

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Μεταπτυχιακή Διατριβή

Τίτλος Εργασίας: Διαχείριση κρίσεων στον τομέα του τουρισμού

Καρατζάς Βασίλειος

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργόπουλος Αντώνιος

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Καλαμάτα, Σεπτέμβριος, 2022

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

**Όνομα Πρώτου Καθηγητή : Γεωργόπουλος Αντώνιος
Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο
Πελοποννήσου**

**Όνομα Δεύτερου Καθηγητή: Μακρής Ηλίας
Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο
Πελοποννήσου**

**Όνομα Τρίτου Καθηγητή: Γιαννόπουλος Βασίλης
Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

Ο Βασίλειος Καρατζάς

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1)** Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

- 2)** Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	8
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΡΙΣΕΩΝ	12
1.1 Η έννοια της κρίσης	12
1.2 Χαρακτηριστικά	14
1.3 Είδη	16
1.4 Απίες κρίσεων	19
1.5 Στάδια κρίσεων	20
ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ	24
2.1 Διαχείριση κρίσεων	24
2.2 Βασικές αρχές διαχείρισης κρίσεων και περιεχόμενο	26
2.3 Φάσεις διαχείρισης κρίσεων	28
2.4 Στρατηγικές	30
2.5 Επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων	32
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	34
3.1 Η έννοια της κρίσης στον τουρισμό	34
3.2 Διαχείριση κρίσεων και τουρισμός	37
3.3 Είδη κρίσεων	39
3.4 Οι σημαντικότερες απειλές στον τουρισμό	42
3.5 Στρατηγικές και σχέδια αντιμετώπισης	47
3.6 Συνέπειες	50

3.7 Υπεύθυνος διαχείρισης και διαχείριση κρίσεων στον Ελληνικό τουρισμό	53
ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	56
4.1 Οικονομική κρίση και τουρισμός	56
4.2 Κλιματική αλλαγή, μόλυνση περιβάλλοντος και τουρισμός	66
4.3 Τρομοκρατία και τουρισμός	69
4.4 Φυσικές καταστροφές και τουρισμός	74
4.5 COVID-19 και τουρισμός	76
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	86
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	88

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Όταν μιλάμε για κρίσεις αναφερόμαστε σε περιόδους τεράστιας αβεβαιότητας. Κατά την διάρκεια αυτών των περιόδων υφίσταται απρόβλεπτη εξέλιξη καθώς επίσης και σημαντική απώλεια ελέγχου των κυριότερων δράσεων όλων των συστημάτων. Σημαντικές κρίσεις πλήττουν και την τουριστική βιομηχανία. Ειδικά τα τελευταία χρόνια, ο παραπάνω κλάδος έχει δεχτεί τεράστια πλήγματα, λόγω της τρομοκρατίας, της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής ύφεσης αλλά και της πανδημίας.

Γενικότερα, μια κρίση, που μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις στην εν λόγω βιομηχανία, τις περισσότερες φορές παρουσιάζεται είτε σαν μια κατάσταση, είτε ως ένα σύνολο συνθηκών που βάζουν σε κίνδυνο τον κλάδο και δημιουργούν τεράστιο πρόβλημα τόσο στο δυναμικό της αγοράς όσο και στην φήμη των επιχειρήσεων του συγκεκριμένου κλάδου (Seymour and Moore, 2000).

Η διαχείριση κρίσεων, που αποτελεί και πεδίο έρευνας της παρούσας εργασίας, αποτελεί δεδομένο ζωτικής σημασίας για την επιβίωση της τουριστικής βιομηχανίας. Η διαχείριση κρίσεων θα πρέπει να ασκείται τόσο από οργανισμούς του δημόσιου τομέα, όσο και από μεγάλες εταιρίες αλλά και μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Η αποδοτική διαχείριση κινδύνων είναι πιθανό να αποτρέψει ένα πρόβλημα από το να λάβει τη μορφή κρίσης. Περιέχει την αξιολόγηση της πιθανότητας μη θετικών καταστάσεων που είναι δυνατόν να επιφέρουν τεράστια προβλήματα στην εύρυθμη δράση του εν λόγω κλάδου. Όπως φαίνεται το πιο σημαντικό κομμάτι αυτής της διαχείρισης, είναι ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις του συγκεκριμένου τομέα θα πρέπει να προβλέπουν αυτούς τους κινδύνους πριν εξελιχθούν σε μία κρίση. Είναι προφανές ότι οι επιχειρηματίες πρέπει να σκέφτονται και να σχεδιάζουν για το μέλλον.

Λέξεις κλειδιά: Κρίση, Διαχείριση κρίσεων, Διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό, Τουρισμός και κρίσεις, Στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων

ABSTRACT

When we talk about crises, we are referring to periods of enormous uncertainty. During these periods there is an unpredictable development as well as a significant loss of control of the main actions of all systems. Significant crises also exist in the tourism industry. Especially in recent years, the above industry has been hit hard, due to terrorism, the global financial recession, and the pandemic.

In general, a crisis that has a decisive influence on the industry is often presented as a situation either of a set of conditions that endanger or create a huge problem in the market potential as well as in the reputation of the companies in this industry or a of the whole site.

Crisis management, which is the field of research of this work, is a fact that is vital for the management of this industry. This management is mostly exercised at the destination level by public sector organizations, large companies as well as individual companies.

Efficient risk management is likely to prevent a problem from taking the form of a crisis. It contains the assessment of the possibility of non-positive situations that can cause huge problems in the orderly action of this sector. Apparently the most important part of this management is how businesses in this sector should anticipate those risks prior to turn into crisis. It is more than obvious that entrepreneurs need to think and plan for the future.

Keywords: Crisis, Crisis management, Tourism crisis management, Tourism and crises, Crisis management strategies

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1:Επιρροή στην διαχείριση κρίσεων	15
Εικόνα 2:Κύκλος ζωής κρίσεων	21
Εικόνα 3: Προετοιμασία για διαχείριση κρίσεων ανά στάδιο	28
Εικόνα 4: Η πανδημία του COVID-19 επηρέασε τις διεθνείς ακρίξεις των τουριστών	45
Εικόνα 5: Σχέδιο διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό	49
Εικόνα 6: Μεταβολή διεθνών ακρίξεων σε όλο τον κόσμο τα τελευταία 20 χρόνια	51
Εικόνα 7: Επένδυση κεφαλαίων στον τουρισμό και κρίσεις σε συγκεκριμένα κράτη	52
Εικόνα 8: Ακρίξεις μη κατοίκων στην Ελλάδα ανά χώρα (έτη 2009-2010)	58
Εικόνα 9:Ακρίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα (2005-2015)	59
Εικόνα 10:Εξέλιξη τουριστικών εισπράξεων στην Ελλάδα τα χρόνια της κρίσης	63
Εικόνα 11: Πως επηρεάζονται οι τουριστικοί προορισμοί από τρομοκρατικές επιθέσεις	69
Εικόνα 12:Τουριστική δραστηριότητα στην Βαρκελώνη τις περιόδους 2015-2017	74
Εικόνα 13: Διεθνείς ακρίξεις τουριστών παγκοσμίως	77

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Φυσικές επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής στον τουρισμό.....	43
Πίνακας 2: Οικονομικές επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής στον τουρισμό.....	44
Πίνακας 3: Σχέδιο διαχείρισης κρίσεων στην τουριστική βιομηχανία.....	47
Πίνακας 4: Κυριότερα κράτη προέλευσης του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα για την περίοδο 2013 έως και το 2015.....	62
Πίνακας 5: Εξοδα και διανυκτερεύσεις τουριστών πριν και μετά την οικονομική κρίση.....	64
Πίνακας 6: Ζήτηση, χωρητικότητα και κέρδη της τουριστικής βιομηχανίας.....	83

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όλα αυτά τα χρόνια έχουν καταβληθεί αρκετές προσπάθειες με στόχο να επιτευχθεί η αποσαφήνιση–ερμηνεία του όρου της κρίσης. Σύμφωνα με τους Peter Ruff και Khalid Aziz (2003) *«κρίση είναι οποιοδήποτε περιστατικό ή κατάσταση, είτε πραγματική, φημολογείται ή εικάζεται, που μπορεί να συγκεντρώσει αρνητική προσοχή σε μια εταιρεία ή οργανισμό εσωτερικά, στα μέσα ενημέρωσης ή ενώπιον του βασικού κοινού»*. Όπως θα δούμε και στη παρούσα εργασία, η συγκεκριμένη έννοια συνδέεται με μια καθοριστική απειλή, είτε με ένα κίνδυνο που σχετίζεται με όλες τις επιχειρηματικές δράσεις. Αυτός ο κίνδυνος είναι πιθανό να επιφέρει αρνητικές συνέπειες, σε περίπτωση που δεν υπάρξει η σωστή διαχείριση. Μια τέτοια κατάσταση έχει άρρηκτη σχέση με τρεις τύπους κινδύνων, που είναι η δημόσια ασφάλεια, η οικονομική απώλεια καθώς επίσης και η απώλεια φήμης.

Γίνεται κατανοητή, συνεπώς, η βαρύτητα που έχει ο σωστός σχεδιασμός όπως επίσης και η κατάλληλη πρόληψη κρίσεων. Αυτός είναι και ο κυριότερος λόγος που έχει δημιουργηθεί ο κλάδος της διαχείρισης κρίσεων ως μια πτυχή της στρατηγικής του σύγχρονου μανάτζμεντ. Για μια αποδοτική διαχείριση αυτής της μορφής χρειάζεται ένα συστηματικό, αλλά και πειθαρχημένο σχέδιο δράσης, το οποίο να εστιάζει περισσότερο στην εγρήγορση, στη διαχειριστική ευαισθησία όπως επίσης και στο διεξοδικό σχεδιασμό.

Η παραπάνω διαχείριση προφανώς διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο και στην τουριστική βιομηχανία. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε άλλωστε, πως στη σύγχρονη εποχή, η εν λόγω βιομηχανία φαίνεται πως είναι μια από τις πιο ευάλωτες και ασταθείς βιομηχανίες στον κόσμο, καθώς δέχεται καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις από αρκετές και διαφορετικές παραμέτρους. Το ζήτημα της διαχείρισης κρίσεων είναι ζωτικής σημασίας να προσεγγίζεται με μεγάλη προσοχή, αφού είναι ιδιαίτερα σημαντική, τόσο η επεξεργασία, όσο και η εκπόνηση κατάλληλων σχεδίων διαχείρισης κρίσεων για όλες τις εταιρίες και τους οργανισμούς.

Όλοι οι επιχειρηματίες πλέον είναι επιβεβλημένο να σχεδιάζουν και να προβλέπουν. Με τον όρο «στρατηγική» μίας σύγχρονης εταιρίας ή ενός οργανισμού, εννοούμε την ύπαρξη πρόβλεψης και αντίληψης των προβλημάτων και των ενδεχόμενων αρνητικών εξελίξεων που μπορεί να εμφανιστούν, καθώς και η εκ των προτέρων εκπόνηση κατάλληλου σχεδίου για την αντιμετώπιση τους (Roy A. et al., 2020). Ο πιο μεγάλος κίνδυνος για μια σύγχρονη εταιρία σε εθνικό, αλλά και σε διεθνές επίπεδο, είναι να μην μπορεί να σχεδιάσει από την αρχή τις ενέργειές της, αλλά να περιμένει τις εξελίξεις με στόχο να αντιδράσει εκείνη τη στιγμή ή εκ των υστέρων, αντί να δράσει προληπτικά.

Είναι ζωτικής σημασίας να γίνει αντιληπτό πως η διαχείριση κρίσεων δεν αποτελεί απλά μια επιχειρηματική τακτική, αλλά πρόκειται για μια αναγκαία στρατηγική επιλογή που πλέον είναι καθοριστική για όλους τους εμπλεκόμενους. Ταυτόχρονα πρόκειται για ένα αποδοτικό μέσο, που διαβλέποντας όλους τους πιθανούς κινδύνους, έχει την ευχέρεια να απαλλάξει τους επιχειρηματίες από τεράστιες μελλοντικές δαπάνες.

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΡΙΣΕΩΝ

1.1 Η έννοια της κρίσης

Η κρίση και οι συνέπειές της ξεκίνησαν να μελετώνται και να απασχολούν αρκετούς ερευνητές, που εξέφρασαν και παρουσίασαν τον όρο αυτό από τη δική τους οπτική γωνία. Η συγκεκριμένη έννοια, σύμφωνα με τον Coombs (2007), έχει να κάνει με ένα αιφνίδιο και τεράστιο γεγονός, που τις περισσότερες φορές δεν έχει θετικά αποτελέσματα.

Η κατάσταση αυτή και οι επιπτώσεις που επιφέρει, είναι δυνατόν να δημιουργήσουν τεράστια προβλήματα σε μια σύγχρονη εταιρία, στους εργαζομένους της, τα αγαθά που προσφέρει, στην οικονομική κατάστασή της κλπ. Οι συγκεκριμένες έρευνες προσεγγίζουν αυτόν τον όρο και τον διακρίνουν σύμφωνα με τις συνέπειες που έχει, οι οποίες επηρεάζουν καθοριστικά και επιδρούν είτε στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας, είτε στην φήμη που έχει προς το εξωτερικό της περιβάλλον (Bernstein, 2011).

Στη σημερινή εποχή υφίστανται τέσσερα βασικά γνωρίσματα που οριοθετούν τις έκτακτες περιπτώσεις τα οποία είναι

- α) η επείγουσα ανάγκη για άμεση λήψη καθοριστικών αποφάσεων,
- β) η έντονη έλλειψη του κατάλληλα καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού,
- γ) η μεγάλη έλλειψη των υλικών παραγωγής και

δ) η ανεπάρκεια του χρόνου για την άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπιση μιας δύσκολης συνθήκης.

Αυτές οι έρευνες αναγνωρίζουν δύο δεδομένα σε αυτόν τον όρο που είναι η ταχύτητα και η ύπαρξη καθοριστικών γνωρισμάτων μιας εταιρίας. Οι ίδιες μελέτες τονίζουν πως ο ορθός συνδυασμός αυτών των στοιχείων είναι πιθανό να επιφέρει αποδοτικότερη διαχείριση της κρίσης (Regester and Larkin, 2011).

Ο Coombs (2007) στην έρευνά του προσεγγίζει τον παραπάνω όρο επισημαίνοντας πως πρόκειται για μια περίπτωση, η οποία απειλεί να βλάψει την ανθρώπινη ασφάλεια, το περιβάλλον, ακόμα και την εικόνα μιας σύγχρονης εταιρίας. Ο παραπάνω ορισμός κατά κύριο λόγο διαμορφώθηκε μετά το τρομοκρατικό χτύπημα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου στην Αμερική και τονίζει πως παρόμοιες πρακτικές δημιουργούν τεράστια προβλήματα στην ασφάλεια και στην ελκυστικότητα ενός τουριστικού προορισμού.

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να επισημανθεί και η σημασία του κινδύνου. Δεν πρέπει να παραβλέπουμε πως ο κίνδυνος είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την έννοια της κρίσης. Άλλωστε, πριν ξεσπάσει μια κρίση, πάντοτε υφίσταται η πιθανότητα-κίνδυνος να συμβεί ένα γεγονός, το οποίο μπορεί να μετεξελιχθεί σε κρίση. Επί της ουσίας πρόκειται για μια προειδοποίηση πως μια εταιρία ή ένας άνθρωπος είναι πάντοτε εκτεθειμένος σε απειλές, που είναι πιθανό να οδηγήσουν σε μια σοβαρή κατάσταση. Πρόκειται, δηλαδή, για την πιθανότητα να γίνει ένα δυσάρεστο γεγονός, πολλαπλασιασμένη επί τη σοβαρότητα των συνεπειών αυτής της κατάστασης. Όλα τα παραπάνω σημαίνουν πως οι συνέπειες του κινδύνου είναι η αφορμή για να υπάρξει η κρίση (Fagel, 2013).

1.2 Χαρακτηριστικά

Η εκάστοτε κρίση χαρακτηρίζεται από δύσκολα αποτελέσματα, τα οποία αναπτύσσει η ύπαρξη ενός φαινομένου ή ενός συνόλου συνυπαρχουσών και άμεσα σχετιζόμενων καταστάσεων με ενιαία εκδήλωση. Σε περίπτωση που δεν υφίστανται αρνητικές επιπτώσεις, δεν αναπτύσσεται κρίση. Τα κριτήρια, επομένως, για να αναπτυχθεί μια κρίση είναι να υπάρξει μια κατάσταση που έχει ως απόρροια δυσμενή αποτελέσματα.

Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα προσδιορίζονται από τα γνωρίσματα της εκάστοτε κατάστασης. Επομένως, και τα γνωρίσματα της κρίσης προσδιορίζονται από τα γνωρίσματα της αιτίας που την προκάλεσε. Εξαιτίας της συγκεκριμένης θεωρίας, τα γνωρίσματα του συγκεκριμένου φαινομένου και σε πολλές περιπτώσεις και η ονομασία του, αποδίδονται και στην κρίση. Αυτό έχει σαν κυριότερη συνέπεια να αναπτύσσονται παρερμηνείες, είτε ακόμα και συγχύσεις, καθώς τα γνωρίσματα αυτών των συνθηκών είναι μετρήσιμα, ενώ εκείνα των κρίσεων όχι (Γερασιμάτος, 2018).

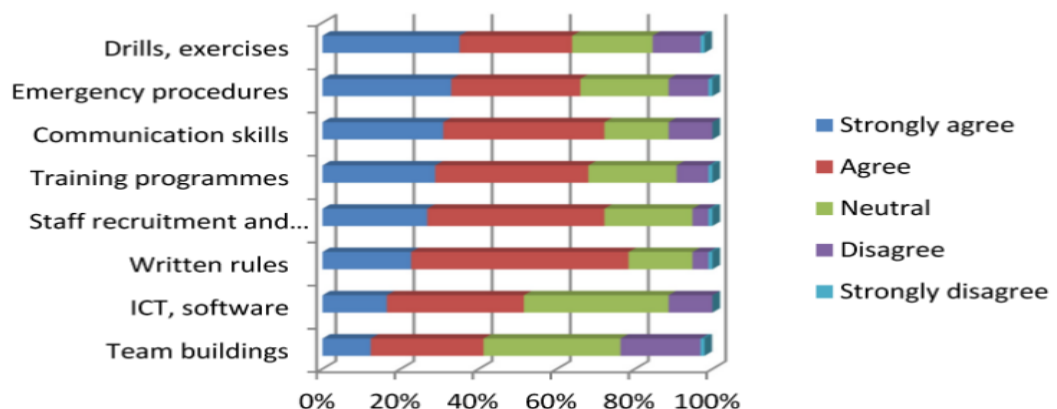
Βάσει μελετών, τα κυριότερα γνωρίσματα μιας τέτοιας κατάστασης είναι:

- η φύση και τα αίτια αυτής (φυσικά, κοινωνικά, χρηματοοικονομικά κλπ.),
- το μέγεθός της (συσχετίζεται με μια πρότυπη μονάδα που βασίζεται σε μια καθορισμένη κλίμακα),
- η ισχύς της (η συνολική ενέργειά της κατά την περίοδο εκδήλωσής της),
- η διάρκειά της,
- η συχνότητα που έχει,
- η μέθοδος, με την οποία εκδηλώνεται (αιφνίδια, ήπια κλπ.),

- η μέθοδος, με την οποία αναπτύσσεται (άμεσα, σταδιακά) καθώς επίσης και
- οι κυριότερες επιπτώσεις της εκδήλωσής της (τεράστιες, μικρές) (Regester and Larkin, 2011).

Γενικότερα, οι κρίσεις έχουν και τα καλούμενα ενδογενή ή εξειδικευμένα γνωρίσματά τους, που ως επί το πλείστον έχουν να κάνουν με την φύση τους, ως κρίσιμες συνθήκες και υπαγορεύουν τη μέθοδο με την οποία πρέπει να αντιμετωπιστούν. Τα γνωρίσματα αυτά σχετίζονται με την επικινδυνότητα (πιθανότητα να χαθούν ανθρώπινες ζωές, περιουσίες κ.λπ.), τις έκτακτες ανάγκες, την ανεπάρκεια του χρόνου, την απαίτηση για τεράστια δυνατότητα προσαρμογής, τις πιέσεις, την σύγχυση και το χάος, τη διαφορετικότητα ή ακόμα και με το ρόλο που διαδραματίζει η τύχη (Ritchie, 2009).

Σε έρευνα που δημοσιεύτηκε το 2019 (Bakos, L., Dumitraşcu, D.D. and Haşangus, K.) όπου ερωτήθηκαν εκατόν πενήντα ένα (151) εργαζόμενοι από δέκα (10) πολυεθνικές εταιρείες στη Ρουμανία, διαπιστώθηκε ότι τα γυμνάσια/ ασκήσεις, οι γραμμένοι κανόνες έκτακτης ανάγκης, τα προγράμματα εκπαίδευσης και οι θεσπιζόμενες επείγουσες διαδικασίες αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτική διαχείριση μιας κρίσης σε ποσοστό 60% και άνω (Εικόνα 1).



Εικόνα 1:Επιρροή στην διαχείριση κρίσεων¹

¹ Πηγη:[<https://www.mdpi.com/2071-1050/11/23/6676/htm>]

1.3 Είδη

Οι κρίσεις που θα μελετήσουμε σε αυτό το κεφάλαιο, είναι σημαντικό να διαχωριστούν σε διαφορετικά είδη με κριτήριο

- α) την αιτία, που τις δημιούργησε,
- β) τον κλάδο, τον οποίο πλήττουν,
- γ) τα κυριότερα γνωρίσματά τους,
- δ) τον προσδιοριστικό χαρακτηρισμό τους,
- ε) την αδυναμία αντιμετώπισής τους (Hartmann, 2011).

Ειδικότερα και όσον αφορά στην πρώτη κατηγορία, οι κρίσεις με βάση την αιτία που τις δημιούργησε, διακρίνονται σε αυτές που οφείλονται σε

- σε άμεσες και έμμεσες φυσικές καταστροφές,
- μηχανικά και τεχνικά ζητήματα
- συνδυασμό των παραπάνω.

Στις *άμεσες φυσικές καταστροφές* περιέχονται αυτές, οι οποίες έχουν προέλευση από μια φυσική συνθήκη, όπως είναι για παράδειγμα οι καταιγίδες, οι σεισμοί κλπ. που δημιουργούν σοβαρά ζητήματα στην ισορροπία του επιχειρησιακού συστήματος, με κόστος που μπορεί να σχετίζεται ακόμα και με ανθρώπινες ζωές. Οι εν λόγω κατηγορίες περιέχουν καταστροφές οι οποίες δεν είναι εφικτό να προβλεφθούν (Ποιμενίδου, 2016).

Στην κατηγορία των *έμμεσων φυσικών καταστροφών* ανήκουν οι καταστροφές που είναι αποτέλεσμα κατασκευής, ή απόρροια ανθρώπινων ενεργειών που επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα στην φύση, με πιθανές αρνητικές μελλοντικές επιπτώσεις.

Παρόμοιας μορφής περιπτώσεις είναι το φαινόμενο του θερμοκηπίου, η τρύπα του όζοντος, η όξινη βροχή κλπ. Αντίθετα, οι καταστροφές που αναπτύσσει ο άνθρωπος και υφίστανται εξαιτίας σκοπιμότητας έχουν να κάνουν με πολέμους, τρομοκρατικές ενέργειες, οικονομικά φαινόμενα κ.λπ. (Roy A. et al., 2020).

Τα μηχανικά ή τα τεχνικά ζητήματα σχετίζονται με ατέλειες που αφορούν στην παραγωγική δράση ή στον ποιοτικό έλεγχο των αγαθών μιας σύγχρονης εταιρίας. Αυτά είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε ελαττωματικά αγαθά με σημαντικές επιπτώσεις στη δημόσια υγεία.

Σε ό,τι έχει να κάνει με τον συνδυασμό όσων προαναφέρθηκαν, θα πρέπει να σημειωθεί πως υφίστανται περιστατικά στα οποία δυο ή περισσότερα κριτήρια (από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω) οδηγούν εταιρίες σε κρίση (Νουσηλάζου, 2008).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το τρομοκρατικό χτύπημα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου που κατατάσσεται στην κατηγορία των φυσικών φαινομένων όπως επίσης και στις μη ελεγχόμενες καταστάσεις. Το παραπάνω παράδειγμα οδήγησε σε χρηματοοικονομική κρίση, που με τη σειρά της, οδήγησε αρκετές εταιρίες και οργανισμούς στην χρεοκοπία, εξαιτίας ακούσιας αναποφασιστικότητας ή αδράνειας επειδή δεν είχαν προβλέψει μια τέτοια συνθήκη. Σε αυτήν την περίπτωση, επομένως, υφίσταται παράλληλα το λάθος των ανθρώπων, αλλά και η ύπαρξη τεχνικών ή μηχανικών ζητημάτων (Coombs, 2007).

Με βάση τώρα τον κλάδο-τομέα που κάθε φορά πλήττεται, οι κρίσεις διακρίνονται περαιτέρω σε:

- α) επιχειρησιακές (σχετίζονται με τις εταιρίες και τους οργανισμούς),
- β) προσωπικές (δημιουργούν πρόβλημα σε μεμονωμένους ανθρώπους),
- γ) κοινωνικές (επηρεάζουν τις κοινωνίες),
- δ) εθνικές (επηρεάζουν τις χώρες),
- ε) πολιτικές,

- ζ) κυβερνητικές,
- η) χρηματοοικονομικές,
- θ) περιβαλλοντικές,
- ι) εκπαιδευτικές,
- ια) νομισματικές (εξαιτίας αλλαγών των νομισματικών αξιών) και
- ιβ) κρίσεις αγοράς (Ritchie, 2009).

Με βάση τα γνωρίσματα των κρίσεων και ανάλογα με τις συνέπειές τους, οι κρίσεις είναι δυνατόν να επιμεριστούν σε τραγωδίες, δυστυχήματα κλπ., με βάση τον χρόνο διάρκειας τους σε βραχυχρόνιες, μεσοχρόνιες ή μακροχρόνιες, την ικανότητα εποπτείας και πρόβλεψης τους, βάση της έντασης σε ήπιες κλπ., καθώς επίσης και με βάση το μέγεθος, σε βαριές, σοβαρές, καθολικές κλπ. (Hartmann, 2011).

Σύμφωνα με τα προσδιοριστικά γνωρίσματα κάθε κρίσης, εδώ εντάσσονται

- οι καθαρές κρίσεις (έχουν ξεκάθαρα γνωρίσματα και αποτελέσματα),
- οι κρυφές κρίσεις (πρόκειται για όσες εμφανίζονται με διαφοροποιημένα είδη και αυτό τις κάνει δύσκολες στον εντοπισμό τους),
- οι υπό-κλινικές κρίσεις (παρουσιάζονται δίχως να γίνουν κατανοητές και εντοπίζονται αργότερα),
- οι πλαστές κρίσεις (έχουν απρόκλητα αίτια),
- οι σκόπιμες (που αναπτύσσονται προκειμένου να εξυπηρετήσουν έναν πολιτικό ή άλλο στόχο),
- οι υπονομευτικές (αναπτύσσονται από ανθρώπους, οι οποίοι φαίνεται πως εντάσσονται στο πληττόμενο από την κρίση σύνολο) καθώς επίσης και

- οι παραπλανητικές κρίσεις (τις περισσότερες φορές αναπτύσσονται από τις κυβερνήσεις) (Roy A. et al, 2020).

Επίσης, υφίστανται κρίσεις, οι οποίες δεν είναι εύκολο να εντοπιστούν (όπως είναι για παράδειγμα οι κρυφές, οι υπό-κλινικές κ.λπ.), ακόμα όμως και αν εντοπιστούν, δεν αντιμετωπίζονται λόγω του ότι κάποιος τις υποκινούν (κατευθυνόμενες κρίσεις), οι παραπλανητικές κρίσεις (είτε δεν εντοπίζονται είτε παραπλανώνται οι διαχειριστές στην περίπτωση που τις εντοπίσουν) καθώς επίσης και οι κρίσεις οι οποίες εκ φύσεως δεν είναι εφικτό να αντιμετωπιστούν από τον πληγέντα (κρίσεις υγείας) (Γερασιμάτος, 2018).

Τέλος υπάρχουν και κρίσεις, όπου συνειδητά δεν αντιμετωπίζονται, λόγω του ότι η αντιμετώπισή τους δεν είναι εφικτή, ή λόγω του ότι δεν υπάρχει τέτοια βούληση. Τέτοιας μορφής είναι για παράδειγμα οι κρίσεις που με στόχο να προληφθούν, να αποτραπούν ή ακόμα και να αποτιμηθούν οι συνέπειες που επήλθαν, επιφέρουν πιο μεγάλο κόστος σε σχέση με το συνολικό (Ποιμενίδου, 2016).

1.4 Απίες κρίσεων

Μια από τις βασικότερες αιτίες αυτών των καταστάσεων είναι τα φυσικά φαινόμενα. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν τα ατυχήματα, οι φυσικές καταστροφές, οι περιβαλλοντικές καταστροφές, τα ζητήματα υγείας, οι τεχνικές ζημιές, οι δυνάμεις της αγοράς ή της οικονομίας. Αρκετοί κίνδυνοι αυτής της μορφής οριοθετούνται από τη λειτουργία της εκάστοτε εταιρίας (Coombs, 2007).

Μια άλλη κατηγορία αιτιών είναι τα μηχανικά ζητήματα. Μια επιχείρηση π.χ. κατασκευής ιατρικών συστημάτων είναι εκτεθειμένη σε ποινικές διώξεις για τα αγαθά τα οποία αναπτύσσει, αφού υφίσταται πιθανότητα ύπαρξης ενός ατυχήματος ή ύπαρξης μιας παρενέργειας από την χρήση των συστημάτων που δημιουργεί. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Robbins, που ήταν μια κατασκευάστρια επιχείρηση συστημάτων ενδομήτριας τακτικής αντισύλληψης. Η

συγκεκριμένη εταιρία πτώχευσε το 1987 μετά από ένα μεγάλο αριθμό αγωγών εξαιτίας αρκετών τραυματισμών (Fagel, 2013).

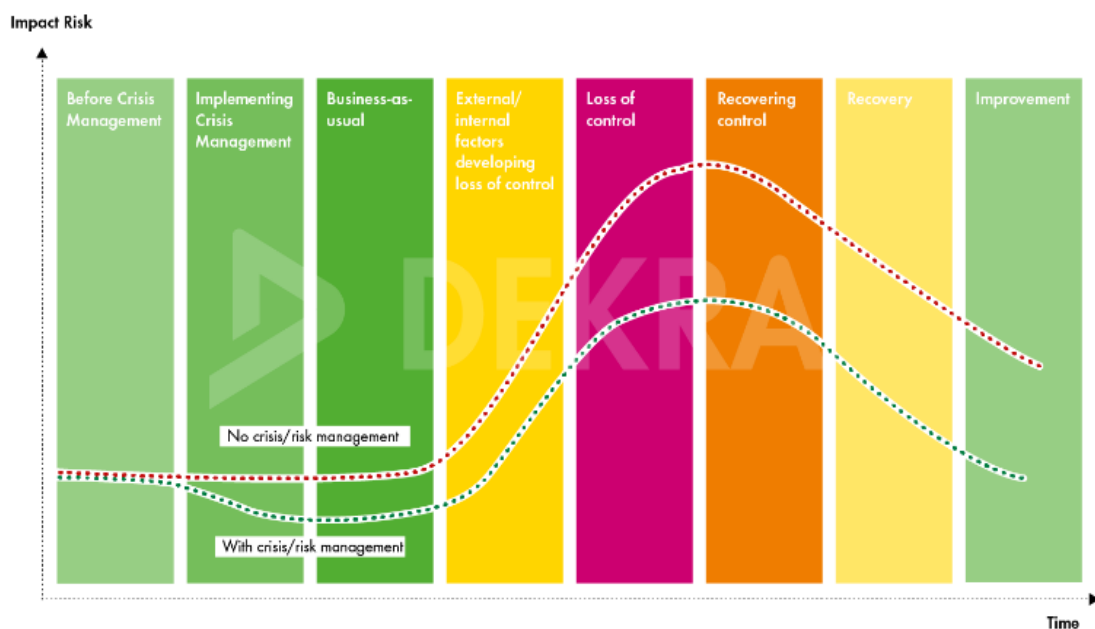
Υπάρχει όμως και ο ανθρώπινος παράγοντας που ηθελημένα ή κατά λάθος δημιουργεί κρίσεις. Οι σημερινές επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μέσα από την πείρα που αποκτούν, προετοιμάζονται κατάλληλα για τους πιθανούς κινδύνους που έχουν άμεση σχέση με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται και γι' αυτό αναπτύσσουν διάφορα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων. Ειδικότερα, οι αεροπορικές εταιρίες γνωρίζουν πως εάν υπάρξει συντριβή ενός αεροπλάνου, ή μια αεροπειρατεία, είναι εντελώς εκτεθειμένες. Αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος που εστιάζουν ιδιαίτερα στη διαδικασία προετοιμασίας για την αντιμετώπιση μιας τέτοιας κατάστασης. Παράλληλα, βιομηχανίες χημικών κ.λπ. είναι πάντοτε σε επιφυλακή για την πιθανότητα έκρηξης, είτε διαρροής τοξικών και ρυπογόνων ουσιών στο περιβάλλον (Regester and Larkin, 2011).

1.5 Στάδια κρίσεων

Οι σημερινές εταιρίες και οι οργανισμοί έχουν ως βασικό τους γνώρισμα το γεγονός πως λογίζονται ως πετυχημένες, στην περίπτωση που κατορθώσουν να προσαρμοστούν άμεσα και να αναγνωρίσουν τις καθοριστικές παραμέτρους, που μπορούν να οδηγήσουν σε κρίση. Βάσει μελετών, οι πιο πολλές κρίσεις δεν αναπτύσσονται με ένα αιφνίδιο ξέσπασμα. Σε ορισμένες περιπτώσεις υφίστανται κάποιες ενδείξεις ή ακόμα και διάφορα συμπτώματα, τα οποία είναι εφικτό να αναγνωριστούν (Bernstein, 2011).

Φυσικά, τα παραπάνω συμπτώματα είναι πιθανό να εντοπιστούν, όταν η δύσκολη κατάσταση έχει ήδη αρχίσει. Κυριότερος στόχος, επομένως, μιας πετυχημένης εταιρίας δεν είναι απλά να βρει τα παραπάνω συμπτώματα, αλλά πως θα τα εντοπίσει όσο πιο άμεσα γίνεται. Για την επίτευξη αυτού του στόχου τους είναι απαραίτητο να έχουν καταστρώσει ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που θα περιορίζει σημαντικά τον αντίκτυπο που θα έχει η κρίση σε όλο τον κύκλο ζωής της

(Εικόνα 1.3). Στη σύγχρονη βιβλιογραφία αναγνωρίζεται πως σε μια δύσκολη κατάσταση είναι δυνατόν να εντοπιστούν τέσσερα διαφορετικά στάδια (Ποιμενίδου, 2016).



Εικόνα 2:Κύκλος ζωής κρίσεων²

Το πρώτο στάδιο έχει να κάνει με τη διαμόρφωση της κρίσης αλλά και με τα συμπτώματά της. Επί της ουσίας αυτό είναι και το επίπεδο, όπου ξεκινούν να διακρίνονται τα πρώτα συμπτώματα. Στο συγκεκριμένο στάδιο προσπαθεί να βρίσκεται ήδη μια εταιρία, πριν από την ύπαρξη μιας δύσκολης κατάστασης (απαιτείται να υπάρχει εξαιρετική, συνεχής και λεπτομερής ενημέρωση και άνθρωποι με ισχυρό αίσθημα διορατικότητας και ικανότητας αντίληψης) (Νουσηλάζου, 2008).

Αυτό το επίπεδο αποτελεί ένα είδος προειδοποίησης και είναι δυνατόν να χαρακτηριστεί και ως το επίπεδο των συμπτωμάτων από τη στιγμή που υφίσταται

² Πηγή: [<https://www.dekra.com/en/crisis-management/>]

κάποιος, ο οποίος θα διαγνώσει την επερχόμενη δύσκολη κατάσταση. Μελέτες κάνουν λόγο πως αρκετές από τις κρίσεις στέλνουν κάποια σημάδια πριν από την ανάπτυξή τους. Το πόσο θα κρατήσει ένα τέτοιο επίπεδο δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί με μεγάλη ευκολία (Hartmann, 2011).

Το επόμενο στάδιο σχετίζεται με την κορύφωση της κρίσης. Στο εν λόγω επίπεδο είναι εξαιρετικά δύσκολο να εντοπιστούν νέες ενδείξεις, καθώς πλέον όλα είναι γνωστά και υφίσταται ήδη το πρόβλημα. Όταν έχει ήδη γίνει η οικονομική ζημιά, τότε η δύσκολη απόφαση που πρέπει να λάβει η κάθε εταιρία, έχει να κάνει με το εάν θα προσλάβει μια ομάδα προσώπων με απώτερο στόχο τη διαχείριση των συνεπειών της κρίσης.

Η εκδήλωση μίας κρίσης μπορεί να λάβει διάφορες μορφές. Άλλοτε είναι αιφνίδια, όπως στα περιστατικά σεισμών, καιρικών φαινομένων κλπ., άλλοτε κλιμακωτή, ύστερα δηλαδή από αρκετά σημάδια, αργή και μακροχρόνια, και άλλοτε αφανής, στην περίπτωση όπου γίνεται αντιληπτή μετά από καιρό. Το πόσο θα κρατήσει το συγκεκριμένο στάδιο έχει άρρηκτη σχέση με τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζεται στην εκάστοτε περίπτωση (Ritchie, 2009).

Το επόμενο στάδιο έχει να κάνει με τις συνέπειες αυτής της κατάστασης. Στο εν λόγω στάδιο, η δύσκολη κατάσταση έχει γνωστοποιηθεί και ήδη υφίστανται οι απαιτούμενοι έλεγχοι και τα προτεινόμενα σενάρια με στόχο να ανακάμψει η εταιρία. Μελέτες κάνουν λόγο πως σε μεγάλες εταιρίες στην περίπτωση που υφίσταται μια δύσκολη συνθήκη, και δεν υπάρχει ένα πλάνο διαχείρισης αυτής της κατάστασης είτε μια ομάδα διαχείρισης, τότε είναι εφικτό η κατάσταση αυτή να κρατήσει έως και 2,5 φορές περισσότερο σε σχέση με την περίπτωση που υπήρχε κάποιο σχέδιο πρόληψης (Roy A. et al, 2020).

Τέλος, πρέπει να τονιστεί πως υφίσταται και το στάδιο της επίλυσης καθώς επίσης και της ομαλοποίησης αυτής της κατάστασης. Το συγκεκριμένο στάδιο αποτελεί και το τέλος του κύκλου ζωής της κρίσης. Επί της ουσίας πρόκειται για το επίπεδο που επιδιώκουν να φτάσουν όλες οι εταιρίες και οι οργανισμοί. Ο εκάστοτε διαχειριστής της κρίσης, όταν ενημερωθεί για τις ενδείξεις, όπως επίσης και την

φύση της, είναι αρμόδιος να προβεί σε όλες τις απαιτούμενες ενέργειες, προκειμένου να πάρει ξανά τον έλεγχο στα χέρια του, αλλά και να οδηγήσει την εταιρία στην ανάκαμψη από τη δύσκολη θέση, στην οποία έχει βρεθεί (Γερασιμάτος, 2018).

Κυριότερος σκοπός του εκάστοτε διαχειριστή είναι να κατορθώσει να φτάσει στο τελικό στάδιο της δύσκολης κατάστασης, όσο γίνεται πιο άμεσα. Αυτό θα επιτευχθεί, όταν ξεκινήσουν να αποδίδουν τα μέτρα ανάκαμψης που λήφθηκαν, και αποδυναμωθούν τα βασικότερα αίτια ανάπτυξης της κρίσης και κυρίως οι κυριότερες συνέπειές της (Fagel, 2013).

Μέσα από το εν λόγω στάδιο, οι εταιρίες έχουν τη δυνατότητα να βρουν ξανά τους ρυθμούς τους. Από την ώρα που η δύσκολη κατάσταση θα έχει αντιμετωπιστεί και θα είναι γνωστή πλέον στον αρμόδιο διαχειριστή, δεν νοείται η επανάληψη εσφαλμένων αποφάσεων, αφού και οι ίδιοι θα πρέπει να έχουν λάβει τα κατάλληλα μέτρα πρόληψης για την περίπτωση που γίνει κάτι τέτοιο ξανά στο μέλλον (Roy A. et al, 2020).

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΚΡΙΣΕΩΝ

2.1 Διαχείριση κρίσεων

Ο όρος διαχείριση κρίσεων αναφέρεται στο σύνολο των προληπτικών, παρεμβατικών καθώς επίσης και συντονιστικών πρακτικών, που υλοποιούνται πριν, κατά τη διάρκεια αλλά και μετά από ένα μη επιθυμητό γεγονός, από μεμονωμένους ανθρώπους είτε ακόμα και από ολόκληρες ομάδες, και έχουν σαν απώτερο σκοπό την προσπάθεια άμβλυνσης των δυσάρεστων συνεπειών του σε μια σύγχρονη επιχείρηση είτε στο ευρύτερο περιβάλλον της (Luecke and Barton, 2008).

Η διαχείριση των κρίσεων αποτελεί εξ' ορισμού μια δυναμική αλλά και συνεχής δράση, που ξεκινάει αρκετά πριν από την εμφάνιση της, συνεχίζεται κατά τη διάρκεια της και ολοκληρώνεται με μια σωστή προετοιμασία και αναθεώρηση των σχεδίων, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψιν τις παλαιότερες εμπειρίες, με απώτερο στόχο την αποφυγή μιας παρόμοιας κατάστασης στο μέλλον (Drennan et al., 2014).

Γενικότερα, μια κρίση αφορά ένα ξαφνικό συμβάν, τις περισσότερες φορές δε οδηγεί σε κίνδυνο (κάθε είδους), ενώ παράλληλα περιέχει και τις φυσιολογικές αντιδράσεις των ανθρώπων και άμυνες (έκπληξη, άρνηση, θυμός, φόβος κ.λπ.). Για παράδειγμα, το σύνδρομο της πάλης είτε της φυγής είναι εφικτό να αντιμετωπιστεί μονάχα με την ανάπτυξη του αισθήματος της εσωτερικής εμπιστοσύνης είτε της πίστης στις δυνάμεις της επιχείρησης (Luecke and Barton, 2008).

Με την απώλεια της παραπάνω εμπιστοσύνης και την ύπαρξη της δυσπιστίας, η κρίση από μόνη της είναι πιθανόν να οδηγήσει σε απόρριψη, πανικό και εν τέλει να επιφέρει την κατάρρευση ενός ολόκληρου συστήματος. Από την άλλη μεριά, την περίοδο της κορύφωσης της κρίσης, είναι ζωτικής σημασίας να υπάρξει η απαιτούμενη ψυχραιμία και η συναίνεση προς μια καθορισμένη κατεύθυνση. Εξίσου σημαντική, όμως, είναι και η εμπιστοσύνη, εστιάζοντας κυρίως στην κατανόηση είτε στην εξήγηση των γεγονότων και εν τέλει στην προσπάθεια επαναπροσανατολισμού του φαινομένου, με βασικότερο σκοπό την εκμετάλλευση της όποιας πιθανής ευκαιρίας προς όφελος της επιχείρησης (Konoog-Misra, 2016).

Με λίγα λόγια, με τον όρο διαχείριση κρίσεων αναφερόμαστε στη μέθοδο η οποία χρησιμοποιείται από τους υπεύθυνους διαχειριστές των κρίσεων (όπου υπάρχουν ως τέτοιοι), ενώ εξίσου σημαντική είναι και η ύπαρξη ενός αποδοτικού σχεδίου επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων. Η απαίτηση για αποδοτική επικοινωνιακή πολιτική αποτελεί μια καθοριστική παράμετρο στο να μη χαθεί σημαντικός χρόνος, να ενημερωθούν άμεσα όλοι οι πληγέντες από τον επερχόμενο κίνδυνο και οι αρμόδιοι διαχειριστές να επικεντρωθούν καλύτερα στην αντιμετώπιση του (Fagel, 2013).

Η ύπαρξη ενός τέτοιου πλάνου είναι δυνατόν να προλάβει την εκδήλωση μιας κρίσης στο ξεκίνημά της, ενώ εξίσου σημαντικές είναι και οι παρατηρήσεις/δυστοκίες, τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά την κρίση, έχοντας δε ως απώτερο στόχο τη μελλοντικά ταχύτερη αποκατάσταση των επιπτώσεων της όταν ξαναεμφανιστεί. Η συγκεκριμένη διαχείριση, επομένως, απαιτεί αρκετές φορές να γίνουν σημαντικές αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα, τη δομή καθώς επίσης και το σύγχρονο μάνατζμεντ των εταιρειών/φορέων. Τα κυριότερα γνωρίσματα τα οποία χρειάζεται να έχουν δε όσοι έχουν την ευθύνη της διαχείρισης της κρίσης είναι η συγκέντρωση, η ανάλυση όπως επίσης και η διάδοση των πληροφοριών (Luecke and Barton, 2008).

2.2 Βασικές αρχές διαχείρισης κρίσεων και

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Ως αρχές νοούνται οι κανόνες και πρακτικές που πρέπει να εφαρμοστούν, είτε κατά την διάρκεια μιας κρίσης, είτε στο τέλος αυτής, έτσι ώστε μέσα από τη σωστή διαχείριση να μην υπάρξει περαιτέρω κλιμάκωση, αλλά ούτε και αιτία δημιουργίας νέας τέτοιας. Ο εκάστοτε οργανισμός/επιχείρηση πρέπει να έχει ένα αποδοτικό σχέδιο διαχείρισης κρίσεων, που θα οριοθετεί καθορισμένες στοχευμένες δράσεις με στόχο την επίλυση της κρίσης και τη γρήγορη έξοδο από αυτήν (Drennan et al., 2014).

Ένα αποδοτικό σχέδιο ορίζει με σαφή τρόπο τις ενέργειες και αποφάσεις που πρέπει σε κάθε στάδιο της κρίσης να ληφθούν, έτσι ώστε την περίοδο της κρίσης, οι εμπλεκόμενοι να ασχοληθούν μόνο με τη γρήγορη και πιστή εφαρμογή του. Ένα τέτοιο σχέδιο, περιλαμβάνει πρακτικές που υλοποιούνται πριν από το ξέσπασμα μιας δύσκολης κατάστασης, με προβλέψεις και προληπτικές δράσεις, είτε ενέργειες που υλοποιούνται όταν τελειώσει αυτή η δύσκολη κατάσταση (όπως είναι για παράδειγμα δράσεις που σχετίζονται με τη φήμη της εταιρίας κ.λπ.) (Luecke and Barton, 2008).

Για την έγκαιρη διαχείριση μιας μελλοντικής κρίσης καθοριστικό ρόλο διαδραματίζουν:

- η κατανόηση από την πλευρά της εταιρίας της σοβαρότητας της κρίσης που μόλις τελείωσε και των συνέπειών της
- η κατάλληλη προετοιμασία της εταιρίας
- η αναγκαιότητα εποπτείας της πληροφόρησης (ο αρμόδιος των δημοσίων σχέσεων απαιτείται να έχει την ευχέρεια να προσφέρει άμεσα ακριβείς πληροφορίες), της ροής των πληροφοριών και της μεθόδου με την οποία μεταδίδονται από τα ΜΜΕ, με σκοπό την αποφυγή εσφαλμένων εντυπώσεων (Fagel, 2013).

Μια σφαιρική προσέγγιση της διαχείρισης κρίσεων περιλαμβάνει την αντιμετώπιση όλων των περιπτώσεων που παρουσιάζονται πριν, κατά την διάρκεια και μετά το τέλος αυτής.

Η συνηθέστερη μορφή διαχείρισης κρίσεων όμως, επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στην αντιμετώπιση μιας δύσκολης κατάστασης και πολλές φορές αδιαφορεί για το πριν και το μετά (Regester and Larkin, 2011).

Οι βασικοί άξονες πάνω στους οποίους πρέπει να κινείται η διαχείριση κρίσεων είναι :

- Η μέγιστη αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού και των υφιστάμενων μέσων
- η δημιουργία διαύλων επικοινωνίας με το σύνολο των εμπλεκομένων
- η επικοινωνία της εταιρίας/οργανισμού που πρέπει να γίνεται σε μικρό χρονικό διάστημα, προκειμένου να μη διαταράσσεται η άμυνα αλλά και η αντίδρασή της/του κατά τη διάρκεια της κρίσης
- η κατάλληλη προετοιμασία ρεαλιστικών σχεδίων αντιμετώπισης
- η συνεχής εποπτεία του τρόπου με τον οποίο μεταδίδονται οι εκάστοτε πληροφορίες, ώστε να αποφεύγεται η σύγχυση και ο πανικός
- η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η απόκτηση μέσων, ώστε να μπορεί η εταιρία/οργανισμός να αντιμετωπίσει σε μεγάλο βαθμό την κρίση εσωτερικά στο μέγιστο δυνατό βαθμό
- η κινητοποίηση της ομάδας διαχείρισης κρίσεων (ΟΔΚ) και η χρήση των σχεδίων διαχείρισης κρίσεων με απώτερο σκοπό την ορθή αντιμετώπιση της, αλλά και την ανάπτυξη θετικού κλίματος με στόχο την ενίσχυση της φήμης της εταιρίας (Konoover-Misra, 2016).

2.3 Φάσεις διαχείρισης κρίσεων

Η διαχείριση μιας κρίσης προβληματίζει αρκετά τους σύγχρονους μάνατζερ των οργανισμών και εταιρειών. Απαιτεί συνεχή επαγρύπνηση και μελέτη/επανακαθορισμό των σχεδίων δράσης, με στόχο την ελάττωση του χρόνου διάρκειας της κρίσης. Οι δράσεις και οι ενέργειες που εκτελούνται κάθε φορά είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις φάσεις-στάδια των κρίσεων (πριν, κατά την διάρκεια, μετά) όπως εμφανίζονται στην Εικόνα 3.



Εικόνα 3: Προετοιμασία για διαχείριση κρίσεων ανά στάδιο³

Η πρώτη φάση περιλαμβάνει εκείνες κυρίως τις προπαρασκευαστικές ενέργειες (προετοιμασία ,εκπαίδευση, δημιουργία πιθανών σεναρίων κλπ.), όπου λαμβάνουν χώρα για την εκτίμηση των αρνητικών συνεπειών μιας ενδεχόμενης κρίσης. Η συγκεκριμένη φάση είναι ζωτικής σημασίας, αφού περιέχει μεθόδους κινδύνου, ενώ ταυτόχρονα προετοιμάζει τα λειτουργικά σχέδια για την δύσκολη περίσταση. Κυρίαρχο γνώρισμα της είναι η πρόληψη και σχετίζεται με την αναζήτηση

³ [<http://www.wycheassociates.com/management.html>]

των καταλληλότερων μέτρων, με στόχο την αισθητή ελάττωση των κινδύνων που είναι εφικτό να οδηγήσουν σε μια κρίση (Drennan et al., 2014). Σε αντίθεση με την αντιμετώπιση κατά τη διάρκεια του φαινομένου, αυτή η φάση έχει σαν βασικό της χαρακτηριστικό τη διαρκή απασχόληση γύρω από την κρίση (Regester and Larkin, 2011).

Παράλληλα, η πρώτη φάση απαρτίζεται από δύο επιμέρους διαφοροποιημένα μέρη, όπου το πρώτο εξ αυτών αφορά την προφύλαξη από την δύσκολη κατάσταση, ενώ το δεύτερο αφορά την αποφυγή. Τα δύο παραπάνω μέρη δεν αποτελούν, πάντοτε, χρονικά επακόλουθα. Αντίθετα, πρόκειται για μη εξαρτώμενα μέρη που τις περισσότερες φορές είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν είτε το ένα μετά το άλλο, είτε ακόμα και παράλληλα (Bernstein, 2011).

Το πρώτο μέρος αφορά στις σχεδιασμένες δράσεις ή μέτρα τα οποία έχουν ληφθεί προκειμένου να υπάρξει η βέλτιστη εφικτή αντιμετώπιση της κρίσης και έχει σαν κυριότερο σκοπό την αισθητή ελάττωση της έκτασης των συνεπειών της.

Το μέρος της αποφυγής έχει σαν βασικό στόχο την αποφυγή των δύσκολων καταστάσεων και την λήψη των καταλληλότερων μέτρων τα οποία θα παρεμποδίσουν την ανάπτυξη αυτής της δύσκολης κατάστασης. Αυτή είναι και η κύρια αρμοδιότητα της άμεσης προειδοποίησης, που κατά κύριο λόγο ασχολείται με την σάρωση είτε την διαδικασία αξιολόγησης. Η σπουδαιότητα της άμεσης προειδοποίησης, επομένως, έγκειται στον άμεσο εντοπισμό των γεγονότων όπως επίσης και στην άμεση εκτίμηση της σοβαρότητας, έτσι ώστε να ληφθούν όσο πιο γρήγορα γίνεται τα κατάλληλα μέτρα (Regester and Larkin, 2011).

Η δεύτερη φάση αφορά την αντιμετώπιση της ίδιας της κρίσης. Στην εν λόγω φάση το μάντζμεντ της εταιρίας ανταποκρίνεται στην τρέχουσα συνθήκη διαμέσου της εφαρμογής των κατάλληλων κινήσεων. Απαιτούνται γρήγορες και στοχευμένες κινήσεις, με σκοπό την προστασία πρώτα των ανθρώπων και μετά του υλικού που απειλείται. Ο μάντζερ πρέπει να συνδυάζει την ικανότητα της εκτίμησης των πληροφοριών και να πάρει τη σωστή απόφαση, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψιν τον περιορισμένο χρόνο που έχει στη διάθεση του (Halverson et al., 2004). Κατά την

περίοδο της αντιμετώπισης, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζουν οι δημόσιες σχέσεις, οι οποίες βοηθούν στην ανάπτυξη των μηνυμάτων που χρειάζεται να σταλούν στο κοινό, καθόσον η απαίτηση για ενημέρωση είναι μεγάλη και δεν υπάρχει χώρος για αποτυχία, όπως υποστήριξαν οι Drennan και McConnell το 2007.

Τέλος, υφίσταται και η φάση μετά την κρίση που ο οργανισμός επιστρέφει πάλι στην κανονικότητα. Η κρίση αποτελεί παρελθόν και ακολουθεί η φάση της αποκατάστασης και ανάλυσης του τι πήγε λάθος. Μόλις επέλθει πλήρης ηρεμία, θα εκτιμηθούν οι απώλειες, θα επανεξεταστούν και αντίστοιχα θα επανασχεδιαστούν βήμα-βήμα όλα τα σχέδια και οι μέθοδοι εφαρμογής τους, ώστε να προετοιμαστεί κατάλληλα η εταιρία με στόχο να γίνει πιο ανθεκτική και να μπορέσει να αντιμετωπίσει καλύτερα μελλοντικές κρίσεις.

2.4 Στρατηγικές

Βασικό ρόλο στη σωστή διαχείριση των κρίσεων, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, διαδραματίζει η ύπαρξη εκ των προτέρων σχεδίων αντιμετώπισης. Απαραίτητη προϋπόθεση στην επιλογή του καταλληλότερου σχεδίου είναι η δημιουργία αντιστοιχών σεναρίων. Ο Schoemaker το 1997 όρισε ως σχεδιασμό σεναρίων την *‘ύπαρξη πειθαρχημένης μεθόδου φαντασίας του πιθανού μέλλοντος’*. Ο σχεδιασμός και η εκπόνηση των προηγούμενων σχεδίων αποτελεί κομμάτι του στρατηγικού management και βασίζεται σε καθορισμένους άξονες στρατηγικής όπως είναι για παράδειγμα οι εξής:

- τη στρατηγική ανάλυση, η οποία υλοποιείται βάσει του ευρύτερου πλαισίου μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια σύγχρονη εταιρία ή οργανισμός
- τη στρατηγική επιλογή και προσανατολισμό για την εφαρμογή των πιο κατάλληλων πολιτικών που αποσκοπούν στην επιτυχή προώθηση των στόχων της εταιρίας

- το στρατηγικό έλεγχο που αφορά την ανάπτυξη των βέλτιστων τακτικών οργάνωσης και επιτρέπουν στην ηγεσία την εφαρμογή συγκεκριμένων τακτικών εποπτείας
- την εξειδικευμένη (αυτό) αξιολόγηση και ανατροφοδότηση, μέσω της οποίας παρακολουθείται η πρόοδος της εταιρίας και αναγνωρίζονται τα προβλήματα, τα οποία είναι σημαντικό σταδιακά να επιλυθούν (Γερασιμάτος, 2018)

Εξαιτίας του γεγονότος ότι δεν είναι πάντα εφικτό να προβλεφθούν όλα τα πιθανά ζητήματα που μπορεί να ανακύψουν στο μέλλον, έχουν αναπτυχθεί πληθώρα στρατηγικών, όπως ο σχεδιασμός του απρόβλεπτου και η διαχείριση μιας έκπληξης, ο σχεδιασμός σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης, η τακτική πρόβλεψης, η ανάλυση διαφορετικών σεναρίων καθώς επίσης και η ανάλυση θεμάτων όπου περιέχονται οι ενέργειες με στόχο την πρόληψη, την άμεση επίλυση είτε την αποφυγή μιας δύσκολης κατάστασης (Hosie and Pforr, 2009).

Πιο συγκεκριμένα, ο σχεδιασμός του απρόβλεπτου σχετίζεται με τις στρατηγικές, οι οποίες εφαρμόζονται στην περίπτωση στην οποία συμβεί ένα απρόβλεπτο γεγονός με ακαθόριστες συνέπειες. Το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων με έδρα της Πενσυλβάνια των ΗΠΑ, γνωστό ως PMI, αναγνωρίζει ότι υπάρχουν γεγονότα που είναι αδύνατο τόσο να αναγνωρίσεις, όσο και να φανταστείς ότι θα συμβούν προκαταβολικά, και άρα δεν μπορεί να υπάρξει οποιοσδήποτε σχεδιασμός. Σύμφωνα με τους Ward και Charman (2003), η διαχείριση της αβεβαιότητας δίνει έμφαση στην ανάγκη να αντιμετωπιστούν ορισμένες πτυχές της που σχετίζονται με το έργο εκτός συγκεκριμένων πλαισίων του, ως μέρος της διαχείρισης της υποδομής του.

Από την άλλη μεριά, ο σχεδιασμός σε περιστατικά έκτακτης ανάγκης αφορά εναλλακτικές τακτικές, οι οποίες εφαρμόζονται στην περίπτωση όπου οι συνθήκες δεν εξελίσσονται όπως είχαν προβλεφθεί. Η κυριότερη διαφορά της εν λόγω τακτικής με την προηγούμενη είναι πως προετοιμάζει καταστάσεις, οι οποίες είναι λιγότερο πιθανό να συμβούν.

Αντίθετα, η στρατηγική πρόβλεψης περιέχει προβλέψεις που αφορούν υποθέσεις πως είναι ικανή μια σύγχρονη εταιρία να προσαρμοστεί στις καινούριες συνθήκες. Οι συγκεκριμένες προβλέψεις υλοποιούνται από μια ξαφνική αλλαγή στην περίπτωση όπου τα δεδομένα από το παρελθόν δεν είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν με στόχο να υλοποιηθεί μια μελλοντική πρόβλεψη (Konoor-Misra, 2016).

Εξίσου σημαντική, όμως, λογίζεται και η ανάλυση σεναρίου. Η εν λόγω τακτική αφορά μια συστηματική τακτική με στόχο την περιγραφή των πιθανότερων καταστάσεων που θα αναπτυχθούν από μια υποθετική απόφαση. Παρά το γεγονός πως το σενάριο αφορά απλές υποθέσεις, ο κυριότερος στόχος αυτής της τακτικής είναι η αναλυτική συζήτηση, η οποία πολλές φορές οδηγεί στην ανάπτυξη πιο ορθολογιστικών τακτικών, με στόχο την αντιμετώπιση μιας δύσκολης κατάστασης (Drennan et al., 2014).

Τέλος, υφίσταται η στρατηγική της ανάλυση θεμάτων που έχει άρρηκτη σχέση με το σχεδιασμό έκτακτης ανάγκης. Η τακτική αυτής της μορφής έχει σαν απώτερο στόχο την αφύπνιση όλων όσων έχουν ενεργό ρόλο στη διαδικασία λήψης καθοριστικών αποφάσεων βάσει της εξέλιξης των τάσεων στο εξωτερικό περιβάλλον. Παράλληλα, όμως, ενεργεί με στόχο να δώσει την απαιτούμενη κατεύθυνση σε ό,τι έχει να κάνει με τις ενέργειές του για την προσφορά ενός πλεονεκτήματος (Konoor-Misra, 2016).

2.5 Επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων

Στη σύγχρονη καθημερινότητα των ανθρώπων υφίστανται αρκετοί αστάθμητοι παράγοντες ή αστοχίες που μπορούν να προκύψουν και να δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα στην ομαλή εξέλιξη των γεγονότων. Η διαρκής κατάσταση έκτακτης ανάγκης, η παύση δηλαδή της ομαλής εξέλιξης των πραγμάτων, δυσκολεύει σε μεγάλο βαθμό τη δράση της διοικητικής διαχείρισης. Την ίδια ώρα δημιουργεί μεγάλα προβλήματα και στην κρατική λειτουργική δομή, δημιουργώντας

την καλούμενη κατάσταση κρίσης, ως συνέπεια π.χ. μιας τεράστιας φυσικής καταστροφής, ενός τεράστιου συγκοινωνιακού ατυχήματος, μιας τρομοκρατικής ενέργειας κ.λπ. (Konoover-Misra, 2016).

Μια τέτοια κατάσταση, η οποία συντελείται σε αστικό ή περί-αστικό περιβάλλον και έχει σαν αποτέλεσμα την απώλεια ανθρωπίνων ζώων, υλικές καταστροφές, δημιουργία πανικού, αναστάτωση, διάδοση φημών κ.α. Για αυτόν τον λόγο πολλές φορές καλείται επικοινωνιακή κρίση. Τη διαχείριση, όπως επίσης και την επιχειρησιακή αντιμετώπιση μιας τέτοιας κατάστασης, αναλαμβάνουν οι υπεύθυνοι κρατικοί φορείς, όπως είναι για παράδειγμα τα σώματα ασφαλείας, η πολιτική προστασίας κ.λπ. (Luecke and Barton, 2008).

Ταυτόχρονα, όμως, αναπτύσσεται η απαίτηση για επικοινωνιακή διαχείριση αυτής της δύσκολης κατάστασης, με την κοινή γνώμη (πχ θύματα, οικογένειες κ.λπ.) να ψάχνουν για άμεση και σωστή ενημέρωση. Στην διαχείριση αυτής της μορφής κυριότερος στόχος είναι η αντικειμενική ενημέρωση, ο διαμοιρασμός της πληροφορίας καθώς επίσης και η σωστή καθοδήγηση, έτσι ώστε να καταρριφθούν όσο γίνεται καλύτερα οι ανυπόστατες φήμες και να αποκατασταθεί άμεσα η κοινωνική ηρεμία (Ποιμενίδου, 2016).

Εξίσου καθοριστικός στόχος, όμως, είναι η εγρήγορση και η ταχύτητα απόκρισης τόσο πριν όσο και κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, οι οποίες σε συνδυασμό με την συμβολή του κρατικού μηχανισμού αποσκοπούν στην επαναφορά της κατάστασης σε κανονικούς ρυθμούς. Συμπεραίνουμε, επομένως, πως η επικοινωνιακή διαχείριση μιας τέτοιας κατάστασης έχει σαν βασικότερο κριτήριο την καλή αλλά κυρίως τη δομημένη προετοιμασία από τον εκφραστή της πληροφόρησης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την επεξεργασία πιθανών σεναρίων και εκπόνηση ενός καλά οργανωμένου επικοινωνιακού σχεδίου από την ομάδα διαχείρισης της επικοινωνίας. Η συγκεκριμένη ομάδα είναι αρμόδια να αξιολογήσει στο τέλος και το ευρύτερο πλαίσιο αυτής της διαχείρισης (Hartmann, 2011).

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

3.1 Η έννοια της κρίσης στον τουρισμό

Αναμφίβολα, ο τουρισμός είναι ένας από τους πιο σημαντικούς τομείς της οικονομίας της χώρας μας και όχι μόνο, προωθώντας την απασχόληση, συμβάλλοντας στην άνοδο της προστιθέμενης αξίας και στηρίζοντας την περιφερειακή ανάπτυξη. Κατ'επέκταση, η εκδήλωση κάθε είδους κρίσης μπορεί να έχει επιπτώσεις καθοριστικής σημασίας, τόσο στο ίδιο το παρεχόμενο τουριστικό αγαθό και την άφιξη τουριστών, όσο και την προσέλκυση μελλοντικών πελατών (Hosie and Pforr, 2009).

Ο συγκεκριμένος κλάδος είναι ιδιαίτερα ευάλωτος στην εκδήλωση κρίσεων. Εστιάζοντας στο γεγονός πως πάντοτε υφίσταται μια δύσκολη συγκυρία στον πλανήτη, η εν λόγω βιομηχανία φαίνεται να είναι σε μια συνεχή απειλή αντιμετώπισης μιας πιθανής κρίσης. Συνδέοντας την κρίση με αυτόν τον τομέα, αναφερόμαστε σε καταστάσεις οι οποίες πολλές φορές έχουν τη δυνατότητα να αποδιοργανώσουν αυτόν τον κλάδο (Bagans and Tapola, 2012).

Στο ξεκίνημα του 21^{ου} αιώνα υπήρχε μεγάλη έλλειψη ερευνητικών προσπαθειών σε σχέση με τις κρίσεις, οι οποίες εμφανίζονταν και επηρέαζαν αρνητικά αυτόν κλάδο τόσο στο σύνολο του όσο και σε μεμονωμένες τουριστικές επιχειρήσεις και στην προσπάθεια αντίδρασής τους. Παρόλα αυτά κυρίως μετά την

11^η Σεπτεμβρίου και τις συνέπειες που επέφερε σε διεθνές επίπεδο, έχουν γίνει αρκετές μελέτες που σχετίζονται με τις συνέπειες των κρίσεων στο συγκεκριμένο κλάδο (Peltomaki, 2015).

Γενικότερα, είναι χρήσιμο να γνωρίζουμε πως η κρίση σε αυτή τη βιομηχανία είναι ένα γεγονός που προκαλώντας ένα σοκ, ευθύνεται για την ανάπτυξη άσχημων συνθηκών. Γίνεται εύκολα κατανοητό, επομένως, πως οι κυριότερες αιτίες της έχουν άμεση σχέση με δυσεπίλυτες καταστάσεις ανάγκης, οι οποίες υφίστανται σε τοπικό κυρίως επίπεδο, αλλά έχουν διεθνείς συνέπειες (Hosie and Pforr, 2009).

Οι έξι κυριότεροι λόγοι οι οποίοι είναι πιθανόν να επιφέρουν μια κρίση προορισμού είναι:

- οι πόλεμοι,
- οι συγκρούσεις και η αστάθεια στο εσωτερικό μιας χώρας,
- οι τρομοκρατικές ενέργειες (κυρίως εκείνες οι οποίες έχουν σαν βασικότερο στόχο τουριστικούς προορισμούς),
- οι υψηλοί δείκτες εγκληματικότητας, οι φυσικές καταστροφές (όπως είναι για παράδειγμα σεισμοί, πλημμύρες κ.λπ.) καθώς επίσης και
- οι υγειονομικές ανησυχίες (πχ η πανδημία του COVID-19) (Roy A. et al, 2020).

Τα τελευταία έτη, τα Μεσογειακά κράτη, μεταξύ των οποίων και η χώρα μας, έχουν κληθεί να αντιμετωπίσουν ένα καινούριο είδος κρίσης, το οποίο έχει να κάνει με τις προσφυγικές ροές (ως επί το πλείστον από τη Συρία, το Ιράκ αλλά και το Αφγανιστάν). Στην προσπάθειά τους να βρουν ένα καλύτερο αύριο στα κράτη της κεντρικής και βόρειας Ευρώπης, οι πρόσφυγες όλα αυτά τα χρόνια καταφθάνουν κυρίως στα νησιά του ανατολικού Αιγαίου, που λειτουργούν ως ενδιάμεσος σταθμός στο ταξίδι τους προς την υπόλοιπη Ευρώπη (Scarpino, 2015).

Παρόλα αυτά, αρκετοί εξ αυτών έχουν εγκλωβιστεί στα ελληνικά νησιά και με αυτόν τον τρόπο έχει αναπτυχθεί ένα τεράστιο ζήτημα που έχει άρρηκτη σχέση με

την τουριστική δραστηριότητα των νησιών αυτών. Τα δεδομένα δείχνουν πως ορισμένα νησιά του Αιγαίου (όπως είναι για παράδειγμα η Κως, η Σάμος αλλά και η Λέσβος) έχουν δεχθεί τα πιο μεγάλα πλήγματα στον τουρισμό. Οι διεθνείς αεροπορικές αφίξεις στα νησιά αυτά το επτάμηνο του 2016 εμφάνιζαν πτώση κατά 13%, 16,3% και 62% αντίστοιχα σε σχέση με το 2015, σύμφωνα με ανάλυση που δημοσίευσε η ALPHA BANK (12 Αυγούστου 2016). Ενδεικτικά το ποσοστό ελάττωσης των αφίξεων της Λέσβου προκαλεί τεράστια εντύπωση, αφού στα μέσα της περιόδου του 2016 υπήρξε μια ανοδική τάση που ξεπέρασε το 9% στις αφίξεις τουριστών στα κύρια αεροδρόμια της χώρας μας.

Παρά το γεγονός αυτό και πέρα από τα υπαρκτά πρακτικά ζητήματα τα οποία έχει κληθεί να αντιμετωπίσει η εν λόγω βιομηχανία, εξαιρετικά καθοριστικές είναι και οι δυσκολίες που είναι πιθανόν να υπάρξουν από τους ανθρώπους. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε, άλλωστε, πως σε κάθε περίπτωση κρίσης σημαντική συμβολή τόσο στην εκδήλωση όσο και στην αντιμετώπιση έχει ο ανθρώπινος παράγοντας (Kamlin, 2017).

Επί της ουσίας οι κρίσεις είναι δυνατόν να επηρεάσουν το τουριστικό αγαθό, τους ανταγωνιστές, την πολιτεία αλλά και τους επαγγελματίες του συγκεκριμένου τομέα. Αναφορικά με το πρώτο, αξίζει να σημειωθεί πως οι κοινωνικές ανισότητες για παράδειγμα που υπάρχουν στην επικράτεια ενός κράτους έχουν ως συνέπεια υλικές ζημιές και δημιουργούν τεράστια ζητήματα στην εικόνα του στο εξωτερικό. Πιο συγκεκριμένα, η έλλειψη ασφάλειας σε ένα κράτος είναι δυνατόν να στερήσει το πλεονέκτημα που έχει ως βασικό τουριστικό προορισμό, καθόσον η ασφάλεια αποτελεί χωρίς καμία αμφιβολία έναν ζωτικής σημασίας παράγοντα για την επιλογή ενός ταξιδιού (Bagans and Tarola, 2012).

Σε ό,τι έχει να κάνει με τους ανταγωνιστές, θα πρέπει να σημειωθεί πως η ύπαρξη μιας δύσκολης κατάστασης σε έναν τουριστικό προορισμό είναι πιθανό να έχει θετικό αντίκτυπο στους ανταγωνιστές του. Τις περισσότερες φορές είναι γειτονικά κράτη, τα οποία προσελκύνουν τους τουρίστες που αποφάσισαν να μην επισκεφτούν την χώρα, η οποία βρίσκεται σε κίνδυνο. Από την άλλη μεριά, όμως, υφίσταται πάντα ο κίνδυνος η δύσκολη αυτή κατάσταση να εξαπλωθεί και στους

ανταγωνιστές, τόσο στην πραγματικότητα όσο και στο μυαλό των τουριστών (Okumus et al., 2020).

Η πολιτεία δέχεται καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις από την κρίση με δυο διαφορετικούς τρόπους.

- Ο πρώτος εξ αυτών αφορά τη διαδικασία λήψης προληπτικών είτε κατασταλτικών μέτρων με απώτερο σκοπό τόσο την αποφυγή όσο και την αντιμετώπιση μιας δύσκολης κατάστασης.
- Η δεύτερη εξ αυτών έχει να κάνει με την παροχή των κατάλληλων πληροφοριών για πιθανές κρίσεις σε τοποθεσίες τις οποίες επιθυμούν να επισκεφτούν οι πολίτες της, προκειμένου να τους προστατέψει από πιθανούς κινδύνους (Regester and Larkin, 2011).

Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί πως μία σημαντική μείωση της τουριστικής κίνησης εξαιτίας των κρίσεων, έχει αρνητικές επιπτώσεις και στους επαγγελματίες του τουριστικού κλάδου (γραφεία ταξιδίων, ξενοδοχεία, ξεναγοί κ.ο.κ.). Η μείωση των αφίξεων μειώνει τις εισροές όλων των τομέων, οι οποίοι έχουν άμεση αλλά και έμμεση σχέση με τον τουρισμό όπως είναι για παράδειγμα οι μεταφορές, η εστίαση κ.λπ. (Bagans and Tapola, 2012).

3.2 Διαχείριση κρίσεων και τουρισμός

Ο κλάδος που μελετάμε στη συγκεκριμένη εργασία αποτελεί έναν κλάδο συνυφασμένο με θετικές επιπτώσεις τόσο στους τουρίστες (ξεκούραση, γνώση, απόκτηση εμπειριών), όσο και στους ίδιους τους ταξιδιωτικούς προορισμούς. Παρόλα αυτά, σε αρκετές περιπτώσεις η θετική αυτή οπτική απειλείται από απρόβλεπτα γεγονότα, τα οποία είτε προκαλούνται από τους ανθρώπους με τη μορφή ατυχημάτων, είτε εξ' αιτίας φυσικών καταστροφών που θα πλήξουν μια περιοχή. Παρά το γεγονός αυτό, όμως, οι αρνητικές τους συνέπειες είναι δυνατόν να

περιοριστούν αισθητά με την κατάλληλη προετοιμασία και στόχο τη βέλτιστη εφικτή αντιμετώπισή τους (Renner, 2018).

Με σκοπό την αποτύπωση της σημασίας της διαχείρισης κρίσεων σε αυτόν τον τομέα, θα πρέπει να κινηθούμε από το τέλος προς την αρχή. Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να ξεκινήσουμε από τις συνέπειες μιας κρίσης και όχι από την προσπάθεια πρόληψής της. Στα πιο πολλά περιστατικά μια δύσκολη κατάσταση συνδυάζεται από καθοδική τάση των αφίξεων και των κρατήσεων των τουριστών, που με τη σειρά τους δημιουργούν υψηλά ποσοστά ανεργίας (Martens et al., 2014).

Στη συνέχεια υφίσταται αισθητή ελάττωση των εισροών των ιδιωτικών εταιριών όπως επίσης και των κρατικών εσόδων, όπως αυτά προκύπτουν από την φορολόγηση αλλά και την είσπραξη του ΦΠΑ, όχι μονάχα στο ίδιο το τουριστικό αγαθό αλλά και σε όλα τα άλλα αγαθά στα οποία αποφασίζουν να δαπανήσουν οι τουρίστες όπως είναι η ένδυση, οι υπηρεσίες μεταφορών, το φαγητό, η ψυχαγωγία κ.α. (Mansour, 2013).

Αναλογικά, η αισθητή ελάττωση επισκεπτών επιφέρει καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις και σε άλλες παρεχόμενες υπηρεσίες, όπως είναι για παράδειγμα η μαζική εστίαση, η ενοικίαση αυτοκινήτων, οι μεταφορές, οι τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες πουλάνε σουβενίρ κ.λπ.. Προκύπτει, επομένως, πως η προετοιμασία αντιμετώπισης μιας δύσκολης κατάστασης όπως επίσης και η διαχείρισή της είναι ιδιαίτερα καθοριστική για επιχειρήσεις υψηλού ρίσκου, μεταξύ των οποίων περιέχονται και οι τουριστικές επιχειρήσεις. Είναι ζωτικής σημασίας, επομένως, η ανάπτυξη αυτών των οργανωτικών δράσεων οι οποίες θα προλάβουν, θα αντιμετωπίσουν αλλά και θα ανταπεξέλθουν σε μια δύσκολη κατάσταση, μαθαίνοντας από την εμπειρία (Okumus et al., 2020).

Συνεπώς, η διαχείριση κρίσεων στον τουριστικό κλάδο, αφορά στη σχεδίαση και τη διαχείριση των κρίσεων τουριστικού ενδιαφέροντος. Έχει δε σαν βασικότερο στόχο την κατά το δυνατόν μεγαλύτερη προστασία των συμφερόντων της βιομηχανίας που αναπτύσσεται γύρω από αυτόν τον κλάδο, των επισκεπτών καθώς επίσης και όλων των άλλων εμπλεκόμενων μερών (Hosie and Pforr, 2009).

Εάν αναλογιστούμε πως ο συγκεκριμένος κλάδος αντιμετωπίζει μια σειρά επίμονων και συχνών κρίσεων, όπως είναι για παράδειγμα η κλιματική αλλαγή, η πολιτική αστάθεια, οι τρομοκρατικές ενέργειες, οι πόλεμοι κ.λπ., γίνεται εύκολα αντιληπτό πως η διαχείρισή τους αντιμετωπίζει τεράστιες δυσκολίες. Η συγκεκριμένη διαχείριση έχει άμεση σχέση τόσο με τη διαχείριση των ανθρωπίνων 'πιστεύω', όσο και με την έμπρακτη προσπάθεια επίλυσης της ίδιας της κρίσης. Αυτό δείχνει τη σχέση της διαχείρισης της κρίσης με την επικοινωνία (Bagans and Tarola, 2012).

3.3 Είδη κρίσεων

Τα κυριότερα είδη των κρίσεων είναι οι φυσικές, οι οικονομικές και οι τεχνολογικές κρίσεις, η κρίση εξαπάτησης, η κρίση κακοποίησης καθώς επίσης και η κρίση αντιπαράθεσης. Στην πρώτη κατηγορία εξ αυτών περιέχονται οι διαταραχές στο περιβάλλον όπως επίσης και στη φύση που είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε φυσική κρίση. Παρόμοιες καταστάσεις είναι γενικά πέρα από τις δυνάμεις των ανθρώπων, όπως είναι για παράδειγμα οι σεισμοί, οι τυφώνες, το τσουνάμι κ.λπ. που έχουν σαν συνέπεια φυσικές καταστροφές (Kamlin, 2017).

Οι φυσικές κρίσεις αποκτούν ιδιαίτερη σημασία όταν έχουν ως απότοκο ζημιές και απώλειες τεράστιας κλίμακας όπως το τσουνάμι στον Ινδικό Ωκεανό το 2004 που στοίχισε τη ζωή σε περίπου 225.000 ανθρώπους και έπληξε 14 χώρες. Η βέλτιστη εφικτή τακτική αντιμετώπισης μιας κρίσης αυτού του είδους είναι ο σωστός σχεδιασμός εκ των προτέρων όπως η οικοδόμηση ενός κτιρίου που θα είναι ανθεκτικότερο στους σεισμούς, η ύπαρξη θυρών εξόδου κινδύνου, η σωστή ενημέρωση και εκπαίδευση των εργαζομένων κ.λπ. (Okumus et al., 2020).

Από την άλλη μεριά, στις οικονομικές κρίσεις υφίστανται κρίσεις οι οποίες παρουσιάζονται στην περίπτωση όπου μια σύγχρονη εταιρία πλήττεται από την ξαφνική απώλεια ενός τεράστιου ποσού χρημάτων. Σε αυτή την κατηγορία περιέχονται οικονομικά προβλήματα, όπως είναι για παράδειγμα η χρεοκοπία, οι

απώλειες χρημάτων, ο πληθωρισμός είτε η αιφνίδια αλλαγή της τάσης στην αγορά (Peltomaki, 2015).

Όλα αυτά είναι πιθανό να οδηγήσουν ακόμα και σε χρηματοπιστωτική κρίση. Μια τέτοια κρίση είναι εφικτό να προκύψει σε οποιαδήποτε εταιρία και πολλές φορές ιδιαίτερα καταστροφικό για αυτήν. Από την άλλη οι καταναλωτές είναι πιθανό να χάσουν την εμπιστοσύνη τους σε περίπτωση που μια τέτοια κρίση δεν αντιμετωπιστεί σωστά και άμεσα (Gurtner, 2014).

Ένα εξίσου διαδεδομένο είδος είναι και η τεχνολογική κρίση, η οποία κατά κύριο λόγο προέρχεται από αποτυχία της τεχνολογίας. Τα ζητήματα στα συνολικά συστήματα όπως η καταστροφή ενός μηχανήματος, το κατεστραμμένο λογισμικό κ.λπ. είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε μια τέτοια κρίση. Στη σύγχρονη εποχή, το πιο μεγάλο ποσοστό των επιχειρηματικών δράσεων έχει άμεση σχέση με την τεχνολογία (Scarpino, 2015).

Κάθε είδους βλάβη σε τεχνολογικές συσκευές αναπτύσσει σοβαρά προβλήματα που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση καταναλωτών. Τις περισσότερες φορές μια κρίση αυτής της μορφής περιέχει αποτυχία υλικού. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν παρόμοιες καταστάσεις, η διοίκηση είναι σημαντικό να ενεργήσει με στόχο να μειώσει τις απώλειες και να εκπονήσει ένα σχέδιο, έτσι ώστε να αποκατασταθούν τα πράγματα όσο γίνεται πιο άμεσα (Kamlin, 2017).

Μιλώντας για κρίση εξαπάτησης, αναφερόμαστε στο σύνολο των παραπλανητικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις, τουριστικούς πράκτορες ή ακόμα και από κρατικούς φορείς προκειμένου να προσελκύσουν τουρίστες. Η διαπίστωση της απάτης σε ατομικό επίπεδο (τουρίστα) είναι και αυτή που τελικά διαμορφώνει την τουριστική εμπειρία που αποκτάται και κατ' επέκταση αμαυρώνει την εικόνα της επιχείρησης, του προορισμού (Χυ, D. et al., 2022) και όταν συναντάται σε ευρεία κλίμακα ακόμα και ενός κράτους για την αντίληψη που προωθεί μέσα από το τουριστικό προϊόν. Οι συγκεκριμένες καταστάσεις έχουν και νομικές προεκτάσεις που είναι δυνατόν να αντιμετωπιστούν με τη συζήτηση του

θέματος με δικηγόρο ή το νομικό τμήμα, όπου υπάρχει, καθώς επίσης και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων με στόχο των περιορισμό των ζημιών (Okumus et al., 2020).

Επίσης, υπάρχουν οι κρίσεις κακοποίησης. Η επιτυχία κάθε εταιρίας προσελκύει αρκετούς ανταγωνιστές. Η εκάστοτε εταιρία έχει τους ανταγωνιστές της και τις περισσότερες φορές οι επιχειρήσεις κάνουν χρήση μεθόδων με στόχο να γίνουν καλύτερες. Ο υγιής ανταγωνισμός είναι θεμιτός και προσφέρει περιθώρια εξέλιξης για κάθε πλευρά. Παρόλα αυτά, υπάρχει και ο αθέμιτος ανταγωνισμός (πχ εισβολή στην ιστοσελίδα της επιχείρησης, ανάρτηση λανθασμένων πληροφοριών, διάδοση αρνητικών φημών κ.λπ.). κάνοντας το παραπάνω είδος κρίσεων δύσκολα αντιμετωπίσιμο (Hosie and Pforr, 2009).

Τέλος, υφίσταται η κρίση αντιπαράθεσης. Τις περισσότερες φορές εντοπίζεται στην περίπτωση, στην οποία ένας είτε περισσότεροι άνθρωποι έχουν κάποιες απαιτήσεις και παλεύουν ενάντια στην οργάνωση/επιχείρηση με στόχο να αποδεχθούν τα αιτήματα που προβάλλουν. Οι πιο διαδεδομένες πρακτικές που χρησιμοποιούνται ως μοχλός πίεσης είναι οι απεργίες, ο αποκλεισμός είτε ακόμα και η κατάληψη (Bagans and Tarola, 2012).

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι τουριστικές κρίσεις έχουν και χωρικές διαστάσεις ανάλογα με τη γεωγραφική έκταση της εκδηλούμενης κρίσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση, όπου μια ξενοδοχειακή μονάδα υποστεί πυρκαγιά. Σε αυτήν την περίπτωση πιθανόν θα υπάρξει επέκταση της φωτιάς σε γειτνιάζοντες κατοικίες ή επιχειρήσεις και μόνο σε τοπικό επίπεδο (Regester and Larkin, 2011).

Αντιθέτως, μια περίπτωση σεισμού είτε μιας ηφαιστειακής έκρηξης σε μια τοποθεσία διακοπών, θα αποτελούσε μια περιφερειακή κρίση. Επίσης, ένας εμφύλιος πόλεμος αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα εθνικής κρίσης. Η παγκόσμια χρηματοοικονομική ύφεση της περιόδου του 2008 που ξεκίνησε από τις ΗΠΑ, είχε παγκόσμιες επιπτώσεις και επιδράσεις (Mansour, 2013).

Μια άλλη εξίσου καθοριστική παράμετρος μιας δύσκολης κατάστασης σε αυτόν τον τομέα είναι η αντίστοιχη αιτία της. Αυτή είναι δυνατόν να είναι είτε

ενδογενής είτε εξωγενής. Οι κυριότερες αιτίες των πρώτων εξ αυτών αφορούν την ίδια την τουριστική επιχείρηση και είναι δυνατόν να προκληθούν είτε από ανθρώπινο παράγοντα, είτε από τεχνικά σφάλματα. Σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, η κακή εξυπηρέτηση αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα ανθρωπίνου παράγοντα, ενώ αντίστοιχα η ξαφνική απώλεια παροχής ηλεκτρικού ρεύματος λόγω π.χ. πτώσης ενός δέντρου και κατά την ώρα παρασκευής του φαγητού σε ένα ξενοδοχείο αποτελεί τεχνικό σφάλμα.

Στον αντίποδα, οι εξωγενώς προκαλούμενες κρίσεις τις περισσότερες φορές αναπτύσσονται από εξωτερικές συνθήκες. Είναι εξαιρετικά δύσκολο να υπολογιστούν και δύσκολα μπορούν να επηρεαστούν από τις επιχειρήσεις του εν λόγω τομέα, λόγω του ότι η αιτία εντοπίζεται έξω από το πλαίσιο εφαρμογής τους. Οι συγκεκριμένες αιτίες περιέχουν, μεταξύ άλλων, γεωφυσικές παραμέτρους όπως είναι για παράδειγμα μια ηφαιστειακή έκρηξη είτε ένας σεισμός (Hosie and Pforr, 2009).

Οι κοινωνικές ανισότητες όπως επίσης και οι πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των κατοίκων στη χώρα προορισμού και των επισκεπτών είναι μια αιτία κρίσης, που είναι δυνατόν να παρουσιαστεί υπό τη μορφή εκδηλώσεων βίας. Η τελευταία παράμετρος αποτελεί κίνδυνο για την υγεία των τουριστών, πχ εξαιτίας της διαφοράς κουλτούρας για την ισότητα των φύλων .

3.4 Οι σημαντικότερες απειλές στον τουρισμό

Στη σημερινή εποχή απαντώνται κυρίως 4 είδη απειλών που επιδρούν και επηρεάζουν καθοριστικά την ομαλότητα στον εν λόγω κλάδο. Επί της ουσίας είναι κρίσεις οι οποίες έχουν άρρηκτη σχέση με την φύση, τις εμφύλιες διαμάχες, τις επιδημίες, καθώς επίσης και τις τεχνολογικές αποτυχίες. Στο πρώτο είδος, περιλαμβάνονται φυσικές καταστροφές (ο τυφώνας, οι πλημμύρες, οι σεισμοί κ.λπ.) και οι εν γένει επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής. Οι καταστροφές αυτές είναι

δυνατόν να επιφέρουν καθοριστικά ζητήματα στις επικοινωνίες, τις μεταφορές και να προκαλέσουν σοβαρές υλικές ζημιές στις υποδομές (Drennan et al., 2014).

Οι επιπτώσεις δε της κλιματικής αλλαγής μπορεί να έχουν τόσο φυσικές όσο και οικονομικές επιπτώσεις σύμφωνα με μελέτη που δημοσιεύτηκε το 2011 από τους Σαρτζετάκη και Καράτζογλου. Οι επιπτώσεις αυτές φαίνονται στους παρακάτω Πίνακες 1 και 2.

Πίνακας 1: Φυσικές επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής στον τουρισμό

Άμεσες	Έμμεσες
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Αύξηση της θερμοκρασίας ◆ Άνοδος της στάθμης της θάλασσας ◆ Αλλαγές στην υγρασία και την ποιότητα του αέρα ◆ Αύξηση ξηρασίας ◆ Αύξηση της ρύπανσης ◆ Αύξηση του δείκτη δυσφορίας των επισκεπτών ◆ Μείωση βροχοπτώσεων και χιονοπτώσεων ◆ Συχνότερη εμφάνιση φωτοχημικού νέφους ◆ Αύξηση ακραίων γεγονότων (καταιγίδων, πλημμυρών, τυφώνων) ◆ Αύξηση πυρκαγιών και ασθενειών ◆ Καταστροφή ευαίσθητων οικοσυστημάτων 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Φθορές παράκτιων τουριστικών υποδομών ◆ Απαξίωση τουριστικών υποδομών λόγω έλλειψης φυσικών προϋποθέσεων χρήσης τους (ενδεικτικά, έλλειψη χιονιού για τα χιονοδρομικά κέντρα) ◆ Διείδυση θαλάσσιου νερού στον υδροφόρο ορίζοντα και υφαλμύρωση τουπόσιμου νερού ◆ Μείωση διαθέσιμου νερού λόγω μείωσης βροχοπτώσεων ◆ Μείωση - εξάλειψη οικοτουριστικών υποδομών και δραστηριοτήτων

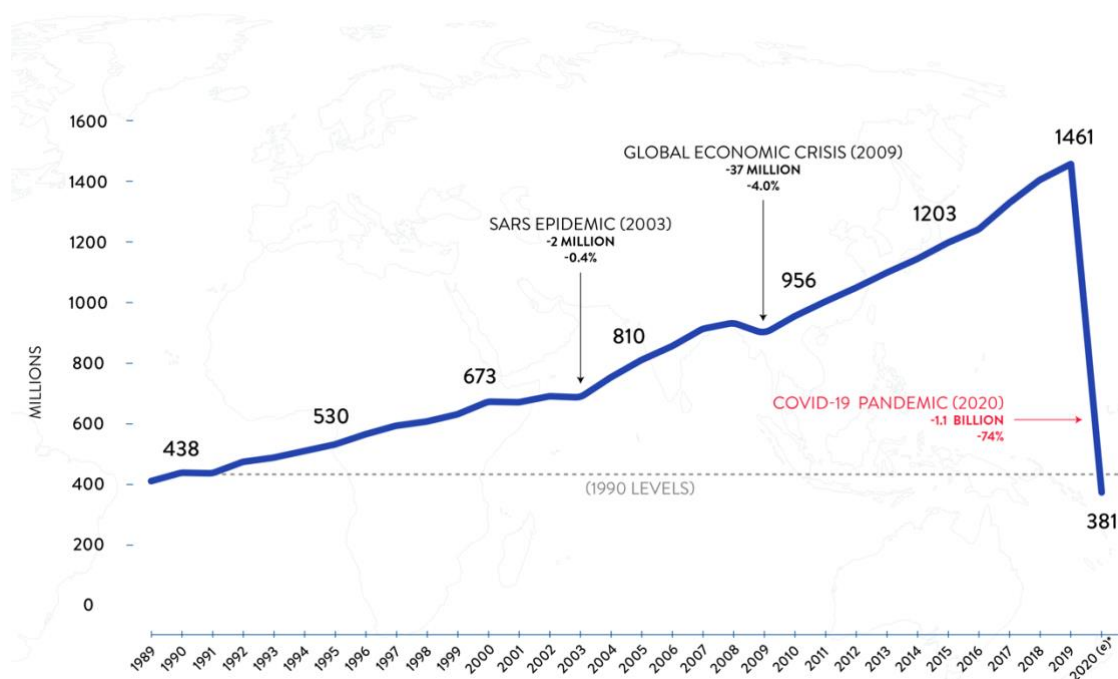
Πίνακας 2: Οικονομικές επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής στον τουρισμό

Οικονομικές
◆ Πιθανή μείωση αριθμού αφικνούμενων τουριστών
◆ Πιθανή μείωση μέσου χρόνου παραμονής τους
◆ Μείωση εποχικότητας
◆ Μείωση διαθέσιμου εισοδήματος παγκοσμίως για τον τουρισμό λόγω της πτώσης του ΑΕΠ οφειλόμενη στις επιπτώσεις της αλλαγής του κλίματος
◆ Αύξηση μέσου κόστους εξυπηρέτησης αφικνούμενων τουριστών
◆ Κόστος αναγκαστικής διακοπής προσφερόμενης τουριστικής υπηρεσίας λόγω ακραίων φυσικών φαινομένων (κόστος ευκαιρίας ή απωλεσθέντα έσοδα)
◆ Έργα στην κατεύθυνση μείωσης ρύπανσης και αέριων εκπομπών
◆ Έργα αντιμετώπισης των φυσικών επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής και αντιμετώπισης ακραίων γεγονότων (φράγματα, συστήματα ανακύκλησης νερού)
◆ Ανάγκη ανάπτυξης νέων καινοτόμων βιοκλιματικών υποδομών
◆ Αυξημένο κόστος συντήρησης των παλαιότερων υποδομών
◆ Έργα υποκατάστασης του φυσικού κεφαλαίου με ανθρωπογενές κεφάλαιο στην κατεύθυνση διατήρησης των θέλγητρων μιας περιοχής (πχ υποκατάσταση δάσους)

Πηγή : Τράπεζα της Ελλάδος, 2011

Οι εμφύλιες διαμάχες, τις περισσότερες φορές παρουσιάζονται εντός των συνόρων ενός κράτους και έχουν τη μορφή αναταραχών σε μια κοινότητα είτε μέσω εμφάνισης βίας στους δρόμους, μπορεί όμως να πάρουν και διεθνείς διαστάσεις λόγω διαφορετικού θρησκευτικού υποβάθρου και να εξελιχθούν σε πόλεμο. Η τρομοκρατική επίθεση ως τέτοια, ή η πιθανότητα ύπαρξης μιας επίθεσης, είναι ακόμα χειρότερη, αφού αποτελεί μια ασαφή απειλή. Με αυτόν τον τρόπο οι ταξιδιώτες τις περισσότερες φορές επιλέγουν να μην ρισκάρουν και ακυρώνουν ταξίδια σε έναν προορισμό, ο οποίος αποτελεί στόχο τρομοκρατών (Konoor-Misra, 2016).

Εξίσου σημαντικό είδος είναι και οι επιδημίες. Ο κλάδος που μελετάμε σε αυτή την εργασία, πλέον, δεν δέχεται τόσο συχνά τέτοιες επιρροές λόγω της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας στην ιατρική. Παρόλα αυτά τα τελευταία τρία περίπου χρόνια, εξαιτίας της πανδημίας του COVID-19, αυτό δεν ισχύει καθώς πρόκειται για μια κρίση που έχει αλλάξει τα πάντα στον τουρισμό μειώνοντας τις διεθνείς αφίξεις τουριστών παγκοσμίως το 2020 στα επίπεδα του 1990 (βλέπε Εικόνα 4 που ακολουθεί).



Εικόνα 4: Η πανδημία του COVID-19 επηρέασε τις διεθνείς αφίξεις των τουριστών⁴

Τέλος, εξίσου καθοριστικό ρόλο διαδραματίζουν και οι τεχνολογικές αποτυχίες και είναι απόρροια σφαλμάτων που προέρχονται από την ενσωμάτωση της τεχνολογικής εξέλιξης στη ζωή μας. Φαντάζει τρομακτικό να έχεις επισκεφθεί ένα ξένο μέρος που προσφέρεται για ορειβατικό τουρισμό και να παρουσιάσει ξαφνικά βλάβη η συσκευή GPS που διαθέτεις, ή να μη λειτουργεί το κινητό σου όταν το χρειαστείς εξ' αιτίας κάποιας δυσλειτουργίας. Τέτοια απειλές συνδέονται συχνά με

⁴ Πηγή: [<https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>] ανακτήθηκε την 27-04-2022

συντριβές αεροπλάνων, διακοπές ρεύματος, ανωμαλίες στην λειτουργία των Η/Υ κ.λπ. (Okumus et al., 2020).

Παραπάνω αναφέρθηκαν τα κυριότερα και τα πιο διαδεδομένα είδη απειλών της τουριστικής βιομηχανίας. Παρακάτω θα παρουσιαστούν οι πιο διαδεδομένες απειλές που σχετίζονται με την ασφάλεια των τουριστών. Οι συγκεκριμένες απειλές χωρίζονται σε ανθρωπογενείς και σε φυσικές (Bagans and Tarola, 2012).

Στην πρώτη από αυτές τις κατηγορίες περιέχονται τα ατυχήματα (πχ ο τραυματισμός είτε ο θάνατος τουριστών που είναι δυνατόν να βλάψει αρνητικά την εικόνα ενός προορισμού), τα εγκλήματα (πρόκειται για εξαιρετικά συχνό φαινόμενο αφού οι ταξιδιώτες λογίζονται ως άνθρωποι με πολλά χρήματα και είναι πιθανό να υπάρξουν ληστείες, δολοφονίες, βιασμοί κ.λπ.) καθώς επίσης και εθνικές ή πολιτικές ταραχές (οι συγκεκριμένες ταραχές είναι εφικτό να βάλουν σε σοβαρό κίνδυνο την ασφάλεια των τουριστών λόγω της βίας η οποία υπάρχει όπως επίσης και της πιθανής ομηρίας τουριστών). Στη συγκεκριμένη κατηγορία περιέχονται, επίσης, οι πόλεμοι όπως και το φαινόμενο της τρομοκρατίας. Και τα δυο βάζουν σε τεράστιο κίνδυνο την ασφάλεια των ταξιδιωτών, αφού στους προορισμούς τους οποίους παρατηρούνται τέτοιες καταστάσεις, εντοπίζονται συχνές δολοφονίες, ομηρίες, καταστροφές ιδιοκτησιών κ.λπ. (COMCEC, 2017).

Από την άλλη μεριά, η κατηγορία των φυσικών απειλών περιλαμβάνει τα ζητήματα υγείας (παθήσεις όπως η ελονοσία, η ηπατίτιδα κ.λπ. που είναι πιθανό να απειλήσουν την ασφάλεια των τουριστών), αλλά και τις φυσικές καταστροφές (προορισμοί που πλήττονται από τυφώνες, ηφαιστειακές εκρήξεις κ.λπ. θέτουν σε τεράστιο κίνδυνο την ασφάλεια των ταξιδιωτών όπως και των ίδιων των κατοίκων μιας περιοχής) (Ποιμενίδου, 2016).

3.5 Στρατηγικές και σχέδια αντιμετώπισης

Σε έρευνα που έγινε πριν μερικά χρόνια, οριοθετήθηκε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων στην τουριστική βιομηχανία. Το συγκεκριμένο πλαίσιο διακρίνει όλα όσα χρειάζονται για έναν αποδοτικό σχεδιασμό διαχείρισης αυτών των κρίσεων από τα συστατικά στοιχεία μιας δράσης αυτής της μορφής. Στον πίνακα που ακολουθεί (βλέπε Πίνακα 3) φαίνεται ποια είναι τα προαπαιτούμενα και τα συστατικά στοιχεία ενός τέτοιου σχεδίου (Hartmann, 2011).

Γενικότερα, είναι χρήσιμο να γνωρίζουμε πως τα προαπαιτούμενα δεδομένα ενός τέτοιου σχεδίου είναι ο συντονισμός και η συλλογική εργασία που χρειάζεται να έχουν όλοι οι υπεύθυνοι φορείς οι οποίοι εμπλέκονται στη συγκεκριμένη βιομηχανία, η διαρκής διαβούλευση, όπως επίσης και η πιστή αφοσίωση πάνω στις γραμμές και στις κατευθύνσεις του σχεδίου (Luecke and Barton, 2008).

Πίνακας 3: Σχέδιο διαχείρισης κρίσεων στην τουριστική βιομηχανία

ΠΡΟΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ
Συντονισμός και συνεργασία όλων των υπεύθυνων φορέων Διαρκής διαβούλευση Πιστή αφοσίωση	Ανάλυση και πρόβλεψη των κινδύνων Ορισμός προτεραιοτήτων Καθιέρωση πρωτοκόλλων και καταγραφή υποδομών Καθιέρωση ενός κεντρικού στρατηγείου διαχείρισης της κρίσης Σύστημα ενημέρωσης των ΜΜΕ Ευελιξία, συμμετοχή, κατάρτιση και αναθεώρηση

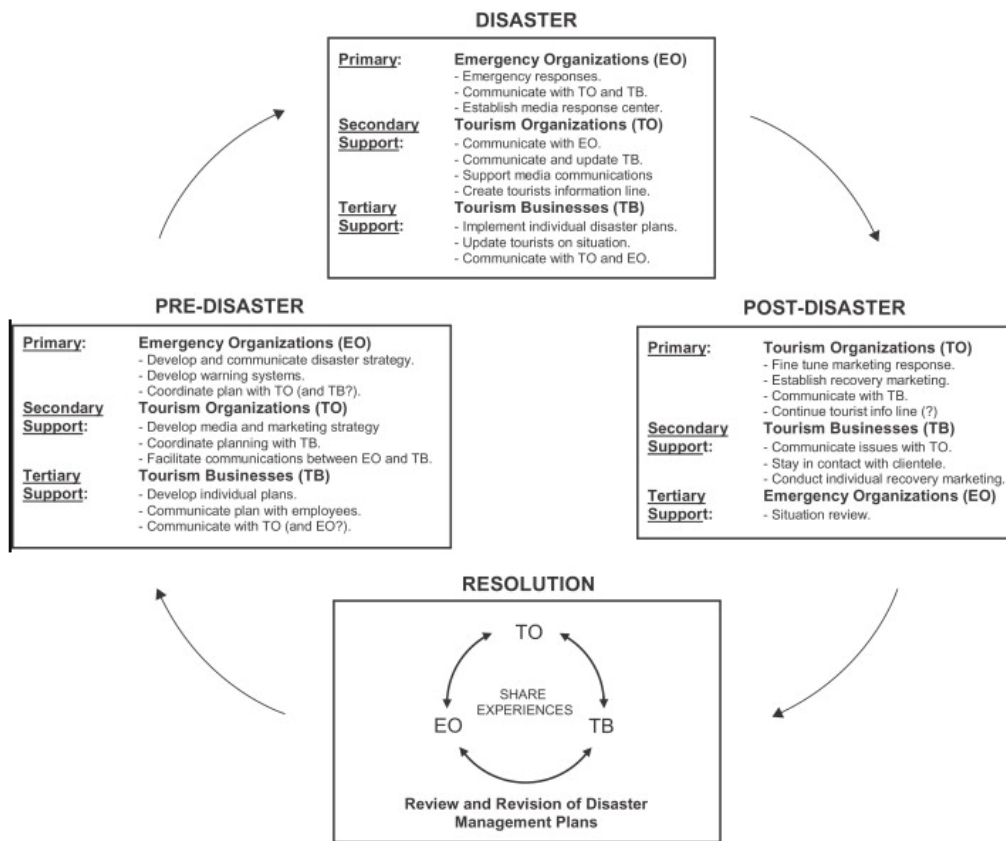
Πηγή : Ritchie, 2009

Όλα αυτά τα χρόνια έχουν υπάρξει αρκετές και διαφορετικές στρατηγικές με κυριότερο στόχο τη βέλτιστη εφικτή διαχείριση κρίσεων στις επιχειρήσεις της τουριστικής βιομηχανίας, όπως επίσης και στους προορισμούς. Μια από τις πιο σημαντικές στρατηγικές είναι η πρόληψη και ο μετριασμός. Επί της ουσίας πρόκειται για μέτρα, τα οποία χρειάζεται να αναγνωριστούν και να εφαρμοστούν πριν την εκδήλωση μιας κρίσης (Peltomaki, 2015).

Στις επιχειρήσεις και τους προορισμούς του εν λόγω τομέα κατά το επίπεδο της πρόληψης είτε του μετριασμού είναι ζωτικής σημασίας η ανάπτυξη της ανάλυσης SWOT ώστε να εντοπιστούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές. Παρόλα αυτά, καθοριστικό μέτρο αποτελεί και η ύπαρξη συστημάτων είτε δράσεων που χρειάζεται να υφίστανται με στόχο την προστασία της ασφάλειας και της υγείας των τουριστών και του ανθρώπινου δυναμικού της εκάστοτε επιχείρησης (Martens et al., 2014).

Εξίσου σημαντική στρατηγική είναι και η ετοιμότητα. Σε αυτήν την κατηγορία περιέχονται η ανάπτυξη των σχεδίων, των δράσεων (Εικόνα 5) των εκπαιδευτικών συστημάτων και του ελέγχου, προκειμένου να διασφαλιστεί σε μεγάλο βαθμό πως, στην περίπτωση κρίσης θα υπάρξει η απαιτούμενη κινητοποίηση και χρήση των διαθέσιμων πόρων με το βέλτιστο εφικτό τρόπο, ώστε να ελαττωθούν οι συνέπειες της κρίσης και να γίνει ευκολότερη και πιο ομαλή η επιστροφή όλων των τουριστικών δράσεων (Roy A. et al, 2020).

Παράλληλα, είναι απαραίτητο να αναπτυχθεί μια ομάδα που θα είναι αρμόδια για τον προγραμματισμό ενός σχεδίου. Η συγκεκριμένη ομάδα είναι καθοριστικό να εκπροσωπείται από όλους τους εμπλεκόμενους, καθώς ο κάθε ένας εξ αυτών ξεχωριστά έχει διαφορετικές γνώσεις, εμπειρίες και ικανότητες. Καθοριστικό εργαλείο της συγκεκριμένης τακτικής είναι η συνεργασία με διάφορους κρατικούς οργανισμούς και τις εκάστοτε αρμόδιες κυβερνητικές υπηρεσίες (Kamlin, 2017).



Εικόνα 5: Σχέδιο διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό⁵

Εξίσου καθοριστική στρατηγική, όμως, είναι και εκείνη της αντίδρασης. Στην εν λόγω στρατηγική περιέχονται οι τακτικές, οι οποίες εφαρμόζονται μετά την εμφάνιση της κρίσης, προκειμένου να επιτευχθεί η βέλτιστη αντιμετώπιση τόσο της ίδιας της κρίσης όσο και των συνεπειών της. Στην περίπτωση στην οποία ένας προορισμός βιώνει μια δύσκολη κατάσταση καταστροφών, εκείνες επιφέρουν καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις σε ολόκληρη την κοινότητα (Νουσηλάζου, 2008).

Για αυτόν τον λόγο είναι σημαντικό την ευθύνη για τις αρμοδιότητες της διαχείρισης να την αναλάβουν οι υπηρεσίες διαχείρισης καταστροφών. Σε αυτό το σημείο είναι καθοριστικό να τονιστεί πως ο προορισμός είναι σημαντικό να έρχεται

⁵ Πηγή: Gurtner, 2014

σε επαφή με τις υπηρεσίες της παραπάνω διαχείρισης, με στόχο να αποτελεί τμήμα μιας ολοκληρωμένης καθώς επίσης και συντονισμένης αντίδρασης (Bagans and Tarola, 2012).

Τέλος, εξίσου καθοριστική στρατηγική λογίζεται και η τακτική της αποκατάστασης. Στην εν λόγω τακτική υλοποιούνται προσπάθειες αποκατάστασης, με απώτερο στόχο οι επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου και οι τουριστικοί προορισμοί να επιστρέψουν στην κανονική λειτουργία τους και στο επίπεδο που ήταν πριν την εκδήλωση της κρίσης (Roy A. et al., 2020).

3.6 Συνέπειες

Οι επιπτώσεις μιας κρίσης είναι δυνατόν να αποδειχθούν καταστροφικές, μπορεί όμως να αποδειχθούν και εποικοδομητικές. Οι πρώτες εξ αυτών μπορεί να έχουν όπως έπεται σαν φυσικό επακόλουθο αρνητικές συνέπειες σε μια εταιρία αλλά και στο περιβάλλον της. Οι συγκεκριμένες επιπτώσεις είναι πιθανόν να παρουσιαστούν με τη μορφή της συρρίκνωσης του αριθμού θέσεων εργασίας, κεφαλαίου ακόμα και φορολογικές απώλειες για μια χώρα (Gurtner, 2014).

Οι εποικοδομητικές επιπτώσεις, από την άλλη μεριά, μπορεί να αποδειχθούν μια καλή ευκαιρία για ανανέωση και αναδιάρθρωση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης ή ενός οργανισμού, και να αποτελέσει μια καλή επιρροή στην επιχείρηση, παρά την κρίση την οποία διήλθε. Από τη συγκεκριμένη οπτική, μετά από μια αναδιάρθρωση, είναι πιθανόν να απελευθερωθούν καινοτόμα στοιχεία, αλλά και να υπάρξουν τεράστιες καταστροφές ή απώλειες σε υποδομές κ.λπ. (Bagans and Tarola, 2012).

Η πιο συχνή αλλά και η πιο προφανής επίπτωση μετά από μια δύσκολη κατάσταση σε αυτήν την βιομηχανία είναι η αισθητή ελάττωση της ζήτησης. Παρά το γεγονός αυτό, όμως, μια πρόβλεψη πιθανών ελαττώσεων μετά από μια δύσκολη κατάσταση σε προορισμούς είναι εξαιρετικά προβληματική, λόγω του ότι αρκετοί

τουρίστες αξιολογούν τους διαφορετικούς κινδύνους με διαφορετικούς τρόπους (Renner, 2018).

Η παραπάνω φαινομενική ασυνέπεια γίνεται πιο κατανοητή μέσα από συγκεκριμένα παραδείγματα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ηφαιστειακή έκρηξη την περίοδο του 2010 στο νησί της Ισλανδίας, όπου υπήρξε τριπλάσια ανοδική τάση του αριθμού των επισκεπτών. Από την άλλη μεριά, η συγκεκριμένη βιομηχανία σε άλλους προορισμούς πάσχει από διαρκείς ελαττώσεις στο σύνολο των τουριστών μετά από μια κρίση, όπως έγινε για παράδειγμα στην Καταλονία μετά το δημοψήφισμα ανεξαρτησίας (COMCEC, 2017).

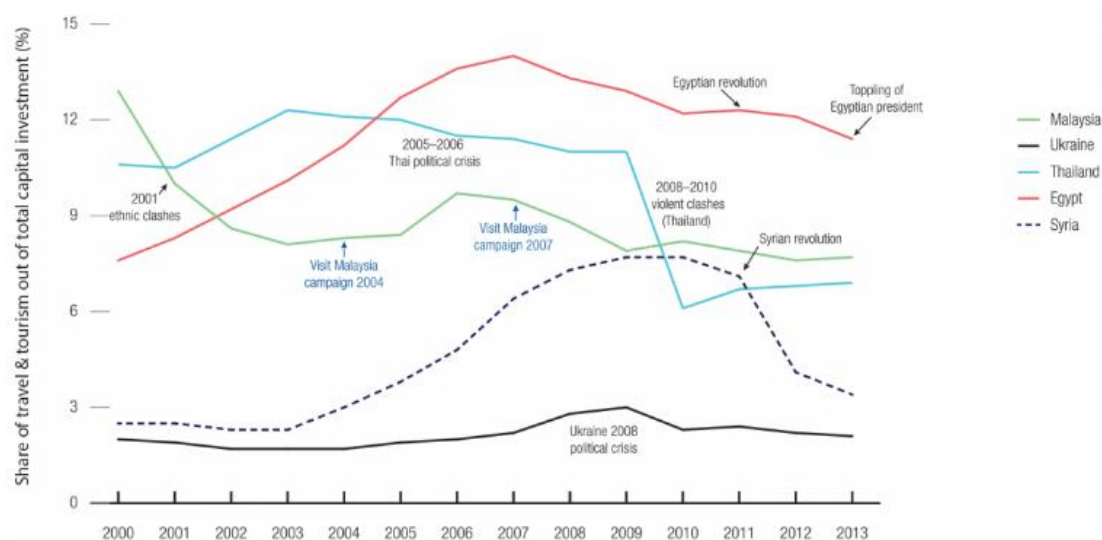


Εικόνα 6: Μεταβολή διεθνών αφίξεων σε όλο τον κόσμο τα τελευταία 20 χρόνια⁶

Η παραπάνω διαφοροποιημένη αντίληψη από τους λαούς σε σχέση με τους ειδικούς, είναι δυνατόν να δικαιολογηθεί από το γεγονός πως οι τελευταίοι τις περισσότερες φορές εστιάζουν περισσότερο σε επαγγελματικές γνώσεις και εμπειρίες. Οι άνθρωποι, όμως, τείνουν να εστιάζουν πιο συχνά στις αποφάσεις τους και σε συναισθήματα που δεν είναι δυνατόν να αναλυθούν ορθολογικά και πολλές

⁶ Πηγή: UNWTO 2020

φορές έχουν άμεση σχέση με τον υποκειμενικά αντιληπτό δυναμικό κίνδυνο. Για αυτόν τον λόγο συχνά εστιάζουν σε ατομικές εμπειρίες, αξίες, φοβίες, ελπίδες κ.λπ. (Scarpino, 2015).



Εικόνα 7: Επένδυση κεφαλαίων στον τουρισμό και κρίσεις σε συγκεκριμένα κράτη⁷

Εκτός από τις επιπτώσεις για τη συγκεκριμένη βιομηχανία, χρειάζεται να τονιστεί πως σε ετήσια βάση σχεδόν 80 χιλιάδες άτομα πεθαίνουν εξαιτίας φυσικών καταστροφών, ενώ ακόμα περισσότεροι μένουν άστεγοι λόγω του ότι τα σπίτια τους έχουν καταστραφεί. Το παραπάνω γεγονός είναι εφικτό να επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις σε ολόκληρη την οικονομία μιας περιοχής (UNWTO, 2020).

⁷ [<https://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/chapter-1-3-how-to-re-emerge-as-a-tourism-destination-after-a-period-of-political-instability/>]

3.7 Υπεύθυνος διαχείρισης και διαχείριση κρίσεων στον Ελληνικό τουρισμό

Ο ΕΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού) θα πρέπει να αναλάβει στο πλαίσιο της προβλεπόμενης αναδιοργάνωσής του την ευθύνη με στόχο τη διαχείριση κρίσεων στην χώρα μας και να την εντάξει στο συνολικό σχεδιασμό του σύγχρονου μάρκετινγκ. Προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση πολλές φορές χρειάζεται σωστή κατάρτιση όλων των μελών αυτού του οργανισμού, όπως επίσης και καθοριστική αναβάθμιση του γραφείου τύπου (Ποιμενίδου, 2016).

Παράλληλα, είναι σημαντικό να γίνουν πολλές δομικές μεταβολές που σχετίζονται με την ετοιμότητα του μηχανισμού έκτακτης ανάγκης μέσα από την εικονική διαχείριση υποθετικών κρίσεων και με την επεξεργασία διαφορετικών σεναρίων. Παρόλα αυτά, όμως, ακόμα και σε τοπικό επίπεδο είναι σημαντικό να υπάρχει η σωστή πρόνοια. Τον εν λόγω σχεδιασμό είναι δυνατόν για παράδειγμα να τον υλοποιήσουν οι περιφέρειες, οι νομαρχίες, οι δήμοι, καθώς επίσης και διάφοροι συλλογικοί φορείς που προστατεύουν τις εταιρίες και τους επαγγελματίες της εκάστοτε περιοχής από τις επιπτώσεις μιας κρίσης (Γερασιμάτος, 2018).

Είναι καθοριστικής σημασίας οι επιχειρήσεις του τουρισμού να μην παραμελούν τα παραπάνω. Από τη μεριά των ξενοδοχειακών μονάδων, των μεταφορικών μέσων, όπως επίσης και άλλων επιχειρήσεων αυτού του τομέα χρειάζεται η κατάλληλη ετοιμότητα για την αντιμετώπιση ενός σεισμού, μιας πυρκαγιάς, μιας εγκληματικής ενέργειας, είτε ακόμα και μιας απλής διακοπής ρεύματος. Η κατάλληλη προετοιμασία, αλλά και η κατάλληλη κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού μιας τουριστικής επιχείρησης παίζει καθοριστικό ρόλο με στόχο να αποφευχθούν από τη μια οι τραυματισμοί και ο πανικός και από την άλλη η αρνητική δημοσιότητα (Νουσηλαζου, 2008).

Στη σημερινή εποχή υφίσταται ένα γενικό σχέδιο αποδοτικής αντιμετώπισης καταστροφικών φαινομένων που στόχο έχει την προστασία της ζωής, της υγείας όπως επίσης και της περιουσίας των ανθρώπων. Ο κυριότερος στόχος του σχεδίου

αυτής της μορφής είναι η διαμόρφωση ενός συστήματος αποδοτικής αντιμετώπισης των καταστροφικών φαινομένων και για αυτόν τον λόγο έχουν οριοθετηθεί όλα τα είδη των καταστροφών, όπως επίσης και οι αντίστοιχοι όροι πολιτικής προστασίας. Παράλληλα, σε αυτό το σχέδιο έχουν δοθεί κατευθύνσεις σχεδίασης σε Υπουργεία, Περιφέρειες κ.λπ. (Γερασιμάτος, 2018).

Αναφορικά με τις κρίσεις στην χώρα μας, πρέπει να σημειωθεί πως η αποδοτική αντιμετώπιση τους αποτελεί την κυριότερη αρμοδιότητα των κρατικών και των ιδιωτικών τουριστικών φορέων, καθώς από αυτήν εξαρτώνται και οι εισροές αρκετών ανθρώπων. Παρόλα αυτά, σε εθνικό επίπεδο δεν έχουμε στη διάθεσή μας τους κατάλληλους μηχανισμούς με στόχο τη διαχείριση δύσκολων συνθηκών.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του άλλοτε ανθηρού τουρισμού της πρωτεύουσας της χώρας μας. Μια σειρά τρομοκρατικών ενεργειών επέφερε την περίοδο του '85 τεράστια ελάττωση των αφίξεων, εξέλιξη η οποία χειροτέρεψε περισσότερο με τον πόλεμο του Περσικού Κόλπου κατά την περίοδο του '91. Εκείνη την περίοδο δεν υπήρξε κανείς φορέας αυτού του τομέα που να διαχειρίστηκε με επαγγελματισμό τα αίτια και τις επιπτώσεις αυτής της κατάστασης (όπως για παράδειγμα τον κατακλυσμό αρνητικής δημοσιότητας είτε τις ταξιδιωτικές οδηγίες σε βάρος της Αθήνας) (Ποιμενίδου, 2016).

Όλα αυτά είχαν σαν συνέπεια τη διαρκή περίοδο παρακμής, η οποία κράτησε σχεδόν 20 έτη. Είναι χαρακτηριστικό πως την περίοδο του '80 σε ξενοδοχειακές μονάδες της πρωτεύουσας της χώρας μας καταγράφησαν περισσότερες από 8,3 εκατομμύρια διανυκτερεύσεις, ενώ την περίοδο του 2001 έγιναν μονάχα 5,1 εκατομμύρια. Την ίδια περίοδο οι διανυκτερεύσεις σε όλη την Ελλάδα ήταν 36,1 εκατομμύρια και 61,6 εκατομμύρια αντίστοιχα, με συνέπεια το ποσοστό της Αθήνας στην τουριστική βιομηχανία να μειωθεί από 23% σε 8% (Γερασιμάτος, 2018).

Στην χώρα μας έχουν υπάρξει και άλλα χαρακτηριστικά παραδείγματα κρίσεων, τα οποία επέφεραν αρνητικές επιπτώσεις στην τουριστική βιομηχανία. Μερικά εξ αυτών είναι το ναυάγιο του Σάμινα, οι πυρκαγιές της Σάμου, ο περίφημος

ιός (SARS), ο οποίος επέφερε χιλιάδες ακυρώσεις την περίοδο του 2003 αλλά και ο καταιγισμός αρνητικής δημοσιότητας την περίοδο της προετοιμασίας για τους Ολυμπιακούς αγώνες που έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην αισθητή ελάττωση του τουριστικού ρεύματος. Κοινό χαρακτηριστικό σε όλα αυτά τα παραδείγματα ήταν η αδυναμία της χώρας μας να συνεργαστεί όπως έπρεπε με τα διεθνή ΜΜΕ στο σωστό χρόνο και με τον κατάλληλο τρόπο, προκειμένου να ελαττωθούν όσο περισσότερο γίνεται οι αρνητικές συνέπειες σε αυτόν τον τομέα (Ποιμενίδου, 2016).

ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

4.1 Οικονομική κρίση και τουρισμός

Η οικονομική κρίση είναι συχνά συνυφασμένη με μια μακρά περίοδο κατά τη διάρκεια της οποίας παρατηρείται αισθητή πτώση της οικονομικής δραστηριότητας και μπορεί να εμφανιστεί τόσο σε επίπεδο επιχειρήσεων, κλάδων, κρατών αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι επιπτώσεις της μπορεί να έχουν αντίκτυπο στο ΑΕΠ ενός κράτους, τις τιμές των αγαθών και των παρεχόμενων υπηρεσιών, τις επενδύσεις, την αγορά εργασίας κ.α. και λειτουργώντας σαν "domino" να συμπαρασύρει πολλές φορές μια ομάδα επαγγελματικών κλάδων και να διαταράξει την οικονομική πολιτική των κρατών. Ο Mishkin το 2006 προσδιόρισε τη χρηματοοικονομική κρίση ως *«μια διαταραχή των χρηματοπιστωτικών αγορών, κατά την οποία η δυσμενής επιλογή και τα προβλήματα ηθικού κινδύνου επιδεινώνονται, έτσι ώστε οι χρηματοπιστωτικές αγορές να μην είναι σε θέση να διοχετεύσουν αποτελεσματικά κεφάλαια σε όσους έχουν τις πιο παραγωγικές επενδυτικές ευκαιρίες.»* Μια τέτοια κρίση είναι εύκολο να επηρεάσει τον τουρισμό, λόγω του ότι η κατανάλωση των τουριστικών προϊόντων δεν εντάσσεται στις κυριότερες ανάγκες του πληθυσμού και δεν αποτελεί προτεραιότητα για κατανάλωση (Τσόλκα, 2014).

Στον τουριστικό τομέα οι επιπτώσεις μιας τέτοιας κρίσης τις περισσότερες φορές εντοπίζονται ευκολότερα σε σχέση με άλλους τομείς. Εξαιτίας του γεγονότος ότι η τουριστική δραστηριότητα ενισχύει και αναπτύσσει τη διακρατική αλλά και την παγκόσμια συνεργασία, οι συνέπειες της εμφάνισης μιας κρίσης γίνονται αισθητές εξ' ολοκλήρου στο επίπεδο της εθνικής αγοράς, πολλαπλασιαζόμενες από τις συνέπειες των εκτός των συνόρων ενός κράτους τουριστικών αγορών (Πισσαρίδης, 2020).

Η χρηματοοικονομική ύφεση, που θα διερευνήσουμε σε αυτήν την ενότητα, ξεκίνησε στα μέσα της περιόδου του 2007 στις ΗΠΑ. Η γενικότερη συρρίκνωση της οικονομίας είχε σημαντικό αντίκτυπο και στην τουριστική βιομηχανία, με αποτέλεσμα να υπάρξουν αρκετές απολύσεις εργαζομένων, να δημιουργηθεί ένα ευρύ κλίμα ανασφάλειας που εκδηλώθηκε είτε με τη μορφή περιορισμού των χρηματικών διαθεσίμων για ταξίδια και αναψυχή είτε ακόμα και με μηδενική δαπάνη για τουριστικούς σκοπούς. Αυτό είχε σαν βασικότερη συνέπεια να ελαττωθεί αισθητά ο προϋπολογισμός των ταξιδιών τόσο σε εθνικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο (Ξενάκης, 2013).

Οι αφίξεις των τουριστών ελαττώθηκαν κατά κύριο λόγο στα τέλη της περιόδου του 2008. Αυτό ήταν κάτι που επέδρασε αρνητικά όχι μόνο στην οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων του τουριστικού τομέα αλλά και στις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν άρρηκτη σχέση με αυτόν τον κλάδο κατά μήκος της αλυσίδας αξίας τους.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί πως παρόλο που την περίοδο του 2010 υπήρξε άνοδος των συνολικών αφίξεων στην Ελλάδα κατά 92,9 χιλιάδες τουρίστες περίπου, ταυτόχρονα παρουσιάστηκε σημαντική πτώση από τις κυριότερες αγορές. Για παράδειγμα από την Γερμανία παρατηρήθηκε μείωση κατά σχεδόν 14%, από την Αγγλία κατά 14,7%, από την Ιταλία και την Γαλλία σχεδόν 10%, από την Ολλανδία κατά σχεδόν 19% και από την Σουηδία περισσότερο από 21% (Εικόνα 8).

Χώρα προέλευσης μη κατοίκων	Ιαν - Δεκ		Μεταβολή 2010/2009	Αναλογία % επί του συνόλου	
	2009	2010		2009	2010
ΕΥΡΩΠΗ	13.601.417	13.275.962	-2,4	91,2%	88,5%
<i>Χώρες ΕΕ</i>	10.887.535	10.199.904	-6,3	73,0%	68,0%
Αυστρία	352.223	338.367	-3,9	2,4%	2,3%
Βέλγιο	334.240	339.836	1,7	2,2%	2,3%
Βουλγαρία	657.130	664.389	1,1	4,4%	4,4%
Γαλλία	962.435	868.346	-9,8	6,5%	5,8%
Γερμανία	2.364.486	2.038.871	-13,8	15,9%	13,6%
Δανία	264.040	240.563	-8,9	1,8%	1,6%
Εσθονία	21.242	13.842	-34,8	0,1%	0,1%
Ηνωμένο Βασίλειο	2.112.149	1.802.203	-14,7	14,2%	12,0%
Ιρλανδία	73.167	65.623	-10,3	0,5%	0,4%
Ισπανία	164.461	155.302	-5,6	1,1%	1,0%
Ιταλία	935.011	843.613	-9,8	6,3%	5,6%
Κύπρος	434.746	574.764	32,2	2,9%	3,8%
Λετονία	12.027	21.948	82,5	0,1%	0,1%
Λιθουανία	37.501	16.295	-56,5	0,3%	0,1%
Λουξεμβούργο	22.792	18.593	-18,4	0,2%	0,1%
Μάλτα	4.367	9.651	121,0	0,0%	0,1%
Ολλανδία	651.440	528.157	-18,9	4,4%	3,5%
Ουγγαρία	70.894	109.160	54,0	0,5%	0,7%
Πολωνία	203.487	402.170	97,6	1,4%	2,7%
Πορτογαλία	13.300	19.497	46,6	0,1%	0,1%
Ρουμανία	307.596	257.939	-16,1	2,1%	1,7%
Σλοβακία	48.549	49.406	1,8	0,3%	0,3%
Σλοβενία	45.924	40.082	-12,7	0,3%	0,3%
Σουηδία	356.154	281.069	-21,1	2,4%	1,9%
Τσεχία	267.833	294.936	10,1	1,8%	2,0%
Φινλανδία	170.341	205.282	20,5	1,1%	1,4%
Αλβανία	234.276	242.083	3,3	1,6%	1,6%
Ελβετία	352.514	274.418	-22,2	2,4%	1,8%
Νορβηγία	315.595	187.319	-40,6	2,1%	1,2%
Ισλανδία	3.340	0	-100,0	0,0%	0,0%
Ρωσία	276.021	451.239	63,5	1,9%	3,0%
Σερβία - Μαυροβούνιο	498.356	706.635	41,8	3,3%	4,7%
Λοιπές χώρες Ευρώπης	1.033.780	1.214.364	17,5	6,9%	8,1%
ΑΣΙΑ	372.369	869.737	133,6	2,5%	5,8%
Ιαπωνία	6.765	10.021	48,1	0,0%	0,1%
Ιράν	1647	9189	457,9	0,0%	0,1%
Ισραήλ	82.443	197.159	139,1	0,6%	1,3%
Κίνα	7.793	13.620	74,8	0,1%	0,1%
Λίβανος - Συρία	14.753	4.639	-68,6	0,1%	0,0%
Ν. Κορέα	5.123	7.623	48,8	0,0%	0,1%
Τουρκία	200.348	561.198	180,1	1,3%	3,7%
Λοιπά κράτη Μ. Ανατολής	28.481	24.273	-14,8	0,2%	0,2%
Λοιπές χώρες Ασίας	25.016	42.015	68,0	0,2%	0,3%
ΑΦΡΙΚΗ	38.186	44.239	15,9	0,3%	0,3%
Αίγυπτος - Σουδάν	12.610	15.925	26,3	0,1%	0,1%
Νοτιοαφρικανική Ένωση	20.539	19.985	-2,7	0,1%	0,1%
Λοιπές χώρες Αφρικής	5.037	8.329	65,3	0,0%	0,1%
ΑΜΕΡΙΚΗ	729.446	691.379	-5,2	4,9%	4,6%
Αργεντινή	13.878	17.772	28,1	0,1%	0,1%
Βραζιλία	24.540	34.015	38,6	0,2%	0,2%
Μεξικό	8.909	10.470	17,5	0,1%	0,1%
Η.Π.Α.	531.276	498.301	-6,2	3,6%	3,3%
Καναδάς	134.983	113.358	-16,0	0,9%	0,8%
Λοιπές χώρες Αμερικής	15.860	17.463	10,1	0,1%	0,1%
ΩΚΕΑΝΙΑ	161.512	126.173	-21,9	1,1%	0,8%
Αυστραλία	133.869	108.088	-19,3	0,9%	0,7%
Λοιπές χώρες Ωκεανίας	27.643	18.085	-34,6	0,2%	0,1%
Σύνολο αφίξεων μη κατοίκων	14.902.930	15.007.490	0,7	99,9%	100,0%

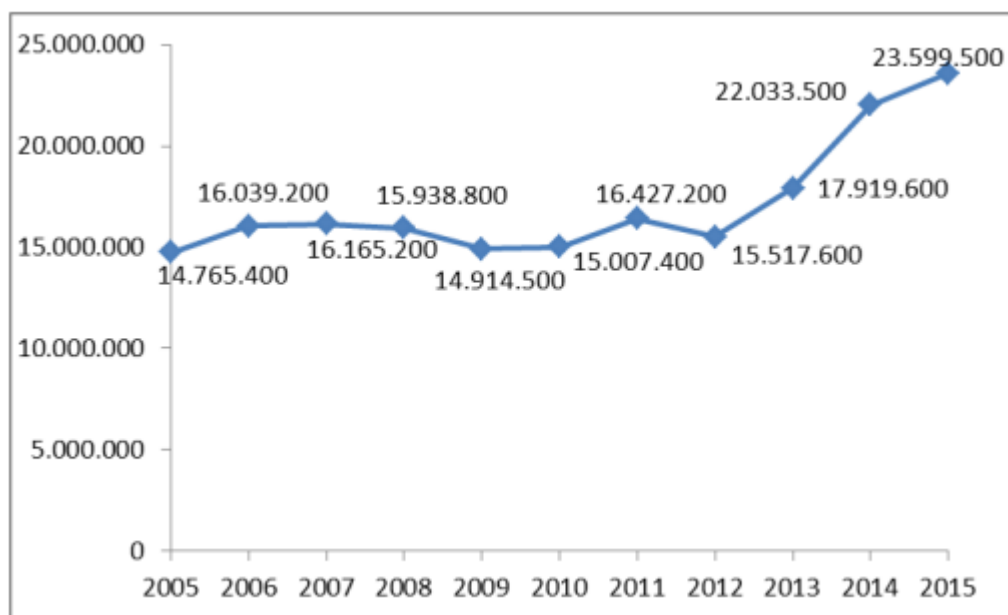
Εικόνα 8: Αφίξεις μη κατοίκων στην Ελλάδα ανά χώρα (έτη 2009-2010) ⁸

Οι παραπάνω απώλειες δεν ήταν εύκολο να αναπληρωθούν λόγω της συμβολής των συγκεκριμένων αγορών σε σχέση με την κατά κεφαλή δαπάνη των

⁸ Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Δελτίο τύπου, 21 Απριλίου 2011, στο οποίο αναφέρεται ως πηγή η Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος

τουριστών που προέρχονταν από αυτές. Η εν λόγω καθοδική τάση στις αφίξεις από τις κυριότερες αγορές, αντισταθμίστηκε εκείνη την περίοδο από μια σημαντική ανοδική τάση η οποία προήλθε από κάποιες καινούριες αγορές, όπως ήταν για παράδειγμα της Τουρκίας (άνοδος περίπου 180%), της Πολωνίας (98%), της Ρωσίας (63%), της Σερβίας και του Μαυροβουνίου (42%) καθώς επίσης και της Κύπρου (μεγαλύτερη του 32%).

Οι τουριστικές αφίξεις στην χώρα μας παρουσίασαν πτωτική πορεία κατά την περίοδο του 2009 (Εικόνα 9), αφού από σχεδόν 16 εκατομμύρια αφίξεις την περίοδο του 2008 μειώθηκαν στα 14,9 εκατομμύρια την επόμενη χρονιά. Την περίοδο του 2010 επήλθε μια μικρή σταθερότητα, αφού η αύξηση των αφίξεων ήταν μόλις 0,6% (Μαριόλης, 2019).



Εικόνα 9: Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα (2005-2015)⁹

Η κρίση στον κλάδο του τουρισμού είχε διάρκεια μέχρι και 15 συνεχόμενους μήνες, και ο ρυθμός των διεθνών αφίξεων των επισκεπτών επανήλθε σε θετικό πρόσημο στα τέλη της περιόδου του 2009.

⁹ Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Την περίοδο εκείνη η μείωση των διεθνών αφίξεων έφτασε το 4% σε διεθνές επίπεδο με τις αντίστοιχες εισπράξεις του κλάδου να καταγράφουν πτώση κατά 6% (UNWTO). Η συγκεκριμένη κρίση βέβαια ήταν η πρώτη σημαντική κρίση την οποία κλήθηκε να αντιμετωπίσει ο εν λόγω κλάδος σε διεθνές επίπεδο (Πισσαρίδης, 2020).

Ταυτόχρονα, εκείνη την εποχή ταξιδιωτικές συνήθειες διαφοροποιήθηκαν, με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα τη μείωση των ταξιδιωτικών διακοπών σε κοντινές αποστάσεις. Σε αυτήν την κατηγορία εντάσσονται και τα ενδοκοινοτικά ή εγχώρια ταξίδια. Την επόμενη χρονιά και πιο συγκεκριμένα την περίοδο του 2010 επήλθε σημαντική ανάκαμψη, που φάνηκε να αντισταθμίζονται πλήρως όλες οι συσσωρευμένες απώλειες του κλάδου. Αξιοσημείωτο δε είναι, πως ο ρυθμός αύξησης των διεθνών αφίξεων άγγιξε το 7%.

Η μείωση της ζήτησης για τουρισμό, δημιούργησε με τη σειρά της προβλήματα και στην απασχόληση εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες και στην εστίαση στους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως. Ωστόσο, συγκριτικά με άλλους, οι παραπάνω κλάδοι φάνηκε να επηρεάζονται λιγότερο από αυτήν την κατάσταση στη χώρα μας, καθώς κατά μέσο όρο οι τιμές ανοδικής τάσης της απασχόλησης ήταν θετικές με την 2^η πιο υψηλή τιμή μετά την δημόσια διοίκηση.

Έρευνες όλα αυτά τα χρόνια αναφέρουν πως η περίοδος του 2012 ήταν το έτος κάμψης της συγκεκριμένης αγοράς, καθώς οι τουριστικές ροές μειώθηκαν κατά σχεδόν 5,5% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Από την περίοδο του 2013 και μετέπειτα οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ακολουθούν ανοδική πορεία με την χρονιά εκείνη να κατορθώσουν να ξεπεράσουν ακόμα και το 15%. Την δε επόμενη χρονιά (2014) η βελτιωμένη εικόνα συνεχίστηκε με το αντίστοιχο ποσοστό να είναι 23% και τις αφίξεις να σπάζουν το φράγμα των 22 εκατομμύριων.

Η συγκεκριμένη πορεία συνεχίστηκε και την περίοδο του 2015 όπου οι αφίξεις ήταν περισσότερες από 23 εκατομμύρια. Για αυτόν τον λόγο ήδη αρκετές έρευνες από την περίοδο του 2015 ανέφεραν πως η τουριστική αγορά είχε επιστρέψει στην ομαλότητα, που εν τέλει επιτεύχθηκε σχετικά άμεσα (Limniotis, 2016). Η ανοδική τάση διατηρήθηκε και τα επόμενα έτη, μέχρι και λίγο πριν την

πανδημία του COVID 19, πιθανόν λόγω των διαρκών κινήσεων των επιχειρηματιών του κλάδου.

Καθοριστικό, όμως, ήταν και το γεγονός πως μετά την περίοδο του 2013 παρουσιάστηκε ανάκαμψη στις αφίξεις τουριστών από τις κυριότερες αγορές, όπως ήταν για παράδειγμα οι αγορές της Γερμανίας, της Αγγλίας, της Ιταλίας καθώς επίσης και της Γαλλίας. Αναλυτικότερα, δεδομένα για τα κυριότερα κράτη προέλευσης του εισερχόμενου τουρισμού στην χώρα μας για την περίοδο του 2013 έως και το 2015 εμφανίζονται στον παρακάτω Πίνακα 4 (Πισσαρίδης, 2020).

Στο συγκεκριμένο πίνακα φαίνεται πως οι αφίξεις των τουριστών από την Γερμανία αυξήθηκαν κατά 8,5% την περίοδο του 2014 και 14,3% την επόμενη χρονιά, των Άγγλων 13,2% και 14,7% αντίστοιχα, των Ιταλών σχεδόν 16% και 21,3% αντίστοιχα και τέλος των Γάλλων 27% και 4% αντίστοιχα. Ιδιαίτερα εντυπωσιακή, όμως, ήταν και η προσέλευση επισκεπτών από τα Βαλκάνια και την Τουρκία.

Ειδικότερα, οι αφίξεις των επισκεπτών από την ΠΓΔΜ σημείωσαν άνοδο κατά 46,7% την περίοδο του 2014 και σχεδόν 30% την επόμενη χρονιά, τη Βουλγαρία σχεδόν 122% και 24% αντίστοιχα, την Τουρκία 17,5% και 18% αντίστοιχα ενώ τέλος από την Ρουμανία παρουσίασαν άνοδο κατά σχεδόν 95% για την περίοδο του 2014 ενώ την επόμενη χρονιά υπήρξε μια μικρή πτώση της τάξης του 0,6% (Limniotis, 2016).

Πίνακας 4:Κυριότερα κράτη προέλευσης του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα για την περίοδο 2013 έως και το 2015

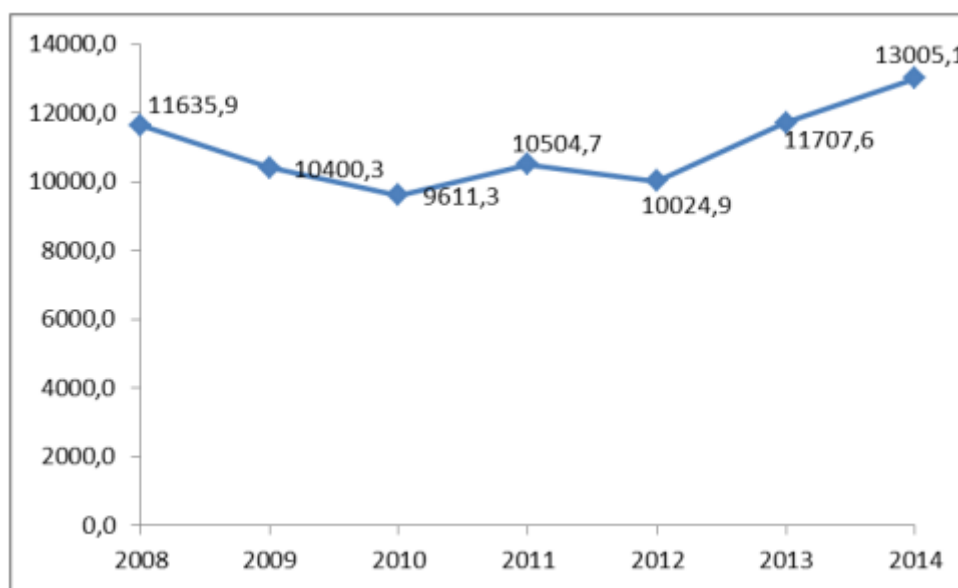
Χώρα	2013	2014	2015	μεταβολή 2013/2014 (%)	μεταβολή 2014/2015 (%)
Γερμανία	2,267,546	2,459,228	2,810,350	8.5	14.3
ΠΓΔΜ	1,600,000	2,346,580	3,023,059	46.7	28.8
Ηνωμένο Βασίλειο	1,846,333	2,089,529	2,397,169	13.2	14.7
Βουλγαρία	691,874	1,534,565	1,900,642	121.8	23.9
Γαλλία	1,152,217	1,463,157	1,522,100	27.0	4.0
Ρωσία	1,352,901	1,250,174	512,789	-7.6	-59.0
Ιταλία	964,314	1,117,712	1,355,327	15.9	21.3
Σερβία	778,765	985,661	727,831	26.6	-26.2
Τουρκία	831,113	976,758	1,153,046	17.5	18.0
Ολλανδία	580,867	657,339	639,108	13.2	-2.8
Η.Π.Α.	466,520	591,853	750,250	26.9	26.8
Σουηδία	368,834	337,771	351,573	-8.4	4.1
Ρουμανία	278,873	543,360	540,289	94.8	-0.6

Πηγή : Έκθεση ΣΕΤΕ, Ιούλιος 2016 στην οποία αναφέρεται ως πηγή η Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος, έγινε επεξεργασία από το συντάκτη.

Η βελτίωση της εικόνας των τουριστικών εισπράξεων τα έτη 2013 και 2014 αποδίδεται κυρίως στη μείωση των τιμών των παρεχομένων υπηρεσιών στον τουριστικό κλάδο όπως επίσης και όλων των λοιπών υπηρεσιών που έχουν έμμεση σχέση με αυτόν. Ταυτόχρονα, η ανοδική πορεία του εν λόγω κλάδου από το 2013 έως και το 2015 προερχόταν κατά κύριο λόγο από τις ευνοϊκότερες συνθήκες ανάπτυξης στα κράτη προέλευσης του τουρισμού της χώρας μας (Ανδρεάδης Γ, 2017).

Η αισθητή βελτίωση της εικόνας της χώρας μας προς το εξωτερικό και ο χαρακτηρισμός της ως «ασφαλής προορισμός» αλλά και η εξωτερίκευση της βούλησης για επανακαθορισμό της κατεύθυνσης της οικονομικής πολιτικής σε εθνικό επίπεδο, μέσω ενσωμάτωσης διαρθρωτικών παρεμβάσεων στο σύνολο των λειτουργιών του κράτους, έδωσαν σημαντική ώθηση στην ανάπτυξη που επετεύχθη. Εξίσου σημαντικό ρόλο σε όλο αυτό είχε και η αισθητή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των τομέων της οικονομίας οι οποίοι αναπτύσσουν διεθνώς εμπορεύσιμα αγαθά (ΣΕΤΕ, 2016).

Παρόλα αυτά, παρατηρώντας πιο προσεκτικά το ρυθμό των αφίξεων θα περιμέναμε η άνοδος των τελευταίων να έχει και την ίδια αναλογική αύξηση στις εισπράξεις από τον τουρισμό και αντ' αυτού διαπιστώνουμε μια σχετική επιβράδυνση. Στην Εικόνα 10 που ακολουθεί βλέπουμε την εξέλιξη των εισπράξεων τα χρόνια της ύφεσης. Οι εν λόγω εισπράξεις την περίοδο του 2009 εμφάνισαν αισθητή πτώση σε σχέση με την περίοδο του 2008 με το αντίστοιχο ποσοστό να αγγίζει το 11%.



Εικόνα 10:Εξέλιξη τουριστικών εισπράξεων στην Ελλάδα τα χρόνια της κρίσης

Το 2010, παρά το γεγονός πως υπήρξε αύξηση του όγκου των αφίξεων κατά σχεδόν 93 χιλιάδες, οι εισπράξεις ελαττώθηκαν αρκετά. Σημαντική όμως αύξηση των εισπράξεων παρατηρείται το 2013, όπου διαπιστώθηκε κατά σχεδόν 17% παρά το γεγονός πως ο συνολικός όγκος τους μόλις που ξεπερνούσε το επίπεδο των εισπράξεων της περιόδου του 2008 (ΣΕΤΕ, 2016).

Η μικρή αυτή αύξηση των εισπράξεων σε σχέση με την αντίστοιχη αύξηση των αφίξεων αλλοδαπών επισκεπτών στην χώρα μας, κατά κύριο λόγο προερχόταν στην αισθητή ελάττωση της μέσης δαπάνης για κάθε ταξίδι, καθώς επίσης και της μέσης διάρκειας παραμονής των επισκεπτών στην χώρα μας (Πίνακας 5). Ειδικότερα, η δαπάνη για κάθε ταξίδι ελαττώθηκε στα 580 σχεδόν ευρώ την περίοδο του 2015

από 646 που ήταν την περίοδο του 2012 και τα 730 ευρώ που ήταν την περίοδο του 2008.

Πίνακας 5: Έξοδα και διανυκτερεύσεις τουριστών πριν και μετά την οικονομική κρίση

έτος	δαπάνη/ταξίδι (€)	διανυκτερεύσεις/ταξίδι	δαπάνη/διανυκτέρευση (€)
2006	700	10	70
2007	700,2	10	70,2
2008	730	9,6	76,3
2009	697,3	9,5	73,5
2010	640,4	9,3	68,6
2011	639,5	9,2	69,6
2012	646	9,1	71,1
2013	653,4	8,9	73,1
2014	590,2	8,4	70,4
2015	579,6	7,8	73,9
2016	581,9	7,8	74,6

Πηγή : ΣΕΤΕ, 2016

Πτωτικές επιδόσεις εκτός της Ελλάδος βέβαια, εμφάνισε ο τουριστικός κλάδος και σε άλλες χώρες του κόσμου ως συνέπεια της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008. Με κυριότερο στόχο την διαχείριση αυτής της δύσκολης κατάστασης, στην αρχή η τουριστική βιομηχανία έπρεπε να πάρει κάποια μέτρα. Τα κυριότερα μέτρα τα οποία είχαν ληφθεί ήταν φορολογικά, νομισματικά και περιβαλλοντικά, ενώ ελήφθησαν και μέτρα ενίσχυσης αλλά και διασφάλισης της απασχόλησης, μέτρα εμπορίας και προώθησης, διάφορες διευκολύνσεις ταξιδιών, συνεργασίας δημοσίων φορέων, περιφερειακές συνεργασίες κλπ. (Gurtner, 2014).

Αναλυτικότερα, τα μέτρα που λήφθηκαν σε μια προσπάθεια να αντιμετωπιστεί η κρίση στον τομέα του ελληνικού τουρισμού είναι δυνατόν να διακριθούν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες όπως:

- Το μάρκετινγκ και η προώθηση των διαφημιστικών ενεργειών των κυβερνήσεων. Αυτές οι ενέργειες απαιτούσαν αύξηση των προϋπολογισμών των κρατών για την προβολή αυτού του τομέα, των

επιδοτήσεων και των λοιπών δράσεων από ιδιωτικούς οργανισμούς προβολής και κοινές διαφημιστικές καμπάνιες.

- Οι κανονικές ρυθμίσεις υποστήριξης στις οποίες περιέχονται και διάφορες φορολογικές ελαφρύνσεις με βασικότερο σκοπό την αντιμετώπιση της αρνητικής επιρροής της κρίσης σε αυτόν τον κλάδο με εξειδικευμένους δανεισμούς με ευνοϊκότερα επιτόκια.
- Η απλούστευση διαδικασιών ίδρυσης τουριστικών επιχειρήσεων και η καθιέρωση διευρυμένου ωραρίου επισκεψιμότητας των αρχαιολογικών χώρων και μουσείων την καλοκαιρινή περίοδο.
- Η μείωση ορισμένων περιορισμών και η δημιουργία ειδικών συμφωνιών με απώτερο στόχο την ανοδική τάση των συνδέσεων με διεθνείς προορισμούς (π.χ. μεταρρύθμιση της πολιτικής χορήγησης ταξιδιωτικής VISA σε αναδυόμενες αγορές), κάτι το οποίο έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην διευκόλυνση των ταξιδιών και διεύρυνση του αριθμού των εισερχόμενων τουριστών.

Ωστόσο πέραν των προσπαθειών που κατέβαλε η Ελλάδα για την ανάσχεση της κρίσης στην τουριστική δραστηριότητα, πρέπει να υπάρχει διαρκής επαγρύπνηση και επεξεργασία στρατηγικών για την περαιτέρω θωράκιση του τουριστικού προϊόντος. Μια μεταβολή προς τα κάτω στην ισοτιμία του νομίσματος χωρών που κατέχουν σημαντικό μερίδιο στις τουριστικές εισπράξεις όπως π.χ. της Κίνας και των ΗΠΑ, μπορεί να αποδυναμώσει την αγοραστική δύναμη των επισκεπτών. Ως αντιστάθμισμα θα μπορούσε να είναι η δημιουργία περισσότερων απ' ευθείας πτήσεων και πιθανώς προώθηση στοχευμένων πακέτων τουριστικών προσφορών σε συνεργασία με τους τοπικούς φορείς-επιχειρηματίες του κλάδου.

4.2 Κλιματική αλλαγή, μόλυνση περιβάλλοντος και τουρισμός

Στη σημερινή εποχή, η τουριστική βιομηχανία αποτελεί έναν αναπτυσσόμενο και ισχυρό κλάδο της οικονομίας της χώρας μας, αφού παρέχει άμεσα και έμμεσα αναπτυξιακές ευκαιρίες σε ένα μεγάλο αριθμό διαφορετικών τομέων και προορισμών. Στην ανάπτυξη αυτού του τομέα συμβάλουν πολλοί παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα η πλούσια φυσική και πολιτισμική κληρονομιά, οι εκτεταμένες ακτές, η τουριστική υποδομή, το κλίμα κλπ (Zurikona, 2021).

Ένας από τους πιθανούς κινδύνους που πρόκειται να αντιμετωπίσει και να επηρεάσει την ανάπτυξη αυτού του τομέα είναι η οι αναμενόμενες επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής στους τουριστικούς προορισμούς, καθώς είναι δυνατόν να μεταβάλει σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των προορισμών. Η παρατηρούμενη εποχικότητα πολλών προορισμών είναι αποτέλεσμα του ευρύτερου κλίματος που επικρατεί σε αυτές, αποτελεί αρκετές φορές το κίνητρο για την επιλογή ενός ταξιδιωτικού προορισμού, ενώ παράλληλα καθορίζει και τη διαμόρφωση του αντίστοιχου παρεχόμενου τουριστικού προϊόντος.

Αυτός είναι και ο κυριότερος λόγος που τα τελευταία χρόνια υπάρχει τεράστιο ερευνητικό ενδιαφέρον για το κατά πόσον οι αναμενόμενες αλλαγές θα πλήξουν τους τουριστικούς προορισμούς και σε τι βαθμό αυτοί μπορούν αν αντιδράσουν να προστατευτούν. Οι κλιματικές συνθήκες που επικρατούν καθώς επίσης και η σταθερότητα αυτών αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με τη βιωσιμότητα των εκάστοτε τουριστικών περιοχών.

Πιο συγκεκριμένα, οι κυριότερες συνέπειες της κλιματικής αλλαγής σε αυτές τις περιοχές μπορεί να είναι:

- η άνοδος της στάθμης της θάλασσας και η φθορά/καταστροφή παράκτιων υποδομών,

- μεταβολή της θερμοκρασίας και η εμφάνιση ακραίων καιρικών φαινομένων (πλημμύρες, καύσωνες, χαλαζοπτώσεις, κ.α.). Η αύξηση δε της θερμοκρασίας θα έχει ως επακόλουθο το ξέσπασμα δασικών πυρκαγιών (πληγή στον κατασκηνωτικό τουρισμό), αυξημένες ανάγκες για κλιματισμό που θα επιφέρουν με τη σειρά τους αύξηση των ενεργειακών αναγκών και λειτουργικών εξόδων των τουριστικών επιχειρήσεων (Perry, 2006),
- η μείωση των βροχοπτώσεων που θα έχει ως συνέπεια την αλλοίωση του τοπίου, τη διατάραξη της βιοποικιλότητας αλλά και την περαιτέρω αύξηση των αναγκών ύδρευσης (Niyaz, 2015).

Όλα τα παραπάνω επηρεάζουν είτε μεμονωμένα, είτε σωρευτικά τις προοπτικές ανάπτυξης του συγκεκριμένου τομέα σε ορισμένες περιοχές ή ακόμα και την εξάλειψη της ύπαρξής του. Στο εν λόγω πλαίσιο, η γεωγραφική θέση και τα ιδιαίτερα γνωρίσματα της εκάστοτε περιοχής παίζουν πολλές φορές σημαντικό ρόλο, αφού είναι εφικτό να διαφοροποιείται όχι μόνο η έκθεση αλλά και η ευαισθησία στις συνέπειες της κλιματικής αλλαγής (Zurikona, 2021).

Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημανθεί πως οι συγκεκριμένες συνέπειες στην τουριστική βιομηχανία μπορεί να έχουν είτε θετικό, είτε αρνητικό αντίκτυπο. Κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, στους οποίους βασίζεται η χώρα μας, μια συνεχόμενη άνοδος της θερμοκρασίας, σε βάθος χρόνου, και η πιο συχνή εμφάνιση καυσώνων θα υποβαθμίσουν σε σημαντικό βαθμό την ποιότητα του τουριστικού προϊόντος (Tilaar, 2020).

Παρά το γεγονός αυτό όμως, μια θετική επιρροή η οποία είναι πιθανόν να υπάρξει σε ορισμένες τοποθεσίες είναι η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, που σίγουρα θα επηρεάσει την προσφορά και τη ζήτηση του συγκεκριμένου τομέα. Οι κυριότεροι δείκτες της κλιματικής αλλαγής διακρίνονται σε μέσες κλιματικές συνθήκες (όπως είναι για παράδειγμα οι βροχές και η θερμοκρασία των θερινών μηνών) και σε ακραίες κλιματικές συνθήκες (όπως είναι για παράδειγμα η μεταβολή του αριθμού των ζεστών ημερών, των βαθμοημερών ψύξης (δείκτης του εξωτερικού

κλίματος που δηλώνει πόσο «θερμό» είναι το καλοκαίρι σε συγκεκριμένη περιοχή και αντίστοιχα χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό της ενέργειας που απαιτείται για την ψύξη ενός κτιρίου), των τροπικών νυκτών, των καυσωνικών επεισοδίων κλπ.

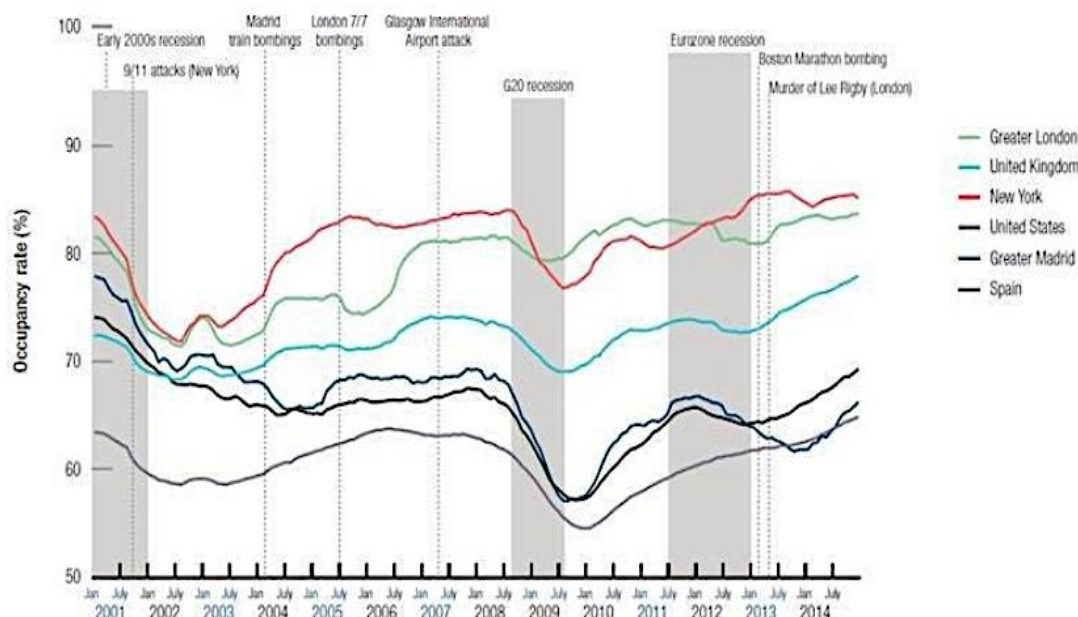
Η επιλογή των κυριότερων μέτρων προσαρμογής στο συγκεκριμένο φαινόμενο έχει σαν βασικότερο κριτήριο την βέλτιστη εφικτή κατανόηση της σχέσης αυτού του τομέα με τις συνέπειες στα ιδιαίτερα γνωρίσματα καθώς επίσης και στη δυναμική ανάπτυξης της εκάστοτε τοποθεσίας. Τεράστιο ενδιαφέρον αποκτά η πιθανή συσσώρευση συνεπειών με την πάροδο του χρόνου. Καθοριστική παράμετρος διερεύνησης των ενδεικνυόμενων μέτρων είναι το επίπεδο το οποίο επηρεάζεται η εκάστοτε τοποθεσία από τις συνέπειες αυτού του φαινομένου (Zurikova, 2021).

Το τουριστικό προϊόν μπορεί να πληγεί και από τον ανθρώπινο παράγοντα όπως η μόλυνση του περιβάλλοντος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, αποτελεί η ρύπανση του Σαρωνικού από Πετρελαιοκηλίδα. Στα μέσα της περιόδου του 2006, ένα τεράστιο κομμάτι των ακτών της Αττικής, σε ακτίνα σχεδόν 30 χιλιομέτρων, μολύνθηκαν από πετρελαιοκηλίδα η οποία διέρρευσε από ένα διερχόμενο σκάφος (Tilaaq, 2020). Αυτό είχε αρνητικές συνέπειες για αρκετές τουριστικές επιχειρήσεις στις ακτές της Αττικής που ήρθαν αντιμέτωπες με χαμηλή επισκεψιμότητα πελατών/τουριστών.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό, επομένως, πως το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων είναι καθοριστικό για όλες τις επιχειρήσεις. Από τότε όλες οι οργανωμένες παραλίες όπως επίσης και οι ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίες διαχειρίζονται παραλίες είναι καθοριστικό να έχουν ένα σχέδιο αντιμετώπισης μιας τέτοιας κατάστασης, έχοντας στη διάθεσή τους τον κατάλληλο εξοπλισμό, όπως είναι για παράδειγμα πλωτά φράγματα, απορροφητικοί τάπητες κλπ. (Niyaz, 2015).

4.3 Τρομοκρατία και τουρισμός

Στη σημερινή εποχή, η επανεμφάνιση όπως επίσης και η έξαρση του φαινομένου της τρομοκρατίας τα τελευταία χρόνια, συνδυαστικά με τις πολιτικές και τις κοινωνικές αναταραχές σε αρκετά κράτη κυρίως της Ανατολικής Μεσογείου, αποτελούν τις βασικότερες παραμέτρους αλλαγής του διεθνούς τουριστικού χάρτη. Οι συγκεκριμένες καταστάσεις περιλαμβάνουν πολυάριθμες επιθέσεις με νεκρούς, απόπειρες τρομοκρατικών χτυπημάτων, βίαιες διαδηλώσεις, απόπειρες πραξικοπήματος (όπως πχ της Τουρκίας το 2015). Όλα αυτά όπως φαίνεται και στην εικόνα 11 μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τους τουριστικούς προορισμούς (Minar, 2019).



Εικόνα 11: Πως επηρεάζονται οι τουριστικοί προορισμοί από τρομοκρατικές επιθέσεις¹⁰

Η διεθνής τουριστική βιομηχανία μπορεί ακόμα να αντέχει το βάρος των παραπάνω. Παρά το γεγονός αυτό όμως, με βασικότερο στόχο να συνεχίσει την

¹⁰ Πηγή:[<https://www.weforum.org/agenda/2016/03/how-destinations-can-bounce-back-after-terrorist-attacks/>] ανακτήθηκε την 30-05-2022

αναπτυξιακή πορεία, θα πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς στα καινούρια δεδομένα. Το εν λόγω γεγονός, επομένως, έχει σαν βασικότερο κριτήριο την ετήσια ανακατανομή των επισκεπτών σε διαφορετικές περιοχές, σύμφωνα με τα παραπάνω συμβάντα (Minar, 2019).

Έτσι, σε ετήσια βάση υπάρχουν χώρες που είναι κερδισμένες, άλλες που είναι χαμένες και άλλες που έχουν σταθερή τουριστική πορεία. Οι τρομοκρατικές επιθέσεις ή ακόμη και οι απόπειρες τρομοκρατικών επιθέσεων, οι οποίες έχουν λάβει χώρα τα τελευταία χρόνια στην ΕΕ, μπορεί να μην έχουν καταφέρει να ανακόψουν εντελώς την γενικότερη άνοδο, παρόλα αυτά όταν ένας διαδεδομένος προορισμός πληγεί, οι επιπτώσεις είναι πάντοτε ακαριαίες (Scarpino, 2015).

Δύο από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι περιπτώσεις της Γαλλίας (τρομοκρατικό χτύπημα 13 Νοεμβρίου 2015 στο Παρίσι) αλλά και της Τουρκίας (απόπειρα πραξικοπήματος το 2015), που την περίοδο του 2016 ήταν οι χαμένες εκείνης της τουριστικής σεζόν. Εκείνη την περίοδο ένα μέρος των τουριστών, όπως ήταν φυσικό δεν ήθελε να πάει σε ένα από αυτά τα δύο κράτη για λόγους ασφαλείας. Το συγκεκριμένο όμως ποσοστό, δεν ανέβαλε τα ταξίδια του αλλά επέλεξε να πάει σε πιο ασφαλείς προορισμούς, που παρείχαν παρόμοιο τουριστικό προϊόν (Okumus et al., 2020).

Εκείνο το έτος, χώρες όπως η Ισπανία και η Πορτογαλία, με πιο σημαντικά τους όπλα τον ήλιο και την ασφάλεια ήταν οι πιο κερδισμένες ενώ σε αυτήν την λίστα περιέχονταν και η Κροατία μαζί με την Ιταλία¹¹. Η χώρα μας κατάφερε να κερδίσει ένα ποσοστό των επισκεπτών οι οποίοι επέλεξαν να μην πάνε στην Τουρκία. Παρά το γεγονός αυτό όμως, το εν λόγω κέρδος αντισταθμίστηκε σε μεγάλο βαθμό από την αριθμητική μείωση των Τούρκων τουριστών οι οποίοι συχνά ερχόταν στην Ελλάδα τα προηγούμενα έτη.

¹¹ <https://www.usnews.com/news/articles/2016-08-30/europes-tourism-tumbles-amid-terror-attacks-refugee-crisis>. Ανακτήθηκε την 10 Ιουλίου 2022.

Η χώρα μας δεν κατάφερε να προβλέψει αλλά ούτε να κινηθεί άμεσα όπως θα έπρεπε, προκειμένου να κερδίσει πιο μεγάλα οφέλη από το ποσοστό των επισκεπτών που θα πήγαιναν στην Τουρκία. Η χώρα μας δεν είχε τις κατάλληλες υποδομές, προκειμένου να κατορθώσει να διαχειριστεί τέτοιες καταστάσεις, κάτι το οποίο έγινε στην περίπτωση της Ισπανίας, η οποία κατάφερε να διαχειριστεί το συγκεκριμένο έκτακτο κύμα τουριστών (Γερασιμάτος, 2018).

Τα προβλήματα, ωστόσο, δεν περιορίζονται μονάχα στα κράτη που έχουν πληγεί αλλά τις περισσότερες φορές μεταφέρονται σε ολόκληρη την ήπειρο. Για παράδειγμα στην περίπτωση της Ευρώπης το 2015, που είχε περισσότερους από εκατόν σαράντα νεκρούς λόγω τρομοκρατικών επιθέσεων, το αποτέλεσμα ήταν το 5% των ταξιδιωτών να αλλάξουν τα σχέδια ταξιδιών και τους προορισμούς που θα επισκέπτονταν¹². Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι το Υπουργείο Εξωτερικών των ΗΠΑ είχε βγάλει μεγάλο αριθμό ταξιδιωτικών οδηγιών με βάση τις οποίες προειδοποιούσε τους πολίτες της, που θέλουν να έρθουν στην Ευρώπη πως κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα επικίνδυνο.

Ακόμα, οι παραπάνω οδηγίες τόνιζαν πως εάν οι επισκέπτες αποφασίσουν τελικά να υλοποιήσουν ένα τέτοιο ταξίδι, είναι σημαντικό να λάβουν τα απαιτούμενα μέτρα προστασίας για τον εαυτό τους αλλά και να είναι έτοιμοι σε όλη τη διάρκεια του ταξιδιού και της διαμονής τους. Οι συγκεκριμένες οδηγίες, παρ' ότι δεν ευνοούν την τουριστική κίνηση, σε καμία των περιπτώσεων δεν είναι δυνατόν να αποτελέσουν αποτρεπτική παράμετρο μετακίνησης ατόμων σε διαφορετικές περιοχές από αυτές που μένουν (Drennan et al., 2014).

Μπορούμε να διακρίνουμε δυο κατηγορίες πολιτών σε αυτές τις περιπτώσεις. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσεται το ποσοστό των επισκεπτών οι οποίοι πιστεύουν ότι μια τέτοια επίθεση δεν χρειάζεται να αποτελέσει ανασταλτική

¹² <https://www.statista.com/statistics/589901/terrorism-impact-on-holiday-plans-europe/>

παράμετρο του ταξιδιού τους, αφού η επίθεση η οποία έγινε είναι στο παρελθόν και οι πιθανότητες να γίνει ξανά κάτι παρόμοιο είναι λίγες (COMCEC, 2017).

Από τη μια πλευρά αυτό είναι κάτι που μπορεί να ισχύει αφού ο έλεγχος και η αστυνόμευση σε αυτές τις περιπτώσεις αυξάνεται σημαντικά μετά από μια τέτοια επίθεση. Από την άλλη μεριά όμως, υπάρχουν κράτη όπως είναι για παράδειγμα η Μ. Βρετανία, η οποία έχει δεχτεί έξι φορές τρομοκρατική επίθεση από το 2005 έως το 2017. Τις περισσότερες φορές τη συγκεκριμένη κατηγορία απαρτίζουν άνθρωποι που ανήκουν σε μικρότερες ηλικιακές ομάδες οι οποίοι δεν θορυβούνται από τέτοιες συνθήκες και παραβλέπουν τους παραπάνω κινδύνους.

Η δεύτερη κατηγορία εξ αυτών περιέχει και το μεγαλύτερο ποσοστό των τουριστών που πιστεύουν ότι η πιθανή εμπλοκή τους σε περιπέτειες και απρόοπτες καταστάσεις δεν είναι καλή κίνηση. Αυτή, εξάλλου, είναι και η πιο φυσιολογική αντίδραση. Οι άνθρωποι από την φύση τους είναι όντα τα οποία έχουν εξελιγμένο το ένστικτο της επιβίωσης και της αντίληψης του κινδύνου (Minaar, 2019).

Για αυτόν τον λόγο σε περίπτωση που δεν έχει την ευχέρεια να αντιμετωπίσει κάτι το αποφεύγει εντελώς για όσο γίνεται πιο μεγάλη χρονική περίοδο. Συνέπεια, φυσικά, όλων αυτών είναι οι τουρίστες να αποφεύγουν όχι μονάχα να ταξιδέψουν στις περιοχές όπου έγινε μια τέτοια επίθεση αλλά να αποφεύγουν να ταξιδέψουν και σε κοντινές χώρες που πιθανόν να κρύβουν παρόμοιους κινδύνους και να αποτελούν καινούριους στόχους (Bagans and Tarola, 2012).

Η θέση της ΕΕ σε όλα αυτά είναι λεπτή και έχει σαν βασικό κριτήριο τον άριστο και λεπτό χειρισμό αυτών των καταστάσεων. Μετά από την αναζωπύρωση των τρομοκρατικών επιθέσεων στην ΕΕ τα δεδομένα και οι απαιτήσεις της τουριστικής βιομηχανίας έχουν μεταβληθεί άρδην και η ΕΕ σε περίπτωση που θέλει να συνεχίσει να είναι ένας από τους πιο διαδεδομένους προορισμούς είναι ζωτικής σημασίας να κριθεί ικανή στις καινούριες προσδοκίες (Renner, 2018).

Έρευνες όλα αυτά τα χρόνια αναφέρουν πως ο αριθμός όπως επίσης και η ένταση αυτών των επιθέσεων επιφέρουν καθοριστικές επιδράσεις στον τρόπο με τον

οποίο η κοινή γνώμη το αντιλαμβάνεται αλλά και στην επιλογή του να επισκεφτεί κάποιος έναν προορισμό. Ο ισχυρός ανταγωνισμός των τουριστικών προορισμών οι οποίοι παρέχουν συγκρίσιμα αγαθά, δείχνει πως η πτώση της ζήτησης για μια τέτοια περιοχή, μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της ζήτησης για μια άλλη παρόμοια (Minar, 2019).

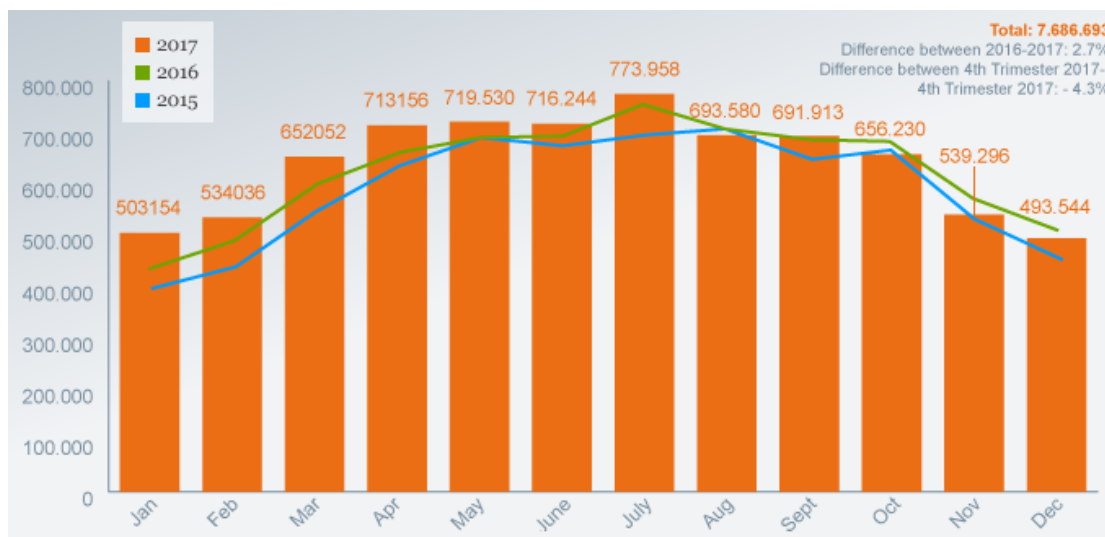
Η αποφυγή μετάβασης των τουριστών σε μια τοποθεσία, με συνέπεια την ελαχιστοποίηση της παρουσίας τους, επιφέρει τον κλυδωνισμό της οικονομίας της. Η συγκεκριμένη διατάραξη κατά κύριο λόγο προέρχεται τόσο από την άμεση ελάττωση των εισροών από αυτόν τον τομέα, όσο και από την αύξηση του κόστους προβολής της τοποθεσίας και από την αποκατάσταση των ζημιών που προέρχονται είτε από φυσικά είτε ακόμα και ανθρώπινα αίτια (Zurikona, 2021).

Η ελάττωση του τουρισμού στη συνέχεια επιφέρει ελάττωση των επιχειρηματικών δράσεων, αύξηση των ποσοστών ανεργίας και γενικότερο κοινωνικό αναβρασμό. Οι επιπτώσεις που έχουν οι τρομοκρατικές επιθέσεις γίνονται αντιληπτές από τις πρώτες κιόλας ώρες. Για παράδειγμα μετά από τις βομβιστικές επιθέσεις που έλαβαν χώρα στο Βέλγιο την περίοδο του 2016, το αεροδρόμιο των Βρυξελλών ήταν κλειστό για σχεδόν 7 ημέρες, δημιουργώντας μεγάλα ζητήματα σε χιλιάδες τουρίστες οι οποίοι είχαν σχεδιάσει να ταξιδέψουν σε αυτό (Tilaaar, 2020).

Η φήμη των τοποθεσιών οι οποίες έχουν πληγεί από τέτοιες επιθέσεις καταρρακώνεται και η αποκατάστασή της χρειάζεται αρκετό χρόνο αλλά και μεγάλη προσπάθεια. Η Βαρκελώνη η οποία πριν μερικά χρόνια δέχτηκε τρομοκρατικό χτύπημα (17 Αυγούστου 2017) παρουσίασε μέσα στο τελευταίο τρίμηνο απότομη πτώση των αφίξεων της τάξης του 4,2% σε σχέση με το ίδιο διάστημα του προηγούμενου έτους (Εικόνα 12).

Οι συνέπειες μετά το τρομοκρατικό χτύπημα στους δίδυμους πύργους (11 Σεπτεμβρίου 2001), έδειξε πως δεν υπήρχε προθυμία των τουριστών να υλοποιήσουν ταξιδιωτικά σχέδια και κρατήσεις στις ΗΠΑ κάτι το οποίο εκδηλώθηκε με πτώση από 20-50% στις κρατήσεις ξενοδοχείων το πρώτο τρίμηνο μετά τις επιθέσεις (Goodrich, 2002). Η ίδια έρευνα έδειξε πως η κυριότερη επίπτωση ήταν η αλλαγή της δομής των

προτιμήσεων των τουριστών, συγκριτικά με τα κυριότερα γνωρίσματα της ποιότητας των τουριστικών προϊόντων, καθώς εντοπίστηκε ανοδική τάση της προθυμίας πληρωμής για πιο ποιοτικές υπηρεσίες διαμονής σε αστικές δομές (Minar, 2019).



Εικόνα 12: Τουριστική δραστηριότητα στην Βαρκελώνη τις περιόδους 2015-2017¹³

4.4 Φυσικές καταστροφές και τουρισμός

Οι φυσικές καταστροφές κατά κύριο λόγο έχουν να κάνουν με ένα αναπόφευκτο και καταστροφικό γεγονός χωρίς την παρέμβαση του ανθρώπου, που προκαλεί με τη σειρά του μια οξεία κρίση. Οι συγκεκριμένες καταστροφές έχουν άμεση σχέση με γεγονότα συνδεδεμένα με τη φύση όπως είναι για παράδειγμα οι ηφαιστειακές εκρήξεις, οι σεισμοί, το τσουνάμι, οι τυφώνες κλπ. (Niyaz, 2015).

Τις περισσότερες φορές, μια τέτοια καταστροφή συνδέεται άμεσα με μια κρίση επικοινωνίας αλλά και εμπιστοσύνης, που χρειάζεται να ξεπεράσει μια τουριστική περιοχή-προορισμός διαμέσου της αξιοπιστίας και της αποκατάστασης της εικόνας και της φήμης της. Αυτές οι καταστροφές έχουν ως τελικό αποτέλεσμα τη διαταραχή των φυσιολογικών λειτουργιών μιας τοποθεσίας (Tilaar, 2020). Οι τοπικές

¹³ Πηγή: [https://www.dw.com/en/tourism-in-barcelona-more-than-half-year-in-the-shadows/a-43231913] ανακτήθηκε την 29-05-2022

αρχές σε αυτές τις περιοχές είναι θεμελιώδεις να διαθέτουν στρατηγικές διαχείρισης αυτών των συνθηκών και την εφαρμογή σχεδίων έκτακτης ανάγκης σε περίπτωση που οι πολίτες βρεθούν αβοήθητοι εν μέσω αυτών των καταστροφών.

Οι συγκεκριμένες καταστάσεις έχουν ανάγκη από χρόνο προκειμένου να ανακάμψουν, αλλά είναι δυνατόν σε αρκετές περιπτώσεις να αντιμετωπιστούν καλύτερα από άλλα είδη κρίσεων, ενώ είναι ύψιστης σημασίας η ύπαρξη ενός φορέα με στόχο την άμεση αντιμετώπισή τους και να διατίθεται οικονομική υποστήριξη από τα κεφάλαια πολιτικής έκτακτης ανάγκης, είτε από ασφαλιστικές απαιτήσεις (Zurikova, 2021).

Για τους ταξιδιωτικούς πράκτορες η προσοχή τους επικεντρώνεται τόσο στους τουρίστες όσο και στους εργαζομένους στην περιοχή που έχει πληγεί. Μόλις εξασφαλιστεί η ασφάλεια όλων αυτών, οι εν λόγω πράκτορες θα κάνουν εκτιμήσεις σε ό,τι έχει να κάνει με την έκταση του προβλήματος και τις συνέπειες που θα έχει. Επί της ουσίας θα διερευνήσουν την προοπτική να απευθυνθούν σε ασφαλιστικές εταιρίες και θα πάρουν συμβουλές από τις τοπικές αυτοδιοικήσεις και άλλους κρατικούς φορείς (Renner, 2018).

Όπως είναι λογικό, όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς, κρατικοί και ιδιωτικοί, θέλουν να προσελκύσουν τους τουρίστες πίσω σε αυτήν την περιοχή και να αποκατασταθεί η κανονικότητα με τις μικρότερες δυνατές απώλειες τόσο σε φήμη όσο και χρήμα. Το σίγουρο, όμως, είναι πως δεν θα αναλάβουν περιττούς κινδύνους. Ένα εξίσου σημαντικό γνώρισμα το οποίο διακρίνει μια τέτοια κρίση από άλλα είδη κρίσεων είναι πως δεν υφίσταται καμία απολύτως ευθύνη. Αυτός είναι και ο κυριότερος λόγος που πολλές φορές υπάρχει μεγάλη κατανόηση και συμπάθεια (Okumus et al., 2020).

Αυτό είναι δυνατόν να αποτελέσει και μια σημαντική παράμετρο για την επιστροφή σε ένα υγιές επίπεδο επιχειρηματικότητας. Είναι πιθανόν πως εξαιτίας της λανθασμένης διαχείρισης αυτής της κρίσης, η φήμη του τουριστικού προορισμού να τραυματιστεί. Παρόλα αυτά σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να έχει και θετικές

συνέπειες αρκεί να υπάρξει καλή διαχείριση της δύσκολης κατάστασης (Bagans and Tarola, 2012).

Για παράδειγμα, στην περίπτωση της έκρηξης του ηφαιστείου στην Ισλανδία την περίοδο του 2010, υπήρξε σωστή διαχείριση και τα φυσικά τουριστικά αξιοθέατα δεν είχαν κανένα πρόβλημα. Αυτός είναι και ο λόγος που μέχρι και σήμερα ο τουρισμός στο συγκεκριμένο νησί ευδοκμεί. Σε αυτό το σημείο είναι χρήσιμο να τονιστεί, πως οι παραπάνω καταστροφές στατιστικά δεν δημιουργούν τεράστια προβλήματα στην φήμη ενός τουριστικού προορισμού, σίγουρα όχι τόσο άσχημα όσο σε άλλα είδη κρίσεων, όπως συμβαίνει για παράδειγμα με τις τρομοκρατικές ενέργειες κλπ. (Kamlin, 2017).

4.5 COVID-19 και τουρισμός

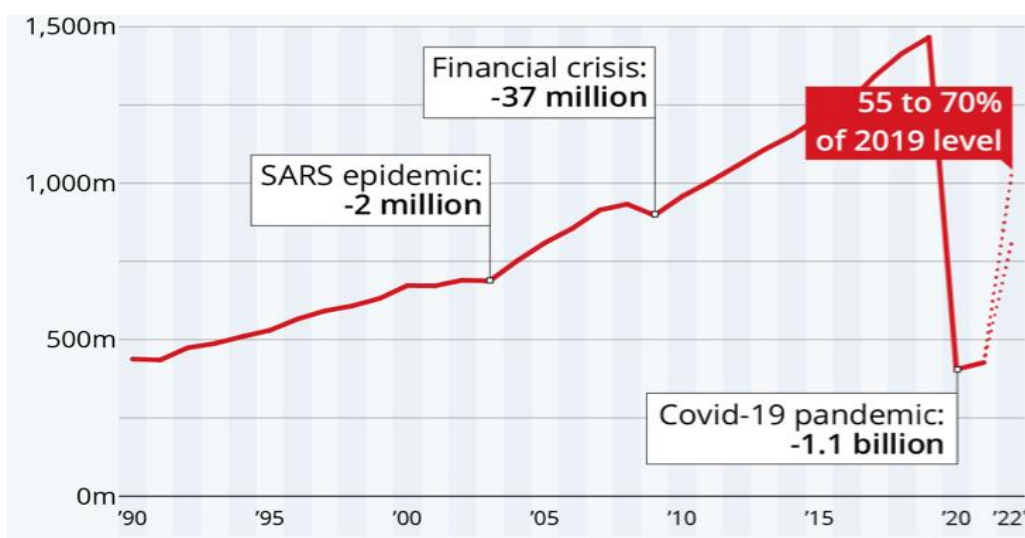
Σε παγκόσμιο επίπεδο, τα ταξίδια και ο τουρισμός συνεισφέρουν σημαντικά στη δημιουργία θέσεων εργασίας, την κοινωνικοοικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη των τουριστικών προορισμών και αναπτύσσουν δεσμούς και συνεργασίες μεταξύ των κρατών. Σε πολλές πόλεις, περιφέρειες και χώρες, ο τουρισμός διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο ως στρατηγικός πυλώνας του ΑΕΠ της οικονομίας όπως πχ. τις Σεϋχέλλες, τις Μαλδίβες και τις Μπαχάμες όπου το 50% του ΑΕΠ τους για το 2005 οφείλεται στην ταξιδιωτική-τουριστική δραστηριότητα (UNWTO 2005).

Η βιομηχανία του τουρισμού και της αναψυχής διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στις οικονομικές δραστηριότητες και στην ικανοποίηση των πελατών, αλλά έχει γίνει ένα από τα πιο ευάλωτα μέλη της σύγχρονης βιομηχανίας, καθώς δέχεται συχνά ισχυρά πλήγματα από διάφορες ασθένειες, επιδημίες, εποχική γρίπη και παγκόσμιες πανδημίες (Renner, 2018).

Η τουριστική δραστηριότητα γίνεται είτε έμμεσα είτε άμεσα αποδέκτης των αρνητικών συνεπειών μεγάλων κρίσεων, συμπεριλαμβανομένης της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης του 1997 και του 2008, της επιδημίας SARS το 2003, των

διαφόρων κοινωνικών αναταραχών καθώς επίσης και των σεισμών ή άλλων φυσικών καταστροφών. Τα τελευταία δυο χρόνια, η εμφάνιση της πανδημίας του COVID-19 έχει επηρεάσει όχι μόνο τους διάφορους οικονομικούς τομείς, αλλά και την ικανοποίηση των τουριστών και των πελατών (Okumus et al., 2020).

Από τα τέλη Δεκεμβρίου 2019, η εμφάνιση της παρούσας πανδημίας COVID-19 έχει προκαλέσει πρωτοφανή πίεση στα συστήματα υγείας, κοινωνικές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και δυσμενείς επιπτώσεις στην παγκόσμια οικονομία. Η τρέχουσα πανδημία COVID-19 οδήγησε σε παγκόσμιες προκλήσεις, οικονομικές κρίσεις και κρίσεις στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, και επέφερε δευτερογενείς επιπτώσεις στις παγκόσμιες βιομηχανίες, συμπεριλαμβανομένου του τουρισμού και των ταξιδιών που συνεισφέρουν σημαντικά στον κλάδο των υπηρεσιών παγκοσμίως (Rodriguez-Anton, 2020).



Εικόνα 13: Διεθνείς αφίξεις τουριστών παγκοσμίως¹⁴

Ο κλάδος του τουρισμού και της αναψυχής έχει βιώσει τις περισσότερες επιπτώσεις από τον COVID-19 και ειδικότερα ο τομέας των διεθνών αφίξεων σε

¹⁴ Πηγή : <https://www.statista.com/chart/21793/international-tourist-arrivals-worldwide/>

παγκόσμιο επίπεδο με την κινητικότητα του 2020 να πέφτει πιο χαμηλά και από το 1990 (Εικόνα 13).

Ο τουριστικός τομέας συγκαταλέγεται εξάλλου στις πιο ευάλωτες βιομηχανίες παγκοσμίως. Οι δραστηριότητες αναψυχής, ταξιδιού και εισερχόμενου τουρισμού σημείωσαν μια απότομη πτώση προκαλώντας απώλειες 2,86 τρισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ που αντιστοιχούσαν στο 50% συν την απώλεια εσόδων (Zurikona, 2021). Η συγκεκριμένη κρίση έχει επηρεάσει μαζικά τη βιώσιμη απόδοση των επιχειρηματικών εταιρειών και ο ρόλος του CEO έγινε κρίσιμος για τη λήψη καινοτόμων αποφάσεων για την αναζωογόνηση των οικονομικών κερδών.

Γίνεται εύκολα κατανοητό πως ο συγκεκριμένος ιός και η πανδημία των τελευταίων ετών έχουν ανακόψει την ταξιδιωτική βιομηχανία. Η ανάπτυξη και η διανομή εμβολίων συμβάλλει στον έλεγχο του ιού, αλλά έως ότου τα προγράμματα εμβολιασμού να επεκταθούν σημαντικά, οι περιορισμοί στα διεθνή ταξίδια και τον τουρισμό είχαν δημιουργήσει αρκετά προβλήματα (Kukanja et al., 2021).

Πριν από τον Covid-19, τα ταξίδια και ο τουρισμός αντιπροσώπευαν το 10% του παγκόσμιου ΑΕΠ και υπήρχαν περισσότερες από 320 εκατομμύρια θέσεις εργασίας παγκοσμίως, καθιστώντας τον έναν από τους σημαντικότερους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας. Η πανδημία, η πρώτη σε αυτή την κλίμακα στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, έχει θέσει σε κίνδυνο εκατομμύρια θέσεις εργασίας στον εν λόγω κλάδο (Penaherrera and Labastida, 2021).

Μία από τις κύριες πολιτικές που εφαρμόστηκαν για τον περιορισμό του ιού ήταν οι περιορισμοί στην κινητικότητα, τόσο εντός όσο και μεταξύ των χωρών. Αυτό είχε τεράστιο αντίκτυπο στη ζήτηση για ταξίδια, ξενοδοχεία, εστιατόρια και άλλους χώρους φιλοξενίας σε όλο τον κόσμο. Πράγματι, τα έσοδα των εταιρειών στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών έχουν πέσει κατά περίπου 60% σε σύγκριση με το 2019 (Tilaar, 2020).

Οι εκτιμήσεις την περίοδο του 2020 έδειχναν ότι εάν η πανδημία συνεχιστεί για αρκετούς ακόμη μήνες, θα μπορούσε να υπάρξει παγκόσμια απώλεια περίπου 75 εκατομμυρίων θέσεων εργασίας και 2,1 τρισεκατομμυρίων δολαρίων σε έσοδα. Ενώ

ο εσωτερικός τουρισμός έχει ξαναρχίσει σε ορισμένες μεγάλες χώρες, αυτό μπορεί να αντισταθμίσει μόνο ένα μικρό ποσοστό των απωλειών από τον διεθνή τουρισμό (UNWTO, 2020).

Για να επιστρέψουν τα διεθνή ταξίδια στα προ-πανδημίας επίπεδα, θα πρέπει να πληρούνται αρκετές προϋποθέσεις. Για παράδειγμα, το εμβόλιο θα πρέπει να γίνει διαθέσιμο σε ευρύτερη κλίμακα, οι χώρες θα πρέπει να χαλαρώσουν τους περιορισμούς στη διεθνή κινητικότητα και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών πρέπει να επανέλθει. Αυτές οι συνθήκες εξαρτώνται από τη διάρκεια της πανδημίας και την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εμβολιασμού. Επιπλέον, καθοριστικό ρόλο θα παίξει και ο βαθμός στον οποίο η πανδημία θα προκαλέσει αλλαγές συμπεριφοράς και πώς οι κυβερνήσεις και η διεθνής συνεργασία θα είναι σε θέση να υποστηρίξουν τη βιομηχανία στο μέλλον. Αυτοί βέβαια είναι παράγοντες που παραμένουν εξαιρετικά αβέβαιοι (Zurikona, 2021).

Από τον Μάρτιο του 2020, συνολικά 217 χώρες έχουν επιβάλει κάποιου είδους ταξιδιωτικούς περιορισμούς σύμφωνα με την IATA και τον UNWTO¹⁵. Πολλές κυβερνήσεις αντέστρεψαν πρόσφατα τις προσπάθειές τους να χαλαρώσουν τους περιορισμούς στα ταξίδια, δεδομένης της εμφάνισης νέων παραλλαγών του ιού. Ένας στους τρεις προορισμούς παγκοσμίως παρέμενε εντελώς κλειστός για τον διεθνή τουρισμό, με περιοριστικούς ταξιδιωτικούς κανονισμούς να επικρατούν στα περισσότερα μέρη της Ασίας, του Ειρηνικού και της Ευρώπης (Rodriguez-Anton, 2020).

Για να κατανοήσουμε τη σημασία της ευρείας διανομής εμβολίων για την οικονομική ανάκαμψη, πρόσφατη έρευνα από το Εθνικό Ινστιτούτο Οικονομικών και Κοινωνικών Ερευνών (NIESR) εξετάζει εναλλακτικά σενάρια για την αλληλεπίδραση μεταξύ της διανομής εμβολίων και της επανεκκίνησης του παγκόσμιου τουρισμού. Στο πιο θετικό σενάριο, μια ταχύτερη από την αναμενόμενη διάδοση του εμβολίου

¹⁵ <https://www.economicsobservatory.com/how-is-covid-19-affecting-international-travel-and-tourism>. Ανακτήθηκε την 15 Ιουνίου 2022.

παγκοσμίως θα μπορούσε να δώσει ώθηση της εμπιστοσύνης και ανάκαμψη στο παγκόσμιο εμπόριο (Okumus et al., 2020).

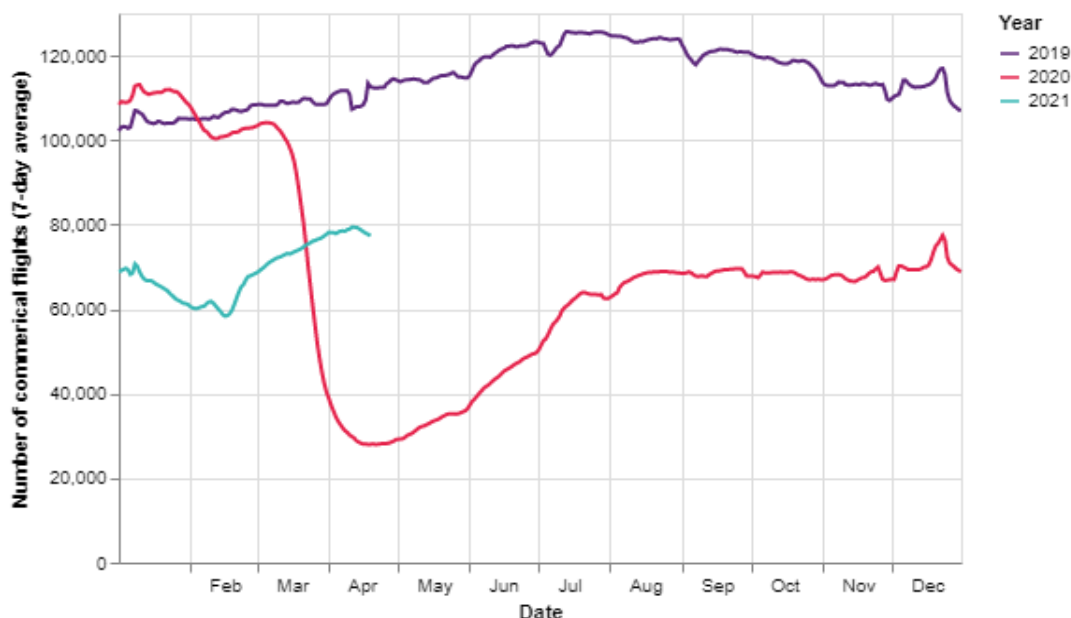
Το εμπόριο θα ήταν 2,75% υψηλότερο σε σύγκριση με το βασικό σενάριο προβλέψεων της NIESR και η οικονομική ανάπτυξη θα ήταν υψηλότερη, ιδιαίτερα σε χώρες και περιοχές με σχετικά υψηλό μερίδιο του εμπορίου στο ΑΕΠ (όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Δανία, η Ελλάδα, η Ινδία και η Σιγκαπούρη). Από την άλλη μεριά, στο πιο αρνητικό σενάριο, ένα γενικευμένο άνοιγμα της παγκόσμιας οικονομίας δεν θα ήταν δυνατό πριν από τα τέλη του 2022 λόγω της αποτυχίας να παραδοθεί επιτυχής ανάπτυξη εμβολίων, ιδιαίτερα σε χώρες χαμηλού και χαμηλότερου μεσαίου εισοδήματος (Roy A. et al, 2020).

Αυτό θα προκαλούσε μείωση του παγκόσμιου εμπορίου κατά περίπου 0,8% σε σχέση με την αρχική τιμή. Σε αυτή την περίπτωση, η αύξηση του ΑΕΠ προβλέπεται να είναι ασθενέστερη σε όλες τις χώρες, ειδικά σε χώρες που δεν έχουν εξασφαλίσει πρόσβαση σε επαρκείς δόσεις, όπως μεγάλα τμήματα της Αφρικής, της Ασίας και της Λατινικής Αμερικής.

Οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί είχαν σαν αποτέλεσμα και την πτώση του αριθμού των εμπορικών πτήσεων. Μέχρι το τέλος του 2020, οι εμπορικές πτήσεις μειώθηκαν κατά 41,7% σε σύγκριση με το 2019, έχοντας υποχωρήσει κατά 74% τον Απρίλιο του 2020. Για τις αρχές του 2021, η κίνηση πτήσεων συνέχισε να ακολουθεί τις εποχιακές τάσεις, αν και οι εμπορικές πτήσεις παραμένουν πολύ κάτω από τα επίπεδα του 2019, όπως μπορούμε να διακρίνουμε και από την Εικόνα 14 που ακολουθεί (Zurikona, 2021).

Τα ξενοδοχεία έχουν πληγεί σκληρά από τις μειώσεις ταξιδιών, με βάσει το ποσοστό των ατόμων που διαμένουν σε ξενοδοχεία, το οποίο μειώθηκε δραματικά σε όλες τις περιοχές τον Μάρτιο και τον Απρίλιο του 2020. Μέχρι σήμερα, το ποσοστό πληρότητας ξενοδοχείων στην Ευρώπη είναι το χαμηλότερο σε κυλιόμενο μέσο όρο επτά ημερών, με μόνο το 14% των διαθέσιμων δωματίων κατειλημμένα. Η Μέση Ανατολή έχει σήμερα το υψηλότερο επίπεδο πληρότητας (58,9%), ακολουθούμενη

από την Κίνα (49,8%) και τις Ηνωμένες Πολιτείες (40,1%) (Penaherrera and Labastida, 2021).



**Εικόνα 14: Αριθμός εμπορικών πτήσεων (κινητός μέσος όρος επτά ημερών)
(Zurikona, 2021¹⁶)**

Ομοίως, τα παγκόσμια έσοδα επιβατών για τις αεροπορικές εταιρείες την περίοδο του 2020 εκτιμάται ότι έχουν πέσει κατά περίπου 118,5 δισεκατομμύρια δολάρια σε σύγκριση με τα επίπεδα της περιόδου του 2019. Ορισμένες αγορές αναμένεται να έχουν καλύτερες επιδόσεις, σε μεγάλο βαθμό ωθούμενες από την ανάκαμψη στην Κίνα, αλλά οι συνολικές απώλειες του κλάδου φαινόταν από την αρχή πως θα συνεχιστούν σε ίδια επίπεδα και κατά την περίοδο του 2021 όπως φαίνεται στον παρακάτω Πίνακα 6 (Kukanja et al., 2021).

Μία στις τέσσερις νέες θέσεις εργασίας στον κόσμο τα τελευταία πέντε χρόνια δημιουργήθηκε από την τουριστική βιομηχανία. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι συνολικές θέσεις εργασίας που χάθηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας ανέρχονται

¹⁶ Πηγή: Flightradar24 – Στοιχεία παρακολούθησης πτήσεων (2021)

σε 142,6 εκατομμύρια μόνο κατά την περίοδο του 2020, σημειώνοντας μείωση περίπου 40% σε σύγκριση με την περίοδο του 2019 (Εικόνα 15) (Rodriguez-Anton, 2020).

Το Κοινό Κέντρο Ερευνών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (JRC) επιβεβαίωσε ότι μεταξύ 6,6 και 11,7 εκατομμυρίων θέσεων εργασίας που σχετίζονται με τον τουρισμό κινδύνευαν να μειθούν οι ώρες εργασίας ή οι απολύσεις το 2020¹⁷, αντιπροσωπεύοντας μεταξύ 3,2% και 5,6% του συνολικού ενεργού πληθυσμού στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Λόγω της διασύνδεσής του με την ευρύτερη οικονομία, ο τουριστικός τομέας κινδυνεύει να είναι από τους τελευταίους που θα ανακάμψουν, με συνέπειες που ξεπερνούν τον ίδιο τον κλάδο (Tilaa, 2020).

¹⁷ https://joint-research-centre.ec.europa.eu/publications/covid-19-tourist-behaviour-jobs-and-policy-options_en. Ανακτήθηκε την 30 Ιουνίου 2022.

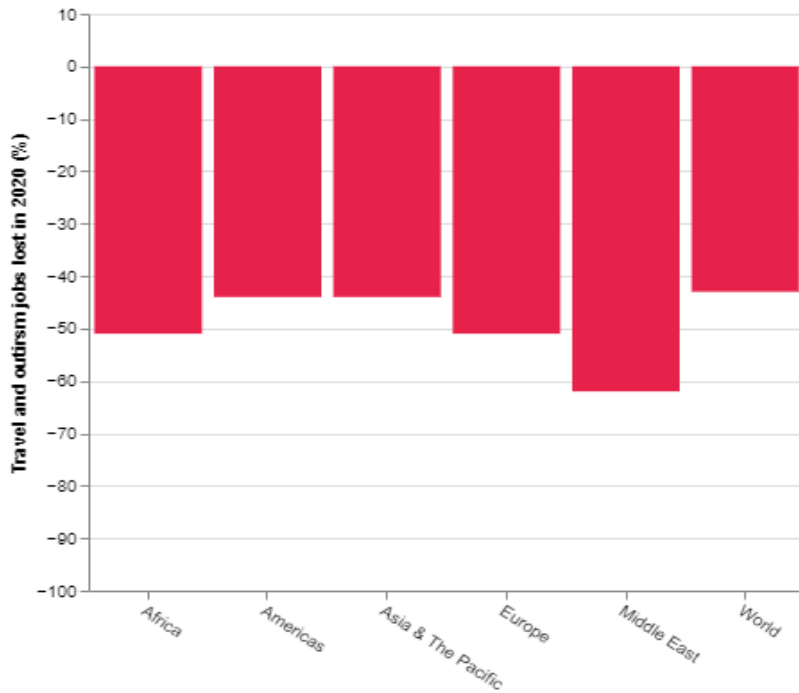
Πίνακας 6: Ζήτηση, χωρητικότητα και κέρδη της τουριστικής βιομηχανίας

Region	2020 Demand vs 2019	2020 Capacity vs 2019	2020 Profits	2021 Demand vs 2020 (vs 2019)	2021 Capacity vs 2020 (vs 2019)	2021 Profits
World	-66.3%	-57.6%	-\$118.5 billion	50.4% (-50%)	35.5% (-43%)	-\$38.7 billion
North America	-66.0%	-51.6%	-\$45.8 billion	60.5% (-45%)	36.4% (-34%)	-\$11 billion
Europe	-70.0%	-62.4%	-\$26.9 billion	47.5% (-56%)	35.5% (-49%)	-\$11.9 billion
Asia Pacific	-62.0%	-55.1%	-\$31.7 billion	50.0% (-43%)	38.4% (-38%)	-\$7.5 billion
Middle East	-73.0%	-64.5%	-\$7.1 billion	43.0% (-61%)	23.6% (-56%)	-\$3.3 billion
Latin America	-64.0%	-60.0%	-\$5.0 billion	39.0% (-50%)	34.3% (-46%)	-\$3.3 billion
Africa	-72.0%	-62.8%	-\$2.0 billion	35.0% (-62%)	21.5% (-55%)	-\$1.7 billion

Πηγή : IATA, 2021

Η κατάσταση αναμένεται να βελτιωθεί για τον ταξιδιωτικό κλάδο προς τα τέλη του 2022. Η επιστροφή στα επίπεδα του 2019 όσον αφορά τις διεθνείς αφίξεις μπορεί να διαρκέσει έως και τέσσερα χρόνια και αυτή η ανάκαμψη θα εξαρτηθεί από τα εκτεταμένα προγράμματα εμβολιασμού και την υιοθέτηση ολοκληρωμένων πρακτικών δοκιμής και ανίχνευσης (Zurikova, 2021).

Για μεγάλο χρονικό διάστημα κατά την περίοδο της πανδημίας, η επιβίωση των επιχειρήσεων που εξαρτώνται από τον διεθνή τουρισμό οφείλεται στη συνεχιζόμενη κρατική υποστήριξη. Αυτό περιλαμβάνει οικονομική βοήθεια που λαμβάνουν εταιρείες όπως η American Airlines, η Delta και η United στις Ηνωμένες Πολιτείες και η Air France, η KLM και η Singapore Airlines στην Ευρώπη και την Ασία (Tilaar, 2020).



**Εικόνα 15: Απώλειες θέσεων εργασίας σε ταξίδια και τουρισμό το 2020 (ποσοστό)
(Penaherrera and Labastida, 2021¹⁸)**

Στα νησιά Μπαρμπέιντος , η οικονομία του οποίου εξαρτάται αρκετά από τον τουρισμό, το 2020 το ΔΝΤ αύξησε τη δανειοδοτική του διευκόλυνση κατά περίπου 90 εκατομμύρια δολάρια - ίσο με το 2% του ΑΕΠ - για να στηρίξει την επερχόμενη πτώση των εσόδων μείωσης της τουριστικής δραστηριότητας και των αυξανόμενων δαπανών που σχετίζονται με τον Covid-19. Στην Ευρώπη, υπάρχουν εκκλήσεις να δαπανηθεί μέρος του προϋπολογισμού της ΕΕ και του ταμείου για την ανάκαμψη του κορονοϊού για να βοηθηθεί ο τουρισμός, προκειμένου να αναδειχθεί πιο ανθεκτικός από τις μελλοντικές κρίσεις (Zurikona, 2021).

Η συγκεκριμένη κρίση παρέχει την ευκαιρία να επανεξεταστεί το μέλλον του τουρισμού και να επιταχυνθούν μακροχρόνιες προτεραιότητες, όπως η αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και η προώθηση της μετάβασης στις ανανεώσιμες πηγές

¹⁸ Πηγή: <https://www.economicsobservatory.com/how-is-covid-19-affecting-international-travel-and-tourism>, όπου αναφέρεται ως πηγή το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδίων και Τουρισμού. Ανακτήθηκε την 30 Ιουνίου 2022.

ενέργειας. Στη σημερινή εποχή, οι κυβερνήσεις πρέπει να ενθαρρύνουν τις διαρθρωτικές αλλαγές που απαιτούνται για τη μετατροπή της τουριστικής βιομηχανίας αξιολογώντας και τις μελλοντικές προκλήσεις που πρόκειται να αντιμετωπίσει. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί επίσης από τους διεθνείς οργανισμούς να χρησιμοποιήσουν πλήρως τους πόρους τους για να αποκαταστήσουν την εμπιστοσύνη των ταξιδιωτών, βοηθώντας παράλληλα την τουριστική βιομηχανία να προσαρμοστεί και να επιβιώσει (Kukanja et al., 2021).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη σύγχρονη εποχή, οι αγορές ολοένα και αναπτύσσονται και εξαιτίας της διεθνοποίησης των σύγχρονων κοινωνιών, οι κίνδυνοι οι οποίοι υφίστανται όπως επίσης και οι κρίσεις οι οποίες παρουσιάζονται γίνονται ολοένα και πιο σύνθετες και απρόσμενες. Η αποδοτική διαχείριση αυτών των καταστάσεων είναι ζωτικής σημασίας και δρα σαν ένα χρήσιμο μέσο με απώτερο στόχο την προστασία των εταιριών και την ανοδική τάση της αξίας τους.

Είναι εξαιρετικά καθοριστικό να κατανοήσουν όλες οι σύγχρονες εταιρίες και οι οργανισμοί την αναγκαιότητα τόσο της επιτυχούς διαχείρισης των κρίσεων όσο και των κινδύνων. Στόχος των εταιριών θα πρέπει να είναι να καταφέρουν να προσαρμοστούν άμεσα σε όλες τις συνθήκες, στις καινούριες απαιτήσεις όπως επίσης και στους κώδικες δεοντολογίας κάθε μορφής.

Σε περιστατικά κρίσεων, οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι σημαντικό να είναι προστατευμένες από όλων των ειδών τους κινδύνους. Παράλληλα, όμως, είναι καθοριστικό να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες. Προκειμένου, όμως, μια σύγχρονη εταιρία να βελτιωθεί και να γίνει καλύτερη θα πρέπει να υλοποιήσει καινοτόμα διαχείριση κρίσεων, με κυριότερο στόχο να έχει την ευχέρεια να επιφέρει περισσότερες αλλαγές, να βρει λύσεις και να γίνει πιο αποδοτική.

Με κυριότερο στόχο να αναπτύξουν οι διευθυντές των επιχειρήσεων ένα επιτυχημένο και αποδοτικό εργαλείο διαχείρισης αυτής της μορφής, είναι ζωτικής σημασίας να έχουν τις κατάλληλες γνώσεις. Αυτό θα τους προσφέρει την ικανότητα να αναπτύξουν το κατάλληλο σύστημα διαχείρισης. Στην τουριστική βιομηχανία κάθε είδος κινδύνου, όπως είναι για παράδειγμα φυσικές καταστροφές, ασθένειες κλπ. είναι καταστάσεις που μπορεί να παρουσιαστούν καθημερινά. Για αυτόν τον λόγο είναι σημαντική η ύπαρξη καινοτόμων τακτικών διαχείρισης κρίσεων, που θα προσφέρουν στην επιχείρηση την ευκαιρία να γίνει πιο ανταγωνιστική.

Όπως είδαμε στη συγκεκριμένη εργασία τα τελευταία χρόνια ο τουρισμός σε εθνικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο δέχτηκε αρκετά χτυπήματα και πέρασε από αρκετές κρίσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτέλεσαν οι τρομοκρατικές επιθέσεις στην Ευρώπη και στην Αμερική, η παγκόσμια χρηματοοικονομική ύφεση και τέλος ένα από τα πιο ισχυρά χτυπήματα ήταν η πανδημία του COVID-19 που όπως φαίνεται θα απασχολήσει για αρκετά ακόμα χρόνια τον συγκεκριμένο τομέα.

Επί της ουσίας τα συστήματα διαχείρισης των κρίσεων είναι χρήσιμα μέσα που στόχο έχουν να ενισχύσουν την άμυνα των εταιριών κάθε τομέα, σε συνθήκες όπου απειλείται η βιωσιμότητά τους. Τα εν λόγω συστήματα, όμως, δεν αρκεί να χρησιμοποιούνται μονάχα κατά την περίοδο της κρίσης αλλά αποτελούν ένα σύνολο διαφοροποιημένων και στοχευμένων δράσεων, που στόχο έχουν την αποδοτική αντίδραση μίας επιχείρησης σε όλη τη διάρκεια της ύπαρξής της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ανδρεάδης Γ., 2017, Τουρισμός και περιφερειακή ανάπτυξη, Διπλωματική εργασία, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη
- Γερασιμάτος Α.Γ., 2018, Διαχείριση ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ σε κρίση, Εκδόσεις Ανοικτή Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
- Μαριόλης Θ., (2019), Ελλάδα, Ευρωπαϊκή Ένωση και Οικονομική κρίση, Εκδόσεις Matura, Αθήνα.
- Νουσηλάζου Α., 2008, Διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό: Μια εμπειρική προσέγγιση μέσα από περιπτώσεις διερευνήσεων, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Ξενάκης Δ.Κ., (2013), Κρίση στην Ευρώπη και την Ελλάδα, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Πισσαρίδης Χ., (2020), Σχέδιο ανάπτυξης για την ελληνική οικονομία, Εκδόσεις 24 Γράμματα, Αθήνα.
- Ποιμενίδου Ε., 2016, Διαχείριση κρίσης σε δέκα ξενοδοχειακές μονάδες στη Βόρεια Ελλάδα την περίοδο του capital control το καλοκαίρι του 2015, Διπλωματική εργασία, Τμήμα Δημοσιογραφίας και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.
- ΣΕΤΕ, 2016
- Τσόλκα Δ. (2014). Ο Ελληνικός τουρισμός μέσα στην οικονομική κρίση. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Τρίπολη.
- Bakos, L., Dumitrașcu, D.D. and Harangus, K., 2019. Human factor preparedness for decentralized crisis management and communication in cyber-physical systems. Sustainability, 11(23), p.6676.

- Bagans L., Tapola H., 2012, Crises in the Tourism Industry and their Effects on Young Travellers, Thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences.
- Bernstein J., 2011, Manager's Guide to Crisis Management, McGraw Hill.
- COMCEC, 2017, Risk and Crisis Management in Tourism Sector: Recovery From Crisis in the OIC Member Countries, COMCEC Coordination Office.
- Coombs W.T., 2007, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, 2nd Edition*, Sage Publications-Thousand Oaks.
- Drennan, L.T. and McConnell, A., 2007. Risk and crisis management in the public Sector Routledge. New York
- Drennan, L.T., McConnel, A. and Stark A., (2014), Risk and Crisis Management in the Public Sector, Routledge.
- Fagel M.J., 2013, Crisis Management and Emergency Planning, CRC Press.
- Goodrich, J.N., 2002. September 11, 2001 attack on America: a record of the immediate impacts and reactions in the USA travel and tourism industry. *Tourism Management*, 23(6), pp.573-580.
- Guduras D., 2014, Economic crisis and tourism: Case of the Greek tourism sector, *Business-Ekonomiska Misao*, 3(4), pp. 17-30.
- Gurtner, Y.K., 2014. It's more than tourism: investigating integrated crisis management *and recovery in tourist reliant destinations: case studies of Bali and Phuket* (Doctoral dissertation, James Cook University).
- Halverson, S.K., Murphy, S.E., Riggio, R.E., 2004. Charismatic leadership in crisis situations: a laboratory investigation of stress and crisis. *Small Group Res.* 35, 495-514
- Hartmann J. 2011. Crisis Management of the Hotel Industry in Finland. Bachelor Thesis.University of Applied Sciences.

- Hociung I.G., Frâncu L.G., 2012, Globalization - tourism - communication, triangle of competitiveness on the market affected by economic crisis, Theoretical and applied economics, *Academia de Studii Economice*, 12(7), pp. 115-128.
- Hosie P., Pforr C., 2009, *Crisis Management in the Tourism Industry*, Routledge.
- IATA, 2021
- Iordache C., 2013, Management strategies of the financial-economical crisis in the hotel's domain, *Theoretical and Applied Economics*, 3(3), pp. 115-126.
- Kamlin P., 2017, *Tourists' perceptions of destinations in crisis*, Thesis, Umeå University.
- Konoover-Misra S., 2016, *Διαχείριση κρίσεων: Ανθεκτικότητα & αλλαγή*, Broken Hill Publishers Ltd.
- Kukanja M., Planinc T., Sikosek M., 2021, Crisis Management Practices in Tourism SMEs During the Covid-19 Pandemic, *Organizacija Sciendo*, 53(3), pp. 346-361.
- Limniotis H., (2016), *The Greek Crisis: Causes and Implications*, Thesis, BSc (Hons) International Business Management.
- Luecke, R. and Barton, L., 2008. *Διαχείριση κρίσεων: Αποκτήστε τις δεξιότητες για να αποτρέψετε τις καταστροφές. Μεταφράστηκε από τα Αγγλικά από την Ε. Χαλιωρή*. Αθήνα: Modern Times.
- Mansour H.E.L., 2013, *A Crisis Management in the Tourism and Hospitality Industry: A Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Work*, pp. 161-172.
- Martens H.M., Feldesz K., Merten P., 2014, *Crisis Management in Tourism – A Literature Based Approach on the Proactive Prediction of a Crisis and the Implementation of Prevent*, *Athens Journal of Tourism*, 3(2), pp. 89-102.

- Minar L., 2019, Crisis Management and Destination Image Repair after Terrorism, Thesis, Modul Vienna University, Vienna.
- Mishkin, F.S., 1992. Anatomy of a financial crisis. *Journal of evolutionary Economics*, 2(2), pp.115-130
- Niyaz A., 2015, Post Disaster Tourism Crisis Recovery in SIDS: Development and Testing of an Integrated Approach, Thesis, Lincoln University.
- Okumus F., Altinay L., Chathoth P., Koseoglu M.A. 2020. *Strategic Management for Hospitality and Tourism*. 2nd Edition. Routledge.
- Peltomaki S.M., 2015, Crises in the Tourism Industry and their Effects on different Generations, Thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences.
- Penaherrera F.D.I., Labastida V., 2021, The impact of COVID-19 pandemic on tourists' perceived risk of Barcelona as an international destination, Degree Thesis, Ramon Llull University.
- Perry, Allen (2006). Will Predicted Climate Change Compromise the Sustainability of Mediterranean Tourism?. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(4), 367–375.
- Regester M., Larkin J., 2011, *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: A Casebook of Best Practice*, Kogan Page Ltd, London.
- Renner M., 2018, *Crisis Management in Hotel Business*, Master Thesis, Saimaa University of Applied Sciences.
- Ritchie B.W., 2009, *Crisis and Disaster Management for Tourism*, Channel View Publications, Bristol.
- Rodriguez-Anton J.M., 2020, COVID-19 Impacts and Recovery Strategies: The Case of the Hospitality Industry in Spain, *Sustainability*, 12(2), pp. 1-17.
- Roy A., Blasi G., Coleman J., Eden E., (2020), *Hotel California: Housing the crisis*, UCLA Luskin Institute on Inequality and Democracy.

- Ruff, P. and Aziz, K., 2003. *Managing Communications in a Crisis*. Gower Publishing, Ltd.,p.3
- Schoemaker, P. (1997), “Disciplined imagination” , *International Studies of Management and Organization*, Vol. 27 No. 2, pp. 43-70
- Seymour, M. and Moore, S., 2000. *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*. Cassell: London
- Scarpino M.R.J., 2015, *Exploring crisis management challenges in destination management organizations*, Thesis, University of Wollongong.
- Tilaar M.J.I., 2020, *The Tourism Industry in A Developing Destination in Time of Crisis*, Thesis, Uppsala Universitet.
- Ward, S. and Chapman, C., 2003. Transforming project risk management into project uncertainty management. *International journal of project management*, 21(2), pp.97-105.
- Xu, D., Murphy, L., Chen, T. and Pearce, P.L., 2022. Differentiating tourist scam cases: Towards a taxonomy of deceptive schemes. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, pp.159-167.
- Zurikova A., 2021, *Tourism Development at the Destination and Pandemic: Crisis Management and Recovery*, Thesis, Aalborg University.
- Alpha Bank, 2016. *Ελπίδες για αύξηση της απασχόλησης*. Διαθέσιμο από: <https://www.sofokleousin.gr/alpha-bank-elpides-gia-ayksisi-tis-apasxolisis>
[Ανακτήθηκε την 15 Απριλίου2022].
- UNWTO, 2020
- <https://www.dw.com/en/tourism-in-barcelona-more-than-half-year-in-the-shadows/a-43231913>
- <https://www.weforum.org/agenda/2016/03/how-destinations-can-bounce-back-after-terrorist-attacks/>

- <http://www.wycheassociates.com/management.html>
- <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/23/6676/htm>
- <https://www.dekra.com/en/crisis-management/>
- <https://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/chapter-1-3-how-to-re-emerge-as-a-tourism-destination-after-a-period-of-political-instability/>
- <https://skift.com/2018/09/14/10-years-later-how-the-travel-industry-came-back-from-the-financial-crisis/>
- <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20170926-1>
- <https://thewire.in/travel/chart-global-tourism-back-to-1990-levels-as-pandemic-halts-travel>