

## Περιφέρεια

Τόμ. 16, Αρ. 16 (2023)

Περιφέρεια | Regional Integration: Politics, Economics, Governance - Δομικές μεταβάσεις και πολυκρίσεις στην παγκόσμια οικονομία: Προκλήσεις για την περιφερειακή οικονομική ολοκλήρωση

Autumn | Φθινόπωρο 2023 Issue | Τεύχος 16

**ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ**  
**REGIONAL INTEGRATION**  
politics economics governance

ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΥΝΤΑΞΗΣ  
H «Περιφέρεια» αλλάζει

SPECIAL ISSUE ΕΙΔΙΚΟ ΑΦΙΕΡΩΜΑ  
«Δομικές μεταβάσεις και πολυκρίσεις στην παγκόσμια οικονομία: Προκλήσεις για την περιφερειακή οικονομική ολοκλήρωση»  
Κωνσταντίνος Ι. Χαζάκης & Μαρία-Νεφέλη Μάλλιου  
Η αντιμετώπιση των οικονομικών επιπτώσεων της πανδημίας COVID-19 από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα  
Sotiris Petropoulos Global turbulence, emerging powers and the regional integration potential in the Global South  
Γιώργος Ανδρέου Το ενεργειακό τρίλημμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην εποχή των πολυκρίσεων

RESEARCH ARTICLES ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΡΘΡΑ  
Αιμιλία Βλάμη Η Ανθεκτικότητα του ελληνικού τουρισμού και οι μετά την κρίση αναδιαρθρώσεις του Ξενοδοχειακού κλάδου  
Yiorgos Ioannidis & Dimitris Giakoulas The impact of inflation on SMEs: Evidence from a survey on Greek SMEs

POLICY PAPER ΚΕΙΜΕΝΟ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ  
Andrea Ribeiro Hoffmann EU-LAC relations after the 2023 EU-CELAC Summit: what now?

Επιστημονική επιθεώρηση για την περιφερειακή ολοκλήρωση-πολιτική, οικονομία & διακυβέρνηση

## Η ανθεκτικότητα του ελληνικού τουρισμού και η μετά την κρίση αναδιαρθρώσεις του Ξενοδοχειακού κλάδου

Αιμιλία Βλάμη

doi: [10.12681/ri.35331](https://doi.org/10.12681/ri.35331)

Copyright © 2023, Aimilia Vlami

Άδεια χρήσης [Creative Commons Αναφορά-Μη Εμπορική Χρήση 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## Βιβλιογραφική αναφορά:

Βλάμη Α. (2023). Η ανθεκτικότητα του ελληνικού τουρισμού και η μετά την κρίση αναδιαρθρώσεις του Ξενοδοχειακού κλάδου. *Περιφέρεια*, 16(16), 77–107. <https://doi.org/10.12681/ri.35331>

# Η ανθεκτικότητα του ελληνικού τουρισμού και η μετά την κρίση αναδιαρθρώσεις του ξενοδοχειακού κλάδου

**Αιμιλία Βλάμη, Επίκουρη Καθηγήτρια**

Τμήμα Περιφερειακής και Οικονομικής Ανάπτυξης, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

## Περίληψη

Στην παρούσα εργασία αναλύονται ζητήματα διαχείρισης παγκόσμιων κρίσεων που επηρεάζουν τον τουρισμό και την ξενοδοχία. Σε κύριο θέμα διερεύνησης αναδεικνύεται, τόσο η διαχείριση της κρίσης από τη χώρα – υποδοχής όσο και από τον ίδιο τον τουριστικό τομέα, εξετάζοντας ζητήματα όπως η ετοιμότητα κατά την περίοδο της έξαρσης αλλά και η ανθεκτικότητα κατά την περίοδο της επαναφοράς και εξομάλυνσης. Η περιοδολόγηση της διαχείρισης της κρίσης της πανδημίας του covid-19 στον ελληνικό τουρισμό, αναλαμβάνεται προκειμένου να ερμηνευθούν οι αναδιαρθρώσεις του τομέα σε κάθε φάση και να ενσωματωθούν στην αποκτηθείσα γνώση, με σκοπό τη μείωση της ευπάθειας σε τέτοιου είδους απρόβλεπτα γεγονότα για τους προορισμούς και τις επιχειρήσεις.

**Λέξεις κλειδιά:** διαχείριση κρίσεων, ανθεκτικότητα, τουρισμός, ξενοδοχειακός κλάδος, τουριστική πολιτική

---

## Crisis management in tourism and post-crisis hospitality sector restructuring: the case in Greece

**Aimilia Vlami, Assistant Professor**

Department of Regional & Economic Development, Agricultural University of Athens, avlami@aua.gr

## Abstract

This paper is an analysis of issues concerning the management of global crises which affect tourism and hospitality. The main areas of research address the nature of crisis management by both the destination country and the tourism sector itself, examining such issues as the preparedness and response during the period following the outbreak of Covid-19 as well as the recovery and resilience during the period of resolution. This paper aims to periodize the pandemic crisis management in the Greek tourism, so to interpret the restructuring of the sector in each phase. In order to utilize the acquired knowledge, to mitigate future negative impacts from other pandemic crises of destinations and enterprises.

**Keywords:** Crisis management plan, tourism resilience, public policies

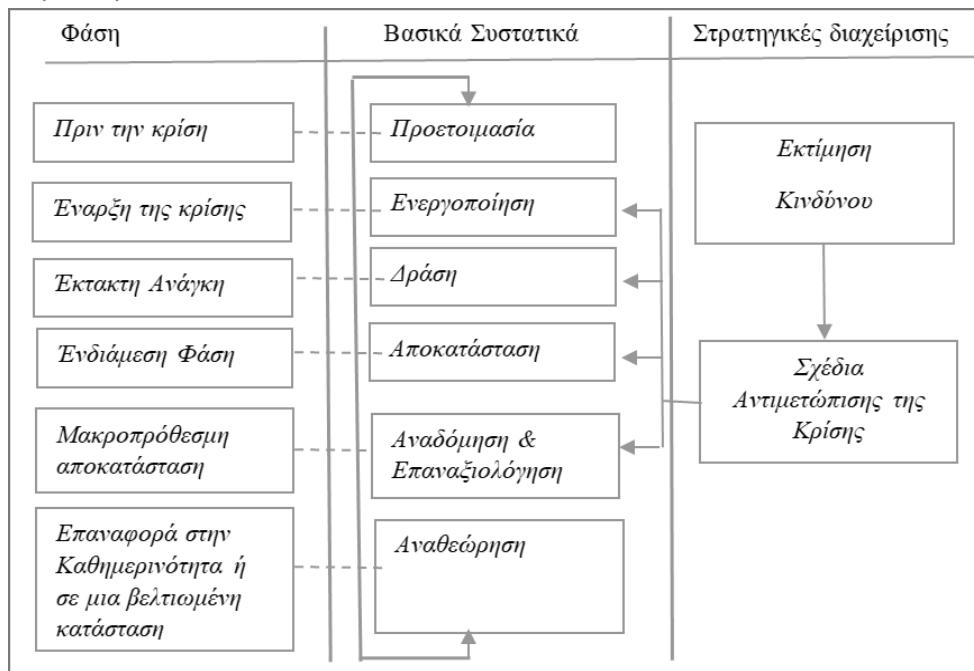
## 1. Εισαγωγή

Στη εργασία αυτή μελετώνται θέματα διαχείρισης κρίσεων και ανθεκτικότητας στον ελληνικό τουρισμό και την ξενοδοχία. Γενικά, παρατηρείται μια ποικιλία όρων και εννοιών που συχνά χρησιμοποιούνται ως συνώνυμα της κρίσης. Οι Beirman και Van Walbeek (2011), για παράδειγμα, αναφέρουν ότι η κρίση στον τουριστικό τομέα εμφανίζεται συχνά με τη μορφή απρόβλεπτων γεγονότων ή καταστάσεων που θέτουν σε κίνδυνο την ομαλή λειτουργία της αγοράς και την ελκυστικότητα ενός προορισμού ή ακόμα και ευρύτερων χωρικών ενοτήτων. Μια κρίση στον τουρισμό εμφανίζεται ξαφνικά και χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και αδυναμία ρύθμισης της λειτουργίας του συστήματος (Faisal κ.ά. 2020, Koehl 2011). Ορισμένοι ερευνητές στην προσπάθειά τους να διατυπώσουν έναν πιο σαφή ορισμό, προχώρησαν σε μια διάκριση των όρων «κρίση» και «καταστροφή» (Faulkner 2001, Ritchie & Jiang 2019). Αναλυτικότερα, η κρίση αφορά μια κατάσταση, ένα γεγονός το οποίο ως ένα βαθμό έχει προκύψει από συσσωρευμένα προβλήματα εντός του ίδιου του οργανισμού (όπως προβλήματα σε διοικητικές δομές ή πρακτικές, αδυναμία αναπροσαρμογής στις εξελίξεις, κλπ.), ενώ η καταστροφή αφορά μια κατάσταση ή μια συγκυρία όπου ένας οργανισμός έρχεται αντιμέτωπος με ξαφνικές, απρόβλεπτες καταστροφικές αλλαγές πάνω στις οποίες έχει ελάχιστο έλεγχο. Οι McKercher και Hui (2004) διακρίνουν τις καταστροφές σε φυσικά γεγονότα (όπως πλημμύρες, τυφώνες, σεισμοί) και σε ανθρωπογενή (όπως πόλεμοι και τρομοκρατία). Στον τουρισμό, ο Coles (2004) προσθέτει και άλλες μορφές καταστροφών όπως περιστατικά λιμού, πολιτικής αστάθειας και επιδημίας.

Σε αυτό το πλαίσιο, η διαχείριση κρίσεων, σύμφωνα με τον Faulkner (2001), μπορεί να οριστεί ως μια οργανωμένη ανταπόκριση σε απρόβλεπτα γεγονότα και συγκυρίες που απειλούν τους ανθρώπους, τις ιδιοκτησίες και την εξέλιξη των τουριστικών οργανισμών και προορισμών. Όπως και με την έννοια της κρίσης, η διεθνής βιβλιογραφία φαίνεται να αδυνατεί να διατυπώσει έναν κοινά αποδεκτό ορισμό για τη διαχείριση της κρίσης. Ο Santana (2004) ορίζει τη διαχείριση κρίσεων ως μια συνεχή και ολοκληρωμένη προσπάθεια των οργανισμών, με κύριο στόχο αρχικά την κατανόηση και την αποφυγή των κρίσεων αλλά και την αποτελεσματική διαχείριση αυτών, λαμβάνοντας υπόψη σε κάθε φάση σχεδιασμού και δράσης, τις ομάδες ενδιαφερομένων. Ουσιαστικά, οι Hale κ.ά. (2005) θεωρούν ότι ο σκοπός της διαχείρισης κρίσεων είναι η διαμόρφωση του κατάλληλου πλαισίου, το οποίο επιτρέπει στους οργανισμούς να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις επιδράσεις από καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, και να διατηρούν τη λειτουργική και την παραγωγική τους διαδικασία, τόσο κατά τη διάρκεια όσο και κατά την μετά την κρίση περίοδο.

Τα θεωρητικά πλαίσια διαχείρισης κρίσεων στον τουριστικό τομέα και τον κλάδο της φιλοξενίας σε διάφορες χωρικές κλίμακες, συνήθως αντιμετωπίζουν την κρίση ως μια ολιστική διαδικασία, με αλληλοδιάδοχες χρονικές φάσεις. Ο Faulkner (2001), βασιζόμενος στις εργασίες των Fink (1986) και Roberts (1994) οι οποίοι διατύπωσαν δυο εξελικτικά μοντέλα αναφορικά με τον κύκλο ζωής των κρίσεων, ανέπτυξε το πρώτο Πλαίσιο Διαχείρισης Καταστροφών στο τουρισμό και τη ξενοδοχία (βλ. σχήμα 1).

**Σχήμα 1.**  
**Πλαίσιο Διαχείρισης Κρίσεων στον Τουρισμό, σύμφωνα με τον Faulkner B. (2001)**



Πηγή: Faulkner B. (2001)

Το πλαίσιο του Faulkner βασίστηκε σε έξι αλληλοδιάδοχες χρονικές φάσεις εξέλιξης μιας κρίσης σε έναν προορισμό, οι οποίες είναι οι ακόλουθες: α. πριν την κρίση, περιλαμβάνονται δράσεις πρόληψης και σχεδιασμού για την αποφυγή ή την μείωση των επιδράσεων ενός ενδεχόμενου απρόβλεπτου γεγονότος β. κατά την έναρξη της κρίσης, παρατηρούνται τα προειδοποιητικά σημάδια μιας επικείμενης καταστροφής και προετοιμάζονται τα σχέδια αντιμετώπισής της γ. στην Έκτακτη ανάγκη λαμβάνονται επείγοντα μέτρα για την προστασία των ανθρώπων και των περιουσιών, δ. στην Ενδιάμεση φάση ξεκινούν πολιτικές και δράσεις για την κάλυψη των βραχυπρόθεσμων αναγκών των πληγέντων προορισμών, οργανισμών, επιχειρήσεων και εργαζομένων, ε. η Μακροπρόθεσμη αποκατάσταση, αποτελεί συνέχεια της προηγούμενης φάσης, όπου το επίκεντρο πλέον μετατοπίζεται στην ταχύτατη ενεργοποίηση ενός σχεδίου επαναφοράς στην κανονικότητα και τέλος στ. στη φάση της Επαναφοράς όλες οι πολιτικές και οι δράσεις αφορούν την εξομάλυνση και την επιστροφή στην καθημερινότητα ή σε μια βελτιωμένη κατάσταση, με την βελτιστοποίηση του συστήματος και την ενίσχυση της ικανότητας του να αντιστέκεται και να παραμένει ανθεκτικό

σε μελλοντικά απρόβλεπτα γεγονότα. Σε κάθε φάση, ο ερευνητής αναφέρει τα βασικά συστατικά της κρίσης, την εκτίμηση του κινδύνου, τις πολιτικές και τις στρατηγικές για τη διαχείριση των επιδράσεων της στο τουρισμό.

Το εν λόγω θεωρητικό πλαίσιο, σύμφωνα με τους Hao κ.ά. (2020) έχει υιοθετηθεί ευρέως από τους ερευνητές του τουρισμού για τη μελέτη και ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης καταστροφών και κρίσεων στον τουρισμό και τη φιλοξενία. Πιο συγκεκριμένα, οι Miller και Ritchie (2003) εφάρμοσαν το εν λόγω θεωρητικό πλαίσιο στη περίπτωση της κρίσης του αφθώδη πυρετού στο τουριστικό τομέα στο Ηνωμένο Βασίλειο. Ο Prideaux (2004) διερεύνησε την αντίδραση της Αυστραλιανής κυβέρνησης στις επιπτώσεις τριών μη συσχετιζόμενων κρίσεων που επηρέασαν σοβαρά το παγκόσμιο τουριστικό κύκλωμα (με σημαντικότερη την τρομοκρατική επίθεση της 11ης Σεπτεμβρίου). Οι Niininen κ.ά. (2008) προσάρμοσαν το πλαίσιο αυτό στην ελληνική επιβατηγό ναυτιλία για να εντοπίσουν το επίπεδο ετοιμότητας του ναυτιλιακού κλάδου και του τουρισμού για την αντιμετώπιση κρίσεων μετά από δύο σοβαρά περιστατικά (Superfast III και Express Samina). Οι Gani κ.ά. (2021) διερεύνησαν το επίπεδο ετοιμότητας και τις στρατηγικές ανάκαμψης που υιοθετήθηκαν από τους ενδιαφερόμενους φορείς του τουρισμού σε δύο προορισμούς στην Ινδία κατά τη διάρκεια φυσικών καταστροφών. Οι Derham κ.ά. (2020) υιοθέτησαν το πλαίσιο του Faulkner στο τσουνάμι του Ινδικού Ωκεανού το 2004 διερευνώντας την αντίδραση των tour operators στην κρίση. Οι Permatasari και Mahyuni (2022) το χρησιμοποίησαν για να μελετήσουν το πλαίσιο διαχείρισης της κρίσης του COVID-19 από ένα νέο ξενοδοχείο 5αστέρων στον προορισμό Μπάλι. Επίσης, οι Hao κ.ά. (2020) εφάρμοσαν το μοντέλο του Faulkner για να διερευνήσουν τις επιδράσεις της κρίσης του COVID-19 στον ξενοδοχειακό κλάδο της Κίνας.

Σύμφωνα, με τις εκτιμήσεις του WTTC (2020) η μέση περίοδος επαναφοράς των τουριστικών αφίξεων στα προ κρίσης επίπεδα, μετά από το ξέσπασμα μιας επιδημίας, συνήθως διαμορφώνεται στους 19,4 μήνες. Στην περίπτωση του Covid-19, όμως, η πανδημία διήρκεσε 3 χρόνια και οι επιπτώσεις της προβλέπεται ότι θα επιδρούν στην παγκόσμια οικονομία και τον τουρισμό, τουλάχιστον μέχρι το 2025 (ETC 2023). Κατ' αυτόν τον τρόπο η εξάπλωση του Covid-19 αναδεικνύεται σε βασικό παράδειγμα διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό, τόσο για την εκτεταμένη κλίμακα της πανδημίας στο χώρο και το χρόνο όσο και για το ότι αποτελεί την αφετηρία για μια σειρά δευτερευουσών κρίσεων. Πρόκειται για μια καταστροφή η οποία πυροδότησε μια σειρά από απρόβλεπτες συγκυρίες και δευτερογενείς κρίσεις (κοινωνικό-πολιτικής, οικονομικής, και τουριστικής φύσεως, Amaro 2021).

Για τους ανωτέρω λόγους, στη παρούσα εργασία επιχειρείται μια συστηματική καταγραφή των δράσεων που εφαρμόστηκαν με στόχο τη διαχείριση της κρίσης του Covid-19 στον ελληνικό τουρισμό και τον κλάδο φιλοξενίας, καθώς, διαπιστώνεται ότι υπάρχει ανάγκη για περισσότερη έρευνα τόσο από τη πλευρά του ξενοδοχειακού μάνατζμεντ και της διαχείρισης προορισμών, όσο και από την πλευρά της ανθεκτικότητας τους (Ritchie & Jiang 2019, Amaro 2021).

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι μόλις τη δεκαετία του 1970 άρχισε να αναπτύσσεται ο όρος «ανθεκτικότητα» στις οικολογικές επιστήμες με σκοπό να προσδιοριστεί η ικανότητα ενός οικοσυστήματος να ανταποκρίνεται σε μια διαταραχή και να ανακάμπτει από αυτήν (Holling 1973). Ωστόσο, στο πεδίο του τουρισμού η ανθεκτικότητα αναδείχθηκε σε κύριο αντικείμενο έρευνας, από το 2005 και μετέπειτα, με επίκεντρο την οικονομική ανάκαμψη μετά από μια κρίση ή καταστροφή, διερευνώντας και τα κατάλληλα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων (Hall κ.ά. 2018, Cheer & Lew 2017, Luthe & Wyss 2014). Ουσιαστικά, η έννοια της ανθεκτικότητας είναι σημαντική για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι τουριστικές επιχειρήσεις, οι οργανισμοί, οι προορισμοί, οι ίδιοι οι τουρίστες μπορούν να επιβιώσουν, να προσαρμοστούν, να ανταποκριθούν ή ακόμα και να μετασχηματιστούν μπροστά στις αυξανόμενες παγκόσμιες ή/και τοπικές κρίσεις και διαταραχές (Hall κ.ά., 2018). Ειδικά, στο κλάδο της φιλοξενίας η έρευνα της Lew (2014) σημειώνει ότι η έρευνα για την ανθεκτικότητα του τουρισμού και της φιλοξενίας συχνά επικεντρώνεται στην επαναφορά των προορισμών και των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μετά από μια κρίση, εξετάζοντας ποσοτικά δεδομένα όπως τουριστικές αφίξεις, διανυκτερεύσεις, πληρότητες, κ.λπ. η ανθεκτικότητα του κλάδου βρίσκεται σε νηπιακό στάδιο (Brown κ.ά. 2017, Ritchie & Jiang 2021) και αφορά κυρίως θέματα οργανωτικής και επιχειρηματικής ανθεκτικότητας. Σύμφωνα με τους Biggs κ.ά. (2015), η ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων ορίζεται ως η ικανότητα μιας επιχείρησης να συνεχίζει τη λειτουργία της και να προσαρμόζεται στη διαταραχή, διατηρώντας παράλληλα την ταυτότητα και τη φήμη της. Οι ανθεκτικές επιχειρήσεις επιδεικνύουν υψηλή προσαρμοστική ικανότητα, γεγονός που οδηγεί σε καινοτομία και αλλαγές, με τη μορφή νέων επιχειρηματικών δικτύων, μεθόδων λειτουργίας, νέων αγορών, προϊόντων και νέων μοντέλων ηγεσίας (Fiksel 2006, Dahles & Susilowati 2015, Hall 2022).

## 2. Μεθοδολογία

**Η** Ευρώπη διαχρονικά αποτελεί τη γεωγραφική ενότητα με τη μεγαλύτερη επι-σκεψιμότητα, καθώς οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις στην ήπειρο, από τα 16,8 εκατομ. άτομα το 1950, έφθασαν τα 745,2 εκατομ. το 2019, αντιπροσωπεύοντας το 51,1% της παγκόσμιας αγοράς (UNWTO 2020). Η Ελλάδα ήταν ανάμεσα στις 15 πιο δημοφιλείς χώρες υποδοχής τουριστών, αφού δέχτηκε συνολικά 31,3 εκ. αφίξεις και η άμεση συμβολή του τομέα στη χώρα εκτιμάται ότι το 2019 υπερέβη το 10% του ΑΕΠ (WTTC 2020). Με την παγίδα της μονοκαλλιέργειας του τουρισμού να ανάγεται σε βασικό ζήτημα στη χώρα, την εποχή της πανδημίας του Covid-19 η έστω και προσωρινή ολική απενεργοποίηση του ξενοδοχειακού κλάδου και της εν γένει τουριστικής δραστηριότητας οδήγησε στο να περιέλθει αυτομάτως η Ελλάδα σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης, και κατ' επέκταση στα πρόθυρα μιας νέας οικονομικής κρίσης.

Γενικά, τις τελευταίες δυο δεκαετίες έχει σημειωθεί σημαντική αύξηση των εργασιών που διερευνούν το θέμα της διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό και την ξενοδοχία, λόγω της ευπάθειας που εμφανίζει το παγκόσμιο τουριστικό σύ-

στημα σε αυτά τα απρόβλεπτα γεγονότα (Casal-Ribeiro κ.ά. 2023). Ωστόσο, πρόσφατες έρευνες (Zenker κ.ά. 2020, Ritchie & Jiang 2019) επισημαίνουν ότι υπάρχει ακόμα ανάγκη για διαρκή δοκιμή και βελτίωση των πλαισίων διαχείρισης κρίσεων, αποβλέποντας στην ανάπτυξη νέων θεωρητικών γνώσεων και στρατηγικών διαχείρισης. Η ανάγκη αυτή έχει προσελκύσει την προσοχή των ερευνητών κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση του Covid-19 καθώς, η αυξανόμενη συχνότητα και η πολυπλοκότητα κρίσεων παγκόσμιας εμβέλειας, αναδεικνύουν τον κομβικό ρόλο της διαχείρισης κρίσεων για τους προορισμούς, τους οργανισμούς τουρισμού και τις επιχειρήσεις φιλοξενίας (Lew κ.ά. 2020).

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η συστηματική καταγραφή των πολιτικών που ασκήθηκαν και των δράσεων που εφαρμόστηκαν στη χώρα, με κύριο στόχο τη περιοδολόγηση της διαχείρισης της κρίσης του Covid-19 στον ελληνικό τουρισμό και τον κλάδο της φιλοξενίας. Αποβλέποντας, παράλληλα να διερευνηθεί η ανθεκτικότητα και να ερμηνευθούν οι αναδιαρθρώσεις του τουριστικού τομέα και ιδιαιτέρως του ξενοδοχειακού κλάδου. Η εργασία έχει τους εξής ερευνητικούς στόχους:

1) Ποια διδάγματα μπορούν να αντληθούν από τα υφιστάμενα πλαίσια διαχείρισης κρίσεων και τη δυνατότητά τους να εφαρμοστούν στην πανδημία του Covid-19, με τη μορφή αλληλοδιάδοχων χρονικών φάσεων στην περίπτωση του ελληνικού τουρισμού και της ξενοδοχίας;

2) Ποιες είναι οι κύριες πολιτικές και δράσεις της εθνικής κυβέρνησης και των φορέων τουρισμού που ασκήθηκαν για την επιβίωση, την ανάκαμψη και την ανθεκτικότητα του ελληνικού τουρισμού και του ξενοδοχειακού κλάδου και

3) Ποιες οι αναδιαρθρώσεις του ελληνικού τουρισμού και του ξενοδοχειακού κλάδου, σε κάθε φάση της κρίσης του Covid-19;

Η παρούσα εργασία υιοθετεί το Πλαίσιο Διαχείρισης Καταστροφών του Faulkner (2001) στο τουρισμό και τον κλάδο της φιλοξενίας, καθώς στην εργασία των Vong κ.ά. (2021) διαπιστώνεται ότι αποτελεί το πλαίσιο με τη μεγαλύτερη διεθνή απήχηση και αναγνώριση στο τουρισμό και σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση των Casal-Ribeiro κ.ά. (2023) έχει εφαρμοστεί ευρέως στη μελέτη διαφόρων απροβλέπτων γεγονότων και καταστροφών σε προορισμούς. Μάλιστα, στις έρευνες των Hao κ.ά. (2020) και των Permatasari και Mahyuni (2022), οι οποίες αφορούν τη διαχείριση κρίσης του Covid-19 στον ξενοδοχειακό κλάδο της Κίνας και στο Μπαλί αντίστοιχα, υιοθετήθηκε το θεωρητικό πλαίσιο του Faulkner (2001), καθώς διαπιστώθηκε από τους ερευνητές ότι το μοντέλο αυτό έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται ιδανικά στη διαχείριση καταστροφών που σχετίζονται με την υγεία και ιδίως στη προσπάθεια κατανόησης και ερμηνείας των επιπτώσεων τους σε τουριστικούς προορισμούς και επιχειρήσεις φιλοξενίας.

Ωστόσο, χρειάζεται να επισημανθεί ότι το Πλαίσιο Διαχείρισης Καταστροφών του Faulkner, αν και θεωρείται ένα ικανοποιητικό ερμηνευτικό πλαίσιο διαχείρισης της κρίσης για όλες τις τουριστικές περιοχές, έχει υποστεί κριτική από ορισμένους ερευνητές οι οποίοι επισημαίνουν ότι πρόκειται για ένα γενικό πλαίσιο με σημαντική ασάφεια ως προς το διαχωρισμό των αλληλοδιαδοχικών

χρονικών φάσεων (Paraskevas & Arendell 2007, Ritchie & Jiang 2019). Μάλιστα, σε αρκετές περιπτώσεις ο κύκλος ζωής ενός απρόβλεπτου γεγονότος μπορεί να μην περιλαμβάνει και τις έξι φάσεις, όπως η περίπτωση της εργασίας του Hederson (2004) όπου ένα αεροπορικό δυστύχημα μπορεί να εκτυλιχθεί γρήγορα και να δημιουργήσει μια άμεση κρίση χωρίς δυνατότητα πρόληψης και προετοιμασίας, έτσι ο ερευνητής σύμπτυξε τις τρεις πρώτες φάσεις του Faulkner σε μια μόνο φάση, αυτή της έκτακτης ανάγκης (με τη συντριβή του αεροσκάφους). Κατά τον ίδιο τρόπο και οι Miller και Ritchie (2003) υποστήριξαν ότι η φάση πριν την κρίση μπορεί να είναι πολύ σύντομη σε διάρκεια και να μην αφήνει περιθώρια για πρόληψη και προετοιμασία (όπως μια φυσική καταστροφή ή τρομοκρατική επίθεση). Ενώ ακόμα και οι κρίσεις που είναι εσωτερικού χαρακτήρα μπορεί να οδηγήσουν σε μια περίοδο άρνησης ότι ένα πρόβλημα υφίσταται. Παράλληλα, οι προαναφερόμενοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι φάσεις της αποκατάστασης και της επαναφοράς είναι πολύ σημαντικές, καθώς επιτρέπουν τον αναστοχασμό στην ολιστική διαδικασία της διαχείρισης και την αναθεώρησή της, δημιουργώντας μάθηση διπλού βρόχου. Ειδικά, η κατανόηση των φάσεων της διαχείρισης κρίσεων, δύναται να συμβάλουν στην κατανόηση σημαντικών εννοιών που έχουν εφαρμογή σε όλο το κύκλο ζωής της τουριστικής κρίσης, όπως για παράδειγμα η έννοια της ανθεκτικότητας, η οποία μπορεί να έχει χρησιμότητα ως προς την κατανόηση της φθαρτότητας του τουρισμού και της ξενοδοχίας στις φάσεις πριν και κατά την έναρξη μιας μελλοντικής κρίσης ή δύναται να συμβάλει στο σχεδιασμό στρατηγικών αντιμετώπισης, συνεισφέροντας κατ' αυτό τον τρόπο στην οικοδόμηση μελλοντικής ανθεκτικότητας (Permatasari & Mahyuni 2021, Casal-Ribeiro κ.ά. 2023).

Για τους λόγους αυτούς η παρούσα εργασία βασίστηκε στην ανάλυση δευτερογενών ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων, προκειμένου, να αποτυπωθεί μια όσο το δυνατόν πιο σαφής εικόνα των πολιτικών και των δράσεων που έλαβαν οι φορείς χάραξης πολιτικής για τη διαχείριση της κρίσης του Covid-19. Ενώ, παράλληλα, επιχειρείται να εντοπισθεί η ανθεκτικότητα του ελληνικού τουρισμού και της ξενοδοχίας καθώς και οι αναδιρθρώσεις τους. Η ανάλυση δευτερογενών ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων ενισχύει τη συμπληρωματικότητα των ευρημάτων και τον εμπλουτισμό της κατανόησης της πολυδιάστατης και πολυσχιδούς υπόστασης του τουριστικού τομέα και του κλάδου της φιλοξενίας (Veal 2022). Ειδικότερα, η συστηματική συλλογή και ανάλυση δεδομένων, για τη διαχείριση της κρίσης του Covid-19 για τον ελληνικό τουρισμό και τη ξενοδοχία, ξεκίνησε τον Μάρτιο του 2020 με την κήρυξη της πανδημίας και διήρκεσε έως και τις αρχές του Μαΐου του 2023 με την λήξη της. Σε αυτό το πλαίσιο δημιουργήθηκε ένα ειδικό ψηφιακό αρχείο αναφορικά με τη Διαχείριση της κρίσης του Covid-19, το οποίο περιλαμβάνει δευτερογενές υλικό τόσο στην αγγλική όσο και στην ελληνική γλώσσα. Η διαδικασία αυτή συνίσταται στην συλλογή, αξιολόγηση, αποδελτίωση και επεξεργασία ανοιχτών δημοσιευμένων ποιοτικών δεδομένων (όπως επιστημονικά άρθρα, e-books, νομοθεσία και προεδρικά διατάγματα από την εφημερίδα της ελληνικής κυβερνήσεως, στρατηγικές διαχείρισης της



κρίσης και προγράμματα ανάπτυξης των Υπουργείων Ανάπτυξης, Οικονομικών και Τουρισμού, ετήσια σχέδια στρατηγικής προβολής του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού, σχετικές εκθέσεις του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος και της Ειδικής Υπηρεσίας Συντονισμού του Ταμείου Ανάκαμψης, καθώς επίσης μελέτες και έρευνες της Τράπεζας της Ελλάδος, του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, του Ινστιτούτου του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, του Ινστιτούτου Εναλλακτικών Πολιτικών, της European Travel Commission, του World Tourism Organization, του World Travel & Tourism Council, κλπ.). Αναφορικά, με τα δευτερογενή ποσοτικά δεδομένα αυτά προέρχονται κυρίως από τον World Tourism Organization, την έρευνα συνόρων της Τράπεζας Ελλάδος και την Ελληνική Στατιστική Αρχή και αφορούν στατιστικά στοιχεία τουριστικών αφίξεων και εισπράξεων καθώς επίσης διανυκτερεύσεις και πληρότερη σε Ξενοδοχειακά καταλύματα, σε τρία χωρικά επίπεδα: διεθνές, επίπεδο χώρας και περιφέρειας.

Τα ευρήματα αυτής της έρευνας παρουσιάζονται στην παρακάτω ενότητα, όπου με βάση το μοντέλο του Faulkner (2001), επιχειρείται μια περιοδολόγηση της διαχείρισης της κρίσης του Covid-19 στον ελληνικό τουρισμό και τη φιλοξενία. Μάλιστα, σε κάθε φάση της κρίσης, διαμορφώνεται ένας πίνακας όπου αποτυπώνονται τα συστατικά και οι στρατηγικές διαχείρισης της κρίσης, ώστε να είναι δυνατή μια σύγκριση των δράσεων μεταξύ των αλληλοδιαδόχων φάσεων, αλλά και των επιδράσεων τους στην εξέλιξη του κλάδου φιλοξενίας και του ελληνικού τουρισμού εν γένει.

### **3. Περιοδολόγηση της διαχείρισης της κρίσης της πανδημίας στον ελληνικό τουρισμό και τη φιλοξενία**

**Ο**ι δύο πρώτες φάσεις πριν και κατά την έναρξη περιλαμβάνουν την πρόληψη και την προετοιμασία για την άμυνα στην κρίση. Σύμφωνα με τον Coombs (2007), η προετοιμασία έχει καλύτερα αποτελέσματα όταν έχει οριστεί η αρμόδια ομάδα και έχει εκπονηθεί ένα Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων (Crisis Management Plan/CMP). Ωστόσο, ο Drabek έχει επισημάνει, ήδη από το 1995, ότι τα CMPs στον τουριστικό τομέα έχουν περιορισμένο πεδίο εφαρμογής (π.χ. περιπτώσεις πυρκαγιάς σε Ξενοδοχεία), καθώς είναι δύσκολο να εφαρμοστούν σε απρόβλεπτες καταστάσεις (Soliku κ.ά. 2020). Για παράδειγμα, η κρίση του Covid-19, όπως και η περίπτωση της πανδημίας του SARS το 2002, ήταν μια απρόβλεπτη κρίση υγείας, για την οποία δεν υφίσταντο σχετικές δράσεις πρόληψης και προετοιμασίας, έτσι ώστε να ενεργοποιηθούν, αναγκάζοντας το ξενοδοχειακό κλάδο να λάβει έκτακτες αποφάσεις κατά τη περίοδο έξαρσης του φαινομένου. (Hung κ.ά. 2018, Quang κ.ά. 2020, Kenny & Dutt 2021).

Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, έτος σταθμός για την αντιμετώπιση απειλών κατά της υγείας θεωρείται, το 2009, η πανδημία H1N1. Η πανδημία αυτή, αν και αρκετά ήπια, συνέβαλε στη θέσπιση, για πρώτη φορά, ενός πλαισίου κοινών κανόνων και διαδικασιών για την προμήθεια ιατρικών αντιμέτρων και παράλλη-

λα για την εδραίωση μηχανισμών για τη διευκόλυνση ανταλλαγής πληροφοριών κατά την εξέλιξη μιας κρίσης υγείας. Στην περίπτωση, όμως, του Covid-19, αυτοί οι μηχανισμοί δεν ενεργοποιήθηκαν εγκαίρως, ώστε κατά τη φάση της προετοιμασίας να διασφαλιστεί μια συνεκτική ενημέρωση σχετικά με τον επερχόμενο κίνδυνο. Τα θεσμικά όργανα της Ε.Ε. περίμεναν την επίσημη ανακήρυξη της πανδημίας για να εκκινήσουν τις εργασίες διαβούλευσης για τον συντονισμό και την οργάνωση του σχεδίου αντιμετώπισης της κρίσης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, ο μηχανισμός πολιτικής προστασίας να ενεργοποιηθεί, στην επόμενη φάση, της έκτακτης ανάγκης ως απάντηση στα αιτήματα βοήθειας των κρατών-μελών για τη χρηματοδότηση ιατρικών ερευνών και για τον επαναπατρισμό Ευρωπαίων πολιτών από τρίτες χώρες. Υπό αυτές τις συνθήκες, και στην Ελλάδα οι δράσεις της πολιτικής ηγεσίας για τη διαχείριση του Covid-19 ουσιαστικά ξεκίνησαν τον Μάρτιο του 2020, και όχι από τις αρχές του έτους, που ήδη διαφαίνονταν τα πρώιμα σημάδια της κρίσης. Παρατηρείται ότι η χώρα δεν ήταν προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει μια τέτοιας έκτασης υγειονομική κρίση, τόσο ως προς τη διαχείριση όσο και ως προς την επιβίωση του συστήματος υγείας. Οι πρώτες φάσεις του Πλαισίου Διαχείρισης Κρίσεων στον Τουρισμό, επομένως, στην περίπτωση του Covid-19 δεν κατέστη δυνατόν να ενεργοποιηθούν και η Στρατηγική Διαχείρισης της Κρίσης της πανδημίας αυτής μπορεί να διακριθεί, σύμφωνα με το μοντέλο Faulkner (2001), στις εξής τέσσερις φάσεις: *α. Έκτακτη ανάγκη, β. Ενδιάμεση φάση, γ. Μακροπρόθεσμη αποκατάσταση και δ. Επαναφορά στην καθημερινότητα ή σε μια βελτιωμένη κατάσταση.*

### 3.1 Φάση Έκτακτης ανάγκης

Στη φάση αυτή γίνεται αισθητή η κρίση στο ευρύ κοινό και εφαρμόζονται στρατηγικές για την αντιμετώπισή της, με την ενεργοποίηση ενός σχεδίου έκτακτης ανάγκης. Στην περίπτωση του Covid-19, τα μέτρα προστασίας που ελήφθησαν επιβάρυναν σοβαρά, τόσο τις κοινωνίες όσο και τις οικονομίες (πίνακας 1). Ειδικότερα, η απαγόρευση κυκλοφορίας, το κλείσιμο των συνόρων, η παύση της πλειονότητας των αεροπορικών πτήσεων, η διακοπή των ταξιδιών κρουαζιέρας προκάλεσαν ένα παγκόσμιο «domino επιπτώσεων», επηρεάζοντας το διεθνές τουριστικό κύκλωμα, τους προμηθευτές του και τους προορισμούς.

Στην Ελλάδα, το Μάρτιο του 2020, θεσμοθετήθηκε η ολική απενεργοποίηση του κλάδου φιλοξενίας, για προληπτικούς λόγους της δημόσιας υγείας. Με αυτές τις κυβερνητικές αποφάσεις επισφραγίστηκε το γεγονός ότι ο ελληνικός τουρισμός βίωνε μια πρωτόγνωρη κατάσταση. Ουσιαστικά, με την παγίδα της μονοκαλλιέργειας του τουρισμού να ανάγεται σε βασικό ζήτημα στην εποχή του Covid-19, η χώρα περιήλθε αυτομάτως σε κατάσταση νέας οικονομικής κρίσης, μετά από μια σχεδόν 10ετή περίοδο προγραμμαμάτων οικονομικής προσαρμογής. Οι βασικές ενέργειες έκτακτης ανάγκης, σε επίπεδο χώρας για τον περιορισμό των άμεσων οικονομικών επιπτώσεων, αφορούσαν κυρίως την επιδότηση επιχειρήσεων για τον περιορισμό των ζημιών και την προστασία των

εργαζομένων από τις μαζικές απολύσεις (όπως μέτρα για τη μείωση του λειτουργικού κόστους, για τη στήριξη της απασχόλησης και για τη διασφάλιση της ρευστότητας (Apostolopoulos κ.ά. 2021)).

Το υπουργείο Τουρισμού, ως μια πρώτη άμεση ανταπόκριση στο μεγάλο ζήτημα των ακυρώσεων ταξιδιών, προχώρησε στη θεσμοθέτηση του ειδικού τουριστικού voucher διάρκειας 18 μηνών, ώστε με αυτόν τον τρόπο να αποζημιωθούν οι ταξιδιώτες, για τις προκαταβολές ή/και τις εξοφλήσεις για τουριστικά πακέτα, καθώς και για το αντίτιμο ακτοπλοϊκών και αεροπορικών εισιτηρίων δρομολογίων που ματαιώθηκαν. Όμως, η δυσπιστία και ο φόβος της νόσου ήταν τόσο εκτεταμένα, με αποτέλεσμα ο τουριστικός τομέας στη χώρα να μεταβεί από τη φάση της εκθετικής αύξησης στην κατάρρευση. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι πρώτες συμβουλές διαχείρισης της κρίσης από τους επαγγελματικούς φορείς (ΞΕΕ, ΣΕΤΕ) προς τα ξενοδοχεία και τα ταξιδιωτικά γραφεία ήταν η εφαρμογή μιας ευέλικτης πολιτικής ακυρώσεων ή αναβολής χρεώσεων κράτησης. Ενώ παράλληλα, αναπροσάρμοσαν την επικοινωνιακή τους πολιτική, υιοθετώντας στους social media λογαριασμούς τους (ως hashtag) τη φράση «Postpone, don't cancel», ώστε να ενθαρρύνουν τους ακόλουθούς τους να αναβάλλουν και όχι να ακυρώσουν τα ταξίδια τους. Και ταυτόχρονα ενσωματώνοντας δράσεις όπως online παροχή ευκαιριών εξατομικευμένης εμπειρίας για χρήση αργότερα (ακόμα και με τη μορφή δωροκάρτας) και διενέργειας virtual yoga retreat, webinars κ.λπ., με σκοπό τη διατήρηση της επαφής τους με τους επισκέπτες, με στροφή αρχικά προς το εγχώριο τουριστικό κοινό και σταδιακά προς τους εισερχόμενους τουρίστες.

## Πίνακας 1.

## Φάση Έκτακτης Ανάγκης διαχείρισης των επιπτώσεων της κρίσης του Covid-19 στον ελληνικό τουρισμό

Φάση	Βασικά Συστατικά	Στρατηγικές διαχείρισης
Έκτακτη Ανάγκη Μάρτιος-Δεκέμβριος 2020	<p><b>Δράσεις Έκτακτης Ανάγκης</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργία δημόσιων και ιδιωτικών υγειονομικών δομών για έλεγχο και νοσηλεία κρουσμάτων.</li> <li>• Κοινωνική απομόνωση και ολική απενεργοποίηση του τουριστικού τομέα.</li> <li>• Θεσμοθέτηση βασικών μέτρων αποφυγής μετάδοσης του ιού, για επιχειρήσεις, προσωπικό, τοπικές κοινωνίες, επισκέπτες.</li> <li>• Θεσμοθέτηση τουριστικού voucher ακύρωσης διάρκειας 18 μηνών.</li> <li>• Επαναλειτουργία καταλυμάτων και εστιατορίων με υγειονομικά πρωτόκολλα.</li> <li>• Μετατροπή τουριστικών μονάδων σε καταλύματα έκτακτης ανάγκης (καραντίνας).</li> <li>• Ευέλικτες τιμολογιακές πολιτικές με σκοπό την αύξηση ρευστότητας των καταλυμάτων και την επιβίωσή τους.</li> <li>• Ενίσχυση εγχώριου τουρισμού, μέσω προγράμματος επιδότησης διακοπών.</li> <li>• Εφαρμογή συστημάτων επικοινωνίας (συμπεριλαμβανομένων MME και social media). Εκπαιδευτικές αφίσες και φυλλάδια σχετικά με τον Covid-19. Καμπάνιες «μένουμε σπίτι», «μένουμε Ελλάδα», κ.λπ.</li> <li>• Ενσωμάτωση τεχνολογιών για ανέπαφες συναλλαγές και διαδικασίες.</li> </ul>	<p><b>Εκτίμηση κινδύνου</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι ομάδες που βρίσκονται σε κίνδυνο εκτός από το γενικό πληθυσμό από τη διασπορά της νόσου, συνεχίζουν να είναι οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι</li> <li>• Στόχοι: προστασία της δημόσιας υγείας στήριξη της απασχόλησης ενίσχυση της ρευστότητας των επιχειρήσεων, τόνωση της κοινωνικής συνοχής</li> <li>• Χάραξη Σχεδίου Επανεκκίνησης της Οικονομίας, της Υγείας, της Σταθερότητας, της Εμπιστοσύνης και της Αλληλεγγύης .</li> </ul>

Η απαγόρευση κυκλοφορίας στη χώρα ήταν καθολική μέχρι και τον Μάιο του 2020 και η πλήρης λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων πρακτικά ξεκίνησε τον Ιούλιο του 2020, με την ύπαρξη πολλών περιορισμών στον τομέα των μετακινήσεων. Ειδικότερα, η κυβέρνηση αποφάσισε το άνοιγμα των συνόρων για συγκεκριμένες χώρες και την επαναλειτουργία των καταλυμάτων με τη θέσπιση του πιστοποιητικού «Health First», στη βάση πρότερης εμπειρίας από τις κρίσεις του SARS και του H1N1. Τα υγειονομικά πρωτόκολλα, ουσιαστικά, απο-

τέλεσαν ένα τυποποιημένο σχέδιο δράσης των καταλυμάτων για την αποφυγή ή τη μείωση του κινδύνου εμφάνισης κρούσματος κατά τη λειτουργία τους, και παράλληλα τήρησης πρακτικών κοινωνικής εταιρικής ευθύνης, σε περίοδο πανδημίας. Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε σε νέες πρακτικές του house keeping και στη λειτουργία των εστιατορίων με μπουφέ μέσα στα ξενοδοχεία. Η εκπαίδευση εργαζομένων σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, νέες μεθόδους επικοινωνίας και εξυπηρέτησης, συνέβαλε στην αναχαίτιση της διασποράς της πανδημίας και παράλληλα στην ενίσχυση της φήμης των ξενοδοχείων (Zhang J. κ.ά. 2020).

Το καλοκαίρι του 2020, με την πανδημία να εισέρχεται στο δεύτερο κύμα έξαρσης, τα καταλύματα της χώρας, ειδικά στις νησιωτικές περιοχές, ήταν σχεδόν σε καταστολή. Το υπουργείο Τουρισμού, με σκοπό την ενίσχυση της ζήτησης του εγχώριου τουρισμού, υλοποίησε ένα διευρυμένο πρόγραμμα κοινωνικού τουρισμού. Ειδικά στη φάση αυτή, παρατηρείται ότι τα μικρά ξενοδοχεία, στις τουριστικά αναπτυσσόμενες περιοχές με εύκολη χερσαία πρόσβαση (όπως η περιοχή της Πελοποννήσου), κατάφεραν να επιβιώσουν, καθώς, πέρα από την εγγύτητα με τα μεγάλα αστικά κέντρα, σε συγκριτικό τους πλεονέκτημα μετουσιώθηκε ένα από τα βασικά τους γνωρίσματα, δηλαδή η δημιουργία ενός ασφαλούς και οικείου περιβάλλοντος, για τους επισκέπτες τους. Ωστόσο, στα τέλη του 2020, το ΙΤΕΠ (2021β) διαπιστώνει ότι επαναιτιούργησε μόλις το 60% του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας, για βραχύ χρονικό διάστημα και σε αντίξοες συνθήκες. Το γεγονός αυτό, σε σημαντικό βαθμό, ήταν αποτέλεσμα της έντονης ανασφάλειας που διαμορφώθηκε σχετικά με τα διασυνοριακά ταξίδια, τόσο με το φόβο μετάδοσης του ιού κατά τη διασυνοριακή μετακίνηση, όσο και με τη σύγχυση που επικράτησε αναφορικά με τους διαγνωστικούς ελέγχους και τις απαιτήσεις καραντίνας εντός των χωρών υποδοχής.

Η Φάση Έκτακτης Ανάγκης εισήλθε σε τροχιά ολοκλήρωσης στα τέλη Δεκεμβρίου του 2020, με τη χώρα να βιώνει το τρίτο κύμα έξαρσης του Covid-19, αλλά πλέον υπήρχαν εργαλεία τα οποία ενεργοποιήθηκαν για την ανάσχεσή του, όπως η εκκίνηση του εμβολιασμού με προτεραιότητα σε συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες, η διεύρυνση της χρήσης διαγνωστικών ελέγχων και η χρήση της πύλης διαλειτουργικότητας της Ε.Ε. για εφαρμογές ιχνηλάτησης επαφών και άμεσης αποστολής ειδοποιήσεων.

### 3.2 Ενδιάμεση Φάση

Στην φάση αυτή η συμπεριφορά του μέσου τουρίστα καθοδηγείται από συναισθήματα όπως κοινωνική απομόνωση, οικονομική αποδυνάμωση, ανασφάλεια και απορρόφηση από τους virtual κόσμους. Στη βάση αυτή, η επανεκκίνηση του τουρισμού δεν σημαίνει ταυτόχρονα και ανάκαμψη, καθώς σε κύρια πρόκληση αναδείχθηκε η τήρηση μιας πληθώρας προστατευτικών μέτρων, καθώς εκτός από τους ταξιδιωτικούς περιορισμούς, θεσπίστηκαν τα τοπικά lockdown και η απαγόρευση κυκλοφορίας κατά τις βραδινές ώρες στις πληττόμενες περιοχές, ο περιορισμός λειτουργίας της εστίασης αποκλειστικά με λογικές take away και

διανομή στο σπίτι αλλά και του λιανεμπορίου με νέες πρακτικές (όπως το click away, click in shop ή click inside).

Στην συγκυρία αυτή, η έμφαση άρχισε να μετατοπίζεται προς το σχεδιασμό ενός μεσοπρόθεσμου πλαισίου αντιμετώπισης της δευτερογενούς κρίσης στον τουριστικό τομέα και την οικονομία εν γένει (πίνακας 2). Οι επαγγελματικοί φορείς και εκπρόσωποι του ελληνικού τουρισμού συμπορεύτηκαν με τη στρατηγική του υπουργείου Τουρισμού, καθώς το 2021, με δεδομένη την εμπειρία της φάσης έκτακτης ανάγκης, αλλά και της στενής συνεργασίας με τον WTO και τα θεσμικά όργανα της Ε.Ε., συγκροτήθηκε ένα σαφές σχέδιο δράσης, με αποτέλεσμα η Ελλάδα να καταστεί το πρώτο ευρωπαϊκό κράτος που ανακοίνωσε την εκκίνηση του τουρισμού τον Μάιο, όταν την ίδια στιγμή, χώρες όπως η Ισπανία και η Πορτογαλία έθεταν συνεχώς νέους περιορισμούς στις διασυνοριακές τους μετακινήσεις. Η επανεκκίνηση του ελληνικού τουρισμού, με τον τίτλο «Ανοίγουμε Πανιά» διενεργήθηκε στη βάση πέντε ζωνών άμυνας (Υπουργείο Τουρισμού, 2021α):

1) Θέσπιση πρωτοκόλλου εισόδου ταξιδιωτών στη χώρα, που περιελάμβανε:

- τη συμπλήρωση του Passenger Locator Form από τους επιβάτες των διεθνών πτήσεων, μία ημέρα πριν την αναχώρηση,
- την κατοχή πιστοποιητικού εμβολιασμού ή διαγνωστικού ελέγχου 72 ωρών ή βεβαίωση νόσησης.
- την ενεργοποίηση του ψηφιακού πιστοποιητικού Green Pass, δίνοντας τη δυνατότητα στους πολίτες της ΕΕ να παραλαμβάνουν και να επαληθεύουν τα ψηφιακά τους πιστοποιητικά σε όλα τα κράτη-μέλη.

2) Λειτουργία συστήματος στοχευμένων δειγματοληπτικών διαγνωστικών ελέγχων (με rapid test) στις πύλες εισόδου της χώρας.

3) Δημιουργία πλέγματος Ξενοδοχείων καραντίνας σε 35 σημεία της επικράτειας.

4) Εφαρμογή νέων πρωτοκόλλων δραστηριοτήτων στον τουρισμό.

5) Επιτάχυνση των εμβολιασμών στην επικράτεια, ώστε να αναπτυχθεί ένα τείχος προστασίας του γενικού πληθυσμού και των εργαζομένων.

Ταυτόχρονα, ο ΕΟΤ (2021) υλοποίησε μια στρατηγική προώθησης και προβολής της χώρας, με στόχο την τοποθέτηση της Ελλάδας ως «top of mind» ταξιδιωτική επιλογή των καταναλωτών, καθώς προσφέρει αυθεντικές εμπειρίες, υψηλού επιπέδου υπηρεσίες φιλοξενίας, με υπευθυνότητα ως προς την ασφάλεια. Στη φάση αυτή, και ιδίως κατά τους μήνες Μάιο – Αύγουστο, εντοπίζεται αυξανόμενη ζήτηση ένταξης στο πρόγραμμα πιστοποίησης και ανάδειξης Boutique hotel του ΞΕΕ, κυρίως νεοϊδρυόμενων καταλυμάτων (της τελευταίας 5ετίας), κατηγορίας 4 αστέρων κυρίως στις τουριστικά ανεπτυγμένες νησιωτικές περιφέρειες της χώρας (Νοτίου Αιγαίου, Κρήτης) και στην Αθήνα. Η εν λόγω τάση, στη φάση αυτή συνδέεται με το βασικό στόχο των καταλυμάτων αυτών, που είναι η δημιουργία της αίσθησης «ζεστής φιλοξενίας» στον επισκέπτη.

## Πίνακας 2.

### Ενδιάμεση Φάση για τη διαχείριση των επιπτώσεων της κρίσης του Covid-19 στον ελληνικό τουρισμό

Φάση	Βασικά Συστατικά	Στρατηγικές διαχειρίσεις
<p><b>Έκτακτη Ανάγκη</b>  <b>Δεκέμβριος 2020 –</b>  <b>Μάιος 2021</b></p>	<p><b>Αποκατάσταση</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνέχιση μέτρων προστασίας (τοπικά lockdown, απαγόρευση κυκλοφορίας, ταξιδιωτικοί περιορισμοί, περιορισμοί στη λειτουργία της εστίασης και του λιανεμπορίου)</li> <li>• Συνέχιση μέτρων στήριξης των τουριστικών επιχειρήσεων, των εργαζομένων και των ανέργων.</li> <li>• Ανακοίνωση του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, Ελλάδα 2.0</li> <li>• Σχέδιο δημοσίων σχέσεων και διμερών σχέσεων με χώρες προέλευσης τουριστών.</li> <li>• Σχέδιο Δράσης Επαναλειτουργίας του τουρισμού Ανοίγουμε Πανιά: PLF, Πιστοποιητικά εμβολιασμού/ νόσησης/ διαγνωστικοί έλεγχοι, Δειγματοληπτικός έλεγχος, Υγειονομικά πρωτόκολλα, Ξενοδοχεία καραντίνας, Εθνική εκστρατεία εμβολιασμού.</li> <li>• Συγκροτημένη στρατηγική προώθησης και προβολής της χώρας για την ανάκαμψη του τουρισμού.</li> </ul>	<p><b>Ανάπτυξη σχεδίων διαχείρισης της κρίσης</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι ομάδες που βρίσκονται σε κίνδυνο εκτός από το γενικό πληθυσμό από τη διασπορά της νόσου, συνεχίζουν να είναι οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι</li> <li>• Στόχοι: <ul style="list-style-type: none"> <li>• προστασία της δημόσιας υγείας, στήριξη της απασχόλησης, ενίσχυση της ρευστότητας των επιχειρήσεων, σχεδιασμός επαναλειτουργίας του τουρισμού.</li> </ul> </li> </ul> <p>Σχέδια Επικοινωνίας, προβολής και προώθησης.  Μεσο-μακροπρόθεσμα σχέδια μεταρρυθμίσεων και επενδύσεων.</p>

Η ενδιάμεση φάση φαίνεται να ολοκληρώνεται στα τέλη Μαΐου του 2021, αφού στο τρίτο τρίμηνο αυτού του έτους υφίσταται πλέον ένα συγκροτημένο πλαίσιο για την επαναλειτουργία του ελληνικού τουρισμού, με γνώμονα τη διατήρηση της ασφάλειας των ανθρώπων και την επανεκκίνηση του τουρισμού, μέσα από τη συνεργασία της κυβέρνησης με τον WTO, τον WHO και την Ε.Ε.

### 3.3 Μακροπρόθεσμη αποκατάσταση

Η φάση αυτή περιλαμβάνει την περίοδο της κρίσης από τον Ιούνιο του 2021, όπου η Ελλάδα ανέλαβε την προεδρία της Επιτροπής του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού για την Ευρώπη, μεταβάλλοντας παράλληλα ριζικά τη λογική των μέτρων προστασίας στη χώρα, και έως τον Φεβρουάριο του 2022, όπου πλέον έχουν τεθεί στη διεθνή πολιτική αρένα μετ' επιτάσεως τα σενάρια επαναφοράς της οικονομίας, με κύριο ζητούμενο εάν αυτή θα είναι μία επιστροφή στην καθημερινότητα ή μία ευκαιρία για ένα βιώσιμο μέλλον (πίνακας 3).

### Πίνακας 3. Μακροπρόθεσμη Αποκατάσταση των επιπτώσεων της κρίσης του Covid-19 στον ελληνικό τουρισμό

Φάση	Βασικά Συστατικά	Στρατηγικές διαχειρίσεις
<p><b>Μακροπρόθεσμη Αποκατάσταση</b> Ιούνιος 2021 – Φεβρουάριος 2022</p>	<p><b>Αποκατάσταση</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εθνική εκστρατεία εμβολιασμού του γενικού πληθυσμού</li> <li>• Μέτρα προστασίας έναντι της πανδημίας με βάση τη ατομική ανοσία</li> <li>• Συνέχιση μέτρων στήριξης των τουριστικών επιχειρήσεων, των εργαζομένων και των ανέργων, με περιορισμούς.</li> <li>• Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, Ελλάδα 2.0</li> <li>• Σχέδιο δημοσίων σχέσεων και διημερών σχέσεων με χώρες προέλευσης τουριστών.</li> <li>• Νέα Σχέδιο δράσης για την εξομάλυνση του ελληνικού τουρισμού για το 2022.</li> <li>• Νέος Αναπτυξιακός νόμος και ΕΣΠΑ 2021-2027, αναπροσαρμοσμένο στις μακροπρόθεσμες ανάγκες του τουριστικού τομέα</li> </ul>	<p><b>Ανάπτυξη σχεδίων διαχείρισης της κρίσης</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι ομάδες που βρίσκονται σε κίνδυνο εκτός από το γενικό πληθυσμό από τη διασπορά της νόσου, συνεχίζουν να είναι οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι</li> <li>• Στόχοι: προστασία της δημόσιας υγείας, ενίσχυση του ρυθμού εμβολιασμού, στήριξη της απασχόλησης, ενίσχυση της ρευστότητας των επιχειρήσεων, διαβούλευση για την επαναφορά και τη μετάβαση του τομέα σε μια βελτιωμένη κατάσταση.</li> <li>• Σχέδια Επικοινωνίας, προβολής και προώθησης.</li> <li>• Μακροπρόθεσμα σχέδια μεταρρυθμίσεων και επενδύσεων με στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη και βιώσιμη φιλοξενία.</li> </ul>
<p><b>Επαναφορά: στην Καθημερινότητα ή σε Νέα Βελτιωμένη Κατάσταση</b></p>	<p><b>Αναδόμηση &amp; Επαναξιολόγηση</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η επαναφορά στην καθημερινότητα αποτελεί μια αργή διαδικασία, καθώς η ελληνική οικονομία εξαρτάται βαθιά από τον τουριστικό τομέα, οπότε τα βήματα που γίνονται πρέπει να είναι επιλεκτικά και όχι γρήγορα.</li> <li>• Βασικά εργαλεία: Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, Ελλάδα 2.0</li> <li>• Νέος Αναπτυξιακός νόμος και ΕΣΠΑ 2021-2027, αναπροσαρμοσμένο στις μακροπρόθεσμες ανάγκες του τουριστικού τομέα</li> </ul>	



Ειδικότερα, κατά τη θερινή περίοδο του 2021 η ελληνική κυβέρνηση, εξαιτίας της σημαντικής απόκλισης από το προσδοκώμενο τείχος ανοσίας, θέσπισε νέα μέτρα αναχαίτισης του ιού στους κλάδους της φιλοξενίας και της αναψυχής, με βασικό κριτήριο πλέον την ατομική ανοσία στο Covid-19, διακρίνοντας τους χώρους αυτούς σε τρεις βασικές κατηγορίες: χώροι covid free, μεικτοί χώροι, πλήρως εμβολιασμένο προσωπικό. Μάλιστα, στα τέλη του έτους, με τις συνεχείς μεταλλάξεις του ιού και τους ταξιδιωτικούς περιορισμούς να επανέρχονται σε χώρες της Ευρώπης (Ολλανδία, Γερμανία, Γαλλία κ.λπ.), η Ελλάδα απέκλεισε τους ανεμβολίαστους πολίτες τόσο από την εστίαση, καθώς χαρακτηρίστηκαν αμιγώς covid free χώροι όσο και από το λιαν εμπόριο (εκτός των ειδών πρώτης ανάγκης) όπου εφαρμόστηκε η υποχρεωτική ένδειξη αρνητικού διαγνωστικού ελέγχου, με συγκεκριμένο χρονικό όριο παραμονής.

Υπό αυτές τις συνθήκες, το 2021 χαρακτηρίζεται ως η δεύτερη χειρότερη χρονιά στην ιστορία του σύγχρονου τουριστικού φαινομένου, με την μείωση των διεθνών τουριστικών αφίξεων να φθάνει στο 76%, σε σχέση με τα επίπεδα προπανδημίας. Ωστόσο, αυτή τη φορά εντοπίζεται μια σχετική ανάκαμψη στη διεθνή τουριστική κίνηση της τάξεως του 4% εν συγκρίσει με το προηγούμενο έτος (UNWTO 2022β). Η επανεκκίνηση του τουρισμού σε Ευρώπη και Ελλάδα, επομένως, το 2021 έλαβε χώρα υπό ειδικές συνθήκες. Από τα απολογιστικά στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος (ΤτΕ), διαπιστώνεται μια αυξημένη ροή εισερχόμενων επισκεπτών προς τη χώρα (15.246 χιλιάδες ταξιδιώτες το 2021, έναντι των 7.405 χιλιάδων του 2020), αποτέλεσμα και της ασκηθείσας εθνικής τουριστικής πολιτικής. Ορισμένα σημάδια ανθεκτικότητας της ελληνικής φιλοξενίας, επίσης, αρχίζουν να παρατηρούνται, αφού το 2021 λειτούργησε το 96% των ξενοδοχείων, έναντι του 60% που είχε επαναλειτουργήσει το 2020 (ΙΤΕΠ 2022β). Μάλιστα, η μέση πληρότητα του ξενοδοχειακού κλάδου τον Αύγουστο άγγιξε το 67,9%, έναντι του 27,7% την αντίστοιχη περίοδο του 2020, και του 86,8% το 2019. Η ανάκαμψη αυτή, όμως, δεν ήταν οριζόντια και η διάρκεια της τουριστικής περιόδου στη χώρα ήταν επίσης βραχύβια, με το σταδιακό κλείσιμο της πλειονότητας των ξενοδοχείων της περιφέρειας έως τα τέλη Σεπτεμβρίου και τη χαμηλή πληρότητα των μονάδων της Αττικής κατά τη φθινοπωρινή περίοδο, καθώς οι αγορές των επιχειρηματικών ταξιδιών, συνεδρίων και εκθέσεων ήταν ακόμα σημαντικά πληττόμενες.

Από τις αρχές του 2022, αποτυπώνεται ακόμα πιο σημαντική ανάκαμψη της τουριστικής ζήτησης σε παγκόσμιο επίπεδο, γεγονός που οδήγησε τον WTO (July 2022a) σε επανεκτίμηση των προβλέψεων του ο οποίος εν τέλει υπολόγισε ότι η αύξηση των διεθνών τουριστικών αφίξεων για το 2022 θα φθάσει το 55% έως και το 70% των προ πανδημίας επιπέδων, με τη Νότια Ευρώπη να βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της παγκόσμιας τουριστικής ανάκαμψης. Γενικά, στις κύριες τάσεις των Ευρωπαίων τουριστών – καταναλωτών, όπως αποτυπώθηκαν στο 5ο International Hospitality Forum (Αθήνα 27 Νοεμβρίου 2021), για αυτή και την επόμενη φάση ήταν η έντονη επιτάχυνση των οργανωμένων ατομικά ταξιδιών ή αλλιώς τα «a la carte ταξίδια» ή τα «revenge ταξίδια», με τη συντριπτική πλειοψηφία των καταναλωτών να διασφαλίζουν τα συστατικά τους στοιχεία διαμέσου των εξής καναλιών: Online Travel Agents, Απευθείας Κρατήσεις μέσω των Ξε-

νοδοχειακών ιστοτόπων, Trip Advisor και Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών. Το φαινόμενο του revenge tourism, σύμφωνα με τον Τσάρτα (2023) απασχόλησε τους επιχειρηματίες και τους τουριστικούς προορισμούς, σε αυτή τη φάση καθώς όπως διαπιστώθηκε με το που δόθηκε η δυνατότητα (με πολλά μέτρα προφύλαξης) να υπάρξουν τουριστικά ταξίδια, η ζήτηση που καταγράφηκε σε παγκόσμιο επίπεδο ήταν πολύ δυναμικότερη του αναμενόμενου και συνδέθηκε κυρίως με το περίσσειμα εισοδήματος λόγω πανδημίας και lockdown αλλά και τη δηλωμένη απόφαση των πολιτών να ταξιδέψουν μετά από ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Σε αυτό το πλαίσιο, στο μεσο-μακροπρόθεσμο σχεδιασμό του υπουργείου Τουρισμού, που δημοσιεύτηκε τον Φεβρουάριο του 2022, σε βασική στοχοθέτηση τέθηκε η αναδιαμόρφωση του επικοινωνιακού positioning της χώρας ως έναν σύγχρονο, υγειονομικά ασφαλή, πολυνησιακό προορισμό, με παράλληλα πολυποίκιλη ενδοχώρα, που προσφέρει αυθεντικές εμπειρίες θεματικού τουρισμού καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, ενισχύοντας ταυτόχρονα το παραδοσιακό προϊόν «ήλιος και θάλασσα» με οριζόντιο γνώμονα τη βιωσιμότητα.

### **3.4 Οι μετά την κρίση αναδιαρθρώσεις στον ελληνικό τουρισμό και τη φιλοξενία: Επαναφορά στην καθημερινότητα ή σε μια βελτιωμένη κατάσταση**

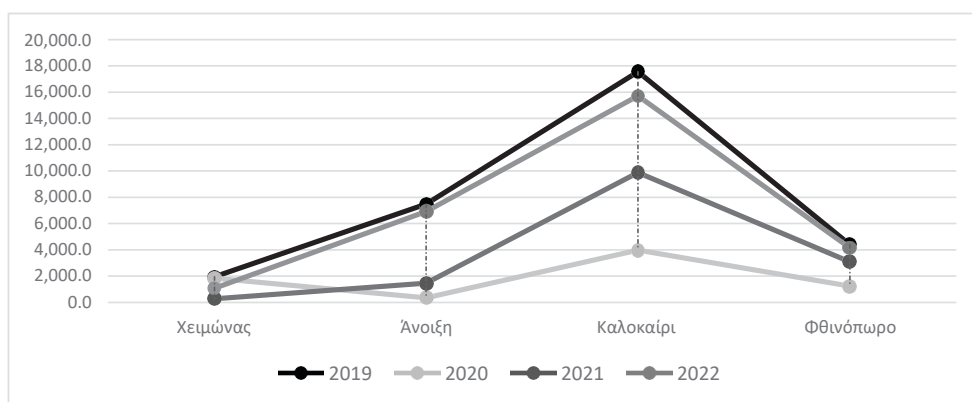
Η ανάκαμψη του τομέα σε καλύτερα από τα αναμενόμενα επίπεδα αποτυπώθηκαν καθ' όλη τη διάρκεια του 2022, όπου οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις και εισπράξεις στη χώρα βρίσκονταν σε τροχιά απογείωσης. Ουσιαστικά, από την άνοιξη του 2022 ξεκίνησε η φάση της επαναφοράς στην καθημερινότητα ή προς μια βελτιωμένη κατάσταση, όπου τίθενται πλέον ζωτικά θέματα ως προς το μέγεθος, τη φύση και την πορεία του μοντέλου τουριστικής ανάπτυξης της χώρας. Από τη διεθνή βιβλιογραφία διαπιστώνεται ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις και οι προορισμοί, στη φάση αυτή, επιβάλλεται να χρησιμοποιούν τις κρίσεις ως ευκαιρίες και, ως εκ τούτου, να αναπτύσσουν στρατηγικές διαχείρισης για μελλοντικές προκλήσεις (Coombs and Laufer 2018). Η Sigala (2020), επίσης, στη παρούσα φάση θεωρεί εξίσου σημαντικό η αποκτηθείσα γνώση και εμπειρία από την κρίση του Covid-19 να αποτελέσει το εφελθτήριο για αλλαγή στον τουριστικό τομέα, μετασχηματίζοντας το τουριστικό τοπίο με όρους καινοτομίας, και δίνοντας τη δυνατότητα στην έρευνα να δημιουργήσει τις συνθήκες και τις προϋποθέσεις εκείνες, για αναστοχασμό και μετάβαση προς μια νέα, βελτιωμένη κανονικότητα για το τουριστικό φαινόμενο.

Αναλυτικότερα, το συνολικό αποτύπωμα του ελληνικού τουρισμού για το 2022 εμφανίστηκε οριακά χαμηλότερο των επιπέδων προ πανδημίας, παρά την ενεργειακή κρίση και τις έντονα ανατιμητικές τάσεις στα προϊόντα. Ειδικότερα, το έτος αυτό διαπιστώνεται σε επίπεδο Ελλάδας αναπλήρωση της τάξεως του 90% και 97% σε τουριστικές αφίξεις και εισπράξεις αντίστοιχα, εν συγκρίσει με το 2019 (καθώς η εισερχόμενη κίνηση διαμορφώθηκε στους 27.835,5 χιλ. ταξιδιώτες και τα έσοδα στα 17.631,3 εκατ. ευρώ, ΤτΕ 2023α). Η ταχύτερη αύξηση των εισπράξεων από τις αφίξεις, οφείλεται στην άνοδο της μέσης δαπάνης ανά

ταξίδι, η οποία έφθασε τα 618,8 ευρώ το 2022, έναντι των 564 ευρώ το 2019 (το 2021 ήταν 702 ευρώ). Η πορεία αναπλήρωσης δεν ήταν ομοιόμορφη μέσα στη χρονιά, αλλά σημείωσε συνεχή βελτίωση, από 67% κατά μέσο όρο τους χειμερινούς μήνες, σε 89% την άνοιξη και το καλοκαίρι και καταλήγοντας σε 92% το φθινόπωρο. Ουσιαστικά, εντοπίζεται ότι αν και το καλοκαίρι συνεχίζει να καλύπτει το 53% των αφίξεων (όπως και το 2019), το ενισχυμένο φθινόπωρο δημιουργεί προσδοκίες για επιμήκυνση της εποχικότητας στο μέλλον (σχήμα 2).

## Σχήμα 2.

### Χρονική κατανομή των αφίξεων ανά τρίμηνο (σε χιλ. ταξιδιώτες), 2019-2022



Πηγή: Έρευνα Συνόρων, ΤτΕ, Φεβρουάριος 2023.

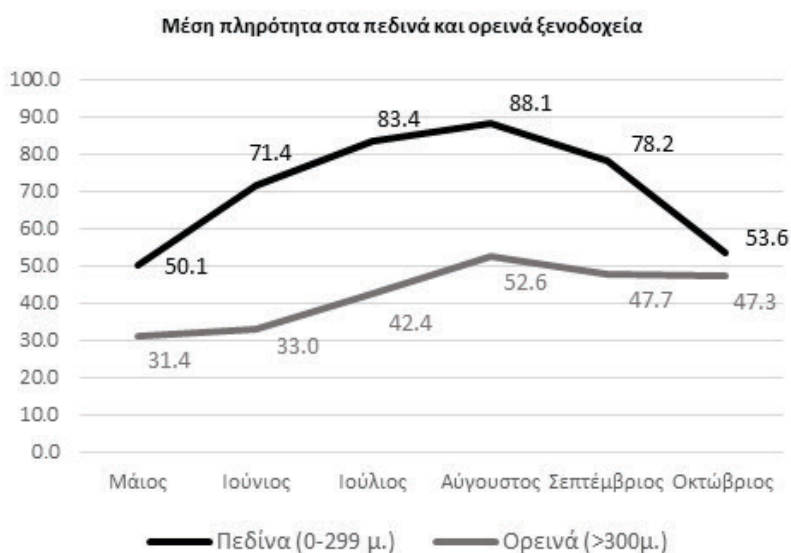
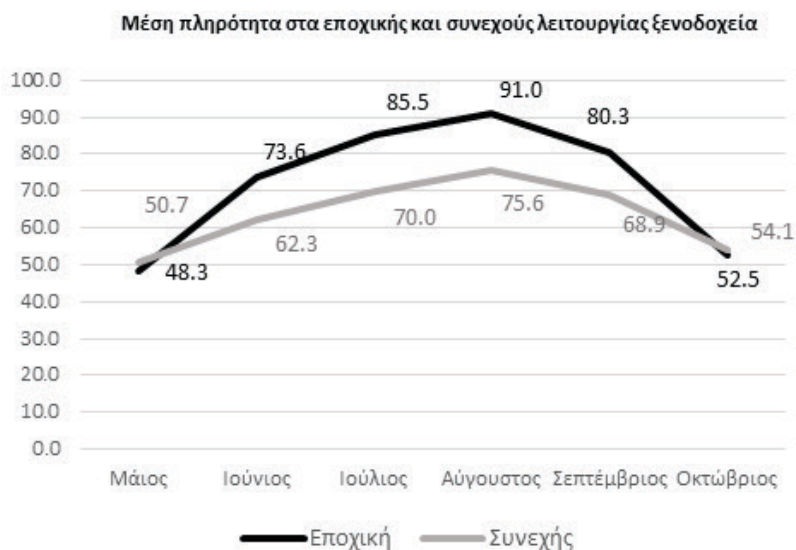
Βάσει της έρευνας της ΤτΕ (2023α, 2003β), ιδιαίτερα ευνοημένος από αυτή τη δυναμική πορεία είναι ο ξενοδοχειακός κλάδος, αφού από τους ξένους τουρίστες που επισκέφθηκαν τη χώρα, το 60% διέμεινε σε κύρια καταλύματα (έναντι του 57% προ-πανδημίας), ανεβάζοντας τις πωλήσεις τους ανά διανυκτέρευση κατά 27% έναντι του 2019, αντανakλώντας σε μεγάλο βαθμό βελτίωση τόσο του εύρους όσο και της ποιότητας των υπηρεσιών. Η ανθεκτικότητα της ελληνικής ξενοδοχίας, πλέον, είναι προφανής και μέσα από την έρευνα του ΙΤΕΠ (2022α), καθώς το 2022 λειτούργησε το σύνολο των ξενοδοχείων (το 99%), το οποίο παρέμεινε κατά συντριπτική πλειονότητα σε λειτουργία και τη φθινοπωρινή περίοδο (99% και 79% Σεπτέμβριο και Οκτώβριο, αντίστοιχα). Η επαναφορά και η επέκταση της περιόδου λειτουργίας της πλειονότητας του ξενοδοχειακού δυναμικού φαίνεται να συνδέεται με την έντονη τάση των ξένων επισκεπτών, τόσο εντός Ευρώπης όσο και από τις ΗΠΑ για revenge travels και κατά τη φθινοπωρινή περίοδο, αλλά και με την αλλαγή των προτιμήσεων τους, καθώς τα ξενοδοχεία 5\* και 4\* αστέρων εμφάνισαν μνημιαία πληρότητα πολύ υψηλότερη από εκείνη της χώρας καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου Μαΐου - Οκτωβρίου. Φαινόμενο το οποίο συνδέεται και με τη τάση που εντοπίζεται τη τελευταία δεκαετία στη Ελλάδα για ανάπτυξη boutique hotels,

αλλά και τη γενικότερη τάση αύξησης των ξενοδοχειακών μονάδων πολυτέλειας, η οποία είναι αντιστρόφως ανάλογη προς το μέσο μέγεθος των καταλυμάτων αυτών (268 κλίνες το 2022 έναντι των 302 κλινών το 2019, μείωση κατά 34 κλίνες).

Η εικόνα αυτή, ωστόσο, δεν εντοπίζεται οριζόντια σε όλη την εθνική επικράτεια, καθώς από τα στοιχεία της ΤτΕ το 2022 το 86% της τουριστικής κατανάλωσης (εκφρασμένη σε διανυκτερεύσεις) εξακολούθησε να συγκεντρώνεται στις 5 από τις 13 περιφέρειες, και ιδίως εντοπίζεται στις τρεις νησιωτικές περιφέρειες και τα δυο μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας (βλ. σχήματα 2 και 3). Φαινόμενο, το οποίο επαληθεύεται και από την έρευνα του ΙΤΕΠ (2022β) όπου παρατηρήθηκε ότι πολλές ξενοδοχειακές μονάδες συνέχιζαν να υπολειτουργούν στις πόλεις (εκτός από Αθήνα και Θεσσαλονίκη, βλ. σχήμα 3) και ειδικά διαπιστώθηκε όξυνση του χάσματος της μηνιαίας πληρότητας ανάμεσα στα ξενοδοχεία των πεδινών περιοχών με εκείνων των ορεινών όγκων, αφού στη δεύτερη περίπτωση η μηνιαία πληρότητα κυμάνθηκε σε πολύ χαμηλά επίπεδα, από 31,4% έως 52,6% (σχήμα 4).

## Σχήματα 3 και 4.

Πληρότητες στα Ξενοδοχεία, ανάλογα με τη λειτουργία και το υψόμετρο, Μάιος-Οκτώβριος 2022



Πηγή: Έρευνα Πάνελ για τις επιδόσεις Μαΐου-Οκτωβρίου, ΙΤΕΠ 2022β

Αυτή η ταχύτατη αύξηση της τουριστικής ζήτησης δημιούργησε, επίσης, σημαντικές προκλήσεις αναφορικά με τη λειτουργία και τις ανάγκες για ανθρώπινους πόρους στις τουριστικές επιχειρήσεις. Το 2022 καταγράφηκαν 60,2 χιλιάδες ελλείψεις στον ξενοδοχειακό κλάδο, που αντιστοιχούν στο 23% των θέσεων εργασίας που προβλέπονται από το οργανόγραμμα των ξενοδοχείων (ΙΤΕΠ, 2023). Ουσιαστικά, η φάση της επαναφοράς για την ξενοδοχία συνεπάγεται ουσιαστικές αλλαγές στους τρόπους εξυπηρέτησης των πελατών, μια μετάβαση από τα παραδοσιακά μοντέλα στη δημιουργία τουριστικών εμπειριών με μια νέα προσέγγιση, με κύρια χαρακτηριστικά τη δημιουργία ενός ασφαλούς και ποιοτικού περιβάλλοντος εργασίας για το προσωπικό (Farmaki & Stergiou, 2021) και ταυτόχρονα αναψυχής για τους επισκέπτες (Yu J. κ.ά. 2021). Στην αναζήτηση της νέας κανονικότητας, τα ξενοδοχεία έχουν εντάξει ουσιαστικές αλλαγές κατά τη παραγωγικής τους διαδικασία, όπως είναι η διατήρηση κανόνων καθαριότητας από τα τυποποιημένα πρωτόκολλα στους κοινόχρηστους χώρους, την εστίαση και τα δωμάτια. Την ανάγκη για παροχή ανέπαφων υπηρεσιών, μέσω της χρήσης κινητών και ψηφιακών συσκευών καθώς και μια αυξανόμενη τάση για εφαρμογή πρακτικών οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στη διαχείριση της μονάδας τους. Αυτή η βιωσιμότητα δεν συνεπάγεται μόνο την αντιμετώπιση της αρνητικής επίδρασης του τουρισμού στην κλιματική αλλαγή, τη ρύπανση και την εξάντληση των πόρων, αλλά και την ανάπτυξη μέτρων που διασφαλίζουν την προσβασιμότητα στο τουριστικό ταξίδι σε όλους (Navarro J. E. κ.ά. 2020), και παράλληλα αναβάθμιση των δράσεων εκπαίδευσης των εργαζομένων, με σκοπό τη παροχή εξατομικευμένων εμπειριών με ασφάλεια. (Hu κ.ά. 2020). Μάλιστα, σε έρευνα του ΙΤΕΠ (2022β) εντοπίζεται ότι οι Έλληνες ξενοδόχοι εκμεταλλεύτηκαν τα lockdown που επέβαλε η πανδημία και προχώρησαν σε επενδύσεις για την ενεργειακή αναβάθμιση των ξενοδοχείων τους. Ενδεικτικό είναι ότι τρεις στους τέσσερις ιδιοκτήτες ξενοδοχείων πλέον θεωρούν την υιοθέτηση πρακτικών βιωσιμότητας ως το κλειδί για το μέλλον της επιχείρησής τους και το 79% των επιχειρηματιών στο ξενοδοχειακό κλάδο εκδηλώνουν ενδιαφέρον για την απόκτηση πιστοποίησης βιωσιμότητας.

Στην περίπτωση της Ελλάδας, σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εναλλακτικών Πολιτικών (2021), η υψηλή εξάρτηση από τον τουρισμό, η περιορισμένη καινοτομία που χαρακτηρίζει τις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις στον τομέα των υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την περιορισμένη ανάπτυξη του αγροτικού τομέα και τη μεταποίηση, αποτελούν δομικά συστατικά, τα οποία ευθύνονται για τον υψηλό βαθμό έκθεσης της ελληνικής οικονομίας στις επιπτώσεις της κρίσης. Ουσιαστικά, τα συσσωρευμένα προβλήματα που κληροδότησε η προηγούμενη οικονομική κρίση (ανεργία, ιδιωτικό και δημόσιο χρέος, επενδυτικό κενό) αλληλοεπιδρούν άμεσα με τις επιπτώσεις της κρίσης του Covid-19 (Makris κ.ά. 2021). Τα κύρια χρηματοδοτικά μέσα, για το μετασχηματισμό του ελληνικού τουρισμού και εν γένει της εθνικής οικονομίας, είναι ένας συνδυασμός εργαλείων, συμπεριλαμβανομένου του ΕΣΠΑ 2021-2027, του Τομεακού Προγράμματος Ανάπτυξης του υπουργείου Τουρισμού 2021-2025 (Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων, 2021β) και του Ταμείου Ανάκαμψης & Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0 (RRF). Το τελευταίο πλαίσιο αποτελεί και το βασικό πλαίσιο μετάβασης στη νέα καθημερινότητα, διαμέσου των ακόλουθων τεσσάρων (4) κύριων πυλώνων ανάπτυξης:

- 1) την πράσινη μετάβαση
- 2) τον ψηφιακό μετασχηματισμό
- 3) την απασχόληση, τις δεξιότητες και την κοινωνική συνοχή
- 4) τις ιδιωτικές επενδύσεις και τον θεσμικό μετασχηματισμό.

Οι ανωτέρω Πυλώνες συγκαταλέγονται και στη μελέτη του ΙΝΣΕΤΕ (2022) «Ελληνικός Τουρισμός 2030 Σχέδια Δράσης», όπου αποτυπώνονται οι ακόλουθες επτά κυρίαρχες τάσεις και προκλήσεις για τον μετασχηματισμό του ελληνικού τουρισμού και της ξενοδοχίας, με γνώμονα τους 17 στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης: ψηφιακός μετασχηματισμός, βιώσιμη ανάπτυξη, υπερ-τουρισμός, οικονομία διαμοιρασμού, κοινωνικές και δημογραφικές αλλαγές, αναδυόμενοι προορισμοί, ασφάλεια και διαχείριση κρίσεων. Ο τουρισμός ως ένας εκ των βασικών οικονομικών τομέων της χώρας, υποστηρίζει, μέσω των σχεδιαζόμενων δράσεων, το σύνολο των πυλώνων του Σχεδίου Ανάκαμψης & Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0. Συγκεκριμένα, τα έργα του τομέα τουρισμού που έχουν εγκριθεί και προγραμματιστεί να ολοκληρωθούν έως το 2025 αποτυπώνονται στον πίνακα 4.

#### Πίνακας 4.

#### Τα έργα του τομέα τουρισμού του Σχεδίου Ανάκαμψης & Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0

Οριζόντια προγράμματα	πράσινη μετάβαση, εξασφαλίζοντας ανάπτυξη στις τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, συμβατή με την αειφορία για το κλίμα και το περιβάλλον.
	ψηφιακό μετασχηματισμό των τουριστικών επιχειρήσεων, διασφαλίζοντας ανάπτυξη που καθοδηγείται από την παραγωγικότητα και την καινοτομία.
	ανάπτυξη εκτεταμένων παρεμβάσεων ημι-μόνιμων υποδομών σε παραλίες της χώρας, προκειμένου να βελτιωθεί η προσβασιμότητα ατόμων με κινητικά προβλήματα ή εμποδιζόμενων ατόμων.
	χρηματοδότηση απόκτησης νέων δεξιοτήτων και επανακατάρτισης των απασχολούμενων στον τουριστικό τομέα.
	ψηφιακό μετασχηματισμό των κύριων φορέων χάραξης τουριστικής πολιτικής (Υπουργείο Τουρισμού και ΕΟΤ).
Κάθετα προγράμματα	σύσταση και λειτουργία Μηχανισμών Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμών και σχετικών Παρατηρητηρίων Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης.
	ενίσχυση του ορεινού τουρισμού, μέσω της αναβάθμισης των εγκαταστάσεων χιονοδρομικών κέντρων και ορειβατικών καταφυγίων και της δημιουργίας υποδομών ορεινών μονοπατιών.
	χρηματοδότηση δημιουργίας νέων και αναβάθμισης υφιστάμενων εγκαταστάσεων ιαματικού τουρισμού.
	ψηφιακή διασύνδεση και προώθηση του αγροτουριστικού προϊόντος και της γαστρονομίας.
	αναβάθμιση και ψηφιοποίηση των εγκαταστάσεων των τουριστικών λιμένων, ανάπτυξη του καταδυτικού τουριστικού προϊόντος της χώρας.

Σε αυτή τη φάση, στο πλαίσιο μιας ευρύτερης προσπάθειας για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας του τουρισμού, ο UNWTO και η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης (ΕΤΑΑ) συνεργάστηκαν με την ελληνική κυβέρνηση μέσω του «Πακέτου Τεχνικής Βοήθειας», το οποίο περιελάμβανε την υλοποίηση τεσσάρων κύριων έργων ανάκαμψης: Μέτρηση των επιπτώσεων του Covid-19 και ανάπτυξη κατευθυντήριων γραμμών παρακολούθησης, εκπόνηση οδικού χάρτη για τη στήριξη των τουριστικών ΜΜΕ και τη διατήρηση θέσεων εργασίας, επικαιροποίηση της στρατηγικής μάρκετινγκ του τουρισμού και ανάπτυξη σχεδίου διαχείρισης τουριστικής κρίσης. Με αυτές τις δράσεις το υπουργείο απέβλεπε στην απόκτηση εργαλείων άμεσης παρακολούθησης και ανταπόκρισης σε τυχόν μελλοντικές κρίσεις. Στα πλαίσια, του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, το υπουργείο Τουρισμού επίσης ως κύριος φορέας άσκησης τουριστικής πολιτικής θέτει σε προτεραιότητα το δημιουργικό ρόλο στο σχεδιασμό, με τη κατάλληλη χρηματοδοτική πολιτική για να ανασχεδιαστούν οι προορισμοί ως βιώσιμοι, προσβάσιμοι και ανθεκτικοί (δίκτυα θεματικών περιηγήσεων, αναπλάσεις δομημένου περιβάλλοντος, ενίσχυση τοπικής ταυτότητας, κλπ). Ενώ παράλληλα, ο ΕΟΤ (2023) ανακοίνωσε το πρότυπο για τη σύσταση και λειτουργία Οργανισμών Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμών (DMMOs), μια αρμοδιότητα που εκχωρείται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Με τη θεσμοθέτηση του εν λόγω προτύπου, ο προορισμός αναδεικνύεται σε κύρια χωρική μονάδα τουριστικού σχεδιασμού και επιχειρείται η εδραίωση ανοιχτών διαδικασιών συμμετοχικής διακυβέρνησης, ώστε να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα διαλόγου και συναίνεσης. Καθώς επίσης, επιχειρείται και η ενσωμάτωση μηχανισμών παρακολούθησης της τουριστικής κατανάλωσης, διαμέσου τη σύστασης τουριστικών παρατηρητηρίων, σε συνεργασία με τα ακαδημαϊκά ιδρύματα και τους επαγγελματικούς φορείς.

#### 4. Συμπεράσματα

Στο παρόν άρθρο γίνεται αναφορά στη σημαντική αύξηση των εργασιών που διερευνούν το θέμα της διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό, καθώς η αυξανόμενη συχνότητα και η πολυπλοκότητα των κρίσεων παγκόσμιας εμβέλειας, αναδεικνύουν τον κομβικό ρόλο που διαδραματίζουν οι στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων για τους προορισμούς, τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Στην περίπτωση της κρίσης του Covid-19, η ανθεκτικότητα του τουρισμού δοκιμάστηκε σημαντικά, καθώς βρέθηκε αντιμέτωπος με μια καταστροφή (μια πανδημία) που διακρίθηκε για την σύνθετη φύση της και το πρωτοφανές μέγεθός της, η οποία ενσωμάτωσε χαρακτηριστικά φυσικών καταστροφών, υγειονομικών κρίσεων καθώς και κρίσεων οικονομικής και τουριστικής φύσεως.

Η εργασία αυτή, με σκοπό να διερευνήσει κατά πόσο ο ελληνικός τουρισμός και η ξενοδοχία έχουν τη δυνατότητα να ανακάμπτουν μετά από μια τέτοια υγειονομική κρίση παγκόσμιας εμβέλειας και να εμφανίζουν ανθεκτικότητα, υιοθέτησε το Πλαίσιο Διαχείρισης Καταστροφών του Faulkner (2001), το οποίο έχει



εφαρμοστεί ευρέως στη μελέτη διαφόρων απρόβλεπτων γεγονότων. Το εν λόγω πλαίσιο επιτρέπει μια σαφή αποτύπωση της εξελικτικής πορείας της κρίσης του Covid-19, δίνοντας έμφαση σε διάφορες εκφάνσεις της, όπως την αξιολόγηση του κινδύνου, τον σχεδιασμό και άσκηση πολιτικών για την αντιμετώπισή της, τις στρατηγικές επικοινωνίας και μάρκετινγκ, αλλά και τις προσαρμοστικές αντιδράσεις του τουριστικού τομέα και του κλάδου της φιλοξενίας. Με αυτό τον τρόπο το άρθρο επιδιώκει να συμβάλει στην ανάγκη για περισσότερη έρευνα στο πεδίο της διαχείρισης κρίσεων τόσο από τη πλευρά του ξενοδοχειακού μανάτζμεντ και των προορισμών, όσο και από την πλευρά της ανθεκτικότητας τους. Στο πεδίο του τουρισμού η ανθεκτικότητα έχει αναδειχθεί σε κύριο αντικείμενο μελέτης από το 2005 και μετέπειτα, εστιάζοντας ιδίως στη δυνατότητα ανάκαμψης και μετασχηματισμού του φαινομένου μετά από μια κρίση ή καταστροφή.

Ειδικότερα, διαπιστώνεται ότι ενώ οι προσεγγίσεις περί διαχείρισης της κρίσης τονίζουν την ανάγκη για ετοιμότητα πριν και κατά την έναρξη του γεγονότος, η περίπτωση του Covid-19, όπως και η περίπτωση του SARS, αποτελούν απρόβλεπτες συγκυρίες στον τουρισμό, για τις οποίες δεν υφίσταντο σχετικές στρατηγικές πρόληψης και προετοιμασίας στη χώρα. Σαν αποτέλεσμα, ο κύκλος ζωής αυτής της κρίσης στην περίπτωση του ελληνικού τουρισμού διακρίνεται στις εξής τέσσερις φάσεις:

**α. Έκτακτη ανάγκη:** Θεσμοθετήθηκε η ολική απενεργοποίηση του κλάδου φιλοξενίας, με τη χώρα να περιέρχεται αυτομάτως σε κατάσταση νέας οικονομικής κρίσης. Οι βασικές ενέργειες αφορούσαν κυρίως την επιδότηση επιχειρήσεων για τον περιορισμό των ζημιών και την προστασία των εργαζομένων από τις μαζικές απολύσεις. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υιοθέτησαν μια ευέλικτη πολιτική ακυρώσεων ή αναβολής χρεώσεων κράτησης και παράλληλα αναπροσάρμοσαν την επικοινωνιακή τους πολιτική, ενσωματώνοντας κυρίως διαδικτυακές δράσεις, για να διατηρήσουν την επαφή με τους δυνητικούς τους επισκέπτες. Ενώ, η διασφάλιση εναρμονισμένων ταξιδιωτικών πρωτοκόλλων αποτέλεσε τον πυρήνα της επαναλειτουργίας στην ξενοδοχία, ιδιαιτέρως με νέες πρακτικές στο housekeeping και στη λειτουργία των χώρων εστίασης. Ωστόσο, επαναλειτουργήσε μόλις το 60% του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας, για βραχύ χρονικό διάστημα και σε αντίξοες συνθήκες.

**β. Ενδιάμεση φάση:** η συμπεριφορά του μέσου τουρίστα καθοδηγήθηκε από οικονομική αποδυνάμωση και ανασφάλεια. Στην φάση αυτή έγινε αντιληπτό ότι μια συνεργατική και πολυμερής προσέγγιση, ανάμεσα στο εθνικό και το διεθνές, είναι και πρέπει να παραμείνει στο επίκεντρο σε κάθε φάση διαχείρισης αυτής της απρόβλεπτης κατάστασης για την επιβίωση του τουριστικού τομέα. Ο ΕΟΤ, ως ο κύριος φορέας προβολής της χώρας, εφάρμοσε μια στρατηγική μάρκετινγκ, με στόχο την τοποθέτηση της Ελλάδας ως «top of mind» ταξιδιωτική επιλογή, καθώς προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες φιλοξενίας, με ασφάλεια. Η επανεκκίνηση του τουρισμού, ωστόσο, δεν σήμαινε και ανάκαμψη, καθώς πραγματοποιήθηκε εν μέσω βασικών προκλήσεων όπως την τήρηση αυστηρών προστατευτικών μέτρων (με lockdown, απαγόρευση κυκλοφορίας, περιορισμένη λειτουργία της εστίασης) και την σημαντική απόκλιση από το προσδοκώμενο τείχος ανοσίας.

**γ. Μακροπρόθεσμή αποκατάσταση:** μεταβλήθηκε ριζικά η λογική των μέτρων αναχαίτισης του ιού στους κλάδους της φιλοξενίας και της αναψυχής, με κύριο κριτήριο την ατομική ανοσία στο Covid-19. Ωστόσο, παρά τα πολλά μέτρα προφύλαξης, διαπιστώθηκε ότι με το που δόθηκε η δυνατότητα να υπάρξουν τουριστικά ταξίδια, η ζήτηση που καταγράφηκε σε παγκόσμιο επίπεδο ήταν πολύ δυναμικότερη του αναμενόμενου. Πράγματι, τα στοιχεία της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν τον ανθεκτικό χαρακτήρα του ελληνικού τουρισμού, καθώς μετασχηματίζεται αλλά δεν παύει να υπάρχει. Όπως υποστηρίζει ο Τσάρτας (2023) η ανάγκη (κοινωνική και ψυχολογική) για ταξίδια ερμηνεύεται ως δομικό χαρακτηριστικό αυτής της τάσης και υπερβαίνει τον φόβο για τον Covid-19. Σε αυτό το πλαίσιο, το υπουργείο Τουρισμού επικεντρώθηκε στην αναδιαμόρφωση του επικοινωνιακής πολιτικής της χώρας ως έναν υγειονομικά ασφαλή προορισμό, ο οποίος παράλληλα με το προϊόν «ήλιος και θάλασσα» προσφέρει αυθεντικές εμπειρίες θεματικού τουρισμού, με γνώμονα τη βιωσιμότητα. Η κρίση αυτή επέφερε ραγδαία αύξηση των οργανωμένων ατομικά ταξιδιών, διαμέσου των ψηφιακών πολυκαναλικών πλατφόρμων και σημαντικές αλλαγές στις καταναλωτικές συμπεριφορές των τουριστών. Όταν οι οικονομικές συνθήκες το επιτρέπουν, το ταξίδι αποτελεί μια από τις πρώτες καταναλωτικές επιλογές την περίοδο της ανάκαμψης και ουσιαστικά αναδεικνύεται σε ένα είδος μηνύματος επιστροφής στην οικονομική κανονικότητα.

**δ. Επαναφορά στην Καθημερινότητα ή σε μια βελτιωμένη κατάσταση:** γενικά διαπιστώνεται ότι οι δυσμενείς καταστάσεις και συγκυρίες καθ' όλη τη διάρκεια των εβδομήντα ετών ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού και της φιλοξενίας, δεν οδήγησαν σε μείωση του συνολικού του όγκου, αλλά μετέβαλλαν κάθε φορά, κατά το μάλλον ή ήττον, τον προσανατολισμό και τα χαρακτηριστικά των τουριστικών ροών. Με άλλα λόγια, η περίοδος ανάκαμψης της τουριστικής ζήτησης μετά από περιόδους κρίσεων (φυσικές καταστροφές, τρομοκρατικές επιθέσεις, οικονομική ύφεση, υγειονομικές κρίσεις) είναι σχεδόν πάντοτε μικρότερη από τις αρχικές εκτιμήσεις, όπως και στη περίπτωση του Covid-19, γεγονός θετικό για τους προορισμούς και ενισχυτικό της ανθεκτικότητας που διακρίνει την κατανάλωση ταξιδιών.

Η Ελλάδα, μέσα από αυτή τη διαδικασία, κατάφερε να ενισχύσει το εμπορικό της σήμα όσον αφορά τη φιλοξενία και την ασφάλεια. Ωστόσο, στη φάση της επαναφοράς γίνεται παράλληλα σαφές ότι η εξομάλυνση, σε συνδυασμό με τη δυνατότητα ανάπτυξης μιας βελτιωμένης κατάστασης, συνιστά μια αργή διαδικασία με αρκετές προκλήσεις για τον τουρισμό και τον ξενοδοχειακό κλάδο, εξαιτίας και των δυσμενών επιδράσεων του ενεργειακού κόστους και των ανατιμητικών τάσεων στα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Τα ξενοδοχεία οφείλουν να εντοπίζουν τις νέες ανάγκες των επισκεπτών τους και να αναπροσαρμόζονται, καθώς η ανησυχία των πελατών για τις συνθήκες υγιεινής, τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους και τη βιωσιμότητα θα συνεχιστεί και στη μετά-Covid-19 εποχή. Για παράδειγμα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να επιτρέπουν στους πελάτες να διατηρούν έναν υγιή τρόπο διαβίωσης κατά την τουριστική τους διαμονή, με αυξανόμενες ανέπαφες υπηρεσίες με τη χρήση ψηφιακών μέσων και

ευφυή τεχνολογία. Οι νέες όψεις της ξενοδοχειακής φιλοξενίας μπορούν να συντελέσουν στην εδραίωση μιας βελτιωμένης κατάστασης του κλάδου, όπως τα boutique hotels και γενικά τα ξενοδοχεία με εξατομικευμένες υπηρεσίες, καθώς ένα από τα βασικά τους γνωρίσματα είναι η δημιουργία ενός ασφαλούς και οικείου περιβάλλοντος ή αλλιώς η αίσθηση «ζεστής φιλοξενίας» στον επισκέπτη.

Ουσιαστικά, ο καλύτερος τρόπος για να δημιουργήσει κανείς αξία την εποχή του permacrisis, είναι να συνδυάσει την ποιότητα με την καινοτομία και την εμπιστοσύνη. Η έμφαση μετατοπίζεται στον ανασχεδιασμό των προορισμών ως βιώσιμοι, προσβάσιμοι και ανθεκτικοί. Αυτό που καθιστά την τουριστική εμπειρία μοναδική είναι η σύνδεσή της με τον τόπο, τους κατοίκους, τις αξίες και τον τρόπο ζωής τους. Καθώς, όπως υποστηρίζει η Sigala (2020), το «one size fits all» δεν αποτελεί πλέον την πιο αποτελεσματική ανταγωνιστική στρατηγική. Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός και η βιώσιμη φιλοξενία είναι ο ρεαλιστικός στόχος ενός αναβαθμισμένου μοντέλου για τον ελληνικό τουρισμό, προκειμένου να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες για τη μετάβαση σε μια βελτιωμένη κατάσταση, για τη φυσιογνωμία της χώρας, τη σταθερή της εξέλιξη, τους ανθρώπινους πόρους της, την καινοτομία των υπηρεσιών της και την ποιότητα της καθημερινότητάς της. Αυτό απαιτεί μια ευέλικτη μεσο-μακροπρόθεσμη στρατηγική που θα βασίζεται στην ικανότητα συνεργασίας των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων άσκησης τουριστικής πολιτικής, ώστε η χώρα να μπορεί να συνεχίσει να παρέχει αυθεντικότητα, ποικιλομορφία, ασφάλεια και, πάνω απ' όλα, εμπιστοσύνη σε όλους εκείνους που την επισκέπτονται.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Amaro, D. (2021). Crisis Management and Resilient Destinations During Covid-19 in the Southern European Countries, Seabra, C., Paiva, O., Silva, C. and Abrantes, J.L. (Ed.) *Pandemics and Travel (Tourism Security-Safety and Post Conflict Destinations)*, Emerald Publishing Limited, Bingley.
- Beirman, D. & Van Walbeek, B. (2011). *Bounce back: Tourism risk, crisis and recovery management guide*. The Pacific Asia Travel Association. Bangkok.
- Bhaskara, G.I., and Filimonau V., (2021). The COVID-19 pandemic and organisational learning for disaster planning and management: A perspective of tourism businesses from a destination prone to consecutive disasters. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 364-375
- Biggs, R., Schlüter, M., and Schoon, M.L., (eds.). (2015). *Principles for building resilience: Sustaining ecosystem services in social-ecological systems*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Brown, N.A., Orchiston, C., Rovins, J.E., Feldmann-Jensen, S., and Johnston, D., (2018). An integrative framework for investigating disaster resilience within the hotel sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 67-75.
- Casal-Ribeiro, M., Boavida-Portugal, I., & Peres, R., Seabra, C., (2023). Review of Crisis Management Frameworks in Tourism and Hospitality: A Meta-Analysis Approach. *Sustainability*, 15. [doi.org/10.3390/su151512047](https://doi.org/10.3390/su151512047)
- Cheer J.M., and Lew, A.A. (eds) (2017). *Tourism, Resilience and Sustainability Adapting to Social, Political and Economic Change*, New York: Routledge.
- Coles, T. (2004). A Local Reading of a Global Disaster: Some Lessons on Tourism Management from an Annus Horribilis in South West England, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 5(2-3), 173-197.
- Coombs, W.T., & Laufer, D. (2018). Global Crisis Management – Current Research and Future Directions, *Journal of International Management*, 24(3), 199-203.
- Coombs, W.T. (2007). Crisis management and communications, *Institute for Public Relations*, 4(5).
- Dahles, H., & Susilowati, T.P., (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34-50. doi:[10.1016/j.annals.2015.01.002](https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002)
- Drabek, T.E. (1995). Disaster responses within the tourism industry, *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 13(1), 7-23.
- Derham, J., Best, G., and Frost, W., (2022). Disaster recovery responses of transnational tour operators to the Indian Ocean tsunami. *International Journal of Tourism Research*, 24(3), 376-384. [doi.org/10.1002/jtr.2508](https://doi.org/10.1002/jtr.2508)
- Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού Ταμείου Ανάκαμψης, Ελλάδα 2.0: Εθνικό σχέδιο ανάκαμψης & ανθεκτικότητας, Υπουργείο Οικονομικών, Μάρτιος 2021, Αθήνα.
- Ινστιτούτο Εναλλακτικών Πολιτικών (2021), Σενάρια & Πολιτικές Ανάκαμψης της Οικονομίας στη μέτα-Covid Εποχή, Αθήνα.
- ΕΟΤ (2021), Στρατηγική Προώθησης και Προβολής του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού έτους 2021, Φεβρουάριος 2021, Αθήνα.
- European Travel Commission. (ETC, 2023). European Tourism – trends & prospects: Quarterly report – Q4/2022. Brussels: Tourism Economics.
- Farmaki, A., & Stergiou D.P. (2021). Corporate social responsibility and employee moral identity: a practice-based approach, *Current Issues in Tourism*, 24(18), pp. 2554-2572,

- Faisal, A., Albrecht, J.N. & Coetzee, W.J.L. (2020). Renegotiating organizational crisis management in urban tourism: strategic imperatives of niche construction, *International Tourism Studies Association*, 6 (4), 885-905.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management, *Tourism Management*, 22 (2), 135-147.
- Fink, S. (1984). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: American Association of Management.
- Fiksel, J. (2006). Sustainability and resilience: Toward a systems approach. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 2(2), 14-21. doi:[10.1080/15487733.2006.11907980](https://doi.org/10.1080/15487733.2006.11907980)
- Gani, A., and Singh, R., (2019). Managing disaster and crisis in tourism: a critique of research and a fresh research agenda. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* 8(4). 1-25.
- Giousmpasoglou C., and Brook M., (2021). Strategic Team Alignment: The Luxury Hotel Managers' Perspective During the Covid-19 Pandem. *Journal of Tourism Research*, 26, 105-122.
- Hall, C.M., (2018). Resilience theory and tourism. *Resilient Destinations and Tourism*, 34-47. doi:[10.4324/9781315162157-3](https://doi.org/10.4324/9781315162157-3)
- Hall, C.M., Prayag, G., and Amore, A., (2018). *Tourism and resilience: Individual, organizational and destination perspectives*. Channel View Publications.
- Hall, C.M., Safonov, A., Koupaei, S.N., (2022). Resilience in hospitality and tourism: issues, synthesis and agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 347-368. doi: [10.1108/IJCHM-11-2021-1428](https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1428)
- Hale, J.E., Dulek, R.E. and Hale, D. (2005). Crisis response communication challenges: Building theory from qualitative data, *Journal of Business Communication*, 42, 112-134.
- Hao, F., Xiao, Q. and Chon, K. (2020). COVID-19 and China's hotel industry: impacts, a disaster management framework, and postpandemic agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90. 1-11. doi:[10.1016/j.ijhm.2020.102636](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636)
- Henderson, J.C., and Ng, A. (2004). Responding to crisis: severe acute respiratory syndrome (SARS) and hotels in Singapore. *International Journal of Tourism Research*, 6(6), 411-419. doi: [10.1002/jtr.505](https://doi.org/10.1002/jtr.505)
- Hu, X., Yan H., Casey, T., & Wu, C.H. (2020). Creating a safe haven during the crisis: How organizations can achieve deep compliance with COVID-19 safety measures in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 92 (2020).

- Hung, KKC, Mark, CKM, Yeung, M.P.S. (2018). The role of the hotel industry in the response to emerging epidemics: A case study of SARS in 2003 and H1N1 swine flu in 2009 in Hong Kong, *Globalization and Health* 14(1): 117.
- ΙΝΣΕΤΕ (Ινστιτούτο ΣΕΤΕ 2022), Ελληνικός τουρισμός: Σχέδιο Δράσης 2030, Αθήνα.
- Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών & Προβλέψεων (ΙΤΕΠ, 2023). Η Απασχόληση στα Ξενοδοχεία 2022. Αθήνα.
- ΙΤΕΠ (2022α), Έρευνα Πάνελ για την παρακολούθηση των βασικών ξενοδοχειακών μεγεθών, Μάιος – Οκτώβριος 2022
- ΙΤΕΠ (2022β), Οι Επιδόσεις των ελληνικών ξενοδοχείων το 2021, Ιανουάριος, Αθήνα.
- ΙΤΕΠ (2021α), Εβδομαδιαία εξέλιξη τιμής και πληρότητας: περιόδου Ιουνίου-Οκτωβρίου 2021, Αθήνα.
- ΙΤΕΠ (2021β), Επιπτώσεις της πανδημίας του covid 19 στον ξενοδοχειακό κλάδο 2020, Ιανουάριος, Αθήνα.
- Kenny, J. & Dutt, C. (2021). The long-term impacts of hotel's strategic responses to COVID-19: The case of Dubai, *Tourism and Hospitality Research* 2021, Vol. 0(0), 1–15.
- Apostolopoulos, N., Ratten, V., Petropoulos, D., Liargovas, P., and Anastasopoulou, E., (2021). Agri-food sector and entrepreneurship during the COVID-19 crisis: A systematic literature review and research agenda. *Strategic Change* Volume, 30 (2), 159-167. [doi: 10.1002/jsc.2400](https://doi.org/10.1002/jsc.2400)
- Lew, A., (2014). Scale, change and resilience in community tourism planning. *Tourism Geographies*, 16(1). [doi:10.1080/14616688.2013.864325](https://doi.org/10.1080/14616688.2013.864325)
- Luthe, T., and Wyss, R., (2016). Resilience to climate change in a cross-scale tourism governance context: a combined quantitative-qualitative network analysis. *Ecology and Society*, 21(1), 27 [doi:10.5751/ES-08234-210127](https://doi.org/10.5751/ES-08234-210127)
- Makris, G., Sklias, P., and Maravegias N., (2021). The political economy of the Greek economic crisis in 2020. *European Politics and Society*, 23(4). [doi:10.1080/23745118.2021.1895552](https://doi.org/10.1080/23745118.2021.1895552)
- Miller, G.A., and Ritchie, B.W., (2003). A farming crisis or a tourism disaster? An analysis of the foot and mouth disease in the UK. *Current Issues in Tourism*, 6(2), 150–171.
- McKercher, B., and Chon, K. (2004). The Over-Reaction to SARS and the Collapse of Asian Tourism. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 716–719.

- Navarro J.E., Ortega P.G., & Torres B.E. (2020), *Propuestas de reflexion desde el turismo frente al COVID-19*. Incertidumbre, impacto y recuperacion. Universidad de Malaga.
- Niininen, O., and Gatsou, M., (2008). Crisis management- a case study from the Greek passenger shipping industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4): 191-202. doi: [10.1300/J073v23n02](https://doi.org/10.1300/J073v23n02)
- Paraskevas, A., & Arendell, B. (2007). A strategic framework for terrorism prevention and mitigation in tourism destinations. *Tourism Management*, 28(6), 1560-1573
- Permatasari, M.G. and Mahyuni, L.P., (2022). Crisis management practices during the COVID-19 pandemic: The case of a newly-opened hotel in Bali. *J. Gen. Manag.*, 47, 180-190.
- Prideaux, B. The Need to Use Disaster Planning Frameworks to Respond to Major Tourism Disasters Analysis of Australia's Response to Tourism Disasters in 2001. *J. Travel Tour. Mark*, 2004(15), 281-298.
- Proff, C., & Hosie P. (2022), *Crisis Management in the Tourism Industry Beating the Odds?*, Stergiou, D., Agiomyrgianakis, M. & Menegaki, A.N., (Greek Ed.), Athens: Gutenberg.
- Ritchie, B.W., & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79, 102812.
- Roberts, V. (1994). Flood management: Bradford paper. *Disaster Prevention and Management*, 3 (3), 44-60.
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research, *Journal of Business Research*, 117(2020), 312-321.
- Santana, G. (2004). Crisis Management and Tourism, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 299-321.
- Soliku, O., Kyiire, B., Mahama, & A., Kubio, C. (2021). Tourism and COVID-19 pandemic: impacts and implications for building resilience in the eco-tourism sector in Ghana's Savannah region, *Heliyon* 7 (2021).
- Τράπεζα της Ελλάδος (2023α). Τάσεις του Επιχειρείν, Τουρισμός 2023/Q1, Φεβρουάριος. Αθήνα.
- Τράπεζα της Ελλάδος (2023β), Έρευνα Συνόρων, Αθήνα
- Τράπεζα της Ελλάδος (2022α). Τάσεις του Επιχειρείν, Τουρισμός 2022/Q4, Οκτώβριος. Αθήνα.

- Τράπεζα της Ελλάδος (2022β), Εξελίξεις στο ταξιδιωτικό ισοζύγιο πληρωμών: Δεκέμβριος 2021, Δελτίο Τύπου 22/2/2022, Αθήνα.
- Τσάρτας, Π., (2023). *Τα ταξίδια της ζωής μας*. Αθήνα: Κριτική
- Τράπεζα της Ελλάδος (2021), Εξελίξεις στο ταξιδιωτικό ισοζύγιο πληρωμών: Δεκέμβριος 2020, Δελτίο Τύπου 23/2/2021, Αθήνα.
- Υπουργείο Τουρισμού, (2021α) Επανεκκίνηση του Ελληνικού Τουρισμού, Ανοίγουμε Πανιά, Μάιος 2021.
- Υπουργείο Τουρισμού, (2021β) Σχέδιο τομεακού προγράμματος ανάπτυξης τουρισμού (2021-2025), Μάιο 2021, Αθήνα: Επιτελική Δομή ΕΣΠΑ Τομέα Τουρισμού.
- UNWTO (World Tourism Barometer, 2023, April). *EBRD and UNWTO Facilitate Tourism Recovery in Greece*. New Release, Madrid: Athour.
- UNWTO. (2022a, July). *World Tourism Barometer and Statistical Annex*, 20(4), 2022.
- UNWTO. (2022β, January). *World Tourism Barometer and Statistical Annex*, 20(1), 2022.
- UNWTO. (2021, January). *World Tourism Barometer and Statistical Annex*, 19(1), January 2021.
- UNWTO. (2020, July). *World Tourism Barometer and Statistical Annex*, 18(4).
- WTTC (World Travel & Tourism Council, 2020). *Economic Impact*. London.
- Vong, C., Rita, P., António, N.. (2021). Health-Related Crises in Tourism Destination Management: A Systematic Review. *Sustainability*, 13. doi:[10.3390/su132413738](https://doi.org/10.3390/su132413738)
- Zenker S, and Kock, F., (2020). The coronavirus pandemic - A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism Management*, 81. doi: [10.1016/j.tourman.2020.104164](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104164).
- Zhang J., Xie C., Wang J., Morrison A.M. and Coca-Stefaniak, J.A., (2020), Responding to a major global crisis: the effects of hotel safety leadership on employee safety behavior during COVID-19, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (11), 365-3389.