών συμφωνιών για την πρόληψη της τρομοκρατίας (όπως Pizam και Mansfeld 1996a), οι εκάστοτε Κρίσεις και τα εκάστοτε Τρομοκρατικά κρούσματα ιδίως στον Τουρισμό θα περιορίζονταν σε μεγάλο βαθμό και θα αντιμετωπίζονταν με τις καταλληλότερες μεθόδους διαχείρισης στο σωστό χρόνο και με ελάχιστα θύματα.

V. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1 Barton, L. and Hardigree, D., "Crisis and risk management: a new paradigm", paper presented at 3rd Annual New Avenues in Risk and Crisis Management Conference, University of Nevada at Las Vegas, Las Vegas, NV, August 1994.
- 2 Greene, M.R. and Sarbein, O.N., *Risk Management: Text and Cases*, 2nd ed., Reston Publishing, Reston, VA, 1983.
- 3 Barton, L., *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, South-Western Publishing, Cincinnati, OH, 1993.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Boyd, J. (2000). Actional legitimization: No crisis necessary. *Journal of Public Relations Research*, 12, 341-353.
- Cho, S. H., & Gower, K. K. (2006). Framing effect on the public's response to crisis: Human interest frame and crisis type influencing responsibility and blame. *Public Relations Review*, 32(4), 420-422.
- Christie, T. B. (2006). Framing rational for the Iraq war: The interaction of public support with mass media and public policy agendas. *International Communication Gazette*, 68, 519-532.
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T. (2006a). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3), 241-260.
- Coombs, W. T. (2006b). Crisis management: A communicative approach. In C. H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public relations theory* (pp. 171-197). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experiment study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-295.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2004). Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach to crisis management. In D. P. Millar & R. L. Heath (Eds.), *Responding to crisis communication approach to crisis communication* (pp. 95-115). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Graber, D. (1993). *Mass media and American politics*. Washington, DC: CQ Press.
- Hallahan, K. (1999). Seven model of frame: Implications for public relations. *Public Relations Research*, 11, 205-242.
- Hearit, K. M. (1994). Apologies and public relations crises at Chrysler, Toyota and Volvo. *Public Relations Review*, 20, 113-125.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relation*. New York: Wiley.
- Iyengar, S. (1991). *Is anyone responsible? How television frames political issues*. Chicago: University of Chicago Press.
- Iyengar, S., & Kinder, D. R. (1987). *News that matters: Television and American opinion*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, M. G. (1999). Getting past the impasse: Framing as a tool for public relations. *Public Relations Review*, 17, 27-36.
- Mastin, T., Choi, J., Barboza, G., & Post, L. (2007). Newspapers' framing of elder abuse: It's not a family affair. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 84(4), 777-794.
- Neuman, W. R., Just, M. R., & Crigler, A. N. (1992). *Common knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
- Padin, J. (2005). Don't exaggerate bad news. *USA Today*, pp. 11A.
- Pan, Z., & Kosicki, G. M. (1993). Framing analysis: An approach to news discourse. *Political Communication*, 10, 59-79.
- Semetko, H. A., & Valkenburg, P. M. (2000). Framing European politics: A content analysis of press and television news. *Journal of Communication*, 50(2), 93-109.
- Wanta, W. (1993). The agenda-setting effects of international news coverage: An examination of differing news frames. *International Journal of Public Opinion Research*, 5(3), 250-263.
- Winter, J., & Eyal, C. (1981). Agenda-setting for the civil rights issue. *Public Opinion Quarterly*, 45(3), 376-383.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23, 177-186.
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis-response strategies. *Management Communication*, 8, 447-476.
- Coombs, W. T. (2009). Conceptualizing crisis communication. In R. L. Heath, & H. D. O'Hair (Eds.), *Handbook of risk and crisis communication* (pp. 99-118). New York: Taylor & Francis.
- Barton, L. (1993). *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, South-Western Publishing, Cincinnati, OH.
- Cetron, M. (1985). *The Future of American Business: The US in World Competition*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Hartley, R.F. (1991). *Management Mistakes and Successes*. John Wiley & Sons, New York, NY.
- Macmillan, I.C. (1992). *The Politics of New Venture Management*. The Entrepreneurial Venture, Harvard University Press, Boston, MA.
- Mitroff, I.I. (1989). "Programming for Crisis Control", *Security Management*, October.
- Randolph, W.A., Sapienza, H.J. and Watson, M.A. (1991). "Technology-fit and Performance in Small Businesses: An Examination of the Modernizing Effects of Organizational States", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16 No. 1, pp. 27-41.
- Reich, R.N. (1992). "Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero", *The Entrepreneurial Venture*, Harvard University Press, Boston, MA.
- Mary Anne Moff-rt, "Collapsing and Integrating Concepts of 'Public' and 'Image' into a New Theory," *Public Relations Research* 20 (1994), pp. 159-70.
- See, e.g., Robert L. Heath and Richard A. Neison, *Issues Management: Corporate Policymaking in an In@tation Sociaq* (Beverly Hills: Sage, 1986), Richard E. Crable and Steven L. Vibbert, "Mobil's Epideictic Advocacy: 'Observations' of Prometheus-Bound," *Communication Monographs* 50 (1983), pp. 380-394.
- See, e.g., Myria W. Allen and Rachel H. Callouet, "Legitimation Endeavors: Impression Management Strategies Used by an Organization in Crisis," *Communication Monographs* 61 (1994), pp. 4-62; George N. Dionisopoulos and Steven L. Vibbert, "CBS vs. Mobil Oil: Charges of Creative Bookkeeping in 1979," in Halford R. Ryan (ed.), *Oratorical Encounters* (New York: Greenwood Press, 1988), pp. 241-251.
- William L. Benoit and Bruce Dorries, "Dateline NBC's Persuasive Attack of Wal-Mart," *Communication Quarter&* 44 (1996), pp. 463477.
- June E. Dutton, "The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issues," *Journal of Management Studies* 23 (1986), pp. 501-517.
- S.L. Fink, J. Beak, and K. Taddeo, "Organizational Crisis and Change," *Joumzal of Applied Behavioral Science* 7 (1971), pp. 15-37.
- William L. Benoit, *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies* (Albany, NY: State University of New York Press, 1995).
- Charles A. Frenette, "Open Letter," *Nation's Restaurant News* (April 28, 1991), p.
- Jay Mathews and Cass Peterson, "Oil Tanker Captain Fired

- after Failing Alcohol Test; Exxon Blames Government for Cleanup Delay," *Washington Post* (March 31, 1989), pp. A1, A6.
- "Sears to Drop Incentives in Auto Service Centers," *Columbia Daily Tribune* (June 23, 1992), p. 5B.
- Ed Brennan, "An Open Letter to Sears' Customers," *New York Times* (June 14, 1992), p. A56.
- Lawrence G. Rawl, "An Open Letter to the Public," *New York Times* (April 3, 1989), p. A12.
- Russell W. Baker, "Critics Fault Exxon's 'PR Campaign,'" *Christian Science Monitor* (September 23, 1993), p. C3.
- Summer 1997 185
- Brennan, op. cit., p. A56.
- Pepsi-Cola, "Accounts Payable/Receivable," *Nation's Restaurant News* (March 11, 1991), p. 34.
- "Rebuffed Moviegoers Get Apology," *Columbia Daily Tribune* (March 31, 1992), p. 3A.
- Robert E. Allen, "Apologies Are Not Enough," *New York Times* (September 23, 1993), p. C3.
- Kenneth Burke, *The Rhetoric of Motives* (Berkeley: University of California Press, 1970).
- Allen, op. cit., p. C3.
- Benoit, op. cit.
- William L. Benoit and Susan L. Brinson, "AT&T: 'Apologies Are Not Enough,'" *Communication Quarterly* (1994), pp. 75-88.
- William L. Benoit, "An Analysis of Sears' Repair of its Auto Repair Image," *Communication Studies* 46 (1995), pp. 89-105.
- Susan L. Brinson and William L. Benoit, "Dow Corning's Image Repair Strategies in the Breast Implant Crisis," *Communication Quarterly* 44 (1996), pp. 294-301.
- William L. Benoit and Anne Czerwinski, "A Critical Analysis of USAir's Image Repair Discourse," *Journal of Business Communication* (in press).
- William L. Benoit and James J. Lindsey, "Argument Strategies: Antidote for Tylenol's Poisoned Image," *Journal of the American Forensic Association* 23 (1987), pp. 136-146.
- Benoit, op. cit.
- Halford R. Ryan, "Gate-keepers and Apologies: On Their Rhetorical Criticism as a Speech Act," *Quarterly Journal of Speech* 68 (1982), pp. 256-261.
- Benoit, op. cit.
- Benoit, op. cit.
- Benoit, op. cit.
- Benoit and Brinson, op. cit.
- Benoit, op. cit.
- Benoit and Lindsey, op. cit.
- Benoit and Lindsey, op. cit.
- Benoit and Brinson, op. cit.
- Benoit and Lindsey, op. cit.
- Benoit, op. cit.
- Journal of Promotion Management, Vol. 12(3/4) 2006
Available online at <http://www.haworthpress.com/web/JPM>
© 2006 by The Haworth Press, Inc. All rights reserved.
doi:10.1
- Arpan, L. M. (2002). When in Rome? The effects of spokesperson ethnicity on audience evaluation of crisis communication. *Journal of Business Communication*, 39(3), 314-340.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (1997). *Image repair discourse and crisis communication*. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Collins, B. E. (1974). Four components of the Rotter internal-external scale: Belief in a difficult world, a just world, a predictable world, and a politically responsive world. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(3), 381-391.
- Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177-191.
- Coombs, W. T. (2004). West Pharmaceutical's explosion: Structuring crisis discourse knowledge. *Public Relations Review*, 30(4), 467-473.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-295.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34(3), 252-257.
- Duffy, P. J., Downey, R. G., & Shifflett, S. (1977). Locus of control: Dimensionality and predictability using Likert scales. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 214-219.
- Folkes, V. S. (1988). Recent attribution research in consumer behavior: A review and new directions. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 548-565.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The reputation quotient sm: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Griffin, M., Babin, B. J., & Darden, W. R. (1992). Consumer assessments of responsibility for product-related injuries: The impact of regulations, warnings, and promotional policies. In J. F. Sherry, & B. Brian Sternthal (Eds.), *Advances in consumer research*, vol. 19 (pp. 870-878). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Huang, Y. (2006). Crisis situations, communication strategies, and media coverage: A multicase study revisiting the communicative response model. *Communication Research*, 33(3), 180-205.
- Huang, Y., Lin, Y., & Su, S. (2005). Crisis communicative strategies in Taiwan: Category, continuum, and cultural implication. *Public Relations Review*, 31(2), 229-238.
- Lefcourt, H. M. (1966). Internal versus external control of reinforcement: A review. *Psychological Bulletin*, 65(4), 206-220.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1-27.
- Spillan, J. E. (2003). An exploratory model for evaluating crisis events and managers' concerns in non-profit organizations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 11(4), 160-169.
- Weiner, D. (2006). Crisis communications: Managing corporate reputation in the court of public opinion. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1-6.300/J057v12n03_04
- Allen, W.M. and Caillouet, R.H. (1994), "Legitimation endeavors: impression management strategies used by an organization in crisis", *Communication Monographs*, Vol. 61, pp. 44-62.
- Anderson, E. and Robertson, T.S. (1995), "Inducing multiline salespeople to adopt house brands", *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 2, pp. 16-31.
- Barton, L. (1993), *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, College Divisions South-Western, Cincinnati, OH.
- Becker-Olsen, K.L., Cudmore, B.A. and Hill, R.P. (2006), "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior", *Journal of Business Research*, Vol. 59 No. 1, pp. 46-53.
- Benoit, W.L. (1995), *Accounts, Excuses, Apologies: A Theory of Image Restoration Discourse*, State University of New York Press, Albany, NY.
- Benoit, W.L. (1997), "Image repair discourse and crisis communication", *Public Relations Review*, Vol. 23 No. 2, pp. 177-86.
- Benoit, W.L. and Brinson, S.L. (1994), "AT&T: 'apologies are not enough'", *Communication Quarterly*, Vol. 42 No. 1, pp. 75-88.

- Benoit, W.L. and Czerwinski, A. (1997), "A critical analysis of USAir's image repair discourse", *Business Communication Quarterly*, Vol. 60 No. 3, pp. 38-57.
- Benoit, W.L. and Lindsey, J.J. (1987), "Argument strategies: antidote to Tylenol's poisoned image", *Journal of the American Forensic Association*, Vol. 23, pp. 136-46.
- Blaney, J.R., Benoit, W.L. and Brazeal, L.M. (2002), "Blowout: firestone's image restoration campaign", *Public Relations Review*, Vol. 28 No. 4, pp. 379-92.
- Bradford, J.L. and Garrett, D.E. (1995), "The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior", *Journal of Business Ethics*, Vol. 14 No. 11, pp. 875-92.
- Brinson, S.L. and Benoit, W.L. (1996), "Dow Corning's image repair strategies in the breast implant crisis", *Communication Quarterly*, Vol. 44 No. 1, pp. 29-41.
- Brinson, S.L. and Benoit, W.L. (1999), "The tarnished star: restoring Texaco's damaged public image", *Management Communication Quarterly*, Vol. 12 No. 4, pp. 483-510.
- Burke, K. (1970), *The Rhetoric of Religion*, University of California Press, Berkeley, CA.
- Coombs, W.T. (1995), "Choosing the right words: the development of guidelines for the selection of the appropriate crisis-response strategies", *Management Communication Quarterly*, Vol. 8 No. 4, pp. 447-76.
- Coombs, W.T. (1998), "An analytic framework for crisis situations: better responses from a better understanding of the situation", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 10 No. 3, pp. 177-92.
- Coombs, W.T. (1999a), "Information and compassion in crisis responses: a test of their effects", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 11 No. 2, pp. 125-42.
- CCJ
14,1
116
- Coombs, W.T. (1999b), *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Coombs, W.T. (2004a), "Impact of past crisis on current crisis communication", *Journal of Business Communication*, Vol. 41 No. 3, pp. 265-89.
- Coombs, W.T. (2004b), "West pharmaceutical's explosion: structuring crisis discourse knowledge", *Public Relations Review*, Vol. 30 No. 4, pp. 467-73.
- Coombs, W.T. (2006), "The protective powers of crisis response strategies: managing reputational assets during a crisis", *Journal of Promotion Management*, Vol. 12 Nos 3/4, pp. 241-60.
- Coombs, W.T. (2007), "Attribution theory as a guide for post-crisis communication research", *Public Relations Review*, Vol. 33 No. 2, pp. 135-9.
- Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (1996), "Communication and attributions in a crisis: an experimental study in crisis communication", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 8 No. 4, pp. 279-95.
- Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (2002), "Helping crisis managers protect reputational assets: initial tests of the situational crisis communication theory", *Management Communication Quarterly*, Vol. 16 No. 2, pp. 165-86.
- Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (2008), "Comparing apology to equivalent crisis response strategies: clarifying apology's role and value in crisis communication", *Public Relations Review*, Vol. 34 No. 3, pp. 252-7.
- Coombs, W.T. and Schmidt, L. (2000), "An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism crisis", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 12 No. 2, pp. 163-78.
- Dawar, N. and Pillutla, M.M. (2000), "Impact of product-harm crises on brand equity: the moderating role of consumer expectations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37 No. 2, pp. 215-26.
- Dean, D.H. (2004), "Consumer reaction to negative publicity", *Journal of Business Communication*, Vol. 41 No. 2, pp. 192-211.
- Fearn-Banks, K. (1994), "No resources, no tools, no equipment: crisis communications after the Southern California Earthquake", *Public Relations Quarterly*, Vol. 39 No. 3, pp. 23-8.
- Goffman, E. (1971), *Relations in Public: Microstudies of the Public Order*, Harper & Row, New York, NY.
- Hearit, K.M. (1995), "'Mistakes were made': organizations, apologia and crises of social legitimacy", *Communication Studies*, Vol. 46, pp. 1-17.
- Hearit, K.M. (1997), "On the use of transcendence as an apologia strategy: the case of Johnson controls and its fetal protection policy", *Public Relations Review*, Vol. 23 No. 3, pp. 217-31.
- Hearit, K.M. (2006), *Crisis Management by Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Kim, Y. (2002), *Understanding Crisis Management*, Chaek and Gil, Seoul.
- Lyon, L. and Cameron, G.T. (2004), "A relational approach examining the interplay of prior reputation and immediate response to a crisis", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 16 No. 3, pp. 213-41.
- Massey, J.E. and Larsen, J.P. (2006), "Crisis management in real time: how to successfully plan for and respond to a crisis", *Journal of Promotion Management*, Vol. 12 Nos 3/4, pp. 63-97.
- Putrevu, S. and Lord, K.L. (1994), "Comparative and noncomparative advertising: attitudinal effects under cognitive and affective involvement conditions", *Journal of Advertising*, Vol. 23 No. 2, pp. 77-90.
- Rosenfeld, L.W. (1968), "A case study in speech criticism: the Nixon-Truman analog", *Speech Monographs*, Vol. 35, pp. 435-50.
- Ryan, H.R. (1982), "Kategoria and apologia: on their rhetorical criticism as a speech set", *Quarterly Journal of Speech*, Vol. 68 No. 3, pp. 254-61.
- Scott, M.H. and Lyman, S.M. (1968), "Accounts", *American Sociological Review*, Vol. 33, pp. 46-62.
- Seeger, M.W., Sellnow, T.L. and Ulmer, R.R. (1998), "Communication, organization, and crisis", in Roloff, M.E. (Ed.), *Communication Yearbook*, Vol. 21, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 231-75.
- Stephens, K.K., Malone, P.C. and Bailey, C.M. (2005), "Communicating with stakeholders during a crisis: evaluating message strategies", *Journal of Business Communication*, Vol. 42 No. 4, pp. 390-419.
- Sturges, D.L. (1994), "Communicating through crisis: a strategy for organizational survival", *Management Communication Quarterly*, Vol. 7 No. 3, pp. 297-316.
- Sykes, G.M. and Matza, D. (1957), "Techniques of neutralization: a theory of delinquency", *American Sociological Review*, Vol. 22, pp. 664-70.
- Ulmer, R.R., Seeger, M.W. and Sellnow, T.L. (2007), "Post-crisis communication and renewal: expanding the parameters of post-crisis discourse", *Public Relations Review*, Vol. 33 No. 2, pp. 130-4.
- van Trijp, H.C.M., Hoyer, W.D. and Inman, J.J. (1996), "Why switch? Product category-level explanations for true variety-seeking behavior", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33 No. 3, pp. 281-92.
- Ware, B.L. and Linkugel, W.A. (1973), "They spoke in defense of themselves: on the generic criticism of apologia", *Quarterly Journal of Speech*, Vol. 59 No. 3, pp. 273-83.
- Zaichkowsky, J.L. (1986), "Conceptualizing involvement", *Journal of Advertising*, Vol. 15 No. 2, pp. 4-14.
- Fink, S. (1986), *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, American Management Association, New York, NY.
- Hayward, G.C. (1986), "Mitigating Chaos: California's Community Colleges in the Post-Proposition 13 Period", in Hoverland, H., McInturff, P. and Taple Rohm, C.E. Jr (Eds.), *Crisis Management in Higher Education*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 25-32.
- Littlejohn, R.F. (1983), *Crisis Management: A Team Approach*,

- American Management Association, New York, NY.
- Prentice, A.E. (1989), "The Environmental Scan", College & Research Libraries News, September, pp. 713-15.
- Bettis, R. A. (1982), Risk considerations in modeling corporate strategy. Academy of management proceedings (pp. 22-25).
- Canadian Press News and Wire. (2006, February 3). Mosaic identifies preliminary cause of potash Esterhazy fire.
- Canadian Press News and Wire. (2006, February 3). Mosaic Co. identifies torch as cause of Esterhazy potash mine fire.
- Cook, T. (2006, January 31). Trapped miners contemplated life, played games during ordeal (p. 9). Kingston: Kingston Whig-Standard.
- Cowan, P., & Pruden, J. G. (2006, January 31). A wall of fire: A confident wait (p. A1). Regina: Leader Post.
- Edmonton Journal. (2006, February 4). Cutting torch blamed for a mine fire (p. A5). Edmonton Journal.
- Johnstone, B. (2006, February 16). Chinese to visit Saskatchewan mine (p. B3). Regina: Leader Post.
- Lagadec, P. (1991). La gestion des crises: outils de réflexion à l'usage des décideurs (323 pp.). Paris: McGraw-Hill.
- Langfitt, F. (2006). Covering the Sago Mine Disaster. Nieman Reports, 60(2) (pp. 103-105). Cambridge.
- Leong, M., & Cowan, P. (2006, January 30). Saskatchewan town worries as fire traps 70 miners (p. 1). Don Mills: National Post.
- Morier, R., & Egan, M. (2006). Preparing for crisis at the World Bank. Communication Management, 10(2), 22-25.
- National Post (2006, January 31). Mosaic's Esterhazy mines extend for 3,500 kms on multiple levels (p. A3). Don Mills.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1995). La gestion des crises et des paradoxes. Prévenir les effets destructeurs de nos organisations (332 pp.). Montréal: Éditions Qu'ébec-Am'érique.
- Ritchie, B., & Brindley, C. (2001). The information risk conundrum. Market Intelligence and Planning, 19(1), 29-41.
- Roux-Dufort, C. (2000). La gestion de crise, un enjeu stratégique pour les organisations (188 pp.). De Boeck Université.
- Schoenberg, A. (2005). Do crisis plans matter? A new perspective on leading during a crisis. Public Relations Quarterly, 50(1), 2-7.
- Silverthorne, C. (2006, February 2). Workers begin cleanup at Esterhazy potash mine (p. A7). Saskatoon: Star Phoenix.
- Slovic, P., Fischhoff, B., & Lichtenstein, S. (1979). Rating the risks. Environment, 21, 14-21, 36-39.
- Slovic, P., Fischhoff, B., & Lichtenstein, S. (1981). Perceived risk: Psychological factors and social implications. In Proceedings of the royal society of London. Series A, mathematical and physical sciences: Vol. 376 (pp. 17-34).
- Telegram. (2006, January 30). Miners reported safe after underground fire (p. A8). Newfoundland: St John's.
- The Ottawa Citizen. (2006, February 16). U.S. to learn from potash mine rescue (p. A10). Ottawa.
- Toronto Star. (2006, February 1). Miners, owner deserve top marks (p. A19). Toronto.
- Warick, J., & Cowan, P. (2006, January 31). Potash miners survive underground fire (p. 1). Ontario: CanWest News.
- Yin, J. D. (1994). Case study research: Design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Andreasen, T.W. (1999). "What drives customer satisfaction with complaint resolution?", Journal of Service Research, Vol. 1, May, pp. 324-32.
- Armistead, C.G., Clarke, G. and Stanley, P. (1996). Managing Service Recovery, Cranfield School of Management, Cranfield.
- bbc.co.uk (2003a), "Worst ever on cruise ship", available at: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/uk/3233851.stm> (accessed 13 November).
- bbc.co.uk (2003b), "Bug ship sparks border row", available at: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/europe/3235999.stm>
- bbc.co.uk (2003c), "Bug ship passengers to sue", available at: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/england/hampshire/dorset/3246481.stm>
- Bendapudi, N. and Berry, L.L. (1997). "Customer receptivity to relationship marketing", Journal of Retailing, Vol. 73 No. 1, pp. 15-37.
- Beniot, W.L. (1997). "Image repair discourse and crisis communications", Public Relations Review, Vol. 23 No. 2, pp. 177-86.
- Billings, R., Milburn, T. and Schaalman, M. (1980). "A model of crisis perception", Administrative Science Quarterly, Vol. 25 No. 3, pp. 300-16.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. and Mohr, L.A. (1994). "Critical service encounters: the employee's viewpoint", Journal of Marketing, Vol. 58, October, pp. 95-106.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. and Tetreault, M.S. (1990). "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents", Journal of Marketing, Vol. 54, January, pp. 71-84.
- Boshoff, C. (1997). "An experimental study of service recovery options", International Journal of Service Industry Management, Vol. 8 No. 2, pp. 110-30.
- Bowen, D.E. (1986). "Managing customers as human resources in service organizations", Human Resource Management, Vol. 25 No. 3, pp. 371-83.
- Brown, S.W., Cowles, D.L. and Tuten, T.L. (1996). "Service recovery: its value and limitations as retail strategy", International Journal of Service Industry Management, Vol. 7 No. 5, pp. 32-46.
- Carlzon, J. (1987). Moments of Truth, Ballinger Books, Cambridge, MA.
- Dolan, A. (2003). "New bug ship storm", Daily Mail, p. 4.
- Dutton, J. (1988). "The processing of crisis and non-crisis strategic issues", Journal of Management Studies, Vol. 23 No. 5, pp. 500-17.
- Dynes, R. (1970). Organized Behavior in Disaster, Heath, Lexington, MA.
- Dynes, R. and Aguirre, B. (1979). "Organisational adaptations to crises: mechanisms of co-ordination and structural change", Disasters, Vol. 3 No. 1, pp. 71-4.
- Eberwein, W.D. (1978). "Crisis research - the state-of-the-art: a Western view", in De Frei, D. (Ed.), International Crises and Crisis Management, Conference Proceedings, University of Zurich, Zurich, pp. 126-43.
- Elliott, D. and Smith, D. (1993a). "Learning from tragedy: sports stadia disasters in the UK", Industrial and Environmental Crisis Quarterly, Vol. 7 No. 3, pp. 205-30.
- Elliott, D. and Smith, D. (1993b). "Knights in shining armour", Disaster Management, Vol. 5 No. 1, pp. 35-41.
- Elliott, D. and Smith, D. (2004). Learning from Crisis, Perpetuity Press, Leicester.
- Elliott, D. and McGuinness, M. (2002). "Public inquiries, placebo or placebo?", Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 10 No. 1, pp. 14-25.
- Elliott, D., Swartz, E. and Herbane, B. (2002). Business Continuity Management: A Crisis Management Approach, Routledge, London.
- Fullerton, R.A. and Punj, G. (1993). "Choosing to misbehave: a structural model of aberrant consumer behavior", Advances In Consumer Research, Vol. 20, pp. 570-4.
- Grove, S. (2003). "The state of services marketing today: the good, the bad and the ugly", report from AMA Winter Conference, Orlando, FL, available at: www.servsig.org/newsletter.htm
- Hage, J., Aiken, M. and Marrett, C. (1971). "Organization structure and communications", American Sociological Review, Vol. 36 No. 5, pp. 860-71.
- Hamilton, A. (2003). "Full steam ahead", The Times, 4 November, p. 1.
- Harris, K. and Baron, S. (2004). "Consumer-to-consumer conversations in service settings", Journal of Service Research, Vol. 6 No. 3, pp. 287-303.
- Harris, K., Baron, S. and Davies, B. (1999). "What sort of soil do rhododendrons like? Comparing consumer and employee responses to requests for product-related information", Journal of Services Marketing, Vol. 13 No. 1, pp. 21-37.
- Harris, L.C. and Reynolds, K.L. (2004). "Jaycustomer behavior: an exploration of types and motives in the hospitality industry", Journal of Services Marketing, Vol. 18 No. 5, pp. 339-57.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., Walsh, G. and Gremler, D.D. (2004). "Electronic word-of-mouth via consumer opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet?", Journal of Interactive Marketing, Vol. 18 No. 1, pp. 30-52.
- Hermann, C.F. (Ed.) (1963). International Crises, The Free Press, New York, NY.
- Hodgkinson, P. and Stewart, M. (1993). "Trauma, crisis intervention and psychological debriefing", Industrial and Environmental Crisis Quarterly, Vol. 7 No. 2, pp. 145-54.
- Environmental Crisis Quarterly, Vol. 7 No. 2, pp. 145-54.
- Hoffman, K. and Kelley, S.W. (2000). "Perceived justice, needs and recovery evaluation: a contingency approach", European Journal of Marketing, Vol. 34 Nos 3-4, pp. 418-32.
- Hoffman, K.D., Kelley, S.W. and Chung, B.C. (2003). "A CIT investigation of servicescape failures and associated recovery strategies", Journal of Services Marketing, Vol. 17

- No. 4, pp. 322-40.
- Huefner, J.C. and Hunt, H.K. (2000), "Consumer retaliation as a response to dissatisfaction", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 13, pp. 61-82.
- James, A. (1988), "Perceptions of stress in ambulance", *Personnel, Work & Stress*, Vol. 2 No. 4, pp. 319-26.
- Johnston, R. (1994), *Service Recovery: An Empirical Study*, Warwick University Business School, Coventry.
- Kelley, S., Donnelly, J. Jr and Skinner, S. (1990), "Customer participation in service production and delivery", *Journal of Retailing*, Vol. 66 No. 3, pp. 315-35.
- Kelley, S.W., Hoffman, K.D. and Davis, M.A. (1993), "A typology of retail failures and recoveries", *Journal of Retailing*, Vol. 69, Winter, pp. 429-52.
- Laing, A., Lewis, B., Foxall, G. and Hogg, G. (2002), "Predicting a diverse future: directions and issues in the marketing of services", *European Journal of Marketing*, Vol. 36 No. 4, pp. 479-94.
- Langeard, E., Bateson, J.E.G., Lovelock, C.H. and Eiglier, P. (1981), "Services marketing: new insights from consumers and managers", report, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Lengnick-Hall, C.A., Claycomb, V. and Inks, L.W. (2000), "From recipient to contributor: examining customer roles and experienced outcomes", *European Journal of Marketing*, Vol. 34 Nos 3-4, pp. 359-83.
- Lewis, B.R. and Spyropoulos, S. (2001), "Services failures and recovery in retail banking: the customer's perspective", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19 No. 1, pp. 37-47.
- Lovelock, C.H. (1994), *Product Plus: How Product & Service Equals Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Lovelock, C. and Young, R. (1979), "Looking to customers to increase productivity", *Harvard Business Review*, Vol. 57, pp. 168-78.
- McGrath, M.A. and Otnes, C. (1995), "Unacquainted Influencers: when strangers interact in the retail setting", *Journal of Business Research*, Vol. 32 No. 3, pp. 261-72.
- Maclaren, P. and Catterall, M. (2002), "Researching the social web: marketing information from virtual communities", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20 No. 6, pp. 319-26.
- Mattila, A.S. (2001), "The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting", *Journal of Services Marketing*, Vol. 15 No. 7, pp. 583-96.
- Mills, P.K. and Moberg, D.J. (1982), "Perspectives on the technology of service operations", *Academy of Management Review*, Vol. 7 No. 3, pp. 467-78.
- Mills, P.K., Chase, R. and Margulies, N. (1983), "Motivating the client employment system as a service production strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 8 No. 2, pp. 301-10.
- Mitroff, I. and Kilmann, R. (1984), *Corporate Tragedies: Product Tampering, Sabotage and Other Disasters*, Praeger, New York, NY.
- Morin, E. (1976), "For a crisisology", *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, Vol. 7 No. 2, pp. 5-21.
- Nulty, P. (1990), "Exxon's problem: not what you think", *Fortune*, April 23, p. 204.
- Olaniran, B.A. and Williams, D.E. (2001), "Anticipatory model to technological crises", in Heath, R. (Ed.), *Handbook of Public Relations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Parker, C. and Ward, P. (2000), "An analysis of role adoptions and scripts during consumer-to-consumer encounters", *European Journal of Marketing*, Vol. 34 Nos 3-4, pp. 341-58.
- Pauchant, T. (1993), "Edgar Morin's call for a crisisology: an introduction", *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, Vol. 7 No. 1, pp. 1-4.
- Pauchant, T. and Douville, R. (1993), "Recent research in crisis management", *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, Vol. 7 No. 1, pp. 43-66.
- Pauchant, T.C. and Mitroff, I.I. (1988), "Crisis-prone versus crisis avoiding organizations: is your company's culture its own worst enemy in creating crises?", *Industrial Crisis Quarterly*, Vol. 2 No. 1, pp. 53-63.
- Pauchant, T. and Mitroff, I. (1992), *Transforming the Crisis Prone Organisation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Pearson, C.M. and Clair, J.A. (1998), "Reframing crisis management", *Academy of Management Review*, Vol. 33 No. 1, pp. 59-76.
- Perron, C. (1984), *Normal Accidents*, Basic Books, New York, NY.
- Quarantelli, E. (1988), "Disaster crisis management: a summary of research findings", *Journal of Management Studies*, Vol. 25 No. 4, July.
- Reason, J. (1997), *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Ashgate, Aldershot.
- Robinson, J.A. (1971), "Crisis: an appraisal of concepts and theories", in Hermann, C. (Ed.), *International Crises*, The Free Press, New York, NY.
- Rust, R. (2004), "A call for a wider range of service research", *Journal of Service Research*, Vol. 6 No. 3, p. 211.
- Searle, D., Charter, D. and Bird, S. (2003), "Straw protests at Spanish closure of Rock Border", *The Times*, 4 November, p. 11.
- Shrivastava, P. (1987), *Bhopal*, Ballinger, Cambridge, MA.
- Shrivastava, P., Mitroff, I., Miller, D. and Miglani, A. (1988), "Understanding industrial crises", *Journal of Management Studies*, Vol. 25 No. 4, July.
- Smart, C. and Vertinsky, I. (1977), "Designs for crisis decision units", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22 No. 4, pp. 640-57.
- Smith, D. (1990), "Beyond contingency planning: towards a model of crisis management", *Industrial Crisis Quarterly*, Vol. 4 No. 4, pp. 263-76.
- Smith, D. (2000), "Crisis management teams: issues in the management of operational crises", *Risk Management: An International Journal*, Vol. 2 No. 3, pp. 61-78.
- Smith, D. and Sipika, C. (1993), "Back from the brink: postcrisis management", *Long Range Planning*, Vol. 26 No. 1, pp. 28-38.
- Spreng, R.A., Harrell, G.D. and Mackoy, R.D. (1995), "Service recovery: impact on satisfaction and intentions", *Journal of Services Marketing*, Vol. 9 No. 1, pp. 15-23.
- Swanson, S.R. and Kelley, S.W. (2001), "Service recovery attributions and word-of-mouth intentions", *European Journal of Marketing*, Vol. 35 Nos 1/2, pp. 194-211.
- Swartz, E., Elliott, D. and Herbane, B. (1995), "Out of sight, out of mind: the limitations of traditional information systems planning", *Facilities*, Vol. 13 Nos 9/10.
- Tax, S. and Brown, S. (2000), "Service recovery: research insights and practices", in Swartz, T. and Iacobucci, D. (Eds), *Handbook of Services Marketing and Management*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 271-86.
- Tax, S., Brown, S. and Chandrashekar, M. (1998), "Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 62, April, pp. 60-76.
- Toft, B. and Reynolds, S. (1992), *Learning from Disasters*, Butterworth-Heinemann, New York, NY.
- Turner, B. (1976), "The organizational and interorganizational development of disasters", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 378-97.
- USA Today (2003), July 23.
- Vasagar, J. and Tremlett, G. (2003), "Anglo-Spanish relations on the sick list as cruise liner sails out", *The Guardian*, 4 November, p. 3.
- Webster, C. and Sundaram, D. (1998), "Service consumption and criticality in failure recovery", *Journal of Business Research*, Vol. 41 No. 2, pp. 153-9.
- Weick, K. (1988), "Enacted sensemaking in crisis situations", *Journal of Management Studies*, Vol. 25, pp. 305-17.
- Zemke, R. and Bell, C. (1990), "Service recovery: doing it right second time", *Training*, June, pp. 42-8.
- Zhu, Z. and Sivakumar, K. (2001), "Service failures and recovery strategies: a review", in Marshall, G.W. and Grove, S.J. (Eds), *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, p. 203.
- Allen, M. W., & Caillouet, R. H. (1994). *Legitimation endeavors: Impression management strategies used by an organization in crisis*. *Communication Monographs*, 61, 44-62.
- Barnett, B. (2005). *Feminists shaping news: A framing analysis of news releases from the National Organization for Women*. *Journal of Public Relations Research*, 17(4), 341-362.
- Basinger, J. (2004). *How one president fielded a football crisis*. *Chronicle of Higher Education*, 50(29), A1-A4.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (1997). *Hugh Grant's image restoration discourse: An actor apologizes*. *Public Relations Review*, 45,

251-267.

Benoit, W. L. (2000). Another visit to the theory of image restoration strategies. *Communication Quarterly*, 48(1), 40-44.

Benoit, W. L. (2006). Image repair in President Bush's April 2004 news conference. *Public Relations Review*, 32, 137-143.

Benson, J. A. (1988). Crisis revisited: An analysis of the strategies used by Tylenol in the second tampering episode. *Central States Speech Journal*, 39, 49-66.

Berger, B. K. (2001). Private issues and public policy: Locating the corporate agenda in agenda-setting theory. *Journal of Public Relations Research*, 13, 91-126.

Berger, B. K., & Park, D. J. (2003). Public relation(ship)s or private controls? Practitioner perspectives on the uses and benefits of new technologies. *New Jersey Journal of Communication*, 11(1), 76-99.

Bernays, E. (1955). The theory and practice of public relations: A resume. In E. L. Bernays (Ed.), *The engineering of consent* (pp. 3-25). Norman, OK: University of Oklahoma Press.

Bridges, J. A., & Nelson, R. A. (2000). Issues management: A relational approach. In J. A. Ledingham & S. D. Brunig (Eds.), *Relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 95-115). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Brinson, S., & Benoit, W. L. (1999). The tarnished star: Restoring Texaco's damaged public image. *Management Communication Quarterly*, 12, 483-509.

Burns, J. P., & Bruner, M. S. (2000). Revisiting the theory of image restoration strategies. *Communication Quarterly*, 48(1), 27-39.

Cameron, G. T., Sallot, L., & Curtin, P. A. (1997). Public relations and the production of news: A critical review and a theoretical framework. In B. Burleson (Ed.), *Communication yearbook 20* (pp. 111-115). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cancel, A. E., Cameron, G. T., Sallot, L. M., & Mitrook, M. A. (1997). It depends: A contingency theory of accommodation in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 9, 31-63.

Cho, S., & Benoit, W. L. (2005). 2004 primary presidential election campaign messages: A functional analysis of candidates' news releases. *Public Relations Review*, 31, 175-183.

Cho, S., & Benoit, W. L. (2006). 2004 Presidential campaign messages: A functional analysis of press releases from President Bush and Senator Kerry. *Public Relations Review*, 32, 47-52.

Clarke, L. (2006, April 15). Lacrosse scandal puts Duke under a microscope. *The Washington Post*, p. E1.

Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8, 447-476.

Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Coombs, W. T. (2006). Crisis management: A communicative approach. In C. H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public relations theory II* (pp. 171-197). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cropp, F., & Pincus, J. D. (2001). The mystery of public relations: Unraveling its past, unmasking its future. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 189-203). Thousand Oaks, CA: Sage.

Curtin, P. A. (1999). Reevaluating public relations information subsidies: Market driven journalism and agenda-building theory and practice. *Journal of Public Relations Research*, 11, 53-90.

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective public relations* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Entman, R. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51-58.

Fearn-Banks, (2001). Crisis communication: A review of some best practices. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 479-485). Thousand Oaks, CA: Sage.

Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis communications: A casebook approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Fortunato, J. A. (2000). Public relations strategies for creating mass media content: A case study of the National Basketball Association. *Public Relations Review*, 26(4), 481-497.

Fortunato, J. A. (2005). Making media: The influence of

constituency groups on mass media content. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Gandy, O. H. (2001). Epilogue—framing at the horizon: A retrospective assessment. In S. D. Reese, O. H. Gandy, & A. E. Grant (Eds.), *Framing public life: Perspectives on media and our understanding of the social world* (3rd ed., pp. 355-378). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Goff, B. (2000). Effects of university athletics on the university: A review and extension of empirical assessment. *Journal of Sport Management*, 14, 85-104.

Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communication. In J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper, & J.

White (Eds.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 285-326). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. NY: Holt, Rinehart & Winston.

1. Leffingwell, R.J. (1980) The communication gap between social science and practitioners. *Public Relations Quarterly*, Vol. 25, No. 1, p.29.

2. Pavlik, J.V. (1987). 'Public relations: What research tells us'. Sage, Newbury Park, CA.

3. Martinelli, K.A. and Briggs, W. (1998) 'Integrating public relations and legal responses during a crisis: The case of Odwalla, Inc.'. *Public Relations Review*, Vol. 24, No. 4, pp.443-460.

4. The parent company involved is Tokyo-based Bridgestone Corporation, the world's number two tyre manufacturer. Nashville-based Firestone is Bridgestone's US subsidiary.

5. McDermott, P.M. (1997) 'Workshop on international public relations', annual convention of the Public Relations Society of America, Nashville, Tenn., 8th November.

6. Hearit, K.M. (1996) 'The use of counter-attack in apologetic public relations crises: The case of General Motors vs. DateLine NBC'. *Public Relations Review*, Vol. 22, No. 3, pp.233-248.

7. Marra, F.J. (1998) Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations. *Public Relations Review*, Vol. 24, No. 4, pp.461-474.

8. Burnette, J.J. (1998) 'A strategic approach to managing crises', *Public Relations Review*, Vol. 24, No. 4, pp.475-488.

9. Boyd, J. (2000) 'Actional legitimation: No crisis necessary', *Journal of Public Relations Research*, Vol. 12, No. 4, pp. 341-353.

10. Benoit, W.L. (1995) 'Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration', State University of New York Press, Albany.

11. Coombs, W.T. (1998) 'An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation', *Journal of Public Relations Research*, Vol. 10, No. 3, pp.177-192.

12. Livesey, S.M. (2001) 'Eco-identity as discursive struggle: Royal Dutch/Shell, Brent Spar, and Nigeria', *The Journal of Business Communication*, Vol. 38, No. 1, pp.58-91.

13. Ulmer, R.R. and Sellnow, T.L. (2000) 'Consistent questions of ambiguity in organisational crisis communication: Jack in the box as a case study', *Journal of Business Ethics*, Vol. 25, No. 2, pp.143-155.

14. Guth, D.W. and Marsh, C. (2000) 'Public relations: A values-driven approach', Allyn & Bacon, Boston.

15. Schmidt, O.S. (2000) 'Seminar on crisis management', UNC Charlotte, 20th April.

16. Coombs, W.T. (1999) 'Information and compassion in crisis responses: A test of their effects', *Journal of Public Relations Research*, Vol. 11, No. 2, pp.125-142.

17. Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (1996) 'Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication', *Journal of Public Relations Research*, Vol. 8, No. 4, pp.279-295.

18. Ha, Sungtae (1999) 'News coverage of the Clinton-Lewinsky Scandal: Intermedia Influences at an international level', Unpublished master's thesis, University of Texas.

19. Synnott, G. and McKie, D. (1997) 'International issues in PR: Researching research and prioritizing priorities', *Journal of Public Relations Research*, Vol. 9, No. 4, pp.259-282.

20. Huang, Y.H. (2001) 'OPRA: A cross-cultural, multiple-item scale for measuring organisation-public

- relationships', *Journal of Public Relations Research*, Vol. 13, No. 1, pp.61-90.
21. Siebert, F., Peterson, T. and Schramm, W. (1956) 'Four theories of the press', University of Illinois Press, Urbana, Illinois.
22. Altschull, J.H. (1984) 'Agents of power: The role of the news media in human affairs', Longman, New York.
23. Hachten, W.A. (1999) 'The world news prism: Changing media of international communication', 5th ed., Iowa Press, Ames.
24. Stevenson, R.L. and Shaw, D.L. (1984) 'Foreign news and the new world information order', Iowa State University Press, Ames.
25. Gross, L.S. (1995) 'The international world of electronic media', McGraw-Hill, New York.
26. Jensen, K.B. (1998) 'News of the world: World cultures look at television news', Routledge, New York.
27. See, for example, Zaharna, R.S. (1998) 'Integrating intercultural communication and international public relations: An "in-awareness" model', paper presented at the annual convention of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Baltimore, MD.
28. The challenges of conducting international media content analysis are daunting enough. This project did not attempt to address broadcast media coverage because of the even more formidable barriers that would attend such a project.
29. Schmidt, ref. 15 above.
30. Guth and Marsh, ref. 14 above.
31. Boyd, ref. 9 above.
32. Siebert et al., ref. 21 above.
33. El-Affendi, A. (1993) 'Eclipse of reason: The media in the Muslim world', *Journal of International Affairs*, Vol. 47, No. 1, pp.163-182.
34. Zaharna, R.S. (1995) 'Understanding cultural preferences of Arab communication patterns', *Public Relations Review*, Vol. 21, No. 3, pp.241-255.
35. Lee, J., Jares, S.M. and Heath, R.L. (1999) 'Decisionmaking encroachment and cooperative relationships between public relations and legal counselors in management of organisational crisis', *Journal of Public Relations Research*, Vol. 11, No. 3, pp.243-270.
36. Martinelli and Briggs, ref. 3 above.
- Anderson, P. A. (1983). Decision making by objection and the Cuban missile crisis. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 201-222.
- Argenti, P. (2002). Crisis communication: Lessons from 9/11. *Harvard Business Review*, 80(12), 103-110.
- Arpan, L. M. (2002). When in Rome? The effects of spokesperson ethnicity on audience evaluation of crisis communication. *Journal of Business Communication*, 39(3), 314-340.
- Ashcroft, L. S. (1997). Crisis management—Public relations. *Journal of Managerial Psychology*, 12(5), 325-333.
- Barton, L. (1993). Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos. Cincinnati, OH: South-Western.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration*. Albany: State University of New York Press.
- Bouliette, J. R., & Quarantelli, E. R. (1971). Types of patterned variation in bureaucratic adaptations of organizational stress. *Social Inquiry*, 41, 39-45.
- Bryman, A. (1988). *Doing research in organizations*. London: Longman.
- Burgess, R. G. (1984). *In the field: An introduction to field research*. London: Allen and Unwin.
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T. (2000). Designing post-crisis messages: Lessons for crisis response strategies. *Review of Business*, 21(3/4), 37-42.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265-290.
- Cowden, K., & Sellnow, T. L. (2002). Issues advertising as crisis communication: Northwest Airlines' use of image restoration strategies during the 1998 pilot's strike. *Journal of Business Communication*, 39(2), 193-220.
- Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). Impact of product-harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 215-227.
- Department of the Treasury. (1993). Report of the Department of the Treasury on the Bureau of Alcohol, Tobacco, and Firearms investigation of Vernon Wayne Howell also known as David Koresh. Washington, DC: Government Printing Office.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-551.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: American Management Association.
- Fink, S. B., Beak, J., & Taddeo, K. (1971). Organizational crisis and change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 15-37.
- Hammersley, M. (1992). *Reading ethnographic research: A critical guide*. London: Longman.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crises which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8, 61-82.
- Horsley, J. S., & Barker, R. T. (2002). Toward a synthesis model for crisis communication in the public sector. *Journal of Business and Technical Communication*, 16(4), 406-441.
- Ice, R. (1991). Corporate publics and rhetorical strategies: the case of Union Carbide's Bhopal crisis. *Management Communication Quarterly*, 3, 341-362.
- Kaufmann, J. B., Kesner, I. F., & Hazen, T. L. (1994). The myth of full disclosure: A look at organizational communications during crises. *Business Horizons*, 37(4), 29-40.
- Kirwan, B. (1987). Human reliability analysis of an offshore emergency blowdown system. *Applied Ergonomics*, 18, 23-33.
- Lagadeec, P. (1990). Communication strategies in crisis situations. *Industrial Crisis Quarterly*, 1, 19-26.
- Lagadeec, P. (1993). *Preventing chaos in a crisis*. London: McGraw-Hill.
- 132 JOURNAL OF BUSINESS COMMUNICATION
- Langley, A. (1990). Patterns in the use of formal analysis in strategic decisions. *Organization Studies*, 11(1), 17-36.
- Lombardi, M. (1995). Communication about major accident hazards: Credibility of qualified informers in an Italian city. *Disaster Prevention and Management*, 4(2), 4.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Marcus, A. A., & Goodman, R. S. (1991). Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *Academy of Management Journal*, 34(2), 281-306.
- Mason, E. J. (1996). *Research in education and the behavioral sciences*. New York: Brown/Benchmark.
- Massej, J. E. (2001). Managing organizational legitimacy: Communication strategies for organizations in crisis. *Journal of Business Communication*, 38(2), 153-183.
- Meszaros, J. R. (1999). Preventive choices: Organizations' heuristics, decision processes and catastrophic risks. *Journal of Management Studies*, 36(7), 977-999.
- Miller, H. E., & Engemann, K. J. (1992). Decision making in a crisis: Information, process and values. *International Journal of Value Based Management*, 5(2), 11-42.
- Mitroff, I. I. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion. *Sloan Management Review*, 29(2), 15-21.
- Moore, P. (1992). Intimidation and communication: A case study of the Challenger accident. *Journal of Business and Technical Communication*, 6(4), 403-437.
- More, E. (1995). Crisis management and communication in Australian organizations. *Australian Journal of Communication*, 22, 31-47.
- O'Rourke, J. S. I. (1998). American Electrical: Managing an environmental crisis. *Business Communication Quarterly*, 61(1).
- Pandey, G., & Bowonder, B. (1993). Decision making in a crisis: The case of the Bhopal disaster. *Disaster Management*, 5, 155-166.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis

- management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59-77.
- Prasad, A., & Mir, R. (2002). Digging deep for meaning: A critical hermeneutic analysis of CEO letters to shareholders in the oil industry. *Journal of Business Communication*, 39(1), 92-117.
- Puchan, H. (2001). The Mercedes-Benz A-class crisis. *Corporate Communications*, 6(1), 42-51.
- Quarantelli, E. L. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of Management Studies*, 25(4), 373-386.
- Rice, R. E. (1990). From adversity to diversity: Applications of communication technology to crisis management. *Advances in Telecommunications Management*, 3, 91-112.
- Ross, D. L., & Benson, J. A. (1995). Cultural change in ethical redemption: A corporate case study. *Journal of Business Communication*, 32(4), 345-363.
- Shrivastava, P. (1993). Crisis theory/practice: Towards a sustainable future. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7, 23-42.
- Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miglani, A. (1988). Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, 25(4), 285-304.
- Silvermann, D. (1993). Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction. London: Sage.
- Stevens, B. (1999). Persuasion, probity, and paltering: The Prudential crisis. *Journal of Business Communication*, 36(4), 319.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. Newbury Park, CA: Sage.
- Tompkins, P. K. (1993). Organizational communication imperatives: Lessons of the space program. Los Angeles: Roxbury.
- Tompkins, P. K., & Tompkins, E. V. (2004). Apollo, Challenger, and Columbia: The decline of the space program (a study in organizational communication). Los Angeles: Roxbury.
- Tyler, L. (1997). Liability means never being able to say you're sorry. *Management Communication Quarterly*, 11(1), 51-70.
- Hale et al. / CRISIS COMMUNICATION 133
- Ucelli, L. (2002). The CEO's "how to" guide to crisis communications. *Strategy & Leadership*, 30(2), 21-25.
- Venette, S. J., Sellnow, T. L., & Lang, P. A. (2003). Metanarration's role in restructuring perceptions of crisis: NHTSA's failure in the Ford-Firestone crisis. *Journal of Business Communication*, 40(3), 219-237.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- Williams, D. E., & Treadway, G. (1992). Exxon and Valdez accident: A failure in crisis communication. *Communication Studies*, 43, 56-64.
- Williams, H. B. (1957). Some functions of communication in crisis behavior. *Human Organization*, 16, 15-19.
- Winsor, D. A. (1988). Communication failures contributing to the Challenger accident: An example for technical communicators. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 31(3), 101-107.
- Winsor, D. A. (1990). The construction of knowledge in organizations: asking the right questions about the Challenger. *Journal of Business and Technical Communication*, 4, 8-20.
1. Anderson, W.L., Shah, A. (2004). "Crisis and the Aftermath of September 11: Two Airlines and Issues of Liability", *American Business Review*, Vol. 22, No. 2, pp. 13-19.
2. Anonymous (2007). "Crisis Management - Easy to do Badly, Hard to do Right", *Strategic Direction*, Vol. 23, No. 1, pp. 26-29.
3. Bamford, D., Xystouri, T. (2005). "A Case Study of Service Failure and Recovery Within an International Airline", *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 3, pp. 306-322.
4. Barton, L. (2003). "Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos", South Western Publishing Co, Cincinnati.
5. Berry, L.L., Parasuraman, A., Zeithmal, V.A. (1994). "Improving Service Quality in America: Lessons Learned", *Academy of Management Executive*, Vol. 8, No. 5, pp. 32-52.
6. Bitner, M.J., Booms, B.H., Tetreault, M.S. (1990). "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, pp. 71-84.
7. Booth, S. (1993). "Crisis Management Strategy, Competition and Changes in Modern Enterprises", Routledge, London.
8. Brewton, C. (1987). "Managing a Crisis: A Model for the Lodging industry", *The Cornell HRA Quarterly*, Vol. 28, No. 3, pp. 10-15.
9. Buchholtz, C. (2003). "Business and Society, Ethics and Stakeholder Management", 5th Ed., Thomson South Western.
10. Chong, J., Nyaw, M. (2002). "Are Hong Kong Companies Prepared for Crisis?", *Disaster Prevention and Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 12-17.
11. Chong, J.K.S. (2004). "Six Steps to Better Crisis Management", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 25, No. 2, pp. 43-46.
12. Clark, T., Rajaratnam, D. (1999). "International Services: Perspectives at Century's End", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, pp. 298-310.
13. Clarke, C.J., Varma, S. (1999). "Strategic Risk Management: The New Competitive Edge", *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 4, pp. 414-424.
14. Coombs, W.T. (2006). "Code Red in the Boardroom: Crisis Management as Organizational DNA", Praeger Publisher, Westport CT.
15. Creswell, J.W. (2003). "Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches", 2nd Ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
16. Curtin, T., Hayman, D., Husein, N. (2005). "Managing a Crisis", Palgrave-McMillan, New York.
- Innovative Marketing, Volume 4, Issue 3, 2008008 Innovative Marketing, Volume 4, Issue 3, 2008
17. Darling J. (1994). "Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 15, No. 8, pp. 3-5.
18. De Ruyter, K., Scholl, N. (1998). "Positioning Qualitative Market Research: Reflections from Theory and Practice", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 1, No. 1, pp. 7-14.
19. Edvardsson, B. (1992). "Service Breakdowns: A Study of Critical Incidents in an Airline", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 17-29.
20. Elliott, D., Harris, K., Baron, S. (2005). "Crisis Management and Services Marketing", *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 5, pp. 336-345.
21. Elsabbagh, S., Fildes, R., Rose, M.B. (2004). "Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 112-127.
22. Evans, N., Elphick, S. (2005). "Models of Crisis Management: An Evaluation of Their Strategic Planning in the International Travel Industry", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 135-150.
23. Fall, L.T. (2004). "The Increasing Role of Public Relations on a Crisis Management Function: An Empirical Examination of Communication Restratigising Efforts Among Destination Organisation Managers in the Wake of 11th September 2001", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 10, No. 3, pp. 238-252.
24. Fink, S. (2000). "Crisis Management Planning for the Inevitable", AMACOM, New York.
25. Gilmore, A., Carson, D. (1996). "Integrative Qualitative Methods in a Services Context", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 14, No. 6, pp. 1-26.
26. Grönroos, C. (1978). "A Service Oriented Approach to Marketing of Services", *European Journal of Marketing*, Vol. 12, No. 8, pp. 588-601.
27. Hays, D., Riggs, J. (2002). "New Beginning, Moving from products to services", *Marketing Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 38-42.
28. Healy, M., Perry, C. (2000). "Comprehensive Criteria to Judge Validity and Reliability of Qualitative Research within the Realism Paradigm", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 3, No. 3, pp. 118-126.
29. Heath, R. (1998). "Crisis Management for Managers and Executives", Financial Times Management, London.

30. Henderson, J.C., Ng, A. (2004), "Responding to Crisis: Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and Hotels in Singapore", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 6, pp. 411-419.
31. Hermann, C.F. (1963), "Some Consequences at Crisis Which Limits the Viability of Organization", *Administrative Quarterly*, Vol. 8, pp. 61-82.
32. Johns, N., Ross-Lee, D. (1998), "Research Methods in Service Industry", Cassell, London.
33. Kash T., Darling, J. (1998), "Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 4, pp. 179-186.
34. Kotler, P., Keller, K.C. (2006), "Marketing Management", 12th Ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
35. Laing, A., Lewis, B., Foxall, G., Hogg, G. (2002), "Predicting a Diverse Future. Directions and Issues in the Marketing of Services", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 4, pp. 479-491.
36. Lee, Y., Harald, J. (1999), "Critical Issue for Business Area Impact Analysis in Business Crisis Management: Analytical Capability", *Disaster Prevention and Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 184-189.
37. Levesque, T.J., McDougall, G.H.G. (2000), "Service Problems and Recovery Strategies: An Experiment", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17, No. 1, pp. 20-37.
38. Lovelock, C., Wirtz, J. (2006), "Services Marketing", 6th Ed., Pearson-Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
39. Malhotra, N.K. (1996), "Market Research. An Applied Orientation", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
40. Martin, C.L. (2005), "Blending Services and Crises: A Few Questions and Observations", *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 5, pp. 346-350.
41. Maxwell, J.A. (1996), "Qualitative Research Design", Sage, Beverly Hills, CA.
42. Michel, S. (2001), "Analyzing Service Failures and Recoveries: A Process Approach", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 20-33.
43. Mitroff, I. (2004), "Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable", John Wiley, New York.
44. Mitroff, I. (1987), "Effective Crisis Management", *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 3, pp. 283-292.
45. Mitroff, I.I., Anagnos, G. (2001), "Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management", AMACOM, New York.
46. Mitroff, I.I., Pauchant, T., Shrivastava, P. (1998), "Conceptual and Empirical Issues in the Development of a General Theory of Crisis Management", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 33, pp. 83-107.
47. Mitroff, I.I., Pearson, M., Harrington, K. (1996), "The Essential Guide to Managing Corporate Crises", Oxford University Press, New York.
48. Mitroff, I.I., Pauchant, T.C. (1990), "We're So Big and Powerful that Nothing Bad Can Happen to Us", Carol Publishing, New York.
49. Mitroff, I.I., Pauchant, T.C., Shrivastava, P. (1988), "Forming a Crisis Portfolio", *Security Management*, Vol. 33, pp. 101-108.
50. Mostafa, M.M., Sheaff, R., Morris, M., Ingham, V. (2004), "Strategic Preparation for Crisis Management in Hospitals: Empirical Evidence from Egypt", *Disaster Prevention and Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 399-408.
51. O'Rourke, M. (2004), "Protecting your Reputation", *Risk Management Magazine*, Vol. 51, No. 4, pp. 14-18.
52. Parsons, W. (1996), "Crisis Management", *Career Development International*, Vol. 1, No. 5, pp. 26-28.
53. Patton, M.Q. (1987), "How to Use Qualitative Methods in Evaluation", Sage, London.
54. Pearson, C., Clair, J. (1998), "Re-framing the Crisis Management", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 59-76.
55. Pearson, C., Mitroff, I. (1993), "From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management", *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 1, pp. 48-59.
56. Pollard, D., Hotho, S. (2006), "Crises Scenarios and the Strategic Management Process", *Management Decision*, Vol. 44, No. 6, pp. 721-736.
57. Preble, J. (1997), "Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process", *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 5, pp. 769-791.
58. Priporas, C.V., Gatsoris, L., Zacharis, V. (2005), "Competitive Intelligence Activity: Evidence from Greece", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 7, pp. 659-669.
59. Ritchie, B.W. (2004), "Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry", *Tourism Management*, Vol. 25, pp. 669-683.
60. Runyan, R.C. (2006), "Small Business in the Face of Crisis: Identifying Barriers to Recovery from Natural Disaster", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 12-26.
61. Seeger, M.W., Sellnow, T.L., Ulmer, R. (2003), "Communication and Organizational Crisis", Praeger, Westport, CT.
62. Seymour, M., Moore, S. (2000), "Effective Crisis Management", Continuum, London.
63. Shrivastava, P., Mitroff, I., Miller, D., Miglani, A. (1988), "Understanding Industrial Crises", *Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 4, pp. 285-303.
64. Smith, D. (2005), "Business (not) as Usual: Crisis Management, Service Recovery and the Vulnerability of Organizations", *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 5, pp. 309-320.
65. Smits, S.J., Ezzat, N. (2003), "Thinking the Unthinkable: Leadership's Role in Creating Behavioral Readiness for Crisis Management", *Competitiveness Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 1-23.
66. Spillan, J.E. (2003), "An Exploratory Model for Evaluating Crisis Events and Managers' Concerns in Non-profit Organizations", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 160-169.
67. Schoefer, K., Ennew, C. (2004), "Customer Evaluations of Tour operators' Responses to their Complaints", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 17, No. 1, pp. 83-92.
68. Stafford, G., Yu, L., Armo, A.K. (2002), "Crisis Management and Recovery. How Washington D.C. Hotels Responded to Terrorism", *Cornell HRA Quarterly*, Vol. 43, No. 5, pp. 27-40.
69. Wisenblitt, J.Z. (1989), "Crisis Management Planning Among US Corporations: Empirical Evidence and a Proposed Framework", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 54, No. 2, pp. 31-41.
70. Zeithmal, V.A., Bitner, M., Gremler, D. (2006), "Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm", McGraw-Hill, Boston.
- Barker, J.A. (1992), *Paradigms: The Business of Discovering the Future*, HarperBusiness, New York, NY.
- Blaesing, D. (1998), "A joint venture that found more than synergy", in Dauphinais, G.W. and Price, C. (Eds), *From the CEO: The World's Top Business Leaders Reveal Ideas that Every Manager Can Use*, Fireside, New York, NY, pp. 213-17.
- Cresswell, J. and Leinster, A. (1996), *The Hutchinson Dictionary of Business Quotations*, Helicon, Abingdon.
- Drucker, P.F. (1996), *The Executive in Action*, HarperBusiness, New York, NY.
- Gerstner, L.V. Jr (2002), *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*, HarperBusiness, New York, NY.
- Harrison, S. (2000), *Public Relations: An Introduction*, 2nd ed., Thomson Learning, London.
- Hartley, R.F. (2001), *Marketing Mistakes and Successes*, 8th ed., John Wiley & Sons, New York, NY.
- Heckscher, A. (1923), "Can good management be reduced to simple rules?", in Krass, P. (Ed.), *The Book of Management Wisdom*, John Wiley & Sons, New York, NY, pp. 151-9.
- Heller, R. (1984), *The Supermanagers: Managing for Success, the Movers and the Doers, the Reason Why*, E.P. Dutton, New York, NY.
- Lazear, E.P. (1998), *Personnel Economics for Managers*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- McCord, R. (2001), *The Best Advice Ever for Becoming a Success at Work*, Andrews McMeel Publishing, Kansas City, KS.
- Mackay, H. (1990), *Beware the Naked Man Who Offers You His Shirt*, William Morrow & Company, New York, NY.
- Michel, L. (2003), *Using Customer Insight to Build*

Competitive

Advantage, Carlson Marketing Group, Minneapolis, MN.
 Morgenson, G. (1998), *Forbes: Great Minds of Business*, John Wiley & Sons, New York, NY, pp. 3-33.
 Morris, T. (1997), *If Aristotle Ran General Motors: The New Soul of Business*, Henry Holt & Company, New York, NY.
 Nixon, R.M. (n.d.), available at: www.marketingpower.com
 Theibert, P.R. (2000), *How to Give a Damn Good Speech*, Galahad Books, New York, NY.
 Vernon, L. (1997), *An Eye for Winners: How I Built One of America's Great Businesses - And So Can You*, HarperBusiness, New York, NY.
 Bar-On, R. (1996), "Measuring the Effects on Tourism of Violence and of Promotion Following Violent Acts." In *Tourism, Crime and International Security Issues*, edited by A. Pizam and Y. Mansfeld. Chichester, UK: Wiley, pp. 159-74.
 Black, H. (1979). *Black's Law Dictionary*. 5th ed. St. Paul, MN: West. Gartner, W., and H. Shen (1992). "The Impact of Tiananmen Square on China's Tourism Image." *Journal of Travel Research*, 30 (4): 47-52.
 Hall, M., and V. O'Sullivan (1996). "Tourism, Political Stability and Violence." In *Tourism, Crime and International Security Issues*, edited by A. Pizam and Y. Mansfeld. Chichester, UK: Wiley, pp. 105-22.
 Lankford, S. (1996). "Crime and Tourism: A Study of Perceptions in the Pacific Northwest." In *Tourism, Crime and International Security Issues*, edited by A. Pizam and Y. Mansfeld. Chichester, UK: Wiley, pp. 51-58.
 Mansfeld, Y., and N. Klot (1996). "The Tourism Industry in the Partitioned Island of Cyprus." In *Tourism, Crime and International Security Issues*, edited by A. Pizam and Y. Mansfeld. Chichester, UK: Wiley, pp. 187-202.
 Pitts, W. (1996). "Uprising in Chiapas, Mexico." In *Tourism, Crime and International Security Issues*, edited by A. Pizam and Y. Mansfeld. Chichester, UK: Wiley, pp. 215-27.
 Pizam, A., and Y. Mansfeld (1996a). "Conclusions and Recommendations." In *Tourism, Crime and International Security Issues*, edited by A. Pizam and Y. Mansfeld. Chichester, UK: Wiley, pp. 311-14.
 — (1996b). "Introduction." In *Tourism, Crime and International Security Issues*, edited by A. Pizam and Y. Mansfeld. Chichester, UK: Wiley, pp. 1-7.
 Richter, L. K., and W. L. Waugh Jr. (1986). "Terrorism and Tourism as Logical Companions." *Tourism Management*, 7 (4): 230-38.
 Ryan, C. (1993). "Crime Violence Tourism and Terrorism: An Accidental or Intrinsic Relationship?" *Tourism Management*, 14 (3): 173-83. Schiebeler, S., J. Crofts, and R. Hollinger (1996). "Florida Tourists' Vulnerability to Crime." In *Tourism, Crime and International Security Issues*, edited by A. Pizam and Y. Mansfeld. Chichester, UK: Wiley, pp. 37-50.
 Aziz, H. (1995). Understanding attacks on tourists in Egypt. *Tourism Management*, 16(2), 91-95.
 Barton, L. (1994). Crisis management: Preparing for and managing disasters. *The Cornell Hotel and Restaurant Association Quarterly*, April, 59-65.
 BBC News (1999). Korean Air safety concerns grow. 2 December, <http://news.bbc.co.uk>, accessed 24.7.02.
 Bitner, M.J., Booms, B.H., Tetreault, M.S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54, January, 71-84.
 Bland, M. (1998). *Communicating out of a crisis*. Basingstoke: Macmillan Business.
 Booth, S. A. (1993). *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*. London, New York: Routledge. Brunt, P., Mawby, R., & Hambly, Z. (2000). *Tourist victimisation and the fear of crime on holiday*. *Tourism Management*, 21, 417-424. Cassidy, K. (1991). *Crisis management planning in the travel and tourism industry: A study of three destination cases and a crisis management planning manual*. San Francisco: Pacific Asia Travel Association. Chang, Z. Y., Yeong, W. Y., & Loh, L. (1996). *The quest for global quality: A manifestation of total quality management by Singapore airlines*. Singapore: Addison-Wesley. CNN.com (2001). *China Airlines bosses offer to quit*. 31 May, <http://cnn.worldnews>, accessed 23.7.02. Durocher, J. (1994). *Recovery marketing: What to do after a natural disaster*. The Cornell Hotel and Restaurant Association Quarterly,

April, 66-71. EIU (2000). *Singapore country profile 2000*. London: Economist Intelligence Unit. Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22, 134-147. Faulkner, B., & Russell, R. (1997). Chaos and complexity in tourism: In search of a new perspective. *Pacific Tourism Review*, 1(2), 93-102. Faulkner, B., & Vikulov, S. (2001). Katherine, washed out one day, back on track the next: A post-mortem on a tourism disaster. *Tourism Management*, 22(4), 331-344. Fink, S. (1986). *Crisis management*. New York: American Association of Management. Gonzalez-Herrero, A., & Pratt, C. B. (1996). *Marketing crises in tourism: Communication strategies in the United States and Spain*. *Public Relations Review*, 24(1), 83-97. Greco, J. (1994). *Miami manages a tourism crisis*. *Hemisphere*, September, pp. 26-30. Gwee, M. (2000). SIA's true maturation begins. *The Straits Times*, 5 November. Hinkin, T. R. (1995). *Cases in hospitality management: A critical incident approach*. New York: Wiley. Huang, J. H., & Min, J. C. (2002). *Earthquake devastation and recovery in tourism: The Taiwan case*. *Tourism Management*, 23, 145-154. IATA (1998). *Crisis communication manual*. Montreal: Air Transport Association. IATA (2002). *World air transport statistics*. Montreal: International Air Transport Association. Koh, L. (2002). SQ 006 final report. *The Straits Times*, 27 April. Lagadec, P. (1993). *Preventing chaos in a crisis: Strategies for prevention, control and damage limitation*. London: McGraw-Hill. Laws, E., Faulkner, B., & Moscardo, G. (1998). *Embracing and managing change in tourism*. London: Routledge. Lehrman, C. K. (1986). *When fact and fantasy collide: Crisis management in the travel industry*. *Public Relations Journal*, 42(4), 25-28. Levitt, A. M. (1997). *Disaster planning and recovery*. Chichester: Wiley. Ogrizek, M., & Guillery, J. M. (1999). *Communicating in crisis*. New York: Aldine de Gruyter. Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis-prone organisation: Preventing individual, organisational and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass. Pizam, A. (2002). *Tourism and terrorism*. *International Journal of Hospitality Management*, 21, 1-3. Pottorff, S. M., & Neal, D. M. (1994). *Marketing implications for post-disaster tourism destinations*. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 3(1), 115-122. Prideaux, B. (1999). *Tourism perspectives of the Asian financial crisis: Lessons for the future*. *Current Issues in Tourism*, 2(4), 279-293. Ray, S. (1999). *Strategic communication in crisis management: Lessons from the airline industry*. Westport: Quorum Books. Register, M., & Larkin, J. (1998). *Risk issues and crisis management: A casebook of best practice*. London: Kogan Page. Richter, L. K. (1992). *Political instability and tourism in Third World countries*. In D. Harrison (Ed.), *Tourism and the less developed countries* (pp. 35-46). London: Belhaven Press. Richter, L. K., & Waugh, W. L. (1986). *Terrorism and tourism as logical companions*. *Tourism Management*, 7(4), 230-238. Santana, G. (2001). *Global safety and national security*. In S. Wahab, & C. Cooper (Eds.), *Tourism in the age of globalisation* (pp. 213-241). London: Routledge. Scott, R. (1988). *Managing a crisis in tourism: A case study of Fiji*. *Travel and Tourism Analyst*, 6, 57-71. SIA (2001). *Annual report and accounts 2000/2001*. Singapore: Singapore Airlines. SIA (2000a). *Flight SQ 006 Information, News Releases 1-20*, (http://www.singaporeair.com/SQ006_reports.html), accessed 27.11.00. SIA (2000b). *Annual report and accounts 1999/2000*. Singapore: Singapore Airlines. Simms, J. (1998). *The Stena Challenger grounding*. In M. Bland (Ed.), *Communicating out of a crisis* (pp. 181-192). Basingstoke: Macmillan Business. Simpson, L., & Noulton, J. D. (1998).

- The Eurotunnel fire. In M. Bland (Ed.), *Communicating out of a crisis* (pp. 223-231). Basingstoke: Macmillan Business. Sonmez, S.F., Apostolopoulos, Y., Tarlow, P. (1999). *Tourism in crisis: Managing the effects of terrorism*. Journal of Travel Research, 38, August, 13-18. Strategic Direction (2002). Crisis management. There is a right way and a wrong way. Strategic Direction, 18(2), 17-19. ten Berg, D. (1990). *The First 24 hours: A comprehensive guide to successful crisis communications*. Oxford: Basil Blackwell. The Straits Times (2000a). Plane drama. 2 November. The Straits Times (2000b). SIA's handling of crisis praised. 7 November. The Straits Times (2000c). Worry. Fear. Frustration y Sympathy. 3 November. The Straits Times (2000d). Best care for S'pore survivors. 3 November. The Straits Times (2000e). Praise for unbroken chain of care by SIA Staff. 13 November. The Straits Times (2000f). Acid test for national carrier. 6 November. The Straits Times (2000g). Learn from SIA tragedy, press on: SM. 6 November. The Straits Times Interactive (2000). SIA reputation still intact. 1 November. Travel Asia (2000). SIA tragedy: Travel industry shows support. 10 November. Turner, B. A. (1976). The organizational and inter-organizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21, 378-397. Crisis Management and Recovery How Washington, D.C., Hotels Responded to Terrorism BY GREG STAFFORD, LARRY YU, AND ALEX KOBINA ARMOO © 2002, CORNELL UNIVERSITY Adams, W. (1986). 'Whose lives count?: TV coverage of natural disasters'. *Journal of Communication*, 36(2), pp. 113-22. Ahmed, S. (1986). 'Understanding residents' reactions to tourism marketing strategies'. *Journal of Travel Research*, 25(2), pp. 13-18. Ahmed, Z. (1991). 'The influence of the components of a State's Tourist Images on Product positioning strategy'. *Tourism Management*, 12(4), pp. 331-340. Ahmed, Z. (1996). 'The need for the Identification of the Constituents of a Destination's Tourist Image: A Promotional Segmentation Perspective'. *Tourism Review*, 51(2), pp. 44-57. Ansoff, H. I. (1981). 'Managing Surprise and Discontinuity - betriebswirtschaftliche Forschung', *Zeitschrift für* Anson, C. (1999). 'Planning for Peace. The Role of Tourism in the Aftermath of Violence'. *Journal of Travel Research*, 38(1), pp. 57-61. Apostolopoulos, Y., Leivaditi, S. and Yiannakis, A. (eds.) (1996). *The Sociology of Tourism*, Routledge, London. Ashworth, G. J. and Goodall, B. (1990). *Marketing Tourism Places*, Routledge, London. Autonomy (2005). *Understanding the Hidden 80%*, Autonomy, Cambridge. Avenarius, H. (1995). *Public Relations, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt*. Aziz, H. (1995). 'Understanding attacks on tourists in Egypt'. *Tourism Management*, 16(2), pp. 91-95. Bar-On, R. (1990). 'The effect of international terrorism on international tourism', in *Terror in the Skies* (A. Lewis and M. Kaplan (eds.)), ISAS, Jerusalem, pp. 83-104. Becheri, E. (1991). 'Rimini and Co - The end of a legend?: Dealing with the algae effect'. *Tourism Management*, 12(3), pp. 229-235. Beerli, A. and Martin, Josefa D. (2004). 'Factors Influencing Destination Image'. *Annals of Tourism Research*, 31(3), pp. 657-681. Beeton, S. (2001). 'Horseback Tourism in Victoria, Australia. Cooperative, Proactive Crisis Management'. *Current Issues in Tourism*, 4(5), pp. 422-439. Beeton, S. (2005). *Film-induced Tourism*, Channel View Publications, Clevedon. Beirman, D. (2003). *Restoring Tourism Destinations in Crisis*, CAB International, Wallingford. Berg, K. and Kiefer, M. (eds.) (1992). *Massenkommunikation, Nomos, Baden-Baden*. Berger, R., Gärtner, H. and Mathes, R. (1989). *Unternehmenskommunikation, Gabler, Frankfurt am Main*. BGHZ (100, 185). *Entscheidungen des Bundesgerichtshof in Zivilsachen [Official Case Reporter of the German Federal Court in Civil Matters]*, 100, pp. 185-189. Bhattarai, K., Conway, D. and Shrestha, N. (2005). 'Tourism, Terrorism and Turmoil in Nepal', *Annals of Tourism Research*, 32(3), pp. 669-688. Bieger, T. (2002). *Management von Destinationen*, 5th edn., Oldenbourg, München. CRISIS MANAGEMENT IN TOURISM Edited by Eric Laws James Cook University, Australia Bruce Prideaux James Cook University, Australia and Kaye Chon The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong © CAB International 2007. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced in any form or by any means, electronically, mechanically, by photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the copyright owners. Alpert, R.L., 1972. Calculation of response time of ceiling-mounted fire detectors. *Proceedings of the 17th Annual Meeting of NFPA, Fire Technology*, pp. 181-195. Blaze, 1999. Darlow Smithson Production for Channel 4. Canter, D., 1999. In: Blaze (Ed.), Darlow Smithson Production for Channel 4. Chow, W.K., Kong, K.S.M., 1993. Hotel fires in Hong Kong and simulation of their fire environment using zone modelling techniques. *Sixth International Fire Conference, Inter'am '93. Interscience Communications Ltd., London*, pp. 151-159. Feinberg, W., Johnson, N., 1999. In: Blaze (Ed.), Darlow Smithson Production for Channel 4. Moore, P., 1995. Why fires go to blazes. *New Scientist*, pp. 26-30. Ramachandran, G., 1995. *Utility theory*. In: *The SFPE Handbook of Fire Protection Engineering*. National Fire Protection Association (NFPA), MA, pp. 76-86 (Chapter 5). Rasbash, D.J., 1991. Major disasters involving flashover. *Fire Safety Journal* 17, 85-93. Rubadiri, L., Ndumu, D.T., Roberts, J.P., 1997. Predicting the evacuation capability of mobility-impaired occupants. *Fire Technology*, 32(5), Sime, J.D., 1995. User oriented fire safety design: designing a physical structure or information system? In: Butter, G.W. (Ed.), *Fire Safety by Design*. Tyne and Wear Metropolitan Fire Brigade 3, 91-102. Thomas, P.H., Bullen, M.L., Quintiere, J.G., McCalrey, B.J., 1980. Flashover and instabilities in fire behaviour. *Combustion and Flame* 38, 159-171. Brown, D. O. (2000). Political risk and other barriers to tourism promotion in Africa: Perceptions of US-based travel intermediaries. *Journal of Vacation Marketing*, 6(3), 197-210. Calantone, R., Benedetto, A., & Bojanic, D. (1987). A comprehensive review of tourism forecasting literature. *Journal of Travel Research*, 16(3), 28-39. Chu, F. (1998). Forecasting tourist arrivals, non linear sine wave or ARIMA? *Journal of Travel Research*, 36(3), 79-84. Clements, M. A., & Georgiou, A. (1998). The impact of political instability on a fragile tourism product. *Tourism Management*, 19(3), 283-288. Crouch, G. (1994). The study of international tourism demand: A survey of practice. *Journal of Travel Research*, 32, 41-52. Dann, G. (1977). Anomie, ego-enhancement and tourism. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 184-194. Durschmied, E. (2000). *The weather factor how nature has changed history*. London: Hodder and Stoughton. Faulkner, B., & Russell, R. (2000). Turbulence, chaos and complexity in tourism systems: A research direction for the new millennium. In B. Faulkner, G. Moscardo, & E. Laws (Eds.), *Tourism in the 21st century, reflections on experience* (pp. 328-349). London: Continuum. Faulkner, B., & Valerio, P. (1995). An integrative approach to tourism demand forecasting. *Tourism Management*, 16(1), 29-37. Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22, 135-147. Fink, S. (1986). *Crisis management*. New York: American Association of Management. Friedman, T. (1999). *The Lexus and the olive tree*. London: Harper Collins. Haimes, Y., Kaplan, S., & Lambert, J. H. (2002). Risk filtering, ranking, and management framework using hierarchical holographic modelling. *Risk Analysis*, 22(2), 383-397. Hall, C. M. (1994). *Tourism and politics: Policy, power and place*. Chichester: Wiley. Henderson, J. C. (1999). *Southeast tourism and the financial*

- (May 1997), pp. 335-349. M. Barke, J. Towner, and M. T. Newton, eds. *Tourism in Spain: Criticalisms* (Wallingford, England: CAB International, 1996). Lerbinger, op. cit., pp. 3-18.
- <http://jvm.sagepub.com/cgi/content/abstract/10/2/186>
- Faulkner, B. and Vikulov, S. 2001. 'Katherine, washed out one day, back on track the next: A post-mortem of a tourism disaster', *Tourism Management*, Vol. 22, pp. 331-334.
- 2) Beirman, D. 2000. 'The marketing of Israel in Australia and the SW Pacific', *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 6, No. 2, pp. 145-153.
- 3) Israel Ministry of Tourism - monthly statistics.
- 4) *Ibid.*
- 5) Speech by Amnon Lipkin Shahak, Israeli Minister of Tourism, to delegates at Tourism PR Conference, Jerusalem January 2001.
- 6) Israel Ministry of Tourism, ref. 3 above.
- 7) Ruder Finn Israel 2001. 'Image management during crisis, presentation to delegates at Tourism PR Conference, Jerusalem, 16th January.
- 8) Minutes of EMTA Meeting, 31st January, PR Conference, Jerusalem, January 2001.
- 9) IGTG Germany. Presentation to Tourism Department Travel Advisory, January 2001.
- 10) US State Department Travel Advisory, January 2001.
- 11) Israel Ministry of Tourism, ref. 3 above.
- 12) Israel Ministry of Tourism Hosting Department list of cancelled conferences, 23rd January, 2001.
- 13) Geoffrey Weill, report to PR Tourism Conference, Jerusalem, 14th January, 2001.
- 14) Interview with Iain Ferguson. Australian manager for Royal Jordanian Airlines, 3rd April, 2001.
- 15) Minutes of EMTA Annual General Meeting, 3rd May, 2001, Sydney.
- Allen J, O'Toole W, McDonnell L, Harris R. 2001. *Festivals and Special Events Management*. 2nd edn. Wiley: Milton.
- Bjelac Z, Radovanovic M. 2003. Sports events as a form of tourist product, relating volume and character of demand. *Journal of Sport Tourism* 8(4): 260-269.
- Bramwell B. 1997. Strategic planning before and after a mega-event. *Tourism Management* 18(3): 167-176.
- Brown G, Chalip L, Jago L, Mules T. 2004. Developing brand Australia: examining the role of events. In *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Morgan N, Pritchard A, Pride R (eds). Butterworth Heinemann: Oxford; 279-305.
- Bull C. 2005. Sport tourism destination resource analysis. In *Sport Tourism Destinations: Issues, Opportunities and Analysis*, Higham JES (ed). Butterworth-Heinemann: Oxford; 25-38.
- Campbell-Price M. 2002. Exploring the resource base for sport tourism in southern New Zealand: a comparison of Dunedin and Queenstown. A thesis submitted for the degree of Master of Tourism at the University of Otago, Dunedin, New Zealand.
- Cassell C, Symon G. 2004. *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage Publications: London.
- Chalip L. 2004. Beyond impact: a general model for sports event leverage. In *Sport Tourism: Interrelationships, Impacts and Issues*, Ritchie BW, Adair D (eds). Channel View Publications: Clevedon; 226-252.
- Chalip L, McGuire J. 2004. Bundling sports events with host destinations. *Journal of Sport Tourism* 9(3): 267-282.
- Collier A. 2003. *Principles of Tourism: A New Zealand Perspective*. 5th edn. Pearson: Auckland.
- Collier A, Harraway S. 2003. *The New Zealand Tourism Industry*. 4th edn. Pearson: Auckland. Collins C. 2000. *Sport in New Zealand Society*. Dunmore Press: Palmerston North.
- De Knop P. 2006. Sport and events tourism. In *Tourism Business Frontiers: Consumers, Products and Industry*, Buhalis D, Costa C (eds). Elsevier: Oxford; 118-126.
- Decrop A. 1999. Triangulation in qualitative tourism research. *Tourism Management* 20(1): 157-161.
- Decrop A. 2004. Trustworthiness in qualitative tourism research. In *Qualitative Research in Tourism: Ontologies, Epistemologies and Methodologies*, Phillimore J, Goodson L (eds). Routledge: London; 156-169.
- Denzin NK. 2002. The interpretive process. In *Qualitative Researchers Companion*, Huberman AM, Miles MB (eds). Sage Publications: Thousand Oaks; 349-366.
- Denzin NK, Lincoln YS. 2003. *Collecting and Interpreting Qualitative Material*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Dimmock K, Tiyce M. 2001. Festivals and events: celebrating special interest tourism. In *Special Interest Tourism: Context and Cases*, Douglas N, Douglas N, Derrett R (eds). John Wiley & Sons: Milton; 355-363.
- Eisenhardt KM. 2002. Building theories from case study research. In *The Qualitative Researchers Companion*, Huberman AM, Miles MB (eds). Sage Publications: Thousand Oaks, CA; 5-36.
- Fougere G. 1989. Sport, culture and identity: the case of rugby football. In *Culture and Identity in New Zealand*, Novitz D, Willmott B (eds). GP Books: Wellington; 110-122.
- Getz D. 1997. *Event Management and Event Tourism*. Cognizant Communication Corporation: New York.
- Getz D. 2003. Sport event tourism: planning, development and marketing. In *Sport and Adventure Tourism*, Hudson S (ed). Haworth Hospitality Press: New York; 49-88.
- Gibson HJ. 2005. Understanding sport tourism experiences. In *Sport Tourism Destinations: Issues, Opportunities and Analysis*, Higham JES (ed). Butterworth-Heinemann: Oxford; 57-72.
- Gratton C, Shibli S, Coleman R. 2005. The economics of sport tourism at major sports events. In *Sport Tourism Destinations: Issues, Opportunities and Analysis*, Higham JES (ed). Elsevier Butterworth-Heinemann: Oxford; 233-247.
- Green BC. 2001. Leveraging subculture and identity to promote sports events. *Sport Management Review* 4(1): 1-19.
- Hall CM. 1989. Hallmark events and the planning process. In *The Planning and Evaluation of Hallmark Events*, Syme GJ, Shaw BJ, Fenton DM, Meuller WS (eds). Aldershot: Avebury; 20-39.
- Hall CM. 1992. Adventure, sport and health tourism. In *Special Interest Tourism*, Weiler B, Hall CM (eds). Belhaven Press: London; 141-158.
- Hall CM. 1997. *Hallmark Tourist Events: Impacts, Management and Planning*. Wiley: Chichester.
- Hall CM. 2000. *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Prentice-Hall: Harlow.
- Hall CM. 2001. Imaging, tourism and sports event fever: the Sydney Olympics and the need for a social charter for mega-events. In *Sport in the City: The Role of Sport in Economic and Social Regeneration*, Gratton C, Henry IP (eds). Routledge: London; 166-184.
- Hall, CM. 2005. Sport tourism planning. In *Sport Tourism Destinations: Issues, Opportunities and Analysis*, Higham JES (ed). Elsevier Butterworth-Heinemann: Oxford; 103-121.
- Hall CM, Kearsley GW. 2001. *Tourism in New Zealand: an Introduction*. Oxford University Press: Oxford.
- Higham JES. 2005. Introduction to sport tourism destination policy and planning. In *Sport Tourism Destinations: Issues, Opportunities and Analysis*, Higham JES (ed). Butterworth-Heinemann: Oxford; 95-102.
- Higham JES, Hall CM. 2003. Editorial: sport tourism in Australia and New Zealand: responding to a dynamic interface. *Journal of Sport Tourism* 8(3): 131-143.
- Copyright © 2007 John Wiley & Sons, Ltd.
- Hinch, TD, Higham, JES. 2004. *Sport Tourism Development*. Channel View: Clevedon.
- Hinton M, Johnstone D (eds). 2005. *Official All Blacks versus British and Irish Lions Series Preview*. ACP Media: Auckland.
- Hobbs J. 2005. Enjoy the experience. In *Official All Blacks versus British and Irish Lions Series Preview*, Hinton M, Johnstone D (eds). ACP Media: Auckland; 9.
- Jones C. 2001. Mega-events and host-region impacts: determining the true worth of the 1999 Rugby World Cup. *International Journal of Tourism Research* 3(3): 241-251.
- Jones C. 2005. Major events, networks and regional development. *Regional Studies* 39(2): 185-195.
- Kurtzman J. 2001. Economic impact: sport tourism and the city. *Journal of Sport Tourism* 6(3) 47-71. Available at <http://dx.doi.org/10.1080/14775080500101551> (5 November 2006).
- Laidlaw C. 1999. *Rights of Passage: Beyond the New Zealand Identity Crisis*. Hodder Moa Beckett: Auckland.
- Lincoln YS, Guba EG. 2002. Judging the quality of case study reports. In *The Qualitative Researchers Companion*, Huberman AM, Miles MB (eds). Sage Publications: Thousand Oaks; 205-216.
- Lions Rugby. 2005. *History of the Lions*. Available at <http://www.lionsrugby.com/> (16 May 2005).
- Madden JR. 2002. The economic consequences of the Sydney Olympics: the CREAR/Arthur Anderson Study. *Current Issues in Tourism* 5(1): 7-21.
- Mason P. 2003. *Tourism Impact: Planning and Management*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Maxwell JA. 2002. Understanding and validity in qualitative research. In *The Qualitative Researchers Companion*,

- Huberman AM, Miles MB (eds). Sage Publications: Thousand Oaks: 37-64.
- McCartney GJ. 2005. Hosting a recurring mega-event: visitor raison d'être. *Journal of Sport Tourism* 10(2): 113-128.
- Ministry of Tourism. 2005. Regional Tourism Organisation New Zealand: Roles and Guidelines for Tourism Organisations. Available at <http://www.tourism.govt.nz/rtoz/research.html> (16 August 2005).
- Murphy, PE, Murphy, AE. 2004. Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the Gaps. Channel View Publications: Clevedon.
- Nauright J (ed). 1995. Sport, Power and Society in New Zealand: Historical and Contemporary Perspectives. University of NSW, New South Wales.
- Nicholson RE, Pearce DG. 2001. Why do people attend events: a comparative analysis of visitor motivations at four South Island events. *Journal of Travel Research* 39(4): 449-460.
- Phillimore J, Goodson L. 2004. Progress in qualitative research in tourism: epistemology, ontology and methodology. In *Qualitative Research in Tourism: Ontologies, Epistemologies and Methodologies*, Phillimore J, Goodson L (eds). Routledge: London; 3-29.
- Pigeassou C. 2004. Contribution to the definition of sport tourism. *Journal of Sport Tourism* 9(3): 287-289.
- Pigeassou C, Bui-Xuan G, Gleyse J. 2003. Epistemological issues on sport tourism: challenge for a new scientific field. *Journal of Sport Tourism* 8(1): 27-34.
- Riessman CK. 2002. Narrative analysis. In *The Qualitative Researchers Companion*, Huberman AM, Miles MB (eds). Sage Publications: Thousand Oaks; 217-270.
- Ritchie JRB. 1984. Assessing the impact of hallmark events: conceptual and research issues. *Journal of Travel Research* 23(1): 2-11.
- Ritchie, BW, Adair D. 2004. Conclusions and reflections: sport tourism challenges and opportunities. In *Sport Tourism: Interrelationships, Impacts and Issues*, Ritchie BW, Adair D (eds). Channel View Publications: Clevedon; 293-303.
- Ritchie J, Spencer L. 2002. Qualitative data analysis for applied policy research. In *The Qualitative Researchers Companion*, Huberman AM, Miles MB (eds). Sage Publications: Thousand Oaks; 305-330.
- Ryan C. 2002. The politics of branding cities and regions: a case of New Zealand. In *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*. Morgan N, Pritchard A, Pride R (eds). Butterworth-Heinemann: Oxford; 66-86.
- Ryan C, Zahra A. 2004. The political challenge: the case of New Zealand's tourism organisations. In *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Morgan N, Pritchard A, Pride R (eds). Butterworth-Heinemann: Oxford; 79-110.
- Smith A. 2001. Sporting a new image? Sport-based regeneration strategies as a means of enhancing Copyright © 2007 John Wiley & Sons, Ltd.
- the image of the city tourist destination. In *Sport in the City, the Role of Sport in Economic and Social Regeneration*, Gratton C, Henry IP (eds). Routledge: London; 127-148.
- Sofield THB. 2003. Sports tourism: from binary division to quadripartite construct. *Journal of Sport Tourism* 8(3): 144-166.
- Swart K. 2005. Strategic planning — implications for the bidding of sports events in South Africa. *Journal of Sport Tourism* 10(1): 37-46.
- Thomas K. 2004. The research process as a journey: from positivist traditions into the realms of qualitative inquiry. In *Qualitative Research in Tourism: Ontologies, Epistemologies and Methodologies*, Phillimore J, Goodson L (eds). Routledge: London; 197-214.
- Vuletic S. 2005. The Economic Impact of the 2005 DHL Lions Series on New Zealand. Report prepared by Covec Limited: Auckland, October 2005.
- Waite G. 2001. The Olympic spirit and civic boosterism: the Sydney 2000 Olympics. *Tourism Geographies* 3(3): 249-278.
- Webb S. 2005. Strategic partnerships for sport tourism destinations. In *Sport Tourism Destination Issues, Opportunities and Analysis*, Higham JES (ed). Butterworth-Heinemann: Oxford; 136-150.
- Weed M, Bull C. 1997. Integrating sport and tourism: a review of regional policies in England. *Progress in Tourism and Hospitality Research* 3(2): 129-148.
- Weed M, Bull C. 2004. Sports Tourism Participants, Policy and Providers. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Wright R, Mitchell R. 2006. Co-optimism amongst RTOs during the 2005 Lions Tour of New Zealand. In Conference Paper presented at the 2007 NZTRC Conference. Department of Tourism, University of Otago: Dunedin, New Zealand, December 2006.
- Yin, RK. 2003. Case Study Research: Design and Methods. 3rd edn. Sage Publishers: Thousand Oaks.
- Andronikou, A. (1987). Development of Tourism in Cyprus: Harmonization of Tourism with the Environment. Nicosia, Cyprus: Cosmos.
- (1993). The Prospects for Cyprus Tourism in 1993." *The Cyprus Weekly*, March 12-18, pp. 16-17.
- Britton, S. G., and W. C. Clark, eds. (1987). *Ambiguous Alternative: Tourism in Small Developing Countries*. Suva, Fiji: University of the South Pacific.
- Burns, P. (1995). "Sustaining Tourism under Political Adversity: The Case of Fiji." In *Island Tourism: Management Principles and Practice*, edited by M. Conlin and T. Baum. London: Wiley, pp. 259-72.
- Butler, R. (1993). "Tourism Development in Small Islands: Past Influences and Future Directions." In *The Development Process in Small Island Nations*, edited by D. G. Lockhart, D. Drakakis-Smith, and J. Schembri. London: Routledge, pp. 71-91.
- Christodoulou, D. (1992). *Inside the Cyprus Miracle*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Cyprus Tourism Organization (CTO). (1992). *Annual Report*. Nicosia, Cyprus: Cyprus Tourism Organization.
- (1995). *Annual Report*. Nicosia, Cyprus: Cyprus Tourism Organization. *Electronic Telegraph* (1996). "EU Membership Only Hope for Cyprus
- Peace, Says Turkey." Issue 453, August 17. ——— (1997). "Turkey Threatens Second Cyprus Invasion." Issue 595, January 10. Gilmor, D. A. (1989). "Recent Tourism Development in Cyprus." *Geography*, 74: 262-65. Hall, C. M. (1994). *Tourism and Politics: Policy, Power and Place*. London: Wiley.
- Hall, C. M., and V. O'Sullivan (1996). "Tourism, Political Stability and Violence." In *Tourism, Crime and International Security Issues*, edited by A. Pizam and Y. Mansfeld. Chichester, UK: Wiley, pp. 105-21. Ioannides, D. (1994). *The State, Transnationals, and the Dynamics of Tourism Evolution in Small Island Nations*. Ph.D. diss., Rutgers University, New Brunswick, NJ, Kypros-Net (1997a). General Information. <http://www.kypros.org/Cyprus/root.html> (July 1, 1997). ——— (1997b). "Holbrooke Says EU Accession Talks Facilitate Cyprus Solution." <http://www.kypros.org/Cyprus/root.html> (July 7, 1997). Lockhart, D. G. (1994). "Tourism in Northern Cyprus: Patterns, Policies, and Prospects." *Tourism Management*, 15 (5): 370-79.
- Mansfeld, Y., and N. Klot (1996). "The Tourism Industry in the Partitioned Island of Cyprus." In *Tourism, Crime and International Security Issues*, edited by A. Pizam and Y. Mansfeld. Chichester, UK: Wiley, pp. 187-202. North Cyprus Homepage (1997). General Information. <http://www.emu.edu.tr/tmc/index.html> (June 29, 1997). Phileletheros (1992). "Tourism and the Economy." *Special report*, January 31, p. 6. Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Wallingford, UK: C.A.B. International. Wilkinson, P. F. (1989). "Strategies for Tourism in Island Microstates." *Annals of Tourism Research*, 16: 153-77. Wilson, R. (1992). *Cyprus and the International Economy*. New York: St. Martin's. Witt, S. F. (1991). "Tourism in Cyprus: Balancing the Benefits and Costs." *Tourism Management*, 12: 37-46.
- David L. Edgell, *International Tourism Policy*. Van Nostrand Reinhold, New York, 1990. Bill Faulkner, Gianni Moscardo and Eric Laws (eds), *Tourism in the Twenty First Century*, Continuum Press, London, 2000. Joseph D. Fridgen, *Dimensions of Tourism*, Educational Institute American Hotel and Motel Association, East Lansing, 1996. Fawaz A. Gerges, *America and Political Islam: Clash of Cultures or Clash of Interests*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Colin Michael Hall, *Tourism and Politics*, John Wiley & Sons, Chichester, 1994. Israel Ministry of Foreign Affairs, *Facts About Israel*, Jerusalem, 2001. Israel Ministry of Tourism, *Taskir Report on Tourism to Israel*, Israel Ministry of Tourism, Jerusalem, 1995. This report is subject to annual survey updates. S. Medlick, *Managing Tourism*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1991. Christian Nielsen, *Tourism and*

- the Media, Hospitality Press, Melbourne, 2001. A. Pizam and Y. Mansfield (eds), *Tourism, Crime and International Security Issues*, John Wiley & Sons, New York, 1996. Greg Richards (ed.), *Tourism in Central and Eastern Europe: Educating for Quality*, Tilburg University Press, Netherlands, 1996. Linda K. Richter, *The Politics of Tourism in Asia*, University of Hawaii Press, Hawaii, 1989. M. Thea, S. Sinclair and M.J. Slaben (eds), *The Tourism Industry—An International Analysis*, C.A.B. International, Oxford, 1991. World Tourism Organization, *Handbook of Disaster Reduction in Tourism Areas*, Geneva, 1999.
- Academic Journals
Annals of Tourism Research Australian Journal of Emergency Management International Journal of Vacation Marketing
Journal of Travel Research Journal of Tourism Studies The Tourist Review Tourism Management Travel and Tourism Analyst Travel and Tourism Intelligence
Travel trade journals
Asia Travel Trade Compass-PATA (Pacific Asia Travel Association) Express Travel and Tourism Mice-Net Overview Magazine (UK) PATA Travel News Traveltrade (Australia) Travel News (Australia) Travel Week (Australia)
Websites
Anderson Consulting <www.anderson.com>
BBC <www.bbc.co.uk>
BTA (British Tourist Authority) <www.visitbritain.com>
Bula Fiji (Fiji Visitors Bureau) <www.bulafiji.com>
CANSAR (Campaign Against Nuclear Storage and Radiation UK) <www.westcountrylinks.co.uk/cansar>
Ceylon Tourist Bureau (Sri Lanka) <www.lanka.net>
CNN <www.cnn.com>
Croatian Airlines <www.ctn.tel.hr>
Croatian Central Bureau of Statistics <www.dzs.hr>
Croatian Ministry of Tourism <www.mint.hr>
David Icke (conspiracy site) <www.davidicke.com>
Directorate of Disaster Affairs, Turkey
<www.sismo.depr.gov.tr>
Dubrovnik Online <www.igc.apr.org/balkans/dubrovnik/html>
Egyptian Tourist Authority <www.egypttourism.org>
E Hotelier Com (International Hotels) <www.ehotelier.com>
Go Israel <www.goisrael.com>
Konformist (conspiracy site) <www.konformist.com>
Lonely Planet <www.lonelyplanet.com>
Mayor of New York City <www.nyc.gov>
New York City and Co. <www.nycvisit.com>
PATA (Pacific Asia Travel Association) <www.pata.org>
Philippines Department of Tourism <www.tourism.gov.ph>
Philippines Institute of Volcanology and Seismology <www.phivolcs.gov.ph>
SATOUR (South African Tourism) <www.southafrica.net>
South African Airlines <www.saa.org.za>
South African Police Service <www.saps.org.za>
Sri Lankan Airlines <www.srilankan.lk>
Tourism Tasmania <www.tourism.tas.gov.au>
Travel Industry Association (USA) <www.tia.org>
Turkish Ministry of Tourism <www.turkey.org/turkey>
United Peoples Against Crime (Philippines) <www.upac.2000.com>
United States Government, Acts of Congress <www.congress.org>
United States Government, tourism statistics <www.info.gov>
US Geological Survey <www.info.er.usgs.gov>
World Travel and Tourism Council <www.wttc.org>
World Tourism Organization <www.world-tourism.org>
Travel advisory websites
Australian Government, Department of Foreign Affairs and Trade <www.dfat.gov.au>
British Government, Foreign and Commonwealth Office <www.fco.gov.uk>
Canadian Government, Ministry of Foreign Affairs <www.dfat-maeci.gc.ca>
New Zealand Government, Ministry of Foreign Affairs <www.mfat.gov.nz>
United States Government, State Department <www.travel.state.gov/tips>
Alhemoud, A.M. and Armstrong, E.G. (1996), "Image of tourism attractions in Kuwait", *Journal of Travel Research*, Vol. 34 No. 4, pp. 76-80.
Anderson, A.R. (2000), "Paradox in the periphery: an entrepreneurial reconstruction?", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 12, pp. 91-109.
Anderson, A.R. and Atkins, M. (2002), "Configuration and reconfiguration – planning for uncertainty", *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 2 No. 4/5, 243 pp. 406-23.
Anderson, I. (2002), *Foot and Mouth Disease 2001: Lessons to Be Learned*, Inquiry Report, HC888, The Stationery Office, London.
Ashworth, G. and Goodall, B. (1988), "Tourist images: marketing considerations", in Goodall, B. and Ashworth, G. (Eds), *Marketing in the Tourism Industry. The Promotion of Destination Regions*, Routledge, London, pp. 213-38.
Barringer, B.R. and Greening, D.W. (1999), "Small business growth through geographic expansion", *Journal of Business Venturing*, Vol. 13 No. 6, pp. 467-92.
Baudrillard, J. (1998), *The Consumer Society*, Sage, London.
Bigne, J.E., Sanchez, M.I. and San, J. (2001), "Tourism image, evaluation variables and after-purchase behaviour: inter-relationship", *Tourism Management*, Vol. 22 No. 6, pp. 607-16.
Blomgren, K.B. and Sorensen, A. (1998), "Peripherality: factor or feature? Reflections on peripherality in tourist regions", *Progress in Tourism and Hospitality Research*, Vol. 4, pp. 319-36.
Boag, D. and Rinholm, B. (1989), "New product management practices of small high technology firms", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 6, pp. 109-12.
Briedenhann, J. and Wickens, E. (2003), "Tourism routes as a tool for the economic development of rural areas: vibrant hope or impossible dream?", *Tourism Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 71-9.
Brown, F. and Hall, D. (1999), "Introduction", *The Paradox of Periphery*, Report No. 15, Research Centre of Bornholm, Nexø.
Brown, F. and Hall, D. (2000), *Tourism in Peripheral Areas*, Channel View Publications, Clevedon.
Carter, S. (1998), "Tourists' and travellers' social construction of Africa and Asia as risky locations", *Tourism Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 349-58.
Cavlek, N. (2002), "Tour operators and destination safety", *Annals of Tourism Research*, Vol. 29 No. 2, pp. 478-96.
Copanigro, J. (2000), *The Crisis Counselor: A Step by Step Guide to Managing a Business Crisis*, Contemporary Books, Chicago, IL.
Crompton, J.L. (1979), "Motivations for pleasure vacations", *Annals of Tourism Research*, Vol. 6, pp. 408-24.
Crompton, J.L. and Ankamah, P.K. (1993), "Choice set propositions in destination decisions", *Annals of Tourism Research*, Vol. 20, pp. 461-76.
Cumbrian Tourist Board (2002), *Facts about Cumbria*, available at: www.golakes.co.uk (accessed 23 July).
Dann, G. (1996), "The people of the tourist brochures", in Selwyn, T. (Ed.), *The Tourist Image: Myth and Myth Making in Tourism*, Wiley, Chichester.
Dann, G.M.S. (1981), "Tourist motivation: an appraisal", *Annals of Tourism Research*, Vol. 8, pp. 187-424.
De Vaal, D. (1997), *A Survey of Continental European Visitor Attractions*, Deloitte and Touche Consulting Group, London, pp. 12-40.
Drabek, T. (2000), *Emergency Management, principles and Applications for Tourism, Hospitality and Travel Management*, Federal Emergency Management Agency, Washington DC, available at: www.fema.gov/em/edu/higher.htm
Duchesneau, D. and Gartner, W. (1990), "A profile of new venture success and failure in an emerging industry", *Journal of Business Venturing*, Vol. 5 No. 5, pp. 297-312.
Fakeye, P.C. and Crompton, J.L. (1997), "Images differences between prospective, first-time and repeat visitors to the Lower Rio Grande Valley", *Journal of Travel Research*, Vol. 30 No. 2, pp. 10-16.
Faulkner (2001), "Towards a framework for tourism disaster management", *Tourism Management*, Vol. 22, pp. 135-47.
Faulkner, B. and Vikulov, S. (2001), "Katherine, washed out one day, back on track the next: a post-mortem of a tourist disaster", *Tourism Management*, Vol. 22, pp. 331-44.
Fink, S. (1986), *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, AMACOM, New York, NY.
Frisby, E. (2002), "Communicating in a crisis: the British Tourist Authority's response to the foot and mouth outbreak and 11th September", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 19 No. 1, pp. 89-100.
Gallanti-Moutafi, V. (1999), "The self and the other", *Annals of Tourism Research*, Vol. 27 No. 1, pp. 203-24.
Galloway, G. (2002), "Psychographic segmentation of park visitor markets; evidence for sensation seeking", *Tourism Management*, Vol. 23, pp. 581-96.
Gartner, W.B. (1990), "A profile of new venture success and failure in an emerging industry", *Journal of Business*

- Venturing, Vol. 5 No. 5, pp. 297-312.
- Goossens, C. (2000), "Tourism information and pleasure motivation", *Annals of Tourism Research*, Vol. 27 No. 2, pp. 301-21.
- Gunn, C. (1972), *Vacationscape: Designing Tourist Regions*, Bureau of Business Research, University of Texas, Austin, TX.
- Harvey, D. (1989), *The Condition of Postmodernity*, Blackwell, Oxford.
- Hunt, J.D. (1998), "Image as a factor in tourism development", *Journal of Travel Research*, Vol. 13 No. 3, pp. 1-7.
- Ireland, M. and Vetier, L. (2002), "The reality and mythology of the foot and mouth disease crisis in Britain: factors influencing tourist destination choice", working paper.
- Johnson, P. and Thomas, B. (1995), "The analysis of choice and demand in tourism", in Johnson, P. and Thomas, B. (Eds), *Choice and Demand in Tourism*, Mansell, London, pp. 1-12.
- Kent, P. (1996), "People, places and priorities: opportunity sets and consumers' holiday choice", in Ashworth, G. and Goodall, B. (Eds), *Marketing Tourism Places*, Routledge, London, pp. 42-62.
- Kneafsey, M. (2001), "Rural cultural economy, tourism and social relations", *Annals of Tourism Research*, Vol. 28 No. 3, pp. 762-83.
- Kruse, C. (1993), "Disaster plans stand the test of hurricane", *Personnel Journal*, Vol. 72 No. 6, pp. 36-43.
- Kumar, K. (1995), *From Post-industrial to Postmodern Society*, Blackwell, Oxford.
- Lash, S. and Urry, J. (1994), *Economies of Signs and Space*, Sage, London.
- Lerbinger, O. (1997), *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- McKay, D. (2003), "Future of tourism to be debated at Abertay", *The Press and Journal*, 13 January.
- Mansfeld, Y. (1982), "From motivation to actual travel", *Annals of Tourism Research*, Vol. 19, pp. 399-419.
- Mathieson, A. and Wall, G. (1982), *Tourism: Economic, Physical and Economic Impacts*, Longman, New York, NY.
- Meethan, K. (2001), *Tourism in Global Society: Place, Culture and Consumption*, Palgrave, Basingstoke.
- Mitroff, I. and Anagnos, G. (2002), "Managing crises before they happen: what every executive needs to know about crisis management", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 103-5.
- Morrison, A. (1998), "Small firm co-operative marketing in a peripheral tourism region", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10 No. 5, pp. 191-7.
- North, D. and Smallbone, D. (1996), "Small business development in remote rural areas: the example of mature manufacturing firms in northern England", *Journal of Rural Studies*, Vol. 12 No. 2, pp. 151-67.
- North, D. and Smallbone, D. (2000), "The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s", *Regional Studies*, Vol. 34 No. 2, pp. 145-58.
- Offer, J. (1998), "Pessimist's charter", *Accountancy*, Vol. 121 No. 4, pp. 50-1.
- Okumus, F., Alintay, M. and Arasil, H. (2005), "The impact of Turkey's economic crisis of February 2001 on the tourism industry in Northern Cyprus", *Tourism Management*, Vol. 26 No. 1.
- Owen, R.E., Botterill, D., Emanuel, L., Foster, N., Gale, T., Nelson, C. and Selby, M. (1999), "Perceptions from the periphery: the experience of Wales", in Brown, F. and Hall, D. (Eds), *The Paradox of Periphery*, Report No. 15, Research Centre of Bornholm, Nexø.
- Pearce, P.L. (1982), *The Social Psychology of Tourist Behaviour*, Pergamon, Oxford.
- Pearce, P.L. (1988), *The Ulysses Factor: Evaluating Visitors in Tourist Settings*, Springer, New York, NY.
- Phelps, A. (1999), "Holiday destination image: the problem of assessment: an example developed in Menorca", *Tourism Management*, Vol. 7 No. 3, pp. 168-80.
- Phillipson, J., Bennet, K., Lowe, P. and Raley, M. (2003), "Adaptive responses and asset strategies: the experience of rural micro-firms and foot and mouth disease", *Journal of Rural Studies*, Vol. 20 No. 2, pp. 227-43.
- Pike, S. (2002), "Destination image analysis: a review of 142 papers from 1973 to 2000", *Tourism Management*, Vol. 23, pp. 541-8.
- Reid, L. and Reid, S. (1993), "Communicating tourism supplier services: building repeat visitor relationships", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 2, pp. 3-19.
- Roure, J. and Maidique, M.A. (1988), "Linking prefunding factors and high technology venture success: an exploratory study", in Burgelman, R.A. and Maidique, M. (Eds), *Strategic Management of Technology and Innovation*, Irwin, Homewood, IL, pp. 414-23.
- Schutz, A. (1972), *The Phenomenology of the Social World*, Heinemann, London.
- Schwenk, C. and Shrader, C. (1993), "Effects of formal strategic planning on financial performance of small firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17 No. 3, pp. 53-64.
- Scotexchange (2001), *Know Your Market: Tourism Attitudes Survey 2001*, available at: www.scotexchange.net (accessed 14 January 2003).
- Smallbone, D., North, D. and Kalantaridis, C. (1999), "Adapting to peripherality: a study of small rural manufacturing firms in Northern England", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 11, pp. 109-27.
- Sonmez, S.F. (1998), "Tourism, terrorism, and political instability", *Annals of Tourism Research*, Vol. 25 No. 2, pp. 416-56.
- Sonmez, S.F. and Graefe, A.R. (1998), "Influence of terrorism: risk on foreign tourism decisions", *Annals of Tourism Research*, Vol. 25 No. 1, pp. 112-44.
- Spillan, J. and Hough, M. (2003), "Crisis planning in small businesses", *European Management Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 1-14.
- Stafford, G., Yu, L. and Amroo, A.K. (2002), "Crisis management and recovery", *Cornell Hotel and Catering Administration Quarterly*, October, pp. 27-40.
- Star UK (2003), "Key facts of tourism for Cumbria, 2000-2002", available at: www.staruk.org.uk (accessed 20 July).
- Tiefenbacher, J.P., Day, F.A. and Walton, J.A. (2000), "Attributes of repeat visitors to small tourist-oriented communities", *Social Science Journal*, Vol. 37 No. 2, pp. 299-308.
- Tinsley, R. and Lynch, P. (2001), "Small tourism business networks and destination development", *Hospitality Management*, Vol. 20, pp. 367-78.
- Urry, J. (1990), *The Tourist Gaze*, Sage, London.
- Urry, J. (1995), *Consuming Places*, Routledge, London.
- Wanhill, S. (1997), "Peripheral area tourism: a European perspective", *Progress in Tourism and Hospitality Research*, Vol. 3, pp. 47-70.
- Further reading
- Baum, T. (1996), "Images of tourism past and present", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 8 No. 4, pp. 25-30.
- Baum, T. and Lundthorp, S. (2001), *Seasonality in Tourism*, Elsevier Science Ltd, Oxford.
- BBC (2001), "Firms 'ignoring' farm disease aid", Web site, available at: www.bbc.co.uk (accessed May).
- Brunt, P., Mawby, R. and Hambly, Z. (2000), "Tourist victimisation and the fear of crime on holiday", *Tourism Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 417-24.
- Crompton, J.L. (1979), "An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image", *Journal of Travel Research*, Vol. 14 No. 4, pp. 18-23.
- Davidson, R. (1998), *Travel and Tourism in Europe*, 2nd ed., Addison-Wesley-Longman Ltd, Edinburgh.
- Gartner, W.C. (2000), "Tourism image: attribute measurement of state tourism products using multidimensional scaling techniques", *Journal of Travel Research*, Vol. 28 No. 2, pp. 16-20.
- Media Office (2003), *Scotland's Most Important Industry*, available at: www.scotexchange.net (accessed 14 January).
- Ritchie, B.W. (2003), "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry", *Tourism Management*, in press.
- World Tourism Organisation (2003), *Global Tourism Patterns*, available at: www.world-tourism.org (accessed 2 February).
- Terrorism and tourism: Bahamas and Jamaica fight back
Godfrey Pratt
Morgan State University, Baltimore, Maryland, USA
5 MCB UP Limited
- Athiyaman, A., & Robertson, R.W. (1992). Time series forecasting techniques: Short-term planning in tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(4), 8-11.
- Box, G. E. P., & Jenkins, G. M. (1976). *Time Series Analysis: Forecasting and Control*. San Francisco: Holden-Day Inc.
- Box, G.E.P., & Tiao, G.C. (1975). Intervention analysis with applications to economic and environmental problems. *Journal of the American Statistical Association*, 70, 70-74.
- Burger, C.J.S.C., Dohnal, M., Kathrada, M., & Law, R. (2001). *A practitioners guide to time-series methods for*

- tourism demand forecasting – A case study of Durban, South Africa. *Tourism Management*, 22(4), 403-409.
- Chan, Y.M. (1993). Forecasting tourism: A sine wave time series regression approach. *Journal of Travel Research*, 32(2), 58-60.
- Cho, V. (2003). A comparison of three different approaches to tourist arrival forecasting. *Tourism Management*, 24(3), 323-330.
- Coshall, J. (2000). Spectral analysis of international tourism flows. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 577-589.
- Dimanche, F., & Lepetic, A. (1999). New Orleans tourism and crime: A case study. *Journal of Travel Research*, 38(1), 19-23.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135-147.
- Goodrich, J.N. (2002). September 11, 2001 attack on American: A record of the immediate impacts and reactions in the USA travel and tourism industry. *Tourism Management*, 23(6), 573-580.
- Hara, T., & Saltzman, S. (2003, January). The economic impacts of terrorism: An alternative method to quantify the effects on the New York City economy of the 9/11 attack on the World Trade Center. Paper presented at the meeting of 8th Annual Graduate Conference Proceedings, Las Vegas, NA.
- Heung, V.C.S., Qu, H., & Chu, R. (2001). The relationship between vacation factors and socio-demographic and traveling characteristics: The case of Japanese leisure travelers. *Tourism Management*, 22(3), 259-269.
- Hillmer, S.C., & Tiao, G.C. (1979). Likelihood function of stationary multiple autoregressive moving average models. *Journal of the American Statistical Association*, 74: 652-660.
- Huang, J. H., & Min, J.C.M. (2002). Earthquake devastation and recovery in tourism: The Taiwan case. *Tourism Management*, 23(2), 145-154.
- Huang, C. T., Yung, C. Y., & Huang, J. H. (1996). Trends in outbound tourism from Taiwan. *Tourism Management*, 17(3), 223-228.
- Ioannides, D., & Apostolopoulos, Y. (1999). Political instability, war, and tourism in Cyprus: Effects, management, and prospects for recovery. *Journal of Travel Research*, 38(1), 51-56.
- Kulendran, N., & Witt, S. (2003). Forecasting the demand for international business tourism. *Journal of Travel Research*, 41(3), 265-271.
- Lai, L.H., & Graefe, A.R. (2000). Identifying market potential and destination choice factors of Taiwanese overseas travelers. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 6(4), 45-65.
- Law, R. (2000). Back-propagation learning in improving the accuracy of neural network-based tourism demand forecasting. *Tourism Management*, 21(4), 331-340.
- Lim, C., & McAleer, M. (2002). Time series forecasts of international travel demand for Australia. *Tourism Management*, 23(4), 389-396.
- Mansfeld, Y. (1999). Cycles of war, terror, and peace: Determinants and management of crisis and recovery of the Israeli tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(1), 30-36.
- Min, J.C.M. (2001). Forecast of Taiwanese outbound departures – A Seasonal ARIMA approach. *麗學學報*, 24, 505-540.
- Min, J.C.M. (2003). The effect of Taiwan travelers on Hong Kong tourism: A forecast and an examination of possible impact from direct links between Taiwan and Mainland China. *產業論壇*, 5(1), 20-46.
- Pankratz, A. (1983). Forecasting with univariate Box-Jenkins models: Concepts and cases. New York: John Wiley.
- Richter, L.K. (1999). After political turmoil: The lessons of rebuilding tourism in three Asian countries. *Journal of Travel Research*, 38(1), 41-45.
- Scientific Computing Associates (1986). Reference manual for forecasting and time series analysis.
- Chicago: SCA. Sheldon, P. J. (1993). Forecasting tourism: Expenditures versus arrivals. *Journal of Travel Research*, 32(1), 13-20.
- Sonmez, S.F., Apostolopoulos, Y., & Tarlow, P. (1999). Tourism in crisis: Managing the effects of terrorism. *Journal of Travel Research*, 38(1), 13-18.
- Tourism Bureau (1988-2002). 1988-2002 annual report on tourism. Taipei: Tourism Bureau.
- Turner, L.W., Kulendran, N., & Pergat, V. (1995). Forecasting New Zealand tourism demand with disaggregated data. *Tourism Economics*, 1(1), 51-69.
- Witt, S.F., & Witt, C.A. (1995). Forecasting tourism demand: A review of empirical research. *International Journal of Forecasting*, 11(3), 447-475.
- World Tourism Organization (WOT) (2002a). *Tourism Highlights 2002*. Available: <http://www.world-tourism.org>
- World Tourism Organization (WOT) (2002b). Tourism proves as a resilient and stable economic sector. Madrid, 18 Jun. Available: <http://www.world-tourism.org>
- Yau, O.H.M., & Chan, C.F. (1990). Hong Kong as a travel destination in South-east Asia: A multidimensional approach. *Tourism Management*, 11(2), 123-132.
- Banyan Tree. (undated). The green imperative: Embracing the environment, empowering people. Singapore: The Banyan Tree.
- Banyan Tree. (2004, 27 December). Banyan Tree official media statement: Tsunami waves in Phuket, Maldives and Sri Lanka.
- Banyan Tree. (2005a). Phuket Recovery Fund. Press Release. Banyan Tree Media Hub. Banyan Tree website at <http://www.banyantree.com>, accessed 1 August 2005.
- Banyan Tree. (2005b). Tsunami recovery efforts by Banyan Tree Group: Extracts from media interview on 14 January. Banyan Tree Media Hub. Banyan Tree website at <http://www.banyantree.com>, accessed 1 August 2005.
- Banyan Tree. (2005c). Tsunami relief work on the island of Naalaafushi, Maldives. Project report May 2005. Banyan Tree Media Hub. Banyan Tree website at <http://www.banyantree.com>, accessed 1 August 2005.
- BEST. (2005). Managing risk and crisis for sustainable tourism innovation. BEST Education Network Think Tank V. At BEST Education Network website at <http://www.besteducationnetwork.org/ltv>, accessed 6 December 2005.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22, 134-147.
- Faulkner, B. and Vikulov, J. (2001), 101. Henderson, J.C. and Ng, A. (2004). Responding to crisis: Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and hotels in Singapore. *International Journal of Tourism Research*, 6, 411-419.
- Holland, M. (2000). Crisis management of the national tourism product: Dealing with induced or imposed catastrophe. Pannell Kerr Forster website at www.pkf.co.uk, accessed 21 February 2005.
- IBLF. (2005). Disaster management and planning: An IBLF framework for business response. London: International Business Leaders Forum.
- LDA. (2005). Crisis management for tourism businesses. London: London Development Agency. *The Montreal Gazette*. (2005, 7 December). High risk regions face new peril: Loss of insurance: Damage this year tops \$200 billion. Muqbil, I. (2004). Postponement and cancellation policy: Banyan Tree Official Statement. www.worldroom.com website at www.worldroom.com/pages/travelnews/muqbil/news_archive.phtml, accessed 1 August 2005.
- NEMO. (1997). The hospitality industry crisis management plan. St Lucia: National Emergency Management Organization.
- PATA. (2005). Crisis: It won't happen to us! Bangkok: Pacific Asia Travel Association. *The Straits Times*. (2005a, 19 January). Banyan Tree Hotels and Resorts advertisement. *The Straits Times*. (2005b, 10 January). Public listing no longer Banyan Tree's top priority. *The Straits Times*. (2005c, 30 May). Roping in private sector when disaster strikes. WTO. (2005). Tsunami relief for the tourism sector: Phuket action plan. Madrid: World Tourism Organization.
- "Ambushing the Peace Bus" (1990). *The Economist*, 314 (7641): 41-42.
- Atkinson, S. E., T. Sandler, and J. Tschirhart (1987). "Terrorism in a Bargaining Framework." *Journal of Law and Economics*, 30 (1): 1-21.
- Aziz, H. (1995). "Understanding Terrorist Attacks on Tourists in Egypt." *Tourism Management*, 16: 91-95.
- Bramwell, B., and L. Rawding (1996). "Tourism Marketing Images of Industrial Cities." *Annals of Tourism Research*, 23 (1): 201-21.
- Butler, R. W. (1990). "The Influence of the Media in Shaping International Tourist Patterns." *Tourism Recreation Research*, 15 (2): 46-53.
- Chandler, J. G. (1991). "How Safe Are Our Airports?" *Travel and Leisure*, 21 (5): 94-100.
- Chon, K. S. (1991). "Tourism Destination Image Modification Process:"

- Marketing Implications." *Tourism Management*, 12 (1): 68-72.
- D'Amore, L. J., and T. E. Anuzza (1986). "International Terrorism: Implications and Challenge for Global Tourism." *Business Quarterly*, 4 (November): 20-29.
- Dann, G.M.S. (1996). "Tourists' Images of a Destination—An Alternative Analysis." *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 5 (1/2): 41-55.
- Echtner, C. M., and J.R.B. Ritchie (1991). "The Measurement of Destination Image: An Empirical Assessment." *Journal of Travel Research*, 31 (4): 3-13.
- "East, West, Home's Best" (1986). *The Economist*, 30 (7455): 28.
- Edgell, Sr., D. L. (1990). *International Tourism Policy*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Ehemann, J. (1977). "What Kind of Place Is Ireland: An Image Perceived through the American Media." *Journal of Travel Research*, 16 (2): 28-30.
- Englander, D. W. (1991). "What You Need to Know to Fly Safely Now." *Money*, 20 (3): 156.
- "Europe Suffers from American Stayaways" (1986). *The Economist*, 299 (7447): 63-64.
- Fedarko, K. (1993, August 23). "Holidays in Hell." *Time*, pp. 50-51.
- Fletcher, M. (1993). "Egypt—Is This the Time to Visit?" *Travel and Leisure*.
- Gartner, W. C. (1993). "Image Formation Process." In *Recent Advances in Tourism Marketing Research*, edited by D. R. Fesenmaier, J. T. O'Leary, and M. Uysal. New York: Haworth, pp. 191-215.
- Hagerty, B. (1993, March 15). "Egypt Struggles to Reassure Tourists, Targets in a Wave of Terrorist Activity." *Wall Street Journal*, sec. A, col. 1, p. 51.
- Hall, C. M., and V. O'Sullivan (1996). "Tourism, Political Stability and Violence." In *Tourism, Crime and International Security Issues*, edited by A. Pizam and Y. Mansfeld. New York: John Wiley, pp. 105-21.
- Jenkins, B. (1988). "Future Trends in International Terrorism." In *Current Perspectives on International Terrorism*, edited by R. O. Slater and M. Stohl. London: Macmillan, pp. 246-66.
- Karber, P. A. (1971). "Terrorism as Social Protest." Unpublished manuscript.
- Norton, G. (1987). "Tourism and International Terrorism." *The World Today*, 43 (2): 30-33.
- O'Neill, M. A., and F. Fitz (1996). "Northern Ireland Tourism: What Chance Now?" *Tourism Management*, 17 (3): 161-63.
- Pelton, R. Y., and C. Aral (1995). *The World's Most Dangerous Places*. Redondo Beach, CA: Fielding Worldwide.
- Pitts, W. J. (1996). "Uprising in Chiapas, Mexico: Zapata Lives—Tourism Falls." In *Tourism, Crime and International Security Issues*, edited by A. Pizam and Y. Mansfeld. New York: John Wiley, pp. 215-27.
- Reeves, R. (1987). "Thoughts on Terrorism." *Travel and Leisure*, 17 (1): 64-66.
- Richter, L. K. (1983). "Tourism Politics and Political Science: A Case of Not So Benign Neglect." *Annals of Tourism Research*, 10 (3): 313-15.
- Richter, L. K., and W. L. Waugh, Jr. (1986). "Terrorism and Tourism as Logical Companions." *Tourism Management*, 7 (4): 230-38.
- Sónmez, S. F., S. J. Backman, and L. R. Allen (1994). *Managing Tourism Crises: A Guidebook*. Clemson, SC: Clemson University.
- Tarlow, P. (1998, May 17). "Keeping Tourists Safe." (Section 1) *Review Journal*. Las Vegas: International Association of Community Police (IACP).
- U.S. Department of State (1992). *Patterns of Global Terrorism: 1991*. Washington, DC: Author.
- Wahab, S. (1995). "Terrorism—A Challenge to Tourism." In *Security and Risks in Travel and Tourism*, Proceedings of the Talk at the Top Conference, Östersund, Sweden: Mid-Sweden University, pp. 84-108.
- (1996). "Tourism and Terrorism: Synthesis of the Problem with Emphasis on Egypt." In *Tourism, Crime and International Security Issues*, edited by A. Pizam and Y. Mansfeld. New York: John Wiley, pp. 175-86.
- Weimann, G., and C. Winn (1994). *The Theater of Terror: Mass Media and International Terrorism*. White Plains, NY: Longman.
- Witt, S. F., and S. A. Moore. (1992). "Promoting Tourism in the Face of Terrorism: The Role of Special Events in Northern Ireland." *Journal of International Consumer Marketing*, 4 (3): 63-75.
- World Travel and Tourism Council (1997). *Travel and Tourism: The World's Largest Industry*. The World Travel and Tourism Council
- e- port 1992, Complete Edition. Brussels, Belgium: World Travel and Tourism Council.
- Behrens, R., and K. McAdam 1993 *Travel Medicine*. London: Churchill Livingstone.
- Behrens, R., R. Steffen, and D. Locke 1994 *Travel medicine: Before Departure*. *The Medical Journal of Australia* 160(7 Feb.):143-147.
- Bewes, P. 1993 *Traumas and Accidents*. In *Travel Medicine*, R. Behrens and K. McAdam, eds., pp. 454-464. London: Churchill Livingstone.
- British Broadcasting Corporation (BBC) 1994 *Holiday Hazards: Watchdog* (17 January). London: BBC.
- Clift, S., and S. Page, eds. 1996 *Health and the International Tourist*. London: Routledge.
- Collier, A. 1994 *Principles of Tourism* (3rd ed.). Auckland: Longman Paul.
- Cossar, J. 1995 *Tavellets' Health: A Medical Perspective in Health and International Tourist*. S. Clift and S. Page, eds., pp. 23-43. London: Routledge.
- Cossar, J., D. Reid, R. Rallon, E. Bell, M. Riding, E. Folle, B. Dow, S. Mitchell, and N. Grist 1990 *A Cumulative Review of Studies on Travellers, their Experiences of Illness and the Implications of these Findings*. *Journal of Infection* 21:27-42.
- Dawood, R. 1993 *Preparation for Travel in Travel Medicine*, R. Behrens and K. McAdam, eds., pp. 269-284. London: Churchill Livingstone.
- Deloitte Touche Tomatsu 1995 *Small Business Survey 1994: New Zealand Tourism Industry*. Christchurch: Deloitte Touche Tomatsu.
- Department of Labor 1993 *Annual Report*. Wellington: Department of Labor.
- Hartg 1994 *Injury Prevention: A Crucial Aspect of Travel Medicine*. *Journal of Travel Medicine* 1(1):48-50.
- Heilbronn, G. 1992 *Travel and Tourism: Law in Australia and New Zealand*. Melbourne: The Federation Press.
- Johnston, M. 1989 *Accidents in Mountain Recreation: The Experiences of International and 1992 Case Study: Facing the Challenges-Adventure in the Mountains of New Zealand*. In *Special Interest* 159-170. London: Belhaven.
- Licari, L. 1992 *Deaths in British Visitors Information Systems Unit*. New Zealand Statutes Tourism, B. Weiler and C.M. to Malta. Unpublished paper.
- Hall, eds., pp. Malta: Health 1972 *Accident Compensation Corporation Act 1972*. Wellington: Government Print.
- New Zealand Tourism Board (NZTB) 1993 *Policy Guidelines for Tourism: Marketing Joint Venture Fund Projects*. Wellington: Oxford English 1989 Oxford New Zealand Tourism Board. Dictionary
- Roehl, W., and D. Fesenmaier 1992 *Risk Perceptions and An Exploratory Environments Case Analysis*. *Journal of Study*. Invercargill: English Dictionary. Oxford: Oxford University Press.
- Tourism in New Zealand. Tourism Page, S. 1989 *Changing Patterns of International Management* 10:337-341.
- Page, S., S. Clift, and N. Clark 1994 *Tourist Health: The Precautions, Behaviour and Health Problems of British Tourists to Malta*. In Paxiao, M., R. Dewar, J. Cossar, R. Covell, and D. Reid 1991 *What do Scats Die of When Abroad?* *Scottish Medical Journal* 36 (4): 114, 116.
- Pearce, D.G. 1995 *Tourism Today: A Geographical Analysis* (2nd ed.). Harlow: Longman.
- Peterson, D. 1978 *Techniques of Safety Management* (2nd ed.). Tokyo: McGraw Hill.
- Pleasure Travel: *Travel Research* 30(4): 17-26.
- Southland Area Health Board 1989 *Tourism and Health: A Queenstown Southland Area Health Board*.
- Beirman, D. (2003). *Restoring tourism destinations in crisis*. Wallingford: CABI Publishing.
- Burnett, J. (1998). *A strategic approach to managing a crisis*. *Public Relations Review*, 24(4), 475-488.
- Cassedy, K. (1991). *Crisis management planning in the travel and tourism industry: A study of three destination cases and a crisis management planning manual*. San Francisco: Pacific Asia Travel Association.
- Cioccio, L., & Michael, E. J. (2007). *Hazard or disaster: Tourism management for the inevitable in Northeast Victoria*.

- Tourism Management, 28, 1-11.
- Coombs, T. (1999). Ongoing crisis communication. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Drabek, T. E. (1994). Risk perceptions of tourist business managers. *The Environmental Professional*, 16, 327-341.
- Drabek, T. E. (1995). Disaster responses within the tourist industry. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 13(1), 7-23.
- Epsos Reid. (2004). Travel intention study. Report conducted for Tourism Kelowna. Kelowna BC, Canada.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135-147.
- Faulkner, B., & Vikulov, S. (2001). Katherine, washed out one day, back on track the next: A post-mortem of a tourism disaster. *Tourism Management*, 22(4), 331-344.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: American Management Association.
- Glaesser, D. (2003). *Crisis management in the tourism industry*. Amsterdam: Butterworth Heinemann.
- Heath, R. (1998). *Crisis management for managers and executives*. London: Financial Times Management.
- Hystad, P. (2004). Unpublished honours dissertation. University of Victoria.
- Hystad, P., & Keller, P. (2005). Disaster management: Kelowna tourism industry's preparedness, impact and response to a 2003 major forest fire. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(1), 44-58.
- International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. (2006). *World disaster report 2005*. IFRC, Geneva.
- Kash, T. J., & Darling, J. R. (1998). *Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention*. *Leadership and Organization Development Journal*, 19(4), 179-186.
- Kettle Valley Research. (2004a). January tourism outlook survey. Conducted for Tourism Kelowna. Kelowna, BC, Canada.
- Kettle Valley Research. (2004b). Tourism outlook survey Spring 2004. Conducted for Tourism Kelowna. Kelowna, BC, Canada.
- Kettle Valley Research. (2004c). Tourism outlook survey August 2004. Conducted for Tourism Kelowna. Kelowna, BC, Canada.
- Lee, Y. F., & Harrauld, J. R. (1999). Critical issue for business area impact analysis in business crisis management: Analytical capability. *Disaster Prevention and Management*, 8(3), 184-189.
- Miller, G., & Ritchie, B. (2003). A farming crisis or a tourism disaster? An analysis of the Foot and Mouth Disease in the UK. *Current Issues in Tourism*, 6(2), 150-171.
- Murphy, P. E., & Bayley, R. (1989). Tourism and disaster planning. *Geographical Review*, 79(1), 36-46.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crisis, and disaster: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25, 669-683.
- Ritchie, B., Dorrell, H., Miller, D., & Miller, G. (2003). Crisis communication and recovery for the tourism industry: Lessons from the 2001 foot and mouth disease outbreak in the UK. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15, 199-216.
- Santana, G. (1999). Tourism: Towards a model for crisis management. *Tourism*, 47(1), 4-12.
- Tourism BC. (2004). A profile of visitors to BC's Okanagan Valley: Focus on Cultural Tourists. [/http://www.tourism.bc.ca/sector_reports.asp?id=2067S](http://www.tourism.bc.ca/sector_reports.asp?id=2067S).
- Bowman, G. (1996). "Passion, power and politics in a Palestinian tourist market", in Selwyn, T. (Ed.), *The Tourist Image: Myths and Myth Making in Tourism*, Wiley, Chichester, pp. 83-103.
- Caribbean Tourism Organization (2001). Barbados Stayover Visitor Survey, 1996, 1999, 2000. CTO, Christ Church.
- Cheong, S. and Miller, M.L. (2000). "Power and tourism: a Foucauldian observation", *Annals of Tourism Research*, Vol. 27 No. 2, pp. 371-90.
- de Albuquerque, K. (1999a). "Sex, beach boys, and female tourists in the Caribbean", *Sexuality and Culture*, Vol. 2, pp. 87-111.
- de Albuquerque, K. (1999b). "In search of the big bamboo". *Transitions*, Vol. 8 No. 1, pp. 48-57.
- de Albuquerque, K. and McElroy, J. (2001). "Tourist harassment: Barbados survey results", *Annals of Tourism Research*, Vol. 28 No. 2, pp. 477-92.
- King, J. (2003). "The perceptions of crime and safety among tourists visiting the Caribbean", in Harriott, A. (Ed.), *Understanding Crime in Jamaica*, University of West Indies Press, Kingston, pp. 157-75.
- Kozak, M. (2007). "Tourist harassment: a marketing perspective", *Annals of Tourism Research*, Vol. 34 No. 2, pp. 384-99.
- McElroy, J. (2003). "Tourist harassment: review and survey results", in Harriott, A. (Ed.), *Understanding Crime in Jamaica: New Challenges for Public Policy*, University of West Indies Press, Kingston, pp. 177-95.
- Molina de Aragon (2007). "Geography, history, tourism resources", available at: <http://html.rincondelvago.com/molina-de-aragon.html> (accessed 17 January).
- Systems Caribbean Limited (1995). Barbados Visitor Satisfaction Surveys, 1991-1994. SCL, St Michael.
- Tarlow, P. (2005). "The impact of community policing on tourism and tourism oriented policy/protection services (TOPs)", E-review of Tourism Research (ERTR), Vol. 3 No. 1, available at: <http://ertr.tamu.edu> (accessed 29 January, 2007).