



**Καινοτομία  
και Επιχειρηματικότητα  
στον Τουρισμό**  
Φιλοξενία • Ευεξία και Υγεία



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ &  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία  
«Διαχείριση Κρίσεων στα Ξενοδοχεία  
(Η Περίπτωση του Κορονοϊού - COVID-19)»**

**Συγγραφέας: Αντώνης Σταματάκης**

**ΑΜ: 19031**

**Επιβλέπων:**

**Δρ. Σεργόπουλος Κωνσταντίνος, Επίκουρος  
Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής**

**Αθήνα, Αύγουστος 2022**

## Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

<b>Όνοματεπώνυμο</b>	<b>Υπογραφή</b>
<b>Σεργόπουλος Κωνσταντίνος</b>	
<b>Κικίλια Αικατερίνη</b>	
<b>Παπαγεωργίου Αθηνά</b>	

## **ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Σταματάκης Αντώνης του Κωνσταντίνου, με αριθμό μητρώου 190031 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα στον Τουρισμό του Τμήματος Διοίκησης Τουρισμού, της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο Δηλών



**\* Ονοματεπώνυμο /Ιδιότητα**

**Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα**

*Ευχαριστίες*

Η εκπόνηση αυτής της Διπλωματικής Εργασίας, ολοκληρώθηκε υπό την καθοδήγηση και την επίβλεψη του Καθηγητή του Μεταπτυχιακού Τμήματος «Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα στον Τουρισμό» (Master of Science in Tourism Entrepreneurship), του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, Δρ. Κωνσταντίνου Σεργόπουλου.

Τον ευχαριστώ θερμά για την συμβολή του και την υποστήριξη του σε αυτή μου την προσπάθεια.

### *Αφιέρωση*

Αφιερώνω αυτήν την εργασία στους δικούς μου ανθρώπους που με στήριξαν και ήταν δίπλα μου πάντα, όχι μόνο κατά τη δημιουργική διαδικασία της εργασίας αλλά και σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών με κάθε τρόπο.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	8
Abstract .....	9
Εισαγωγή.....	10
Κεφάλαιο 1: Το Ξενοδοχείο και οι διαβαθμίσεις του .....	11
1.1 Ορισμός του ξενοδοχείου και ιστορική αναδρομή.....	11
1.2 Οργανωτική Δομή και Τμήματα του Ξενοδοχείου .....	13
1.3 Τύποι και ταξινόμηση ξενοδοχείων .....	14
Κεφάλαιο 2: Διαχείριση Κρίσεων (Crisis Management) .....	19
2.1 Ορισμός της Κρίσης.....	19
2.2 Διαχείριση κρίσεων.....	20
2.3 Τα Βασικά χαρακτηριστικά της Διαχείρισης Κρίσεων .....	20
2.4 Μορφές κρίσεων .....	21
2.5 Μοντέλο Διαχείρισης Κρίσεων.....	23
2.6 Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων .....	25
2.7 Επικοινωνία κρίσης.....	27
2.8 Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων .....	29
2.9 Διαχείριση του άγχους κατά τη διάρκεια της κρίσης .....	32
2.10 Ο ρόλος των εργαζομένων στη διαχείριση κρίσεων .....	34
2.11 Ο ρόλος των ηγετών / διαχειριστών στη διαχείριση κρίσεων.....	35
2.12 Αποτελεσματική επικοινωνία κατά τη διάρκεια κρίσεων.....	36
2.13 Chain of Command (Ιεραρχία) και τρόπος λειτουργίας .....	39
Κεφάλαιο 3: Διαχείριση κινδύνου (Risk Management).....	42
3.1 Διαχείριση κινδύνου και η σημασία της.....	42
3.2 Δομές Διαχείρισης Κινδύνων.....	43
3.3 Διαδικασία Ανάλυσης Κινδύνων .....	43
3.4 Στρατηγικές αντιμετώπισης κινδύνου .....	45
3.5 Περιορισμοί και πρότυπα διαχείρισης κινδύνου .....	46
3.6 Τα πέντε βήματα της Διαδικασίας Διαχείρισης κινδύνου .....	46
Κεφάλαιο 4: Είδη Κρίσεων στον Ελληνικό Τουρισμό .....	53
4.1 Φυσικά Φαινόμενα (Natural crisis).....	53

4.2 Κεφαλαιακοί Έλεγχοι (Capital Controls) .....	55
4.3 Οικονομική Κρίση (Economic Crisis).....	60
4.3.1 Η Πορεία Προς Την Κρίση .....	61
4.4 Προσφυγική Κρίση (Refugee Crisis) .....	62
4.4.1 Οι Συνέπειες της προσφυγικής κρίσης στον τουρισμό .....	65
Κεφάλαιο 5: Η Κρίση της πανδημίας του Κορονοϊού (The COVID-19 Pandemic Crisis).....	68
5.1 Προηγούμενες Πανδημίες .....	68
5.2 Ορισμός , πορεία και γενικά χαρακτηριστικά του COVID-19 .....	69
5.3 Συνέπειες της πανδημίας του COVID-19 .....	76
5.4 Η πορεία του COVID-19 στην Ελλάδα.....	79
5.4.1 Εμβολιασμός .....	81
5.5 Ο Κορονοϊός στα ελληνικά ξενοδοχεία.....	84
5.6 Επίδραση του COVID-19 στον ελληνικό τουρισμό.....	89
Κεφάλαιο 6: Διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο επίδρασε η πανδημία του COVID-19 στα ελληνικά ξενοδοχεία .....	98
6.1 Οριοθέτηση και μεθοδολογία της έρευνας. ....	98
6.2 Η σύνταξη του ερωτηματολογίου. ....	99
6.3 Τα αποτελέσματα της έρευνας-παρουσίαση δεδομένων. ....	100
6.3.1 Γενικά χαρακτηριστικά του δείγματος .....	100
6.3.2 Αποτελέσματα επί των ερωτήσεων. ....	105
6.4 Συμπεράσματα επί των αποτελεσμάτων της έρευνας.....	119
6.5 Προτάσεις για αποδοτικότερη διαχείριση κρίσεων από τα ξενοδοχεία.....	125
6.6 Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη.....	127
Παράρτημα.....	128
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο .....	128
Ενότητα Α: Ερευνητικά Ερωτήματα.....	128
Ενότητα Β: Δημογραφικά ερωτήματα.....	131
Παράρτημα Β: Αρχείο Πινάκων.....	133
Παράρτημα Γ: Αρχείο Γραφημάτων.....	137
Βιβλιογραφία .....	147

## Περίληψη

Η τουριστική βιομηχανία αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους πυλώνες της ελληνικής οικονομίας και συμβάλλει τα μέγιστα στην οικονομική αλλά και στην κοινωνική ανάπτυξη της χώρας.

Βασικό συστατικό του τουρισμού, αποτελεί ο τομέας της φιλοξενίας σε όλες του τις μορφές, εκ των οποίων η πιο διαδεδομένη και η πιο αξιόπιστη είναι τα ξενοδοχεία. Το ξενοδοχείο απαρτίζεται από πολλά διαφορετικά τμήματα όπου το καθένα επιτελεί συγκεκριμένο ρόλο. Τα τμήματα αυτά αποτελούνται από άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, έτοιμο να εξυπηρετήσει κάθε ανάγκη των τουριστών. Ωστόσο, ακόμα και αυτό δεν μπορεί να αποτελέσει εχέγγυο για μια επιτυχή πορεία. Ο λόγος ακούει στο όνομα κρίση. Η κρίση μπορεί να λάβει πολλές μορφές, να επηρεαστεί από πολλές διαφορετικές συνθήκες και αιτίες ενώ μπορεί να επηρεάσει ανεπανόρθωτα μία επιχείρηση. Οπότε θεωρήθηκε επιβεβλημένο να αναπτυχθούν τρόποι και διαδικασίες ώστε οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να μπορούν να διαχειριστούν την κρίση και να την αντιμετωπίσουν προτού υπάρξουν ανεξέλεγκτες συνέπειες και δη καταστροφικές. Το σύνολο των διαδικασιών αυτών ονομάστηκε Διαχείριση Κρίσεων (Crisis Management).

Το 2019 ξέσπασε ο ιός Covid-19 και μέσα στο 2020 αναβαθμίστηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ) σε πανδημία. Επρόκειτο περί ενός κορονοϊού, του οποίου τα συμπτώματα σε περίπτωση νόσησης μπορεί να αποβούν μοιραία, και μεταδίδεται με την ανθρώπινη επαφή. Επομένως, μέχρι να βρεθεί θεραπεία και τρόπος αντιμετώπισης οι κοινωνίες παγκοσμίως τέλεσαν υπό καθεστώς εγκλεισμού και καραντίνας, κάτι που είχε βαριές συνέπειες για τον τουρισμό και την κοινωνία γενικότερα, όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά παγκοσμίως.

Η εκπόνηση της εργασίας έχει ως στόχο να μελετήσει τις συνέπειες που προέκυψαν για τα ξενοδοχεία από τους ταξιδιωτικούς περιορισμούς που εφαρμόστηκαν και παράλληλα να αναλύσει το θεωρητικό πλαίσιο γύρω από την διαχείριση κρίσεων.

**Λέξεις κλειδιά:** Τουρισμός, Διαχείριση Κρίσεων, Κορονοϊός, Πανδημία, Συνέπειες στα ξενοδοχεία



## **Abstract**

The tourism industry is one of the strongest pillars of the Greek economy and contributes the most to the economic and social development of the country.

A key component of tourism is the field of hospitality in all its forms, of which the most widespread and the most reliable are hotels. A hotel is comprised of many different departments where each one fulfils a specific role. These departments consist of highly trained personnel, ready to accommodate every need of the tourists. However, even this cannot be a guarantee for a successful course. The reason is called crisis. Crisis can take many forms and be affected by many different conditions and causes while it can irreparably affect a business. So it was considered imperative to develop ways and procedures so that hotel businesses can manage the crisis and deal with it before there are uncontrollable and even catastrophic consequences. The set of these procedures was called Crisis Management.

In 2019 the Covid-19 virus broke out and in 2020 it was upgraded by the World Health Organization (WHO) to a pandemic. It was a corona virus, the symptoms of which in case of illness can be fatal, and it is transmitted by human contact. Therefore, until a cure and a way to deal with it were found, societies worldwide were under confinement and quarantine, which had dire consequences for tourism and society in general, not only in Greece, but worldwide.

The aim of this paper is to study the impact on hotels, resulting from the travel restrictions that were implemented and at the same time to analyse the theoretical framework around crisis management.

**Key words:** Tourism, Crisis Management, COVID-19, Pandemic, Impact on hotels

## Εισαγωγή

Ο τουρισμός αποτελεί μια ευμετάβλητη βιομηχανία η οποία είναι πολύ εύκολο να επηρεαστεί από τις εξελίξεις παγκοσμίως, όπως για παράδειγμα μια οικονομική κρίση, τρομοκρατικές επιθέσεις, μία μεταδοτική ασθένεια. Αυτό κατά συνέπεια επηρεάζει σημαντικά και τον ξενοδοχειακό τομέα, ο οποίος είναι εύκολο να βληθεί από μια κρίση παντός τύπου, γεγονός το οποίο καθιστά την διαχείριση κρίσεων (Crisis Management) στα ξενοδοχεία επιβεβλημένη, προκειμένου να αποφευχθούν δυσμενείς και ανεπανόρθωτες συνέπειες που δύνανται να φτάσουν μια επιχείρηση μέχρι το κλείσιμο.

Η κρίση του Covid-19 ξεκίνησε ως μια απλή ασθένεια του αναπνευστικού και πλέον έφτασε να θεωρείται η μεγαλύτερη σύγχρονη και πιο επιδραστική πανδημία που έχει αντιμετωπίσει η ανθρωπότητα. Η επίδραση του στις οικονομίες όλων των χωρών ήταν, και είναι, τεράστια, επηρεάζοντας τις ζωές όλων σε τεράστιο βαθμό, ακόμα και σε τομείς που δεν πάει η σκέψη. Ως φυσικό επακόλουθο, λογικό ήταν να πληγεί και ο τουρισμός. Επιπλέον, αποτελώντας έναν ιό που μεταδίδεται από άνθρωπο σε άνθρωπο με την κοντινή επαφή, γίνεται εύκολα αντιληπτό για ποιους λόγους ο τουρισμός ήταν μία από τις πιο βαριά λαβωμένες βιομηχανίες που εβλήθη εξαιτίας της πανδημίας.

Στην έρευνα που ακολουθεί, έγινε μια προσπάθεια να παρουσιαστεί με κάθε λεπτομέρεια πώς επλήγη η βαριά βιομηχανία της Ελλάδας καθώς και οι επιδράσεις της πανδημίας του Covid-19 σε εγχώριο και παγκόσμιο επίπεδο.

Ξεκινώντας, θα παρουσιαστεί το θεωρητικό πλαίσιο γύρω από την Διαχείριση Κρίσεων, μια ιστορική αναδρομή στις πιο επιδραστικές κρίσεις που αντιμετώπισε η Ελλάδα, η πορεία της πανδημίας και πως αυτή επηρέασε τον ελληνικό τουρισμό και τα ξενοδοχεία. Έπειτα θα ακολουθήσει το ερευνητικό πλαίσιο όπου θα παρουσιαστούν τα επιστημονικά ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας, όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο επηρεάστηκε η τουριστική κίνηση λόγω της πανδημίας καθώς και με ποιο τρόπο επηρεάστηκαν οι επαγγελματίες του ξενοδοχειακού κλάδου.

## Κεφάλαιο 1: Το Ξενοδοχείο και οι διαβαθμίσεις του

### 1.1 Ορισμός του ξενοδοχείου και ιστορική αναδρομή

Τα ξενοδοχεία είναι οικονομικές μονάδες οι οποίες παρέχουν φιλοξενία. Ο νόμος ορίζει, ως ξενοδοχείο, την επιχείρηση που λειτουργεί μέσα ή έξω από πόλεις και προσφέρει κατάλυμα με ή χωρίς διατροφή. (Λαλούμης και Σεργόπουλος, 2017).

Τα χαρακτηριστικά του και το είδος των προσφερόμενων υπηρεσιών ποικίλλουν και μπορεί να διαφέρουν αρκετά ανάλογα με το κοινό που στοχεύουν να προσελκύσουν και τις υπηρεσίες που προσφέρουν.

Η διεθνής ονομασία hotel είναι γαλλικής προέλευσης.

Με βάση τη νομοθεσία, ένα ξενοδοχείο πέρα από τη διανυκτέρευση μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες σίτισης όπως πρωινό, μεσημεριανό, βραδινό καθώς και εγκαταστάσεις αναψυχής. Επίσης συχνά παρέχονται πρόσθετες υπηρεσίες όπως μπαρ, πισίνες, αίθουσες συνεδρίων, αίθουσες εκδηλώσεων, εστιατόρια κ. ά.

Στα δωμάτια των σύγχρονων ξενοδοχείων περιλαμβάνονται οι βασικές ανέσεις όπως κρεβάτι, χώροι αποθήκευσης, τραπεζάκι ή γραφείο, τηλεόραση, κλιματισμός ή θέρμανση, τηλέφωνο και σύνδεση στο διαδίκτυο ενώ παράλληλα μπορεί να υπάρχει και μίνι μπαρ.

Στην Ελλάδα, μέχρι τα μέσα του 20ού αιώνα τα ξενοδοχεία βρίσκονταν συνήθως στα αστικά κέντρα. Ωστόσο στην δεκαετία του 1950 ο ΕΟΤ ξεκίνησε το πρόγραμμα Ξενία ώστε να δημιουργηθούν τουριστικές υποδομές και στην επαρχία.

### **Ξενοδοχειακή Βιομηχανία**

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι το τμήμα του κλάδου των υπηρεσιών που ασχολείται με την παροχή διαμονής στους επισκέπτες. Η ξενοδοχειακή βιομηχανία πέρα από τα ξενοδοχεία περιλαμβάνει και άλλες μορφές φιλοξενίας όπως ξενώνες, μοτέλ, πανδοχεία, Ωστόσο, συνήθως δεν περιλαμβάνει μακροχρόνιες ή μόνιμες μορφές διαμονής.

Λόγω της φύσης των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, συνδέεται στενά με την ταξιδιωτική και τουριστική βιομηχανία.

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία συχνά συγχέεται με την βιομηχανία φιλοξενίας με αποτέλεσμα πλήθος ανθρώπων να πιστεύει ότι είναι το ίδιο πράγμα. Ωστόσο, παρόλο που υπάρχουν κοινά σημεία, η διαφορά εντοπίζεται στο γεγονός ότι ο κλάδος της φιλοξενίας είναι ευρύτερος και περιλαμβάνει πολλούς διαφορετικούς τομείς.

Ενώ ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει να κάνει αποκλειστικά με την παροχή φιλοξενίας και τις συναφείς υπηρεσίες, ο κλάδος της φιλοξενίας έχει να κάνει περισσότερο με τον ελεύθερο χρόνο με μια ευρύτερη έννοια. Ως εκ τούτου καλύπτει καταλύματα, εστιατόρια, μπαρ, καφέ, νυχτερινή ζωή καθώς και μια σειρά από ταξιδιωτικές και τουριστικές υπηρεσίες.

### **Ιστορία των ξενοδοχείων**

Η εφεύρεση του νομίσματος και των τροχών κάπου στον 5ο αιώνα π.Χ. θεωρούνται τα θεμέλια για την εμφάνιση της φιλοξενίας ως εμπορικής δραστηριότητας. Η ξενοδοχειακή βιομηχανία χωρίζεται σε τρεις περιόδους ([tourismnotes.com](http://tourismnotes.com), n.d.).

#### **➤ Αρχαία Εποχή**

Ξεκινάει το 500 π.Χ. με τις πρώτες καταγεγραμμένες μαρτυρίες για εγκαταστάσεις φιλοξενίας να βρίσκονται στην Κόρινθο. Συνεχίζει τον 3<sup>ο</sup> αιώνα μ.Χ. οπότε πολυάριθμα καταλύματα αναπτύχθηκαν μαζί με το δίκτυο πλινθόστρωτων δρόμων σε όλη την Ευρώπη και επικρατεί μέχρι την Βιομηχανική Επανάσταση στην Αγγλία. Η ανάπτυξη των σιδηροδρόμων και των ατμόπλοιων κατέστησαν το ταξίδι πιο γρήγορο, άνετο και αποτελεσματικό.

#### **➤ Grand Tour**

Η περίοδος 1780-1990 αναφέρεται ως η «χρυσή εποχή του ταξιδιού», οπότε δόθηκε μεγάλη ώθηση στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Αυτό οφείλεται στη δημοτικότητα του “Grand Tour” το οποίο αποτελούσε μια μεγάλη περιήγηση στην Ευρώπη και θεωρείτο απαραίτητο εφόδιο της εκπαίδευσης γόνων πλούσιων οικογενειών στη Βρετανία.

Διαρκούσε αρκετά χρόνια και πρόσφερε μια καλή επιχειρηματική ευκαιρία για τη δημιουργία εγκαταστάσεων διαμονής, μεταφοράς και αναψυχής.

### ➤ Σύγχρονη εποχή

Η οικονομική και συχνή μαζική μετακίνηση έγινε ασφαλέστερη, ευκολότερη και ταχύτερη χάρη στον αυτοσχεδιασμό στον τρόπο μεταφοράς καθώς και στην ανάπτυξη αεροσκαφών και εμπορικών πτήσεων. Αυτό επιτάχυνε την ανάπτυξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας.

## 1.2 Οργανωτική Δομή και Τμήματα του Ξενοδοχείου

Προκειμένου το ξενοδοχείο να πραγματοποιήσει το όραμα, την αποστολή και τους στόχους του, πρέπει να διέπεται από μια οργανωτική δομή στην οποία καθορίζεται η κατανομή των ευθυνών και της εξουσίας της εταιρείας ανάμεσα στο ηγετικό προσωπικό και τους εργαζομένους.

Η δομή αυτή εξαρτάται από τον στόχο της επιχείρησης και τις στρατηγικές που απαιτούνται για την επίτευξή του, καθώς επίσης και από το μέγεθος και τον τρόπο λειτουργίας. Καθορίζει τον τρόπο ροής πληροφοριών μεταξύ διαφορετικών επιπέδων οργάνωσης καθώς και την έκταση των ρόλων, της εξουσίας και των ευθυνών.

Στην περίπτωση που κάποιο ξενοδοχείο μισθώνει το κατάστημά του σε άλλη εταιρεία ή απασχολεί εξωτερικούς συνεργάτες για το εστιατόριο ή τις υπηρεσίες καθαριότητας, δεν περιλαμβάνονται στο οργανόγραμμα του ξενοδοχείου.

Η οργάνωση ενός ξενοδοχείου στη σημερινή εποχή είναι αρκετά περίπλοκη και περιλαμβάνει διάφορα τμήματα. Ο αριθμός τους μπορεί να διαφέρει ανάλογα την επιχείρηση και μπορεί το καθένα από αυτά να έχει τον δικό του υπεύθυνο, και όλοι μαζί να δίνουν αναφορά στον γενικό διευθυντή και στον βοηθό του.

Τα τμήματα ξενοδοχείων χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Στα τμήματα εσόδων, και τα τμήματα υποστήριξης.

Τα τμήματα εσόδων είναι τα λειτουργικά τμήματα τα οποία πουλάνε υπηρεσίες ή προϊόντα στον επισκέπτη και με αυτά προσφέρουν μια άμεση πηγή εσόδων για το ξενοδοχείο. Σε αυτά περιλαμβάνονται το τμήμα υποδοχής (Front Office), το τμήμα τροφίμων και ποτών (FnB) καθώς και τα διάφορα καταστήματα που λειτουργούν στους χώρους του ξενοδοχείου.

Τα τμήματα υποστήριξη βοηθάνε έμμεσα την επιχείρηση και υποστηρίζουν τα κερδοφόρα τμήματα του ξενοδοχείου. Σε αυτά, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνονται το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (HR) το τμήμα της συντήρησης (maintenance), και το τμήμα καθαριότητας (housekeeping).

### 1.3 Τύποι και ταξινόμηση ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία, πέρα από την παροχή διαμονής, προσφέρουν υπηρεσίες όπως φαγητό και ποτά, εγκαταστάσεις για αναψυχή, συνέδρια και οργάνωση επίσημων ή ιδιωτικών πάρτι. Πολλά ξενοδοχεία διαθέτουν μοναδικά χαρακτηριστικά που τους δίνουν την μοναδική τους ταυτότητα. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν την τοποθεσία στην οποία βρίσκεται, το είδος των υπηρεσιών, τα δωμάτιά του, εξειδικευμένα εστιατόρια και άλλα.

Η ποικιλομορφία των υπηρεσιών και των εγκαταστάσεων του κάθε ξενοδοχείου καθιστά αρκετά δύσκολη την ταξινόμησή τους. Τα κριτήρια με τα οποία ταξινομούνται τα ξενοδοχεία είναι τα εξής:

#### 1. Σύστημα ταξινόμησης με βάση τα αστέρια

Το σύστημα ταξινόμησης αστερών θεωρείται από τις πιο ευρέως αποδεκτές αξιολογήσεις ξενοδοχείων παγκοσμίως και γίνεται από κυβερνητικές πηγές ή ανεξάρτητους οργανισμούς αξιολόγησης (tourismnotes.com, n.d.).

Η σύντομη περιγραφή των διαφόρων κατηγοριών αστεριών έχει ως εξής:

- **Ξενοδοχεία ενός αστεριού:** μικρά και ανεξάρτητης ιδιοκτησίας, με οικογενειακή ατμόσφαιρα και περιορισμένη γκάμα παροχών, πχ απλά γεύματα.

- **Ξενοδοχεία δύο αστέρων:** μικρού έως μεσαίου μεγέθους με άνετα, καλά εξοπλισμένα καταλύματα για διανυκτέρευση.
- **Ξενοδοχεία τριών αστέρων:** μεγαλύτερου μεγέθους τα οποία προσφέρουν υψηλότερη ποιότητα και εύρος υπηρεσιών και εγκαταστάσεων.
- **Ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων:** με μεγαλύτερη πολυτέλεια και ποιότητα στην επίπλωση, τη διακόσμηση και τον εξοπλισμό καθώς και μεγαλύτερα δωμάτια.
- **Ξενοδοχεία πέντε αστέρων:** ευρύχωρα και πολυτελή καταλύματα με υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών.

## 2. Ταξινόμηση με βάση το μέγεθος

Ο αριθμός των δωματίων ενός ξενοδοχείου αποτελεί κριτήριο για την ταξινόμηση τους.

Οι κατηγορίες είναι:

- μικρά (λιγότερα από 100 δωμάτια)
- μεσαία με 100 ως 300 δωμάτια
- μεγάλα με 300 ως 600 δωμάτια
- πολύ μεγάλα με 600-1000 δωμάτια.

## 3. Ταξινόμηση με βάση την τοποθεσία

Το μέρος που βρίσκεται ένα ξενοδοχείο μπορεί να αποτελέσει βασικό κριτήριο για την επιλογή του ως τουριστικός προορισμός από τους επισκέπτες. Τα ξενοδοχεία μπορεί να βρίσκονται μέσα σε μεγάλες πόλεις ή και στο κέντρο αυτών, σε προαστιακές περιοχές, σε φυσικές τοποθεσίες όπως κοντά σε θάλασσα ή σε βουνό, σε τοποθεσίες με εύκολη πρόσβαση σε λιμάνια ή αεροδρόμια, σε τουριστικές τοποθεσίες όπως κοντά σε τουριστικές ατραξιόν, πάρκα, σταθμούς λόφων, θαλάσσιες παραλίες, κοντά στο λιμάνι εισόδου σε μια χώρα κ.λπ. Παρακάτω, παρατίθενται μερικές κατηγορίες για ευκολότερη κατανόηση:

- **Αστικά Ξενοδοχεία (City Hotels),** βρίσκονται στο κέντρο της πόλης, σε μικρή απόσταση από τις εμπορικές περιοχές, τις υπηρεσίες κ.λπ.

- **Ξενοδοχεία Sub-Urban**, συναντώνται στα περίχωρα της πόλης, έχουν παρόμοιες εγκαταστάσεις με τα city hotels και απευθύνονται σε επισκέπτες που θέλουν να αποφεύγουν την πολλή φασαρία.
- **Θέρετρα (Resorts)**. Ξενοδοχεία σε τουριστικούς προορισμούς όπως παραλίες, λόφους και εξοχή, γνωστά και ως παραθεριστικά ξενοδοχεία.
- **Μοτέλ**, βρίσκονται κυρίως σε αυτοκινητόδρομους και παρέχουν διαμονή στους ταξιδιώτες που ψάχνουν για μια στάση ανάπαυσης στο δρόμο τους.
- **Floatel**, καταλύματα που επιπλέουν στο νερό, είτε πρόκειται για πλωτές κατοικίες είτε για κρουαζιερόπλοια. Πέρα από τη διαμονή προσφέρουν και σίτιση.

#### 4. Ταξινόμηση ξενοδοχείων με βάση τους πελάτες

Κάθε επισκέπτης έχει διαφορετικές απαιτήσεις. Άλλοι επιλέγουν ένα προορισμό για χαλάρωση, άλλοι με βάση το πόσο πολυτελές είναι, ενώ άλλοι ανάλογα με το κοινωνικό κύρος που τους προσδίδει, αν έχει επαγγελματικές εγκαταστάσεις όπως αίθουσες συνεδρίων και άλλα.

Το ξενοδοχείο μπορεί να ταξινομηθεί στις ακόλουθες κατηγορίες με βάση τους πελάτες του:

- **Επιχειρηματικά ή εμπορικά ξενοδοχεία:** Βρίσκονται συνήθως στο κέντρο της πόλης και παρέχουν στον επαγγελματία ταξιδιώτη οτιδήποτε μπορεί να χρειαστεί.
- **Ξενοδοχεία Μετάβασης:** Βρίσκονται κοντά σε λιμάνια, αεροδρόμια και σιδηροδρομικούς σταθμούς και καλύπτουν τις ανάγκες των επισκεπτών που χρειάζονται μια στάση πριν το επόμενο ταξίδι τους.
- **Ξενοδοχεία με σουίτες:** Ξενοδοχεία που απευθύνονται σε λάτρεις της πολυτέλειας.
- **Ξενοδοχείο κατοικιών:** Παρέχουν διαμονή για μεγαλύτερη διάρκεια, με ελάχιστη διαμονή ένα μήνα.



- **Bed and Breakfast Ξενοδοχεία:** Καταλύματα τα οποία λειτουργούν σε οικογενειακές κατοικίες.
- **Ξενοδοχεία καζίνο:** Παρέχουν εγκαταστάσεις τυχερών παιχνιδιών και προωθούν την ενασχόληση με αυτά.
- **Συνεδριακά Κέντρα:** Πέρα από τη διαμονή, παρέχουν και αίθουσες και υπηρεσίες συνεδρίων.

## 5. Ταξινόμηση με βάση τη διάρκεια της διαμονής του επισκέπτη

Ανάλογα με τη διάρκεια της διαμονής των επισκεπτών, τα ξενοδοχεία ταξινομούνται ως εξής:

- **Εμπορικά ξενοδοχεία:** Η διάρκεια της διαμονής των επισκεπτών σε αυτά τα ξενοδοχεία είναι σύντομη και κυμαίνεται από μερικές ημέρες έως μία εβδομάδα.
- **Παροδικά ξενοδοχεία:** Κατά κύριο λόγο απευθύνονται σε ταξιδιώτες ως ενδιάμεσοι σταθμοί για το ταξίδι τους. Η διάρκεια παραμονής σε παροδικά ξενοδοχεία είναι πολύ μικρή, συνήθως μία με δύο μέρες αλλά κάποιες φορές και λιγότερο.
- **Ξενοδοχεία ημικατοικίας:** Απευθύνονται σε άτομα που μένουν σε μια τοποθεσία κατά τη μεταφορά τους σε άλλο μέρος. Η διάρκεια διαμονής μπορεί να κυμαίνεται από μερικές εβδομάδες έως μερικούς μήνες.
- **Ξενοδοχεία κατοικιών/διαμερισμάτων:** Παρέχουν διαμονή μεγάλης διάρκειας και μπορεί να κυμαίνεται από μερικούς μήνες ως μερικά χρόνια.
- **Ξενοδοχεία παρατεταμένης διαμονής ή παραχείμασης:** Απευθύνονται σε επισκέπτες που λείπουν συχνά και για μεγάλες χρονικές περιόδους από τον τόπο όπου διαμένουν μόνιμα.

## 6. Ταξινόμηση με βάση το επίπεδο των υπηρεσιών

Με βάση τις προσφερόμενες υπηρεσίες, τα ξενοδοχεία μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- **Ξενοδοχεία πολυτελείας / παγκόσμιας κλάσης:** Απευθύνονται στους πιο εύπορους επισκέπτες και προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες στα υψηλότερα πρότυπα. Διαθέτουν πολυτελή εστιατόρια, πολυτελή δωμάτια, εξαιρετική διακόσμηση και άφθονες ανέσεις.
- **Ξενοδοχεία μεσαίας κατηγορίας/υπηρεσιών μεσαίας κατηγορίας:** Απευθύνονται στην πλειοψηφία των ταξιδιωτών και προσφέρουν υπηρεσίες μέτριου επιπέδου χωρίς τις περιττές πολυτέλειες των ξενοδοχείων πολυτελείας.
- **Οικονομικά/Οικονομικά ξενοδοχεία:** Τα οικονομικά ξενοδοχεία καλύπτουν απλά τις βασικότερες ανάγκες των επισκεπτών παρέχοντας καθαρά και οικονομικά δωμάτια και απευθύνονται σε όσους έχουν ως γνώμονα την οικονομικότερη δυνατή διαμονή.

## 7. Ταξινόμηση με βάση την ιδιοκτησία

Με βάση την ιδιοκτησία ενός ξενοδοχείου, μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Ιδιότητα Ξενοδοχεία
- Άμεση ιδιοκτησία από ένα άτομο ή μια εταιρεία.
- Franchise
- Συμβόλαιο Διαχείρισης
- Ξενοδοχεία χρονομεριστικής μίσθωσης
- Ξενοδοχεία Συγκυριαρχίας

## Κεφάλαιο 2: Διαχείριση Κρίσεων (Crisis Management)

### 2.1 Ορισμός της Κρίσης

Ως κρίση ορίζεται κάθε κατάσταση έκτακτης ανάγκης που ενοχλεί τους εργαζόμενους και οδηγεί σε αστάθεια μια επιχείρηση ή οργανισμό και μπορεί να επηρεάζει ένα άτομο, μια ομάδα, μια οργάνωση ή την κοινωνία στο σύνολό της. Με άλλα λόγια αποτελεί ένα ξαφνικό και απροσδόκητο γεγονός που οδηγεί σε μεγάλη αναταραχή μεταξύ των ατόμων στο χώρο εργασίας (οργανωτική κρίση) (Juneja, 2015).

Χαρακτηριστικά της κρίσης αποτελούν τα ακόλουθα:

- δημιουργείται σε σύντομο χρονικό διάστημα
- προκαλεί αίσθημα φόβου, ανασφάλειας και απειλής ανάμεσα στα εμπλεκόμενα άτομα
- αποτελεί μια ακολουθία αιφνίδιων γεγονότων τα οποία μπορεί να βλάψουν τον οργανισμό ή την επιχείρηση.

Η κρίση σε έναν οργανισμό μπορεί να οφείλεται σε οποιονδήποτε από τους λόγους που παρατίθενται παρακάτω:

- Τεχνικά θέματα, όπως τεχνολογική αστοχία και βλάβες σε μηχανές και εξοπλισμό. Προβλήματα με το διαδίκτυο, σφάλματα στο λογισμικό, αδυναμία πρόσβασης και απώλεια κωδικών πρόσβασης, τα οποία δημιουργούν μη δυνατότητα τέλεσης των καθηκόντων, εκνευρισμό κατά την εργασία και διακοπή της ομαλής ροής και του ρυθμού των εργαζομένων.
- Ασυμφωνία και εχθρικές συμπεριφορές ανάμεσα στους εργαζομένους οι οποίες κατά συνέπεια μπορεί να οδηγήσουν σε σαμποτάζ, απεργίες και δολιοφθορές.
- Η ύπαρξη βίας, ο εργασιακός εκφοβισμός (corporate bullying), καθώς και οι κλοπές μεταξύ των ατόμων, μπορεί να οδηγήσουν στην έλλειψη εμπιστοσύνης και στην καλλιέργεια αισθήματος ανασφάλειας με αποτέλεσμα την δυσκολία συγκέντρωσης και επομένως να δημιουργήσει θέματα απόδοσης.
- Η παραμέληση μικρών θεμάτων στην αρχή μπορεί στη συνέχεια να κλιμακωθεί και να οδηγήσει σε μεγάλη κρίση και κατάσταση αβεβαιότητας, οπότε η

διοίκηση οφείλει να έχει τον πλήρη έλεγχο των υπαλλήλων της και να μην υιοθετεί μια περιστασιακή στάση στην εργασία.

- Παράνομες συμπεριφορές όπως αποδοχή δωροδοκίας, απάτες, και παραποίηση πληροφοριών ή δεδομένων.
- Η αδυναμία εξόφλησης οφειλών σε πιστωτές και δήλωση πτώχευσης.

## 2.2 Διαχείριση κρίσεων

Ως Διαχείριση Κρίσεων ορίζεται η διαδικασία χειρισμού απροσδόκητων και ξαφνικών αλλαγών στην κουλτούρα ενός οργανισμού ή αλλιώς η τέχνη της αντιμετώπισης ξαφνικών και απροσδόκητων γεγονότων που δημιουργούν πρόβλημα στους εργαζόμενους, στον οργανισμό καθώς και στους εξωτερικούς πελάτες και συνεργάτες.

Οι λόγοι για τους οποίους η διαχείριση κρίσεων κρίνεται απαραίτητη μέσα στις επιχειρήσεις είναι οι ακόλουθες:

- προετοιμάζει τα άτομα να αντιμετωπίσουν απρόσμενες εξελίξεις και αντίξοες συνθήκες στον οργανισμό με θάρρος και αποφασιστικότητα.
- βοηθάει τους εργαζόμενους να προσαρμόζονται καλά στις ξαφνικές αλλαγές στον οργανισμό.
- συμβάλλει ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να κατανοήσουν και να αναλύσουν τα αίτια της κρίσης και να την αντιμετωπίσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- βοηθά τους διαχειριστές να σχεδιάσουν στρατηγικές για να βγουν από αβέβαιες συνθήκες και επίσης να αποφασίσουν για τη μελλοντική πορεία δράσης.
- βοηθά τους διαχειριστές να αισθανθούν τα πρώτα σημάδια της κρίσης, προειδοποιούν τους εργαζόμενους για τις συνέπειες και λαμβάνουν τις απαραίτητες προφυλάξεις.

## 2.3 Τα Βασικά χαρακτηριστικά της Διαχείρισης Κρίσεων

Η Διαχείριση Κρίσεων χάρη στις δραστηριότητες και διαδικασίες που περιλαμβάνει συμβάλλει ώστε οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι να μπορούν να αναλύσουν και να

κατανοήσουν γεγονότα τα οποία πιθανόν να οδηγήσουν τον οργανισμό σε κρίση και αβεβαιότητα. Παράλληλα παρέχει στους διαχειριστές και στους υπαλλήλους όλα τα απαραίτητα εφόδια ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού. Ωστόσο απαιτεί αποφασιστικό συντονισμό ανάμεσα στα τμήματα για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης καθώς και άμεση και ολοκληρωτική επικοινωνία και ενημέρωση ανάμεσα στους εργαζόμενους ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα σε μια δύσκολη στιγμή.

Κατά τη διάρκεια της κρίσης πρέπει να αποφευχθεί οποιοδήποτε είδος πανικού καθώς και η διάδοση φημών. Η διοίκηση θα πρέπει να βρίσκεται σε διαρκή επικοινωνία με τους υπαλλήλους, τους εξωτερικούς πελάτες, τους μετόχους καθώς και τα μέσα ενημέρωσης. Η λέξη κλειδί είναι η προσαρμογή, στις αλλαγές και στις νέες καταστάσεις.

## **2.4 Μορφές κρίσεων**

Η κρίση αναφέρεται σε ξαφνικά μη προγραμματισμένα γεγονότα που προκαλούν μεγάλες διαταραχές στον οργανισμό και προκαλούν ένα αίσθημα φόβου και απειλής μεταξύ των εργαζομένων.

Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιες μορφές κρίσης:

### **1. Φυσική Κρίση**

Οι διαταραχές στο περιβάλλον και τη φύση οδηγούν σε φυσική κρίση.

Τα γεγονότα αυτά είναι πέρα από τον ανθρώπινο έλεγχο. Ανεμοστρόβιλοι, σεισμοί, τυφώνες, κατολισθήσεις, τσουνάμι, πλημμύρες, ξηρασία καταλήγουν σε φυσικές καταστροφές.

## **2. Τεχνολογική Κρίση**

Η τεχνολογική κρίση προκύπτει ως αποτέλεσμα αστοχίας στην τεχνολογία. Τα προβλήματα στα συνολικά συστήματα οδηγούν σε τεχνολογική κρίση.

Η βλάβη του μηχανήματος, το κατεστραμμένο λογισμικό και ούτω καθεξής δημιουργούν τεχνολογική κρίση.

## **3. Κρίση αντιπαράθεσης**

Οι κρίσεις αντιπαράθεσης εμφανίζονται όταν δημιουργούνται θέματα μεταξύ των εργαζομένων. Τα άτομα δεν συμφωνούν μεταξύ τους και τελικά εξαρτώνται από μη παραγωγικές πράξεις όπως μποϊκοτάζ, απεργίες για αόριστο χρονικό διάστημα και ούτω καθεξής.

Σε ένα τέτοιο είδος κρίσης, οι υπάλληλοι δεν ακολουθούν τις οδηγίες των προϊσταμένων, δίνουν τελεσίγραφα ώστε να ασκήσουν πίεση στο να γίνουν αποδεκτά τα αιτήματά τους.

Η κρίση αντιπαράθεσης δημιουργείται από εσωτερικές διαφορές, αναποτελεσματική επικοινωνία και έλλειψη συντονισμού.

## **4. Υγειονομική Κρίση**

Ως υγειονομική κρίση ορίζεται μια δύσκολη κατάσταση που επηρεάζει τους ανθρώπους σε μία ή περισσότερες γεωγραφικές περιοχές (κυρίως σε φυσικούς κινδύνους), από μια συγκεκριμένη τοποθεσία μέχρι να καλύψει ολόκληρο τον πλανήτη. Οι υγειονομικές κρίσεις έχουν γενικά σημαντικές επιπτώσεις στην υγεία της κοινότητας, στην απώλεια ζωών και στην οικονομία. Μπορεί να προκύψουν από ασθένειες, βιομηχανικές διαδικασίες ή κακή πολιτική. Η σοβαρότητά τους συχνά μετριέται από τον αριθμό των ανθρώπων που επηρεάζονται, από τη γεωγραφική του έκταση ή από την ασθένεια ή τον θάνατο της παθογόνου διαδικασίας που προέρχεται (Brownstein, 2009).

## **5. Κρίση λόγω βίας στον εργασιακό χώρο**

Ένας τέτοιος τύπος κρίσης προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι επιδίδονται σε βίαιες ενέργειες όπως ξυλοδαρμό υπαλλήλων ή ανωτέρων στους χώρους της επιχείρησης.

## **6. Κρίση λόγω φημών**

Η διάδοση ψευδών φημών για την οργάνωση και το εμπορικό σήμα οδηγεί σε κρίση. Οι εργαζόμενοι καλό θα είναι να αποφεύγουν τη διάδοση οποιασδήποτε πληροφορίας ικανής να αμαυρώσει την εικόνα της επιχείρησης.

## **7. Πτώχευση**

Η πτώχευση μπορεί να προκύψει από την έλλειψη κεφαλαίων καθώς και την αδυναμία πληρωμής των πιστωτών, των προμηθευτών, των εξωτερικών συνεργατών και γενικά από την αδυναμία εκπλήρωσης των οικονομικών υποχρεώσεων.

## **8. Ξαφνική Κρίση**

Μπορεί να προκύψει ξαφνικά και σε εξαιρετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Ίσως να έχουν υπάρξει προειδοποιητικά σημάδια τα οποία να μην έγιναν αντιληπτά ή να μην αξιολογήθηκαν σωστά, ή μπορεί να εμφανιστεί μια κατάσταση πέρα από τον έλεγχο του οποιουδήποτε.

## **2.5 Μοντέλο Διαχείρισης Κρίσεων**

Η κρίση δημιουργείται από απρογραμμάτιστα γεγονότα τα οποία μπορούν να βλάψουν τον οργανισμό και να οδηγήσουν σε διαταραχές και μεγάλες αναταραχές τους εργαζόμενους.

Η κρίση γεννά ένα αίσθημα φόβου και απειλής στα άτομα τα οποία τελικά χάνουν το ενδιαφέρον και την εμπιστοσύνη τους στον οργανισμό.

Για να αντιμετωπιστεί επιτυχώς μια κρίση, οι Gonzalez-Herrero και Pratt (1996) πρότειναν ένα μοντέλο διαχείρισης κρίσεων το οποίο απαρτίζεται από τρία διαφορετικά στάδια διαχείρισης κρίσεων.

Σύμφωνα με τους Gonzalez-Herrero και Pratt (1996), η διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνει τα ακόλουθα τρία στάδια:

### **1. Πρώτο στάδιο - Διάγνωση κρίσης**

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τον εντοπισμό των πρώτων δεικτών κρίσης. Τα ηγετικά και διευθυντικά στελέχη οφείλουν αντιληφθούν τα προειδοποιητικά σημάδια μιας κρίσης ώστε να μπορέσουν να προετοιμάσουν τους εργαζόμενους για να την αντιμετωπίσουν με θάρρος και αποφασιστικότητα ενώ παράλληλα πρέπει να αναθεωρούν την απόδοση των υφισταμένων τους κατά καιρούς ώστε να γνωρίζουν τι κάνουν.

Ο διευθυντής της εκάστοτε επιχείρησης οφείλει να ξέρει τι συμβαίνει στον εργασιακό του περίγυρο, να παρακολουθεί τακτικά την απόδοση των εργαζομένων και σε περίπτωση προειδοποιητικών σημαδιών που μπορεί να οδηγήσουν σε κρίση να προειδοποιεί για τις ενδεχόμενες αρνητικές συνέπειες. Γενικότερα, τα ανησυχητικά σημάδια της κρίσης δεν πρέπει να αγνοούνται, αλλά να λαμβάνονται οι απαραίτητες ενέργειες για την αποτροπή αυτής. Τέλος η λήψη πρωτοβουλίας, αποτελεί ζωτικό κομμάτι.

### **2. Δεύτερο στάδιο - Προγραμματισμός**

Το δεύτερο στάδιο ξεκινάει με τη λήξη του πρώτου σταδίου. Όταν εντοπιστεί κρίση, η ομάδα διαχείρισης κρίσεων επιβάλλεται να ξεκινήσει αμέσως δράση. Απαιτείται ψυχραιμία από τους υπαλλήλους και η αποφυγή πανικού. Ξεκινάει ο σχεδιασμός σχετικών στρατηγικών για να αποφευχθεί μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης. Κρίνεται αναγκαία η συζήτηση ανάμεσα στα μέλη ώστε να βρεθεί μια αξιόπιστη και λειτουργική λύση. Είναι απαραίτητη η λήψη γρήγορων αποφάσεων, και τα μέλη να βρίσκονται σε εγρήγορση και παράλληλα να διαθέτουν υπομονή. Τέλος, οφείλουν να είναι σίγουροι ότι τα στοιχεία που διαθέτουν είναι σωστά και να μην στηρίζονται σε απλές υποθέσεις και θεωρίες διότι αυτό θα κοστίσει αργότερα.



### **3. Τρίτο στάδιο - Προσαρμογή στις αλλαγές**

Στο τελικό στάδιο, οι εργαζόμενοι οφείλουν να προσαρμοστούν τάχιστα σε νέες καταστάσεις και αλλαγές ώστε να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης στο εγγύς μέλλον. Μείζονος σημασίας είναι η ανάλυση των αιτιών που οδήγησαν το χώρο εργασίας σε κρίση. Νέα σχέδια και διαδικασίες πρέπει να ενσωματωθούν στο σύστημα ενώ τέλως τα λάθη πρέπει να εκλείψουν και να μην επαναληφθούν.

#### **2.6 Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων**

Η κρίση αναφέρεται σε μια σειρά ανεπιθύμητων γεγονότων τα οποία οδηγούν σε μεγάλες διαταραχές και αβεβαιότητα στο χώρο εργασίας.

Η κρίση είναι ένα απροσδόκητο γεγονός το οποίο όχι μόνο προκαλεί ζημιά στην επιχείρηση αλλά και ένα αίσθημα φόβου και ανασφάλειας μεταξύ των ατόμων.

Μια επιχείρηση οφείλει να είναι καλά προετοιμασμένη για την αντιμετώπιση αναπόφευκτων απειλών ώστε να βγει από δύσκολες καταστάσεις με όσο το δυνατόν μικρότερες απώλειες. Τα άτομα επιβάλλεται να ξεκινήσουν δράση άμεσα με το που εντοπιστεί κρίση στο χώρο εργασίας. Για να επιτευχθεί αυτό, σχεδιάζεται και αναπτύσσεται ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων.

Το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων αναφέρεται σε ένα λεπτομερές σχέδιο το οποίο περιγράφει τις διάφορες ενέργειες που πρέπει να γίνουν κατά τη διάρκεια κρίσιμων καταστάσεων ή κρίσεων. Προετοιμάζεται από ανώτερα ηγετικά στελέχη, μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων καθώς και συναφείς εργαζόμενους ώστε η επιχείρηση να ξεπεράσει την κρίση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Κρίνεται συνετό να ακολουθηθεί μια προσέγγιση βήμα προς βήμα όπου ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος. Η λήψη παρορμητικών και βιαστικών αποφάσεων χωρίς να έχουν αξιολογηθεί όλα τα δεδομένα κατά τη διάρκεια κρίσης είναι έγκλημα. Η

ορθολογική σκέψη και ο σχεδιασμός στρατηγικών που θα λειτουργούσαν καλύτερα σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης κρίνονται απαραίτητα.

#### **Τα πλεονεκτήματα του σχεδίου διαχείρισης κρίσεων:**

- Ενισχύει τη δυνατότητα των εργαζομένων στο να αποκτήσουν μια εστιασμένη προσέγγιση σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.
- Προσφέρει μια λεπτομερή επισκόπηση των ρόλων και των ευθυνών των εργαζομένων κατά τη διάρκεια κρίσης.
- Περιγράφει αναλυτικά τις ενέργειες που οφείλουν να ακολουθήσουν η διοίκηση και οι εργαζόμενοι ώστε να σώσουν τη φήμη και την υπόσταση της επιχείρησης στον κλάδο.
- Βοηθάει στη μείωση των συνεπειών της κρίσης στο χώρο εργασίας.
- Ενισχύει την ικανότητα των διαχειριστών και των προϊσταμένων να προβαίνουν σε γρήγορες και αποτελεσματικές ενέργειες ανάλογα με την κατάσταση.
- Βοηθάει την επιχείρηση να προστατευτεί από αναπόφευκτες απειλές και να καταστήσει το μέλλον της πιο βέβαιο και ασφαλές.
- Αυξάνει την σταθερότητα, την σιγουριά και την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων με αποτέλεσμα να ενισχύεται η συγκέντρωση και η αποτελεσματικότητα στην εργασία τους.

Ένα σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων πρέπει να καταρτίζεται παρουσία όλων των στελεχών. Είναι πολύ σημαντικό, κάθε μέλος της ομάδας διαχείρισης κρίσεων να έχει λόγο όσον αφορά το σχέδιο και παράλληλα να συνεισφέρει με πολύτιμες πληροφορίες και προτάσεις.

Επιβάλλεται επίσης, να εντοπίζει όλους τους προβληματικούς τομείς και προτού προτείνει μια πιθανή λύση να τους λαμβάνει υπόψη, ώστε να βοηθήσει την επιχείρηση να βγει από την κρίση το συντομότερο δυνατό.

Τα σχέδια οφείλουν να είναι ρεαλιστικά και να πραγματοποιούνται με γνώμονα τη διάσωση του ονόματος και της υπόστασης της επιχείρησης.

Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:

1. Προσδιορισμός των προβληματικών περιοχών και των διάφορων παραγόντων που οδήγησαν σε κρίση στο χώρο εργασίας.
2. Αναλυτική συζήτηση πάνω στα θέματα και τους τομείς που απασχολούν την ομάδα διαχείρισης κρίσεων ώστε να ακουστεί η οπτική γωνία όλων.
3. Εξακρίβωση της ορθότητας των πληροφοριών, μη εξάρτηση από εικασίες και υποθέσεις. Επανελέγχος όλων των στοιχείων πριν την υποβολή του τελικού σχεδίου.
4. Συγκέντρωση στους τρόπους υπέρβασης της κρίσης, αλλά και ασφαλών διαδικασιών ώστε να αποφευχθούν καταστάσεις έκτακτης ανάγκης στο μέλλον.

## 2.7 Επικοινωνία κρίσης

Όπως έχει ήδη ειπωθεί, μια κρίση μπορεί να προκύψει ξαφνικά, σε σύντομο χρονικό διάστημα και προκαλεί αβεβαιότητα στο εργατικό δυναμικό ενώ παράλληλα μπορεί να επηρεάσει την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης, την υπόστασή της και τη φήμη της. Επομένως είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να αντιληφθούν τα πρώτα σημάδια και να προειδοποιήσουν για τις αρνητικές συνέπειές της.

Η επικοινωνία κρίσεων είναι μια πρωτοβουλία που δημιουργείται με σκοπό την προστασία του καλού ονόματος της επιχείρησης και τη διατήρηση της δημόσιας εικόνας της. Έχει να κάνει με μια ειδική πτέρυγα που ασχολείται με τη φήμη των ατόμων καθώς και της επιχείρησης. Το όνομα και η εικόνα μιας επιχείρησης είναι πολύ εύκολο να σπιλωθεί από διάφορους παράγοντες όπως εγκληματικές επιθέσεις, διάδοση φημών και ούτω καθεξής.

Οπότε Εμπειρογνώμονες Επικοινωνίας Κρίσεων προσλαμβάνονται ώστε να προστατέψουν τη φήμη μιας επιχείρησης ενάντια σε διάφορες απειλές και κακόβουλες ενέργειες.

Το Brand Identity (ταυτότητα εμπορικού σήματος) είναι ένα από τα πιο πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης. Ο κύριος σκοπός της ομάδας Επικοινωνίας Κρίσεων είναι να το προστατεύσει και παράλληλα να διατηρήσει τη σταθερή θέση της επιχείρησης στον κλάδο.

Οι ειδικοί της Επικοινωνίας Κρίσεων αγωνίζονται ενάντια σε πολλές προκλήσεις που τείνουν να βλάψουν τη φήμη και την εικόνα μιας επιχείρησης και προσπαθούν σκληρά να ξεπεράσουν δύσκολες καταστάσεις με τον βέλτιστο τρόπο όσο πιο γρήγορα γίνεται.

Για να γίνει αυτό, οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να αγνοούν εξωτερικούς συνεργάτες και σημαντικούς πελάτες, αντίθετα, οφείλουν να συζητήσουν μαζί τους το πρόβλημα και αν χρειαστεί να ζητήσουν τη βοήθειά τους ενώ δεν πρέπει να αγνοούνται τα μέσα ενημέρωσης διότι μπορεί να επιδεινωθεί η κατάσταση.

Τα άτομα δεν πρέπει να κατακρίνονται, αντίθετα πρέπει να νιώθουν ότι ενδιαφέρονται γι' αυτούς και ότι τους φροντίζουν. Πρέπει να παροτρύνονται, να μην απελίζονται και παράλληλα να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό. Ο σεβασμός και η έλλειψη αλληλοκατηγοριών παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο.

Επιβάλλεται η ενθάρρυνση για αποτελεσματική επικοινωνία στο χώρο εργασίας σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Θα πρέπει να υπάρχει εύκολη και άμεση πρόσβαση προς τους προϊσταμένους, ώστε να μπορούν οι υπάλληλοι να συζητήσουν μαζί τους κρίσιμα ζητήματα και να καταλήξουν σε αμοιβαία αποδεκτή λύση.

Οι πληροφορίες πρέπει να μοιράζονται ελεύθερα σε όλα τα τμήματα, να είναι εξακριβωμένες και να μην στηρίζεται κανείς σε απλές υποθέσεις και φήμες χωρίς να είναι στοιχειοθετημένες.

Οι ειδικοί επικοινωνίας κρίσεων πρέπει να ανταποκρίνονται γρήγορα ώστε να λαμβάνουν έγκαιρες και αποτελεσματικές αποφάσεις, να σκέφτονται σφαιρικά και παράλληλα να έχουν εναλλακτικά σχέδια για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Οι πληροφορίες πρέπει να διατηρούνται εμπιστευτικές και να λαμβάνονται σοβαρά μέτρα κατά των εργαζομένων οι οποίοι μοιράζονται πληροφορίες και δεδομένα με

άτομα εκτός επιχείρησης. Τέτοια πράγματα είναι αντιεπαγγελματικά και ανήθικα και χαλάνε τη φήμη της επιχείρησης.

Οι προϊστάμενοι οφείλουν να αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων σε τακτική βάση, να ζητάνε τη γνώμη τους (feedback) καθώς και αναφορές απόδοσης. Τέλος, πρέπει να πραγματοποιούνται αιφνιδιαστικοί έλεγχοι για την παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων.

## **2.8 Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων**

Η κρίση συνήθως οφείλεται σε μια αλληλουχία ξαφνικών ανεπιθύμητων γεγονότων οι οποίες οδηγούν σε μεγάλες διαταραχές στο χώρο εργασίας, εμφανίζεται ξαφνικά και προκαλεί αναστάτωση και αβεβαιότητα στο προσωπικό. Για αυτόν τον λόγο είναι σημαντικό να εντοπιστεί εν τη γενέσει και να αντιμετωπιστεί άμεσα και αποφασιστικά. Εκεί αναλαμβάνει δράση η Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων.

Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων δημιουργείται με σκοπό την προστασία μιας επιχείρησης από τις δυσμενείς επιπτώσεις της κρίσης και την προετοιμασία απέναντι σε αναπόφευκτες απειλές.

Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων σχηματίζεται για τη λήψη αποφάσεων όσον αφορά τη μελλοντική πορεία δράσης, και το σχεδιασμό στρατηγικών οι οποίες θα βοηθήσουν στην αντιμετώπιση της κρίσης. Ανταποκρίνεται άμεσα στα σημάδια που προειδοποιούν για κρίση και εκτελεί τα σχετικά σχέδια για την υπέρβαση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης.

### **Ο ρόλος της ομάδας διαχείρισης κρίσεων:**

- Εντοπίζει τα πρώτα σημάδια κρίσης.
- Προσδιορίζει τις προβληματικές περιοχές.
- Ετοιμασία σχεδίου διαχείρισης κρίσεων που λειτουργεί καλύτερα σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.
- Συζητάει με τους υπαλλήλους όσον αφορά τους προσδιορισμένους τομείς ανησυχίας.

- Ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα με θάρρος, και αποφασιστικότητα ενώ παράλληλα τους δίνει κίνητρα για να πετύχουν τη μέγιστη δυνατή απόδοση.
- Βοηθάει την επιχείρηση να βγει από την κρίση και την προετοιμάζει για το μέλλον.
- Ανάλυση της κατάστασης και διαμόρφωση σχεδίου διαχείρισης κρίσεων.

### **Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων απαρτίζεται από τα ακόλουθα στελέχη:**

- Προϊστάμενος τμημάτων
- Διευθύνων σύμβουλος και άτομα του στενού του κύκλου
- Διοικητικό συμβούλιο
- Σύμβουλοι ΜΜΕ
- Εκπρόσωποι Ανθρώπινου Δυναμικού

### **Λειτουργία της Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων**

- Ορισμός ενός επικεφαλής ομάδας ώστε να αναλάβει την κατάσταση και να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να εργαστούν ως σύνολο.
- Ανάλυση και κατανόηση των αιτιών κρίσης και σε ποιους τομείς ενδέχεται να εμφανιστούν.
- Βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και εντοπισμός ελλείψεων οι οποίες οδήγησαν σε κρίση.
- Ταξινόμηση των προβλημάτων που έχουν προκύψει ανάλογα με το βαθμό επίδρασής τους στο προσωπικό και στην επιχείρηση καθώς και ανάλογα με την ταχύτητα επίλυσής τους.
- Ανταλλαγή απόψεων και προτάσεων ανάμεσα στα μέλη.
- Διατήρηση της επαφής με εξωτερικούς πελάτες και με τα μέσα ενημέρωσης.
- Ανάπτυξη εναλλακτικών σχεδίων και στρατηγικών.
- Έλεγχος της αξιοπιστίας στοιχείων και πληροφοριών.
- Εφαρμογή των σχεδίων με αποτελεσματικό τρόπο και λήψη feedback.

- Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων βοηθά την επιχείρηση να προβεί στις σωστές κινήσεις την κατάλληλη στιγμή ώστε να ξεπεράσει τις προβληματικές καταστάσεις.

### **Τρόποι για να ξεπεραστεί η οργανωτική κρίση**

Η οργανωτική κρίση για να ξεπεραστεί πρέπει να υπάρχει οργανωμένο σχέδιο και άμεσες ενέργειες.

Βασικό ρόλο θα παίξουν η εστιασμένη προσέγγιση, ο προσδιορισμός των προβληματικών τομέων και οι στρατηγικές αποφάσεις και ενέργειες ενώ σημαντικό παράγοντα αποτελεί και η συλλογή σωστών πληροφοριών και ο επανέλεγχος αυτών. Παράλληλα οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοήσουν την κατάσταση και να ενεργήσουν ανάλογα, χωρίς περιττές αντιδράσεις. Οι προϊστάμενοι από τη μεριά τους οφείλουν να διασφαλίσουν την αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στα τμήματα και παράλληλα να υπάρχει μια αμφίδρομη σταθερή ροή πληροφοριών ανάμεσα στα τμήματα καθώς και στις διάφορες βαθμίδες ιεραρχίας.

Η ανάθεση ρόλων και ευθυνών πρέπει να συμβαδίζει με την εμπειρία και την εξειδίκευση του εργαζομένου ώστε να βρίσκεται στην κάθε θέση το κατάλληλο άτομο. Η παροχή κινήτρων πιθανόν να βοηθήσει στην μεγιστοποίηση της απόδοσης του προσωπικού ώστε να ξεπεραστεί όσο το δυνατόν πιο ανώδυνα μια δύσκολη κατάσταση.

Οι γρήγορες αποφάσεις είναι καθοριστικής σημασίας, ενώ η ανάληψη ρίσκου μπορεί να αποβεί σωτήρια σε αδιέξοδες περιπτώσεις. Στα πρώτα σημάδια εντοπισμού κρίσης, οφείλουν τα άτομα να ενεργούν αμέσως και να μην περιμένουν πρώτα τους άλλους.

Η ηρεμία και η υπομονή αποτελούν χρήσιμες αρετές. Ο πανικός και το περιττό, μη δημιουργικό άγχος επιβαρύνουν την κατάσταση. Κάποιες φορές χρειάζεται ένα βήμα πίσω ώστε να επέλθει ψυχική ηρεμία και να παρθούν οι σωστές αποφάσεις.

Καλό θα είναι να απουσιάζουν οι προσβολές προς τους συναδέλφους και παράλληλα η διάδοση μη εξακριβωμένων φημών. Όμως η συζήτηση μεταξύ των μελών της επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη ώστε να βρεθούν αμοιβαία αποδεκτές λύσεις οι οποίες θα λειτουργούσαν καλύτερα σε περιόδους κρίσης.

Είναι σημαντικός ο σεβασμός στο χώρο εργασίας, και ακόμα και σε περιόδους κρίσης πρέπει να υπάρχει πίστη και καλή θέληση ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης και να μην αντιμετωπίζεται απλά ως πηγή εσόδων.

Η αυτοκριτική και ο τακτικός έλεγχος της απόδοσης μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων εντός των χρονικών ορίων. Οι συγκρούσεις και οι παρεξηγήσεις οφείλουν να αποφεύγονται στο χώρο εργασίας. Η αλληλοβοήθεια ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης πρέπει να ενθαρρύνεται ενώ η κριτική στους συναδέλφους οφείλει να αποφεύγεται.

Τέλος η επαφή με εξωτερικούς πελάτες και συνεργάτες μπορεί να προσφέρει ανέλπιστες πληροφορίες οι οποίες να επηρεάσουν τις καταστάσεις με θετικό τρόπο.

## **2.9 Διαχείριση του άγχους κατά τη διάρκεια της κρίσης**

Μια κρίση σε ένα χώρο εργασίας πέρα από τη ζημιά προς την επιχείρηση και την εικόνα της, προκαλεί ένα αίσθημα ανασφάλειας και φόβου μεταξύ των εργαζομένων, οπότε η διαχείριση άγχους κατά τη διάρκειά της, έχει βαρύνουσα σημασία στο να ξεπεραστεί και να υπάρξει θετικό αποτέλεσμα.

Στα πρώτα σημάδια κρίσης θα πρέπει να υπάρξει αμέσως δράση. Ο πανικός είναι κακός σύμβουλος και μπορεί να επιδεινώσει την κατάσταση. Αντίθετα, πρέπει να επικρατήσουν η ηρεμία και η λογική, να μην υπάρχουν αντιδράσεις για ανούσια ζητήματα. Ένα ήρεμο και συγκροτημένο άτομο μπορεί να λάβει καλύτερες αποφάσεις.

Οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να σκεφτούν λογικά υπό πίεση. Η στήριξη και η αλληλοβοήθεια ανάμεσα στους συναδέλφους θεωρείται επιτακτική. Η υποτίμηση και η μη εποικοδομητική κριτική οφείλουν να λείπουν και να επικρατεί ο αλληλοσεβασμός.

Μια αρνητική στάση συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση του άγχους, ενώ αντίθετα η αισιόδοξη οπτική είναι πιο αποτελεσματική.

Η μη ορθή κατανομή εργασίας και η επικάλυψη καθηκόντων δημιουργούν άγχος σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Οι ρόλοι και οι ευθύνες πρέπει να καθορίζονται σαφώς



σύμφωνα με την εξειδίκευση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια κρίσης ώστε να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς και να μπορούν να αποδώσουν καλύτερα.

Η ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας μπορεί να έχει ευεργετικά αποτελέσματα στους εργαζομένους διότι έτσι θα αποφορτιστούν και θα πιέζονται λιγότερο ενώ παράλληλα μπορούν να ανταλλάξουν ιδέες, με αποτέλεσμα τη μείωση του άγχους.

Οφείλουν να ενθαρρύνονται τα μικρά διαλείμματα στη δουλειά ακόμη και σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης. Το προσωπικό αποτελείται από έμβια όντα, όχι μηχανές. Χρειάζονται χρόνο για τον εαυτό τους ώστε να ξεκουράζονται και να μη χάνουν το ενδιαφέρον τους για τη δουλειά. Τα σύντομα αυτά διαλείμματα είναι απαραίτητα για τη μείωση του άγχους. Σε αυτά τα διαλείμματα οι εργαζόμενοι έχουν χρόνο να αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και να φάνε ένα σνακ ή το κολατσιό τους.

Επίσης θα πρέπει να λάβουν χώρα οι απαραίτητες ρυθμίσεις για άτομα που εργάζονται τη νύχτα. Είναι σημαντικό να δειπνήσουν εγκαίρως, να υπάρχουν κατάλληλες τουαλέτες και χώροι όπου να μπορούν να κοιμηθούν. Αυτά θα έχουν ως αποτέλεσμα να νιώθουν άνετα στο χώρο εργασίας και να έχουν καλύτερη απόδοση.

Στην καταπολέμηση του άγχους, η ελαφριά μουσική μπορεί να έχει πολύ ευεργετικά αποτελέσματα. Ο χώρος θα πρέπει να είναι αρκετά φωτεινός και να μην είναι ασφυκτικά φορτωμένος, διότι αυτό αυξάνει το άγχος. Η παροχή κινήτρων επίσης παίζει μεγάλο ρόλο στην επιτυχή αντιμετώπιση των δύσκολων στιγμών.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ασφάλεια και σιγουριά. Η εκτίμηση της σκληρής δουλειάς τους, τους παρακινεί να αποδίδουν καλύτερα, ενώ καλό θα ήταν μην εμπλέκονται σε καταστάσεις αλληλοκατηγοριών και άσχημων αποφάσεων, διότι κρίνονται ως αντιπαραγωγικοί παράγοντες και μειώνουν το ηθικό και την αυτοπεποίθησή τους. Τέλος, η γνώμη τους πρέπει να ακούγεται, διότι η αγνόηση αυτών προκαλεί άγχος και επηρεάζει την απόδοσή τους.

Δεν χρειάζεται να γίνουν όλα μαζί, καλύτερα να ακολουθείται μια προσέγγιση βήμα προς βήμα, όπου ο σωστός προγραμματισμός και η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου μπορούν να αποδειχθούν σωτήρια στη μείωση τους άγχους.

## 2.10 Ο ρόλος των εργαζομένων στη διαχείριση κρίσεων

Η κρίση είναι μια ασταθής κατάσταση η οποία οδηγεί σε μεγάλες διαταραχές στο χώρο εργασίας και πρέπει να ελέγχεται άμεσα για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Στη διαχείριση της κρίσης οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο.

Οι εργαζόμενοι οφείλουν να είναι σοβαροί όσον αφορά τη δουλειά τους, να ελέγχουν τακτικά την απόδοσή τους και να γίνονται οι ίδιοι κριτικοί του εαυτού τους. Επίσης οφείλουν να τηρούν τα εκάστοτε χρονοδιαγράμματα για την επίτευξη των στόχων τους και να παίρνουν πρωτοβουλίες χωρίς να περιμένουν να αναλάβουν δράση οι άλλοι. Ακόμα, δεν πρέπει να παίρνουν τα πράγματα απήφιστα, μόλις εντοπιστεί μια κρίση πρέπει να αντιδράσουν.

Πρέπει να ενθαρρύνονται η αποτελεσματική επικοινωνία και οι συζητήσεις μεταξύ των συναδέλφων ώστε να μην κρατάνε πράγματα για τον εαυτό τους .

Είναι σημαντικό να αποφεύγεται η διάδοση αβάσιμων φημών και ψευδών πληροφοριών, να διατηρείται ο σεβασμός προς την επιχείρηση και να μην υπάρχουν άσκοποι καυγάδες και διενέξεις.

Τα αιτήματα οφείλουν να είναι σε λογικά πλαίσια και να λαμβάνουν υπόψη τους ότι πληρώνονται για την εργασία τους όχι για μη παραγωγικές εργασίες στις οποίες μπορεί να προβούν, όπως μποϊκοτάζ, βία ή απεργίες ώστε να εκπληρωθούν τα αιτήματά τους. Κανείς δεν επωφελείται από τέτοιες δραστηριότητες οι οποίες δύνανται να αμαυρώσουν το όνομα της επιχείρησης.

Ο πανικός και το άγχος αποτελούν αρνητικό σύμβουλο, εν αντιθέσει με την ηρεμία και την ψυχραιμία που αποτελούν κατασταλτικό παράγοντα ως προς την λήψη λανθασμένων αποφάσεων.

Κάθε πράξη οφείλει να βασίζεται σε ορθά τεκμηριωμένες πληροφορίες και όχι απλές υποθέσεις και εικασίες ενώ ενθαρρύνεται η σκέψη έξω από τα τετριμμένα ώστε να βρεθούν καινοτόμες ιδέες και στρατηγικές για την επιτυχή αντιμετώπιση της κρίσης.

Σημαντικό είναι να υπάρχει ομαδικό πνεύμα και ελεύθερη ροή πληροφοριών ανάμεσα στα τμήματα.

Η επικοινωνία με εξωτερικά μέρη δεν πρέπει να αποφεύγεται ενώ τέλος δεν πρέπει να γίνονται διακρίσεις, και να αντιμετωπίζονται όλοι αξιοπρεπώς ώστε να εξασφαλίζεται η γαλήνη και η ηρεμία στο χώρο εργασίας.

### **2.11 Ο ρόλος των ηγετών / διαχειριστών στη διαχείριση κρίσεων**

Οι ηγέτες και τα διευθυντικά στελέχη κατέχουν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Αναλαμβάνουν πλήρως την κατάσταση, καθοδηγούν και οφείλουν να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σταθερότητα.

Οι διευθυντές οφείλουν να έχουν τον πλήρη έλεγχο και γνώση για το στιδίοτε συμβαίνει γύρω τους. Οποιαδήποτε παράλειψη προκύψει στα αρχικά στάδια, καθώς και οποιοδήποτε ζήτημα αφήνεται χωρίς επιτήρηση μπορεί να δημιουργήσει σημαντικό πρόβλημα και μεγάλες αναταραχές αργότερα.

Ένας ηγέτης οφείλει να είναι σε εγρήγορση στο χώρο εργασίας, να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τα πρώτα σημάδια κρίσης και να προειδοποιεί τους εργαζόμενους για τις αρνητικές συνέπειες αυτής. Αποτελεί καθήκον του η λήψη προληπτικών μέτρων που θα αποτρέψουν μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης και να είναι ικανός να προβλέπει την κρίση.

Οι ηγέτες πρέπει να καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια ώστε να αποτραπεί μια κρίση. Αυτό θα επιτευχθεί ενθαρρύνοντας την αποτελεσματική επικοινωνία, την κριτική σκέψη και τη λήψη πρωτοβουλίας ανάμεσα στους εργαζόμενους.

Ο ηγέτης πρέπει να παρέχει κατευθύνσεις στο προσωπικό, να τους ενθαρρύνει, να μην καλλιεργεί κλίμα πανικού και να τους παροτρύνει ώστε να εργάζονται σαν μια ενιαία μονάδα. Η συχνή αλληλεπίδραση μεταξύ ηγετών και υπαλλήλων θεωρείται δεδομένη, καθώς και η συχνή εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της κρίσης. Ο προγραμματισμός

κρίνεται απαραίτητος ώστε να επιτευχθεί η λήψη γρήγορων αποφάσεων, ενώ όλοι στο χώρο εργασίας πρέπει να είναι καλά ενημερωμένοι για τις καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.

Τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να προσδιορίσουν τις σημαντικές διαδικασίες και τα συστήματα που θα πρέπει να συνεχίσουν να λειτουργούν για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και παράλληλα να σχεδιάσουν εναλλακτικά πλάνα δράσης, στηριζόμενα σε σωστές και τεκμηριωμένες πληροφορίες καθώς και να αναθέσουν ορθά ρόλους και ευθύνες.

Ο αρνητισμός πρέπει να εξαλειφθεί και ταυτόχρονα να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι να πιστέψουν στις δυνάμεις τους και στον εαυτό τους. Είναι σημαντικό να εδραιωθεί ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και παράλληλα να ληφθούν αυστηρά μέτρα απέναντι σε όσους διαδίδουν φήμες με σκοπό την αμαύρωση της επιχείρησης.

Ο ηγέτης δεν πρέπει να απελπίζεται ποτέ, αντίθετα πρέπει να αποτελεί ένα δυνατό στήριγμα για τα μέλη της ομάδας, να μην αποφεύγει τους ενδιαφερόμενους φορείς, τα διάφορα εξωτερικά μέρη και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Η σωστή πληροφόρηση μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα, ενώ η αγνόηση αρνητικά.

Όταν η επιχείρηση ξεπεράσει την κρίση, ο ηγέτης οφείλει να μεταλαμπαδεύσει τα όσα διδάχτηκε μέσα από αυτήν την κατάσταση, ώστε οι εργαζόμενοι να μην υποπέσουν ξανά στα ίδια σφάλματα. Τέλος οφείλει να προσαρμοστεί στις αλλαγές και στις νέες καταστάσεις και να καθοδηγήσει και το προσωπικό.

## **2.12 Αποτελεσματική επικοινωνία κατά τη διάρκεια κρίσεων**

Πολύς κόσμος, πιστεύει λανθασμένα ότι η εταιρική επικοινωνία σχετίζεται μόνο με λαμπερές συνεντεύξεις Τύπου σε πολυτελή ξενοδοχεία καθώς και φιλοξενία και το δείπνο του προσωπικού των μέσων ενημέρωσης και των σχετικών ενδιαφερομένων.

Ωστόσο, υπάρχουν πολύ περισσότερα όσον αφορά τις εταιρικές επικοινωνίες. Η πραγματική ικανότητα της ομάδας εταιρικών επικοινωνιών δοκιμάζεται κάθε φορά που

προκύπτει μια κρίση. Ο τρόπος με τον οποίο το προσωπικό του τμήματος ανταποκρίνεται στην επείγουσα ανάγκη για επικοινωνία, συχνά καθορίζει το πόσο καλά θα αποδεχτούν και θα αντιληφθούν ο τύπος, το κοινό καθώς επίσης και οι κυβερνητικές υπηρεσίες, τις προσπάθειες της επιχείρησης για τον περιορισμό της κρίσης αλλά και τα βήματα που λαμβάνονται για την αντιμετώπιση αυτής.

Σε μια τέτοια περίπτωση το σημαντικότερο είναι η ταχύτητα και η αξιοπιστία της απόκρισης. Εν ολίγοις, πρέπει πρώτα να αξιολογηθεί η θέση του φορέα και έπειτα να ακολουθήσει μια αξιόπιστη και έγκυρη απάντηση αμέσως ώστε να μην δυσχεράνει την κατάσταση.

Τα ΜΜΕ πολύ συχνά αναζητώντας την επόμενη συνταρακτική είδηση, δεν μπαίνουν στον κόπο να ελέγξουν ή να τεκμηριώσουν ή να επικοινωνήσουν με τους ενδιαφερόμενους φορείς και μεταδίδουν το περιεχόμενο ως έχει, οδηγώντας πολλές φορές σε «δίκη από τα ΜΜΕ», για αυτό και είναι τόσο σημαντικός ο ρόλος της εταιρικής ομάδας επικοινωνιών και της άμεσης απόκρισης.

Τα ανώτερα μέλη της ομάδας πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουν ότι μιλούν με την οργανωτική ηγεσία, να διαπιστώσουν τι πρέπει να γίνει, να συντάξουν μια απάντηση που να αντιπροσωπεύει με ακρίβεια τη στάση τους στο θέμα και στη συνέχεια να δημοσιεύσουν τη δήλωση στα μέσα ενημέρωσης.

Όλο αυτό φυσικά δεν είναι τόσο απλό καθώς απαιτεί να συντονιστούν μεταξύ τους οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι φορείς εντός της επιχείρησης καθώς και οι εξωτερικοί όπως για παράδειγμα τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και οι κυβερνητικές αρχές, ώστε να εκδοθεί μια δήλωση.

Για παράδειγμα, πολλές φορές κατά το ξέσπασμα μιας κρίσης μπορεί να τύχει οι ηγέτες να είναι απροετοίμαστοι ή να αιφνιδιαστούν από μια φρενήρη αντίδραση των μέσων ή του κοινού. Έτσι, το καθήκον της πρώτης διαπίστωσης των γεγονότων ανήκει στην ηγεσία.

Το θέμα είναι, ότι πλέον με την εδραίωση των μέσω κοινωνικής δικτύωσης το ανώνυμο κοινό μπορεί συχνά να μάθει την πραγματική ιστορία και να προσθέτει λεπτομέρειες

ενώ ψάχνει για ενημερώσεις. Επομένως, σε αντιδιαστολή με παλαιότερα, η εταιρική ομάδα επικοινωνιών δεν μπορεί να αντέξει οικονομικά την απλή «διαχείριση των μέσων μαζικής ενημέρωσης», το οποίο περιλαμβάνει τον έντυπο και τον τηλεοπτικό τύπο.

Αντίθετα, πρέπει τώρα να υπολογίζουν με βάση πλήθος χρηστών των μέσων κοινωνικής δικτύωσης οι οποίοι συχνά αντιδρούν με τέτοια ανησυχητική ταχύτητα που κάνει τους παραδοσιακούς δημοσιογράφους να μοιάζουν εντελώς δυσκίνητοι.

Επομένως, η εταιρική ομάδα επικοινωνιών κατά τη διάρκεια κρίσεων επιβάλλεται να συντονίζεται εσωτερικά, και παράλληλα να διασφαλίζει ότι παρακολουθεί τις ροές των κοινωνικών μέσων ενημέρωσης, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί ανάλογα.

Μια άλλη σημαντική πτυχή της επικοινωνίας κρίσεων προκύπτει κάθε φορά που υπάρχουν τραυματισμοί ή απώλειες ανθρώπινων ζωών.

Για παράδειγμα, σε κάποια τρομοκρατική επίθεση, οι εταιρείες συχνά βγάζουν καθησυχαστικές δηλώσεις που διαβεβαιώνουν για την ασφάλεια των ενδιαφερόμενων ή των υπαλλήλων τους ενώ σε περίπτωση θανάτου καταλήγουν γρήγορα σε μια απάντηση που περιγράφει λεπτομερώς το πως θα κινηθούν.

Σε αυτές τις εποχές όντως δοκιμάζεται η εταιρική ομάδα επικοινωνιών και το μοντέλο επικοινωνιών κρίσης για τις ανθρωπιστικές πτυχές της, καθώς και η οργανωτική ηγεσία που βρίσκεται στο επίκεντρο της προσοχής της για την ευημερία των εργαζομένων της.

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω παράγοντες, γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι η αποτελεσματική επικοινωνία κατά τη διάρκεια κρίσεων συχνά καθορίζει πώς γίνεται αντιληπτή η οργάνωση. Έχοντας ως δεδομένο το γεγονός ότι οι εντυπώσεις και οι αντιλήψεις στην ψηφιακή εποχή διαμορφώνονται ακαριαία, η ταχύτητα, η ακρίβεια και η ανθρωπιά είναι βαρύνουσας σημασίας κατά τη διάρκεια των επικοινωνιών κρίσης.

### 2.13 Chain of Command (Ιεραρχία) και τρόπος λειτουργίας

Ο όρος Chain of Command συχνά αναφέρεται ως προς τους κανόνες οι οποίοι διέπουν τις εταιρείες για το ποιος αναλαμβάνει την ευθύνη της λήψης αποφάσεων όταν ο Διευθύνων Σύμβουλος αδυνατεί να εκτελέσει τα καθήκοντά του ή αποκλείεται από ηγετικές ευθύνες.

Για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας κρίσεων και την ενεργοποίηση των σχεδίων λειτουργίας των επιχειρήσεων, οι δομές και τα μοντέλα της αλυσίδας διοίκησης πρέπει να καθοριστούν και να συνταχθούν, ώστε οι εταιρείες να είναι έτοιμες να ανταπεξέλθουν σε περίπτωση κρίσης.

Η ορολογία Chain of Command είναι μία ορολογία η οποία έχει στρατιωτικές ρίζες καθώς στο πεδίο της μάχης, πρέπει να υπάρχει ένας σαφώς καθορισμένος καταμερισμός ρόλων και ευθυνών καθώς και ένα καλά καθορισμένο μοντέλο για το ποιος ηγείται σε περίπτωση που ο Διοικητής είναι ανίκανος λόγω τραυματισμού ή θανάτου.

Σε μια τέτοια περίπτωση, η υπόλοιπη μονάδα πρέπει να γνωρίζει ποιον πρέπει να ακολουθήσει ώστε να συνεχίσει να πολεμά.

Αυτός είναι ο λόγος που οι στρατιωτικοί σε όλο τον κόσμο έχουν καθορίσει με σαφήνεια την ιεραρχία που τους βοηθάει στο σχεδιασμό και την ετοιμότητα μάχης.

Αν και στο στρατό η «Αλυσίδα Διοίκησης» πρέπει να ενεργοποιηθεί άμεσα, δηλαδή μέσα σε λίγα λεπτά ή δευτερόλεπτα, οι εταιρείες συνήθως έχουν την πολυτέλεια του χρόνου (αν και τα τελευταία χρόνια τα μοντέλα διοίκησης της κρίσης ενεργοποιούνται εντός ωρών).

Σε μια περίοδο κρίσης, αν η ηγεσία δεν μπορεί να ανταποκριθεί, θα πρέπει οι υπάλληλοι να ξέρουν σε ποιον να απευθυνθούν και ποιον να ακολουθήσουν. Σε αυτό βοηθάει μια σαφής αλυσίδα εντολών η οποία να λειτουργεί σαν καλολαδωμένη μηχανή.

Βέβαια κάτι τέτοιο δεν είναι πάντα εφικτό ή πανάκεια. Σε πολλές περιπτώσεις είτε στον επιχειρηματικό κόσμο, είτε σε άλλους τομείς, παρόλο που υπήρχε σαφής σχεδιασμός

και είχαν ληφθεί τα κατάλληλα μέτρα, η διαχείριση της κρίσης από την εκάστοτε ηγεσία κρίθηκε ως ανεπαρκής.

Για παράδειγμα, ο χειρισμός της πανδημίας του Covid-19, από πολλές κυβερνήσεις παγκοσμίως, χαρακτηρίστηκε από κακή ηγεσία και αδύναμες αλυσίδες διοίκησης.

Τις περισσότερες φορές, κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι πολιτικοί και γραφειοκρατικοί ηγέτες απέτυχαν να αναλάβουν πρωτοβουλία και να σταθούν αντάξιοι των περιστάσεων, ενώ αντίθετα προσπάθησαν να μεταβιβάσουν την ευθύνη.

Αυτό συχνά οφείλεται στην απροθυμία των ηγετών να κατηγορηθούν για αποτυχίες και λάθη, εξού και η μεταβίβαση των ευθυνών στους υφισταμένους τους. Η συγκεκριμένη πράξη συνήθως έχει σοβαρές συνέπειες στις επιχειρήσεις και τους ενδιαφερόμενους φορείς και ακόμα περισσότερο όταν σε αυτό εμπλέκονται ανθρώπινες ζωές.

Πολλές φορές βέβαια οι δεύτεροι στην ιεραρχία, έχουν αποδειχθεί καλύτεροι από τους πρώτους και μάλιστα σε περίοδο κρίσεων. Συνήθως αυτές οι περιπτώσεις δεν λαμβάνουν της αρμόζουσας προσοχής ενώ κανονικά θα έπρεπε να επαινούνται μιας και πολλές φορές ανά τα έτη στην ιστορία έδωσαν τη λύση σε περιόδους αναταραχής.

Το παραπάνω, ενισχύει το επιχείρημα ότι όλοι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις οφείλουν να καταρτίσουν σαφή σχέδια και τρόπους λήψης αποφάσεων που να μπορούν να ενεργοποιηθούν κατά τη διάρκεια κρίσεων.

Πολύ περισσότερο δε, εν καιρώ πανδημίας όπου τα μοντέλα της εργασίας από το σπίτι κυριαρχούν και όλα εξαρτώνται από την ψηφιακή επικοινωνία και όχι από την φυσική αλληλεπίδραση.

Οι εργαζόμενοι πρέπει ανά πάσα ώρα και στιγμή να γνωρίζουν με ποιον πρέπει να επικοινωνήσουν σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης και ως εκ τούτου, η παρούσα κρίση είναι μια καλή ευκαιρία για όλους τους ηγέτες να αναθέσουν ευθύνες και να βοηθήσουν στην αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων.



Η εμφάνιση μιας κρίσης δημιουργεί επιτακτική ανάγκη για άμεση λήψη αποφάσεων χωρίς την πολυτέλεια της σπατάλης πολύτιμου χρόνου, και για αυτόν ακριβώς το λόγο καθίστανται αναγκαία τα ευέλικτα μοντέλα ηγεσίας και η γρήγορη σκέψη.

Παρά τις τεχνολογικές εξελίξεις, η ηγεσία είναι ανθρώπινη

Τέλος, όσο προηγμένη κι αν είναι η τεχνολογία της ψηφιακής εποχής, πρέπει να τονιστεί ότι το Chain of Command είναι ουσιαστικά ανθρώπινο κατασκεύασμα και εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα για να έχει αποτέλεσμα

Έτσι, παρά την πρόοδο που έχει συντελεστεί στην τεχνολογία, η ηγεσία κρίσεων όντας τόσο παλιά όσο η ανθρώπινη ιστορία, αυτό που χρειάζεται για να είναι αποτελεσματική, είναι η ύπαρξη εξαιρετικών διαχειριστών, ανθρώπους οι οποίοι να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις περιστάσεις.

Εν κατακλείδι, η Chain of Command είναι δυνατό να σπάσει υπό πίεση και, ως εκ τούτου, οι εταιρείες πρέπει να «χτίσουν» αποτελεσματικούς ηγέτες της Δεύτερης και της Τρίτης Γραμμής οι οποίοι να μπορούν να είναι αποτελεσματικοί όταν έρθει η ώρα που θα χρειαστούν οι δυνατότητές τους.

## Κεφάλαιο 3: Διαχείριση κινδύνου (Risk Management)

### 3.1 Διαχείριση κινδύνου και η σημασία της

Ως διαχείριση κινδύνου ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού, αξιολόγησης και ελέγχου των οικονομικών, νομικών, στρατηγικών κινδύνων και κινδύνων ασφάλειας για το κεφάλαιο και τα κέρδη ενός οργανισμού. Αυτές οι απειλές ή κίνδυνοι είναι δυνατό να προέρχονται από πλήθος παραγόντων όπως για παράδειγμα της οικονομικής αβεβαιότητας, των νομικών υποχρεώσεων, των σφαλμάτων στρατηγικής διαχείρισης, των ατυχημάτων και των φυσικών καταστροφών. Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί μια σημαντική διαδικασία διότι μέσω αυτής η επιχείρηση ενισχύεται με τα απαραίτητα εφόδια ώστε να μπορεί να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει με επάρκεια πιθανούς κινδύνους. Όταν ένας κίνδυνος εντοπιστεί είναι εύκολο να μετριαστεί, ενώ η διαχείριση κινδύνων παρέχει σε μια επιχείρηση μια βάση πάνω στην οποία μπορεί να αναλάβει ορθή λήψη αποφάσεων (ibm.com, n.d.).

Εάν ένα απρόβλεπτο συμβάν πλήξει μια επιχείρηση, ο αντίκτυπος μπορεί να είναι μικρός και να επηρεάσει για παράδειγμα τα γενικά έξοδα. Σε ένα πιο δυσμενές σενάριο όμως, θα μπορούσε να έχει καταστροφικές οικονομικές συνέπειες και να οδηγήσει μέχρι και σε κλείσιμο της επιχείρησης.

Ο καλύτερος τρόπος για να προετοιμαστεί μια επιχείρηση για απρόβλεπτα γεγονότα που μπορεί να πλήξουν την πρόοδο και την ανάπτυξή της, αποτελεί η αξιολόγηση και η διαχείριση κινδύνου. Για να μειωθεί ο κίνδυνος, ένας οργανισμός πρέπει να χρησιμοποιεί τους διαθέσιμους πόρους για να ελαχιστοποιεί, να παρακολουθεί και να ελέγχει τον αντίκτυπο των αρνητικών γεγονότων αξιοποιώντας παράλληλα τα θετικά γεγονότα. Η συνεπής, συστηματική και ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων μπορεί να βελτιώσει τον τρόπο εντοπισμού, διαχείρισης και μετριασμού σημαντικών κινδύνων.

Η προοδευτική διαχείριση κινδύνου διασφαλίζει ότι οι κίνδυνοι υψηλής προτεραιότητας αντιμετωπίζονται όσο το δυνατόν πιο επιθετικά, ενώ η διοίκηση θα λάβει τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να λάβει τεκμηριωμένες αποφάσεις και να εξασφαλίσει ότι η επιχείρηση παραμένει κερδοφόρα.

Η διαχείριση κινδύνου αποτελεί μια συνεχή διαδικασία η οποία με την πάροδο του χρόνου συνεχώς μεταβάλλεται και προσαρμόζεται. Η επανάληψη και η συνεχής παρακολούθηση των διαδικασιών, μπορεί να συνεισφέρει στη διασφάλιση της όσο το δυνατόν μεγαλύτερης κάλυψης γνωστών και άγνωστων κινδύνων.

### **3.2 Δομές Διαχείρισης Κινδύνων**

Οι δομές διαχείρισης κινδύνων δεν έχουν ως στόχο να επισημαίνουν απλώς τους υπάρχοντες κινδύνους. Αντίθετα, υπολογίζουν παράλληλα τις αβεβαιότητες που μπορεί να προκύψουν και με ποιο τρόπο επηρεάζουν μια επιχείρηση. Επομένως το αποτέλεσμα είναι μια επιλογή μεταξύ αποδοχής κινδύνων ή απόρριψής αυτών. Το τι απόφαση θα ληφθεί σχετικά με την αποδοχή ή απόρριψη, εξαρτάται από τα επίπεδα ανεκτού κινδύνου που έχουν ορίσει οι ηγέτες μιας επιχείρησης.

Επομένως εάν μια επιχείρηση καθιερώσει τη διαχείριση κινδύνου ως μια πειθαρχημένη και συνεχή διαδικασία με σκοπό τον εντοπισμό και την επίλυση κινδύνων, τότε οι δομές διαχείρισης κινδύνου θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να υποστηρίξουν άλλα συστήματα μετριασμού του κινδύνου. Σε αυτά περιλαμβάνονται ο προγραμματισμός, η οργάνωση, ο έλεγχος κόστους και ο προϋπολογισμός. Σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο, η επιχείρηση πιθανότατα δεν θα έρθει αντιμέτωπη με πολλές εκπλήξεις, διότι έχει εστιάσει στην προληπτική διαχείριση κινδύνου.

### **3.3 Διαδικασία Ανάλυσης Κινδύνων**

Η ανάλυση κινδύνου αποτελεί μια ποιοτική προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων η οποία χρησιμοποιώντας διάφορα εργαλεία αξιολόγησης, προσδιορίζει και ταξινομεί τους κινδύνους έχοντας ως στόχο την αξιολόγηση και την επίλυσή τους. Η ανάλυση κινδύνου ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

## **1. Προσδιορισμός κινδύνου**

Ο προσδιορισμός κινδύνου είναι η διαδικασία εντοπισμού και αξιολόγησης απειλών για έναν οργανισμό, τις λειτουργίες του και το εργατικό δυναμικό του. Ο προσδιορισμός κινδύνου περιλαμβάνει καταιγισμό ιδεών όπου μια επιχείρηση συγκεντρώνει τους υπαλλήλους της ώστε να μπορούν να εντοπίσουν τις διάφορες πηγές κινδύνου. Η επόμενη κίνηση είναι η ταξινόμηση των εντοπισμένων κινδύνων με βάση την προτεραιότητα. Επειδή είναι αδύνατον να μετριάσουν όλοι οι υπάρχοντες κίνδυνοι, η ταξινόμηση αυτή εξασφαλίζει ότι θα αντιμετωπιστούν εγκαίρως οι πιο σημαντικοί κίνδυνοι.

## **2. Αξιολόγηση του κινδύνου**

Για να εντοπιστεί το πρόβλημα και επομένως να λυθεί, πρέπει πρώτα αυτό να εντοπιστεί και να αποφασιστεί η βέλτιστη δυνατή λύση. Προκειμένου να καταστεί αυτό εφικτό, θα πρέπει να εντοπιστεί η αιτία των κινδύνων καθώς και τι επίδραση θα έχουν στην επιχείρηση.

## **3. Μετριασμός κινδύνου και παρακολούθηση**

Ο μετριασμός κινδύνου έχει να κάνει με τις μεθόδους που σχεδιάζονται και αναπτύσσονται για τη μείωση των απειλών ως προς τους στόχους της επιχείρησης ενώ παράλληλα περιλαμβάνει τις ενέργειες που εφαρμόζονται για τον εντοπισμό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των κινδύνων και των συνεπειών που μπορεί να αποδειχτούν ως ανασταλτικοί παράγοντες για την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου όπως η δημιουργία ενός νέου προϊόντος.

## **4. Ανάπτυξη προληπτικών μηχανισμών για εντοπισμένους κινδύνους**

Σε αυτό το στάδιο, οι ιδέες που κρίθηκαν χρήσιμες για τον μετριασμό των κινδύνων μετατρέπονται σε εργασίες και σε σχέδια έκτακτης ανάγκης τα οποία μπορούν να αναπτυχθούν στο μέλλον και στην περίπτωση κινδύνων, να τεθούν σε εφαρμογή.

### 3.4 Στρατηγικές αντιμετώπισης κινδύνου

Η αντιμετώπιση κινδύνου στηρίζεται σε πέντε στρατηγικές. Πρώτο βήμα της διαδικασίας αποτελεί η αρχική εξέταση της αποφυγής του κινδύνου, ενώ αν δεν είναι εφικτή, προχωράει σε 3 πρόσθετες μεθόδους αντιμετώπισης (μεταφορά, διαμοιρασμό, μείωση). Ιδανικά αυτές οι τρεις μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν παράλληλα μεταξύ τους ως μέρος μιας συνολικής στρατηγικής. Κάποιος υπολειπόμενος κίνδυνος όμως δύναται να παραμείνει.

#### Μέθοδοι διαχείρισης κινδύνου

##### 1. Αποφυγή του κινδύνου

Η αποφυγή του κινδύνου επιτυγχάνεται αποφεύγοντας τις δραστηριότητες που μπορεί να έχουν αρνητική επίδραση στον οργανισμό. Αυτό μπορεί για παράδειγμα να επιτευχθεί μέσω της αποφυγής επενδύσεων ή λανσαρίσματος προϊόντων ή σύναψης μιας συμφωνίας και γενικά παρόμοιες δραστηριότητες οι οποίες περικλείουν τον κίνδυνο απώλειας.

##### 2. Μείωση του ρίσκου

Η μείωση του ρίσκου δεν έχει σκοπό να εξαλείψει τον κίνδυνο πλήρως, αλλά να ελαχιστοποιήσει τις ζημιές. Παρόλο που αποδέχεται τον κίνδυνο, επικεντρώνεται στη συγκράτηση της ζημιάς και στην αποτροπή της εξάπλωσής της. Ένα παράδειγμα θα μπορούσε να αποτελεί η προληπτική φροντίδα στην ασφάλιση υγείας.

##### 3. Διαμοιρασμός του κινδύνου

Με τον επιμερισμό των κινδύνων, η πιθανότητα ζημιάς μεταφέρεται από το άτομο στον όμιλο. Για παράδειγμα σε μία εταιρεία ο κάθε επενδυτή έχει τα κεφάλαιά του και ο καθένας φέρει μόνο ένα μέρος του κινδύνου σε περίπτωση αποτυχίας της επιχείρησης.

##### 4. Μεταφορά του κινδύνου

Η μεταφορά του κινδύνου μετατοπίζει τους κινδύνους που σχετίζονται με την επιχείρηση σε εξωτερικούς συμβαλλόμενους. Για παράδειγμα η ασφάλιση για την

κάλυψη υλικών ζημιών μετατοπίζει τον κίνδυνο από τους ιδιοκτήτες στην ασφαλιστική εταιρεία.

## **5. Αποδοχή και διατήρηση του κινδύνου**

Ακόμα και μετά την εφαρμογή όλων των μέτρων επιμερισμού, μεταφοράς και μείωσης του κινδύνου, μέρους του κινδύνου θα παραμείνει, καθώς είναι αδύνατο να εξαλειφθούν όλοι οι κίνδυνοι (εξαιρείται η αποφυγή κινδύνου). Αυτό ονομάζεται υπολειπόμενος κίνδυνος.

### **3.5 Περιορισμοί και πρότυπα διαχείρισης κινδύνου**

Στα πρότυπα διαχείρισης κινδύνου ορίζεται ένα συγκεκριμένο σύνολο στρατηγικών διαδικασιών οι οποίες ξεκινούν με τους στόχους ενός οργανισμού, συνεχίζουν με τον εντοπισμό των κινδύνων και καταλήγουν με τον μετριασμό των κινδύνων μέσω των βέλτιστων πρακτικών. Τα πρότυπα αυτά συνήθως είναι σχεδιασμένα από φορείς των οποίων η συνεργασία αποσκοπεί στην επίτευξη κοινών στόχων, και στη διασφάλιση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου υψηλής ποιότητας. Για παράδειγμα, το πρότυπο ISO 31000 για τη διαχείριση κινδύνων αποτελεί ένα διεθνές πρότυπο το οποίο παρέχει αρχές και κατευθυντήριες γραμμές για την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων.

Η υιοθέτηση ενός προτύπου διαχείρισης κινδύνου παρόλο που έχει τα πλεονεκτήματά της, είναι δυνατόν να αντιμετωπίσει προκλήσεις ως προς τον σχεδιασμό ή την εφαρμογή. Το νέο πρότυπο μπορεί να μην ταιριάζει εύκολα σε αυτό που ήδη εφαρμόζεται, επομένως θα πρέπει να εισαχθούν νέοι τρόποι εργασίας ενώ και τα πρότυπα μπορεί να χρειαστεί να προσαρμοστούν ανάλογα με τον εκάστοτε κλάδο ή επιχείρηση.

### **3.6 Τα πέντε βήματα της Διαδικασίας Διαχείρισης κινδύνου**

Ενώ πολλοί οργανισμοί κατανοούν ότι πρέπει να διαχειρίζονται τον κίνδυνο, η εφαρμογή μιας διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου δεν είναι απλή, αντίθετα απαρτίζεται από πέντε βήματα τα οποία δύνανται να εξασφαλίσουν την επιτυχία.

Ως κίνδυνος μπορεί να θεωρηθεί κάθε είδους αβεβαιότητα η οποία έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει ή να μειώσει την ικανότητα επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού. Μπορεί να έχει πολλές διαφορετικές μορφές και να επηρεάζει τα έργα, τα οικονομικά, την ασφάλεια, την ιδιωτική ζωή και το περιβάλλον. Οι κίνδυνοι χωρίζονται σε θετικούς (ευκαιρίες) και σε αρνητικούς.

Συνήθως οι παράγοντες κινδύνου επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και των ιδιωτών. Η δυνατότητα διαχείρισης του κινδύνου καλύτερα από τον ανταγωνισμό μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία της επιχείρησης. Σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να έχει καταστροφικά αποτελέσματα.

Αυτό κάνει την διαδικασία διαχείρισης κινδύνου επιβεβλημένη. Είναι σημαντικό να εφαρμόζεται σωστά και με συνέπεια και να στηρίζεται στην κατανόηση των στόχων και των πλαισίων του οργανισμού.

Η διαχείριση κινδύνου έχει τεκμηριωθεί από πολλούς φορείς, όμως ο πιο γνωστός είναι αυτός του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης ή ISO. Το πρότυπο ISO 31000, Risk Management -- Guidelines, περιλαμβάνει εκτενείς πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο επικοινωνίας, διαχείρισης και παρακολούθησης διαφόρων κινδύνων. Η διαδικασία περιλαμβάνει τα πέντε βήματα που αναλύονται παρακάτω:

1. Προσδιορισμός του κινδύνου.
2. Ανάλυση της πιθανότητας και τον αντίκτυπο του καθενός.
3. Προτεραιότητα στον κίνδυνο με βάση τους επιχειρηματικούς στόχους.
4. Αντιμετώπιση ή ανταπόκριση στις συνθήκες κινδύνου.
5. Παρακολούθηση των αποτελεσμάτων, χρήση και προσαρμογή τους ανάλογα με τις ανάγκες.

Παρόλο που τα βήματα είναι απλά, η κάθε επιχείρηση επηρεάζεται από διαφορετικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τον τρόπο διαχείρισης και παρακολούθησης του κινδύνου. Για τον προσδιορισμό και την εφαρμογή αυτών των παραγόντων, είναι χρήσιμο να εφαρμοστεί ένα πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου ως μέρος μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για τον σχεδιασμό, την εκτέλεση και την παρακολούθηση της συνολικής διαχείρισης των διαφόρων κινδύνων.

Στόχος της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου, σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, δεν αποτελεί η πλήρης εξάλειψη του κινδύνου, αλλά ο καθορισμός αποδεκτών επιπέδων κινδύνου ανάλογα με τους στόχους ενός οργανισμού και στη συνέχεια η διατήρηση των κινδύνων αυτών εντός των συμφωνηθέντων ορίων. Τα παρακάτω βήματα θα βοηθήσουν σε αυτό (Witte, 2021):

## **1. Προσδιορισμός των κινδύνων**

Πρώτο βήμα αποτελεί ο προσδιορισμός των πιθανών κινδύνων.

Η διαδικασία ξεκινάει με μια ανασκόπηση των στόχων καθώς και των διαθέσιμων πόρων ή περιουσιακών στοιχείων που τους καθιστούν εφικτούς. Οι επαγγελματίες του κινδύνου προκειμένου να βρουν τι εμπόδια μπορεί να συναντήσουν, εφαρμόζουν μια προσέγγιση “top – down”, “bottom up”.

Στο top - down κομμάτι εξετάζονται κρίσιμα για τους στόχους προγράμματα τα οποία δεν πρέπει να εξασθενήσουν (όπως για παράδειγμα πωλήσεις ή διαδικασίες παραγωγής). Έπειτα παρουσιάζονται οι συνθήκες που μπορεί να τα επηρεάσουν.

Στο bottom up κομμάτι, εξετάζονται διάφορες πηγές απειλών όπως σεισμοί, πυρκαγιές, πανδημίες, και να υπολογιστεί τι συνέπειες θα έχουν στην επιχείρηση.

Ως κίνδυνος ορίζεται κάθε αβεβαιότητα που επηρεάζει τους στόχους, όμως ουσιαστικός κίνδυνος είναι μόνο αν έχει αντίκτυπο. Όσο μεγαλύτερες συνέπειες μπορεί να έχει ένας κίνδυνος, τόσο μεγαλύτερη προτεραιότητα αποτελεί. Η ανάλυση αυτής της προτεραιότητας θα αναλυθεί στο επόμενο βήμα, αλλά πρώτα πρέπει να υπολογιστούν οι διάφοροι παράγοντες κινδύνου για να δημιουργηθεί ένα σενάριο που μπορεί να μετρηθεί όπως για παράδειγμα:

- ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο ή πόρος που θα επηρεαστεί·
- μια πηγή απειλητικής ενέργειας που θα ενεργούσε εναντίον αυτού του περιουσιακού στοιχείου·
- μια προϋπάρχουσα κατάσταση (ή ευπάθεια) που επιτρέπει σε αυτήν την πηγή απειλής να δράσει



- κάποια επιβλαβής επίδραση που προκύπτει από την πηγή απειλής που εκμεταλλεύεται αυτή την ευπάθεια.

Με τα παραπάνω δομικά στοιχεία είναι δυνατόν να συντεθεί ένα ευρύ σύνολο σεναρίων κινδύνου, τα οποία χρίζουν ανάλυσης, ταξινόμησης και αντιμετώπισης. Η περιγραφή του κινδύνου ως σενάριο βοηθά στην επικοινωνία των συνθηκών κινδύνου και στην ανάλυση της πιθανότητας και του αντίκτυπου του κινδύνου καθώς επίσης και στον τρόπο αντιμετώπισης.

Οι διάφοροι τύποι κινδύνου, οργανώνονται σε κατηγορίες ώστε κάθε τύπος κινδύνου να μπορεί να παρακολουθείται και να αναλύεται από άτομα που έχουν εμπειρία με το είδος αυτό. Για παράδειγμα, η Επιτροπή Χορηγών Οργανισμών της Επιτροπής Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), μια κοινή πρωτοβουλία επαγγελματικών οργανώσεων που παρέχει καθοδήγηση διαχείρισης κινδύνου, πρότεινε ότι ο κίνδυνος μπορεί να οργανωθεί σε τέσσερις κατηγορίες:

- στρατηγικός κίνδυνος (π.χ. φήμη, σχέσεις με τους πελάτες, τεχνολογική καινοτομία)·
- χρηματοοικονομικός κίνδυνος και κίνδυνος αναφοράς (π.χ. αγορά, φόρος, πιστωτικός)·
- κίνδυνος συμμόρφωσης και διακυβέρνησης (π.χ. δεοντολογία, ρυθμιστικό πλαίσιο, διεθνές εμπόριο)· και
- λειτουργικός κίνδυνος (π.χ. ασφάλεια πληροφοριών και τεχνολογίας, εφοδιαστικές αλυσίδες, εργατικά ζητήματα, φυσικές καταστροφές).

Η κατηγοριοποίηση κινδύνων βοηθά στην ενοποίηση της πληροφορίας καθώς οι υπεύθυνοι επικοινωνούν, παρακολουθούν και προσαρμόζουν την απόκριση κινδύνου. Προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι η λίστα είναι επαρκώς ολοκληρωμένη για κάθε κατηγορία κινδύνου, υπάρχουν πολλά διαθέσιμα εργαλεία τα οποία βοηθούν στην οπτικοποίηση και την αξιολόγηση των σεναρίων.

Το τελευταίο κομμάτι του προσδιορισμού κινδύνου, αποτελεί η καταγραφή των ευρημάτων σε ένα μητρώο κινδύνου, το οποίο παρέχει ένα μέσο επικοινωνίας και παρακολούθησης των διαφόρων κινδύνων στα επόμενα βήματα.

## **2. Ανάλυση της πιθανότητας κινδύνου και των συνεπειών**

Όπως ειπώθηκε παραπάνω, ένας κίνδυνος είναι κίνδυνος μόνο εάν έχει κάποιον αντίκτυπο επομένως, αυτό που ακολουθεί τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου είναι η ανάλυση της πιθανότητας εμφάνισης κινδύνου και εκτίμησης των συνεπειών αν συμβεί αυτό.

Πέρα από την άμεση επίδραση, πολλές φορές μπορεί να ακολουθήσουν κι άλλες συνέπειες και για αυτόν ακριβώς το λόγο, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη στον σχεδιασμό και τους υπολογισμούς. Για παράδειγμα, η απώλεια ενός φορητού υπολογιστή που περιέχει έγγραφα με ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα, πέρα από την άμεση απώλεια περιουσίας, θα μπορούσε να οδηγήσει σε πρόστιμα ή μηνύσεις των οποίων το κόστος να είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό της χαμένης συσκευής.

Στην ανάλυση κινδύνου θα πρέπει να περιλαμβάνονται χρονικοί παράγοντες ως μέρος του σχεδιασμού και των υπολογισμών. Συχνά τα συστήματα χρηματοοικονομικής αναφοράς θεωρούνται κρίσιμα και μάλιστα οι ανάγκες ακεραιότητας και διαθεσιμότητας τους κατά τη διάρκεια της φορολογικής προετοιμασίας είναι μείζονος σημασίας. Ωστόσο, πρέπει να ληφθεί υπόψη και η συχνότητα των γεγονότων κινδύνου ως ένας ακόμα παράγοντας που βασίζεται στο χρόνο.

Πολλές φορές, για να εκφραστούν αυτές οι αξίες χρησιμοποιούνται γενικοί ή ποιοτικοί όροι όπως "υψηλού κινδύνου" ή "χαμηλής πιθανότητας" ή και συνδυασμοί των χρωμάτων κόκκινο-κίτρινο-πράσινο. Μια πιο επιστημονική και ποσοτική προσέγγιση μπορεί να αποδώσει μεγάλα οφέλη στην ανάλυση κινδύνου, όπως για παράδειγμα η προσέγγιση Factor Analysis of Information Risk (FAIR), που παρουσιάζεται στο πρότυπο Open FAIR του Open Group, το οποίο χρησιμοποιείται για την εκτέλεση λεπτομερών υπολογισμών κινδύνου. Βέβαια υπάρχουν δεκάδες μέθοδοι που να συνεισφέρουν τόσο στην ποιοτική όσο και ποσοτική ανάλυση κινδύνου.

### **3. Προτεραιότητα με βάση τους επιχειρηματικούς στόχους**

Η ταξινόμηση και η κατάταξη των κινδύνων με βάση τη σημασία τους είναι αποτέλεσμα της ανάλυσης κινδύνου. Έχοντας ως δεδομένο την πιθανότητα των περιορισμένων πόρων, η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων αναδεικνύει πιο εύκολα τους πιθανότερους και πιο επιδραστικούς κινδύνους. Η καταγραφή αυτής της ταξινόμησης σε έναν χάρτη κινδύνων, βοηθά στην εκτίμηση της σημασίας κάθε κινδύνου και μπορεί παράλληλα να συνεισφέρει στην ανταλλαγή παρατηρήσεων κινδύνου με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως για παράδειγμα εκείνους που παρέχουν τους πόρους για την αντιμετώπιση των κινδύνων.

Παρόλο που ο συνδυασμός πιθανότητας και αντίκτυπου επηρεάζει την αρχική ιεράρχηση των κινδύνων, η τελική κατάταξη καθορίζεται από τους παράγοντες που είναι σημαντικοί για τους ενδιαφερόμενους. Αν για παράδειγμα, η εμπιστοσύνη των πελατών είναι βασική αξία για την επιχείρηση, τότε επισημαίνονται οι κίνδυνοι που μπορεί να επηρεάσουν τους πελάτες.

### **4. Αντιμετώπιση των κινδύνων με οικονομικά αποδοτικό τρόπο**

Έχοντας κατατάξει τους κινδύνους με βάση την προτεραιότητα, το επόμενο βήμα είναι η αξιολόγηση των διαθέσιμων επιλογών για να αντιμετωπιστούν οι κίνδυνοι και η εφαρμογή διαφόρων μεθόδων και ελέγχων ώστε να επιτευχθεί ένα αποδεκτό επίπεδο κινδύνου. Ανάμεσα στις πολλές διαθέσιμες επιλογές συμπεριλαμβάνονται και οι παρακάτω:

- Αν ο κίνδυνος, βρίσκεται σε αποδεκτό, για την ηγεσία, επίπεδο δεν απαιτείται κάποια αντιμετώπιση.
- Αν είναι δυνατό να μοιραστεί μέρος των συνεπειών με άλλο οργανισμό (π.χ. μια ασφαλιστική εταιρεία), τότε μέρος του κινδύνου μεταφέρεται με αυτόν τον τρόπο.
- Όπου είναι εφικτό, η εφαρμογή διάφορων διαχειριστικών, τεχνικών και διοικητικών ελέγχων κινδύνου θα συμβάλουν στη μείωση της πιθανότητας ή του αντίκτυπου του κάθε κινδύνου σε αποδεκτά επίπεδα.

Στην περίπτωση που καμία από τις παραπάνω μεθόδους αντιμετώπισης κινδύνου δεν μπορεί να εφαρμοστεί, τότε οι διαχειριστές κινδύνου οφείλουν να εξαλείψουν τις δραστηριότητες ή τα ανοίγματα τα ώστε να αποφευχθεί τελείως ο κίνδυνος.

Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει βεβαιότητα ότι η εφαρμογή των μεθόδων είναι αποτελεσματική και οικονομικά αποδοτική. Οι απαιτούμενοι πόροι για να αντιμετωπιστεί ένας κίνδυνος, θα πρέπει να είναι ανάλογοι με τα περιουσιακά στοιχεία που προστατεύονται.

### **5. Παρακολούθηση των αποτελεσμάτων διαχείρισης κινδύνου**

Με το πέρας των παραπάνω βημάτων, είναι σημαντικό τα αποτελέσματα να παρατηρούνται και να παρακολουθούνται ώστε να διασφαλιστεί η παραμονή των κινδύνων σε ένα αποδεκτό από την ηγεσία επίπεδο. Οι συνθήκες κινδύνου μπορεί να είναι εύκολα ευμετάβλητες, οι αξίες των περιουσιακών στοιχείων να αλλάξουν όπως και οι προτιμήσεις των ενδιαφερόμενων. Σημαντικό ρόλο στην παρακολούθηση, είναι η διασφάλιση ότι τα ηγετικά στελέχη ενημερώνονται όσον αφορά την πρόοδο των στόχων κινδύνου καθώς και τις αλλαγές που ενδέχεται να επηρεάσουν τον οργανισμό. Ο κύκλος είναι παρόμοιος με τον κύκλο PDSA (Plan-Do-Study-Act) του Dr. W. Edwards Deming, που επιτρέπει τη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου. Δηλαδή, ενώ οι διάφορες ομάδες σε όλο τον οργανισμό παλεύουν να εντοπίσουν, να αναλύσουν και να αντιμετωπίσουν τον κίνδυνο, τα αποτελέσματα παρέχουν ενημέρωση και βελτιώσεις για την επόμενη επανάληψη.

## Κεφάλαιο 4: Είδη Κρίσεων στον Ελληνικό Τουρισμό

### 4.1 Φυσικά Φαινόμενα (Natural crisis)

Όπως ειπώθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, μία κρίση μπορεί να έχει πολλές μορφές, για παράδειγμα υγειονομική, οικονομική, πολιτιστική κ.λπ. Μία από αυτές μπορεί να είναι τα ακραία καιρικά φαινόμενα, όπως πλημμύρες ή υψηλές θερμοκρασίες οι οποίες αποτελούν παράγοντα πυρκαγιάς καθώς και φυσικές καταστροφές όπως ένας σεισμός.

Η Ελλάδα είναι μία σεισμογενής χώρα, βρίσκεται στη σύνθετη οριακή ζώνη της ανατολικής Μεσογείου μεταξύ της αφρικανικής και της ευρασιατικής τεκτονικής πλάκας και οι σεισμοί είναι αρκετά συχνό φαινόμενο. Οι σεισμοί που δίνουν οι εκάστοτε περιοχές, συχνά μπορεί να είναι αρκετά έντονοι δηλαδή πάνω από 4 βαθμούς της κλίμακας Ρίχτερ αλλά κανένας πάνω από 7,2 βαθμούς. Ακόμα κι έτσι όμως, αποτελούν ένα ακραίο γεωλογικό φαινόμενο το οποίο μπορεί να αποδειχτεί τρομακτικό κι επικίνδυνο για τους ανθρώπους που κατοικούν ή επισκέπτονται τις πληγείσες περιοχές (earthquake.usgs, n.d.).

Στις 21 Ιουλίου 2017 έγινε σεισμός μεγέθους 6,7 βαθμών της κλίμακας Ρίχτερ, το επίκεντρο του οποίου βρισκόταν ανάμεσα στην Τουρκία και την Κω. Το μέγεθος του σεισμού ήταν τόσο μεγάλο που προκάλεσε δύο θανάτους, πολλούς τραυματισμούς και πλήθος ζημιών στην Κω αλλά και στην Τουρκία. Έγινε αισθητός σε Ρόδο, Κάλυμνο, Λέρο, Ικαρία και Σάμο και προκάλεσε τσουνάμι ύψους 1,5μ. με αποτέλεσμα τοπικές πλημμύρες και ζημιές, ενώ ο σεισμός επέφερε βλάβες σε αρκετά μνημεία και στο λιμάνι του νησιού (protothema.gr, 2017).

Ως αποτέλεσμα, τα ξενοδοχεία εκκενώθηκαν αλλά γενικότερα, πέρα από μεμονωμένους ταξιδιώτες, οι περισσότεροι δεν ζήτησαν να αναχωρήσουν νωρίτερα, ενώ και οι ακυρώσεις από μελλοντικούς επισκέπτες του νησιού, ήταν ελάχιστες (Πουτέτση, Χ., 2017).

Στις 27 Σεπτεμβρίου 2021, σημειώθηκε σεισμός μεγέθους 6 βαθμών της κλίμακας Ρίχτερ με επίκεντρο 5 χιλιόμετρα από το Αρκαλοχώρι στο νομό Ηρακλείου. Έγινε αισθητός σε όλη την Κρήτη και στη Σαντορίνη. Προκάλεσε υλικές ζημιές στο

Αρκαλοχώρι και τις γύρω περιοχές, ενώ ένας άνθρωπος πέθανε όταν κατέρρευσε ο ναός του Προφήτη Ηλία. Η μετασεισμική δραστηριότητα ήταν αρκετά ενεργή για πολύ καιρό μετά ενώ τα πρώτα δείγματα της σεισμικής ακολουθίας είχαν ξεκινήσει 4 μήνες πριν (efsyn.gr, 2021).

Για εκείνη τη μέρα ήταν προγραμματισμένο το συνέδριο του Ευρωπαϊκού Λαϊκού Κόμματος όπου μεταξύ των παρευρισκομένων περιλαμβάνονταν πρωθυπουργοί και αρχηγοί κρατών που ανήκουν στο ΕΛΚ, το οποίο όμως ακυρώθηκε λόγω του δυνατού σεισμού. Η ματαίωση της συνεδρίασης αποτέλεσε σημαντική παράπλευρη απώλεια καθώς ήταν από τα μεγαλύτερα συνέδρια που θα φιλοξενούσε η Κρήτη με σημαντική διεθνή προβολή. Επίσης από την ίδια μέρα πολλοί τουρίστες άρχισαν να ακυρώνουν τις προγραμματισμένες διακοπές τους στην Κρήτη ενώ πολλοί επισκέπτες του νησιού ήθελαν να επιστρέψουν στη χώρα τους λόγω της κατάστασης που επικρατούσε, δημιουργώντας έτσι ανησυχία στους επαγγελματίες του τουρισμού που ήλπιζαν σε μια επέκταση της τουριστικής σεζόν μέχρι τον Νοέμβριο (itnnews.gr, 2021).

Άλλες φυσικές καταστροφές, αποτελούν οι τεράστιες δασικές πυρκαγιές, οι οποίες είναι καθημερινό φαινόμενο κατά τους καλοκαιρινούς μήνες και πολλές φορές , πέρα από υλικές ζημιές, προκάλεσαν και σημαντικές ανθρώπινες απώλειες, με αποκορύφωμα τη μεγάλη πυρκαγιά στις 23 Ιουλίου 2018 η οποία ξεκίνησε στο Νταού Πεντέλης, επεκτάθηκε και πέρασε μέσα από κατοικημένες περιοχές στο Νέο Βουτζά και στο Μάτι. Οι ανθρώπινες απώλειες έφτασαν τις 103, αρκετοί άνθρωποι τραυματίστηκαν, χιλιάδες σπίτια έπαθαν ζημιές και δεκάδες χιλιάδες στρέμματα δάσους κάηκαν (Τσίνου, Μ., 2019).

Η δυσμενέστερη περίοδος όμως, ήταν το καλοκαίρι του 2021 οπότε και κάηκαν 1.301.239 στρέμματα γης και τρεις άνθρωποι έχασαν τη ζωή τους. Καταγράφηκαν από την Πυροσβεστική Υπηρεσία 8.728 πυρκαγιές μέχρι το τέλος Οκτωβρίου 2021. Η μεγαλύτερη πυρκαγιά εκείνη την περίοδο ήταν στην Εύβοια όπου κάηκαν 511.854 στρέμματα. Μάλιστα στην Βόρεια Εύβοια, η φωτιά έφτασε μέχρι τη θάλασσα (fireservice.gr, 2021).

Όλο αυτό το σκηνικό καταστροφής και τρόμου, δεν ήταν δυνατό να μην έχει επίδραση στον τουρισμό.

Παρόλο, που οι προγραμματισμένες θέσεις σε εισερχόμενες διεθνείς πτήσεις την εβδομάδα από 16 έως 22 Αυγούστου έφτασαν τις 841 χιλιάδες, στην Εύβοια το 90% των κρατήσεων από τουρίστες ακυρώθηκαν, έχοντας καταστροφικά αποτελέσματα για το νησί. Πλήθος τουριστών αναχώρησαν αλλά αρκετοί παρέμειναν, στηρίζοντας την τοπική οικονομία των πληγέντων περιοχών. Τέλος, σταδιακά άρχισε πάλι η ανάκαμψη, με τις πληρότητες στις καμένες περιοχές να φτάνουν το 40%, το οποίο είναι χαμηλότερο ποσοστό από πριν τις πυρκαγιές, όμως ήταν αρκετά ελπιδοφόρο για τους επαγγελματίες του τουρισμού στην περιοχή (Ταμπακόπουλος, Ν., 2021).

## 4.2 Κεφαλαιακοί Έλεγχοι (Capital Controls)

Όπως ακριβώς και η Αργεντινή το 2011 – 2015, η Ελλάδα στις 28 Ιουνίου 2015 μπήκε σε καθεστώς κεφαλαιακών περιορισμών (capital controls) μέχρι και την 1η Σεπτεμβρίου 2019, απόρροια της διενέργειας δημοψηφίσματος και με τον κίνδυνο του Grexit προ των πυλών καθώς και εκροές καταθέσεων 45 δισεκατομμυρίων ευρώ από τον Δεκέμβριο του 2014 μέχρι τον Ιούνιο του 2015.

Σύμφωνα με τα όσα γράφει η κ. Μαλλιάρια Νένα (2019), οι τράπεζες και το Χρηματιστήριο Αθηνών έκλεισαν και καταθέσεις 1 δισεκατομμυρίου ευρώ αναλήφθηκαν από το 50% των ΑΤΜ της χώρας μέσα σε ένα Σαββατοκύριακο (27 – 28 Ιουνίου).

Οι τράπεζες για την άντληση ρευστότητας προσέφυγαν στην Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, το ημερήσιο όριο αναλήψεων ήταν τα 60€, δεν επιτρεπόταν η μεταφορά κεφαλαίων στο εξωτερικό, ενώ οι περισσότερες εμπορικές συναλλαγές έπρεπε να λάβουν έγκριση από την Επιτροπή Έγκρισης Τραπεζικών Συναλλαγών. Σταδιακά οι κεφαλαιακοί περιορισμοί χαλάρωσαν με αύξηση των ορίων αναλήψεως, μεταφορά χρημάτων στο εξωτερικό (με περιορισμούς πάντα) και άλλες χρηματοπιστωτικές πράξεις.

Η τελευταία δραστική χαλάρωση επήλθε την 1<sup>η</sup> Οκτωβρίου 2019 οπότε καταργήθηκαν οι περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων στο εσωτερικό, επιτράπηκαν οι αναλήψεις χωρίς περιορισμό ποσού ενώ πρακτικά απέμεινε μόνο ένας περιορισμός, η αλλαγή θεματοφυλακής τίτλων (στην πράξη η μεταφορά τίτλων στο εξωτερικό).

Τα capital controls (ο έλεγχος κεφαλαίου δηλαδή) είναι η νομοθετική ή de facto πρακτική της κυβέρνησης ή της κεντρικής τράπεζας μιας χώρας, ώστε να περιορίσει τις εισροές και εκροές κεφαλαίων από και προς την εγχώρια οικονομία όπως εκείνες απεικονίζονται στους εθνικούς λογαριασμούς.

Συχνά οι τράπεζες είναι δυνατόν να αντιμετωπίσουν μαζικά κύματα αναλήψεων, γνωστά ως bank run, οπότε τα διαθέσιμα κεφάλαια προς ανάληψη υπολείπονται με μεγάλη διαφορά σε σχέση με τα κατατεθειμένα κεφάλαια των πελατών τους, λόγω της ύπαρξης του τραπεζικού πολλαπλασιαστή αλλά και του τρόπου δημιουργίας χρήματος από τις τράπεζες. Συνήθως δεν προκύπτει πρόβλημα ρευστότητας στις τράπεζες, διότι η πλειοψηφία των καταθετών σπάνια προχωράει καθημερινά σε αναλήψεις σημαντικών χρηματικών ποσών.

Σε περιπτώσεις μαζικών αναλήψεων, οι τράπεζες είναι αδύνατον να ανταποκριθούν στον τεράστιο όγκο αυτών οπότε και είναι απαραίτητος ο περιορισμός της διακίνησης κεφαλαίων ώστε να προστατευθεί το τραπεζικό και το χρηματοπιστωτικό σύστημα από τα μαζικά bank runs.

Ως άμεση συνέπεια εμφανίστηκε η μειωμένη κατανάλωση και αδυναμία των επιχειρήσεων να είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους κι επομένως συρρίκνωση της οικονομίας.

Άλλη συνέπεια που προέκυψε από την επιβολή των Capital Controls αποτελούν οι μειωμένες χρηματοδοτήσεις από τις τράπεζες προς τις επιχειρήσεις, κάτι αρκετά επώδυνο για την επιχειρηματική δραστηριότητα της χώρας. Σε 9 από τις 10 επιχειρήσεις ο κύκλος εργασιών εμφάνισε πτώση, 3 στις 10 παρουσίασαν πτώση πάνω από 70%, ενώ στο σύνολο η μείωση ήταν κατά μέσο όρο στο 48%.



Πλέον ο επιχειρηματικός τομέας ήταν αντιμέτωπος με καθυστερήσεις στις διαδικασίες εισαγωγής πρώτων υλών, ακυρώσεις παραγγελιών, αδυναμία πληρωμής προμηθευτών και προσωπικού, αλλά και είσπραξης των απαιτήσεων.

Κατά το διάστημα αυτό, η κατανάλωση συρρικνώθηκε κατά 50%, δηλαδή περίπου €3,8 δις ενώ σύμφωνα με εκτιμήσεις το ελληνικό κράτος έχασε περίπου €570 εκατ. από έμμεσους φόρους.

Οι επιχειρήσεις εμφάνισαν κατά μέσο όρο μείωση της τάξης του 20,6% σε σχέση με το 2014.

Με την επιβολή των Capital Controls μέσα στο καλοκαίρι, λόγω του τουρισμού και του αυξημένου αριθμού θέσεων εργασίας, αυξήθηκε το ποσοστό των ευέλικτων μορφών εργασίας.

Λόγω της ανεπάρκειας ρευστότητας οι πληρωμές με ηλεκτρονικό χρήμα έγιναν μονόδρομος με αποτέλεσμα να μειωθεί η αδήλωτη εργασία.

Οι εξαγωγές, σε αντίθεση με το 2014 που είχαν παρουσιάσει αύξηση κατά 7,4% – η μεγαλύτερη άνοδος των τελευταίων 9 ετών – παρουσίασαν μείωση, κατά 3,7%.

Επίσης οι εισαγωγές αν και είχαν αύξηση για πρώτη φορά μετά από 5 χρόνια κατά 7,8%, παρουσίασαν μείωση κατά 6.9%.

Τα €261,4 εκατ. έφτασε η αξία των άμεσων επενδύσεων που έφυγαν εκτός χώρας, σε αντίθεση με τις εισροές του 2014 και του 2013 όπου έφτασαν €1,26 δις και €2,12 δις αντίστοιχα.

Σύμφωνα με την Ελληνική Εταιρεία Επενδύσεων & Εξωτερικού Εμπορίου Α.Ε. «το 2015 οι συνολικές (ακαθάριστες) εισροές επενδυτικών κεφαλαίων ήταν πολύ λιγότερες, ως αποτέλεσμα των ελέγχων κεφαλαίου και της γενικής οικονομικής και πολιτικής αστάθειας κατά τη διάρκεια αυτού του έτους. Οι καθαρές εισροές παρουσιάζουν αρνητική τιμή κατά τη διάρκεια του ίδιου έτους, δηλαδή αποεπένδυση.»

Το 2015 η Ελλάδα στην ανταγωνιστικότητα από την θέση 50 έπεσε στην θέση 56, στον δείκτη κυβερνητικής Αποτελεσματικότητας, έχασε 2 θέσεις σε σχέση με το 2014

πέφτοντας στην 59η θέση, στον Δείκτη Επιχειρηματικής Αποτελεσματικότητας, έπεσε από την 43η στην 57<sup>η</sup>, στην κατηγορία των Υποδομών, από την 35η θέση το 2014, στην 38η.

Τα Capital Controls δυσκόλεψαν σημαντικά και τον κλάδο της ναυτιλίας, όπου οι ναυτιλιακές εταιρείες απέφυγαν τις περαιτέρω συνέπειες πραγματοποιώντας τις συναλλαγές τους με τράπεζες στο εξωτερικό.

Το συνάλλαγμα μειώθηκε περισσότερο από €1 δις τους δύο τελευταίους μήνες από την επιβολή των Capital Controls σε σύγκριση με το αντίστοιχο διάστημα το 2014.

Ωστόσο, μια θετική «παρενέργεια» των κεφαλαιακών ελέγχων, αποτέλεσε η αλματώδης αύξηση της χρήσης των τραπεζικών καρτών (πλαστικό χρήμα) και η πληρωμή μέσω ηλεκτρονικών μέσων POS.

Η Χρηματιστηριακή αγορά δεν έμεινε στο απυρόβλητο. Το Χρηματιστήριο έκλεισε για περισσότερο από ένα μήνα με σημαντική μείωση του όγκου των συναλλαγών λόγω των κεφαλαιακών περιορισμών και αποτελεί την δεύτερη πτώση στην ιστορία του Ελληνικού Χρηματιστηρίου μετά το 1985. Άνοιξε τις πύλες του στις 03/08/2015 όπου λόγω του φόβου των επενδυτών, κυριεύτηκε από ένα μαζικό κύμα πωλήσεων.

Ο Γενικός Δείκτης του Χρηματιστηρίου Αθηνών, από την έναρξη της κρίσης χάνει το 73,04% της συνολικής του αξίας, ενώ μετά την επιβολή των Capital Controls και κατά την επαναλειτουργία του, σημειώνει απώλειες 22,8% φτάνοντας στις 615.08 μονάδες.

Το βάρος της χρηματοπιστωτικής κρίσης επωμίστηκαν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες αντίθετα με τις πολυεθνικές, δεν είχαν εναλλακτικές δυνατότητες. Για τους μεγάλους ομίλους, αποδείχθηκε η καλύτερη χρονιά. Για παράδειγμα το ποσοστό πωλήσεων του Public έφτασε στο 26% σε σχέση με το 2014, του ΙΚΕΑ ο κύκλος εργασιών έφτασε τα €194,1 εκατ. το εννιάμηνο του 2015 ενώ στο αντίστοιχο διάστημα το 2014, το ποσό των €187,7 εκατ. Ανοδική πορεία στο τζίρο τους είχαν και τα μεγάλα εμπορικά κέντρα, όπως για παράδειγμα το “The Mall Athens”, σημείωσε αύξηση 2,8% σε σχέση με το 2014.

Οι συνθήκες αβεβαιότητας του 2015 από την επιβολή των capital controls, επιδείνωσαν το δανειακό χαρτοφυλάκιο, οδηγώντας σε τρίτη κεφαλαιοποίηση των τραπεζών.

Οι επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης και της επιβολής περιορισμών στην κίνηση των κεφαλαίων, πέρα από οικονομικές συνέπειες επηρέασαν και την ψυχολογική κατάσταση των πολιτών, δημιουργώντας συναισθήματα άρνησης, άγχους, φόβου και ανασφάλειας.

Ο τουρισμός, που αποτελεί τη βάρια βιομηχανία της Ελλάδας, παρόλο το αρνητικό κλίμα που επικρατούσε από το καθεστώς επιβολής των capital controls, με τις εισροές καταθέσεων από τις τους επαγγελματίες του τουριστικού κλάδου, αποτέλεσε για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το μέσο αντιστάθμισης των εκροών καταθέσεων από τα νοικοκυριά.

Σύμφωνα με έρευνα του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ), τον Ιούλιο παρατηρήθηκε μείωση στις αφίξεις των ξένων επισκεπτών. Αυτή η εικόνα όμως ανατράπηκε τον Αύγουστο και τον Σεπτέμβριο όπου οι αφίξεις αυξήθηκαν κατακόρυφα. Αυτό οφείλεται κυρίως στους Γερμανούς και τους Αμερικάνους οι οποίοι αφήφισαν την αβεβαιότητα των capital controls. Το χρονικό διάστημα Αυγούστου – Σεπτεμβρίου 2015 οι εισροές καταθέσεων από τις τουριστικές επιχειρήσεις αυξήθηκαν κατά €0,9 δις. Οι εισπράξεις αυξήθηκαν κατά 17% περίπου δηλαδή €1,2 δις ενώ οι αφίξεις τουριστών αυξήθηκαν και αυτές κατά 132%, το οποίο μεταφράζεται σε 1,9 εκατ. τουρίστες.

Οι αφίξεις από το Ηνωμένο Βασίλειο και τη Γαλλία κινήθηκαν σε αναιμικά επίπεδα. Το μεγαλύτερο πρόβλημα όμως ήταν η μείωση κατά 60% των αφίξεων από τη Ρωσία, γεγονός που επηρέασε σημαντικά τον τουρισμό στη Βόρεια Ελλάδα αλλά και στα νησιά του Αιγαίου.

Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, ο εσωτερικός τουρισμός μειώθηκε κατά 23% σε σύγκριση με το 2008. Τις μεγαλύτερες απώλειες τις είχαν οι μικρές ξενοδοχειακές μονάδες οι όποιες δεν κάνουν κρατήσεις με πρακτορεία και tour operators του εξωτερικού αλλά στηρίζονται κατά κύριο λόγο στον εσωτερικό τουρισμό από τους Έλληνες ταξιδιώτες (stockwatch.com.cy, 2015).

### 4.3 Οικονομική Κρίση (Economic Crisis)

Μία ακόμα κρίση που επηρέασε τον ελληνικό τουρισμό και τα ξενοδοχεία, αποτελεί η ελληνική οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2008 αλλά διογκώθηκε και επεκτάθηκε τα επόμενα χρόνια. Μέχρι το 2007 η χώρα ευημερούσε και απολάμβανε μια μακρά περίοδο εύθραυστης οικονομικής ευφορίας.

Το 2008, γεγονότα όπως η κατάρρευση της αγοράς ακινήτων στις ΗΠΑ καθώς και η χρεοκοπία της Lehman Brothers, προκάλεσαν την ραγδαία πτώση των τιμών των πραγματικών περιουσιακών στοιχείων εξαλείφοντας την «φούσκα» που είχε δημιουργηθεί στην αγορά κατά τα προηγούμενα χρόνια. Σε συνδυασμό με την μη εξυπηρέτηση μεγάλου μέρους των δανείων που είχαν χορηγηθεί για την αγορά ακινήτων, οι πιστωτικοί οργανισμοί άρχισαν να καταγράφουν τεράστιες ζημιές με αποτέλεσμα την κατάρρευση των χρηματιστηριακών τους αξιών. Η παγκόσμια εξάπλωση της κρίσης προκάλεσε πτώση της εγχώριας ζήτησης και των τιμών σε πολλές οικονομίες κάτι που οδήγησε σε μείωση της παραγωγής και επομένως μείωση του ΑΕΠ και αύξηση της ανεργίας καθώς και αύξηση του λόγου δημοσίου χρέους προς ΑΕΠ (Τσάκλογλου, 2016).

Ως αντίδραση σε αυτήν την οικονομική κρίση, οι κυβερνήσεις παγκοσμίως υιοθέτησαν πρωτοφανή προγράμματα δημοσιονομικής επέκτασης, αλλά και νομισματικής χαλάρωσης αργότερα, με αποτέλεσμα την επιδείνωση των δημοσιονομικών δεικτών μεταξύ των οποίων και τον λόγο δημοσίου χρέους προς ΑΕΠ.

Ανάμεσα στις χώρες που υιοθέτησαν ένα πρόγραμμα δημοσιονομικής επέκτασης, για την αντιμετώπιση της κρίσης το 2008, ήταν και η Ελλάδα. Ωστόσο η πρότερη μη συνετή δημοσιονομική διαχείριση βρήκε την Ελλάδα με έναν ιδιαίτερα υψηλό λόγο δημοσίου χρέους προς ΑΕΠ. Σε συνδυασμό με το υψηλό δημόσιο χρέος και την απότομη μείωση των φορολογικών εσόδων λόγω τα οικονομικής συρρίκνωσης ο υψηλός λόγος δημοσίου χρέους προς ΑΕΠ σημείωσε ραγδαία άνοδο ,εξωθώντας την ελληνική οικονομία από τις διεθνείς αγορές και αναγκάζοντάς την να αναζητήσει χρηματοδοτική στήριξη. (Τσάκλογλου,2016).

#### 4.3.1 Η Πορεία Προς Την Κρίση

Αν και η ελληνική κρίση θεωρείται κρίση χρέους, στην πραγματικότητα αποτελεί μια κλασική περίπτωση κρίσης ανταγωνιστικότητας. Η μη υλοποίηση διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων για αρκετά χρόνια πριν από την κρίση οδήγησε στην πτώση της ανταγωνιστικότητας. Πριν την έναρξη της παγκόσμιας κρίσης, τα έτη 1996-2007 ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεγέθυνσης του ΑΕΠ ήταν 3,9%, εν συγκρίσει με 2,3% της Ευρωζώνης. Όμως επειδή το ακολουθούμενο υπόδειγμα ανάπτυξης στηριζόταν στην εγχώρια κατανάλωση και στη χρηματοδότηση από το εξωτερικό, δεν ήταν βιώσιμο.

Παρόλο που τα ελλείμματα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών ήταν σχετικά χαμηλά και ήταν εφικτό να καλυφθούν με αυτόνομες εισροές κεφαλαίου (κυρίως κοινοτικών πόρων), το 2008 αρχίζει η επιδείνωση με αποτέλεσμα το 2008 το έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών να φτάσει σε ποσοστό 14,5% του ΑΕΠ.

Αν και αρχικά τα ελλείμματα του προϋπολογισμού ήταν σχετικά υψηλά, το πρωτογενές αποτέλεσμα, μετά την αφαίρεση των τόκων, ήταν θετικό, κάτι που σταδιακά αλλάζει και το ύψος του δημοσιονομικού ελλείμματος αυξάνεται σταδιακά, φτάνοντας το 15,2% του ΑΕΠ το 2009. Λόγω της μείωσης των φορολογικών εσόδων το πρωτογενές έλλειμμα έφθασε το 10,2% του ΑΕΠ το 2009.

Πλέον στην Ελλάδα η κατάσταση είχε ως εξής. Υπήρχε έλλειμμα στο δημοσιονομικό ισοζύγιο, καθώς και στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών, ενώ αντίστοιχα το δημόσιο χρέος ήταν ίσο με 127% του ΑΕΠ και το ιδιωτικό χρέος συνεχώς αυξανόταν.

Το 2010 επειδή η Ελλάδα δεν είχε τη δυνατότητα να βρει χρηματοδότηση στις διεθνείς αγορές χωρίς να πληρώσει απαγορευτικά υψηλά επιτόκια προκειμένου να αποφευχθεί η χρεοκοπία, προσέφυγε στον μηχανισμό στήριξης της Τρόικα με αποτέλεσμα να υπογραφούν τρία Μνημόνια (2010, 2012 και 2015). Αν και τα Μνημόνια ήταν τυπικά και προέβλεπαν παροχή πιστώσεων με ευνοϊκούς όρους, με «αντάλλαγμα» δημοσιονομική προσαρμογή και διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, η φιλοσοφία τους δεν ήταν η ίδια. Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο Μνημόνιο, ουσιαστικά, θεωρούσε ότι η Ελλάδα αντιμετώπιζε πρόβλημα ρευστότητας (liquidity) με αποτέλεσμα τα παρεχόμενα

δάνεια να είναι σχετικά βραχυπρόθεσμα, χωρίς ευνοϊκό επιτόκιο ενώ δεν έγινε αναδιάρθρωση του χρέους.

Το δεύτερο Μνημόνιο συνοδεύτηκε από αναδιάρθρωση του χρέους ενώ το τρίτο από υπόσχεση ελάφρυνσής του, κι αυτό διότι αντιμετώπιζαν το πρόβλημα της Ελλάδας ως πρόβλημα φερεγγυότητας (solvency). Το συνολικό ποσό που δανείστηκε η Ελλάδα στο πλαίσιο των Μνημονίων ξεπέρασε τα 300 δις. Ευρώ.

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό η κλιμάκωση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης είχε σημαντικές επιπτώσεις σε όλους τους τομείς:

- εκτεταμένη ύφεση
- αύξηση της ανεργίας
- μείωση της παραγωγής
- υποβάθμιση του μέσου επιπέδου διαβίωσης.

Επόμενο ήταν ότι θα επηρεαστεί και ο τουρισμός καταγράφοντας μείωση των αφίξεων και των ημερών διαμονής καθώς και της μέσης ημερήσιας δαπάνης. Οι τιμές σημείωσαν πτώση, καθώς και οι μισθοί των εργαζομένων. Ωστόσο, επειδή αποτελούσε πλέον φτηνό τουριστικό προϊόν, αυξήθηκε ο εξωτερικός τουρισμός, όμως λόγω της αυξημένης ανεργίας και της εκτεταμένης ύφεσης, μειώθηκε ο εσωτερικός τουρισμός.

#### **4.4 Προσφυγική Κρίση (Refugee Crisis)**

Μία άλλη κρίση που επηρέασε τον ελληνικό τουρισμό και κυρίως τα νησιά του Βορείου Αιγαίου ήταν η κρίση του προσφυγικού, η οποία ξεκίνησε το καλοκαίρι του 2015, περιγράφεται ως η μεγαλύτερη ανθρωπιστική κρίση του 21<sup>ου</sup> αιώνα και έχει τις ρίζες της στον Εμφύλιο πόλεμο που μαίνεται ακόμα και σήμερα στη Συρία και τα τεράστια κύματα μεταναστευτικών ροών που εκπορεύτηκαν από αυτόν.

Σύμφωνα με την Μαριάννα Κουτέλα (2020), όλα ξεκίνησαν λόγω κοινωνικών προβλημάτων στο εσωτερικό της Συρίας όπως τα υψηλά ποσοστά ανεργίας και η

έλλειψη πολιτικής ελευθερίας υπό την προεδρία του Μπασάρ αλ Άσαντ, τα οποία οδήγησαν σε κύμα διαδηλώσεων και αναταραχών.

Το Δεκέμβριο του 2010, στη Μέση Ανατολή και τη Βόρεια Αφρική, ξέσπασε ένα κύμα διαδηλώσεων και διαμαρτυριών, γνωστό ως Αραβική Άνοιξη το οποίο ήταν υπεύθυνο για την ανατροπή των κυβερνητικών καθεστώτων στην Αίγυπτο και στην Τυνησία και είχε ως κύριο αίτημα την ανατροπή της κυβέρνησης.

Για την καταστολή των διαδηλώσεων, η κυβέρνηση χρησιμοποίησε βία ενώ προσέφυγε και στη χρήση του στρατού. Κατά συνέπεια ξέσπασαν μαζικές λαϊκές εξεγέρσεις όπου οι Σύριοι αντάρτες πήραν τα όπλα. Το αποτέλεσμα ήταν η κατακόρυφη κλιμάκωση της βίας από αμφοότερες πλευρές και η Συρία οδηγήθηκε σε εμφύλιο πόλεμο. Σε συνδυασμό με την άνοδο της ISIS ( πολύ ισχυρή ομάδα εξτρεμιστών) και την κήρυξη πολέμου στην Σαουδική Αραβία, ο Συριακός λαός εγκλωβίστηκε μεταξύ τρομοκρατών και αντιμαχόμενων πλευρών. Περίπου το 1/3 των Συριών μετατοπίστηκαν εντός της Συρίας ενώ 4 εκατομμύρια μετανάστευσαν έξω από τη χώρα. Το 95% των προσφύγων βρήκαν καταφύγιο σε γειτονικές χώρες όπως για παράδειγμα η Αίγυπτος και η Ιορδανία.

Παγκόσμιοι οργανισμοί όπως ο ΟΗΕ και το Παγκόσμιο Πρόγραμμα Σίτισης δεν ήταν προετοιμασμένοι για μια προσφυγική κρίση τέτοιου βεληνεκούς. Ως εκ τούτου, υπήρχαν έλλειψη χώρου και προμηθειών και επομένως οι πρόσφυγες είχαν να αντιμετωπίσουν αντίξοες συνθήκες όπως κρύο, πείνα και αρρώστιες.

Λόγω των δύσκολων συνθηκών, οι πρόσφυγες αποφάσισαν να καταφύγουν προς την Ευρώπη, όπου υποχρεώνονταν να μένουν στις πρώτες χώρες που έφταναν, ανάμεσα σε αυτές και η Ελλάδα, η οποία βίωνε το δικό της Γολγοθά λόγω οικονομικής κρίσης και μνημονίων. Πολλά κράτη έκλεισαν τα σύνορά τους για τους πρόσφυγες, με αποτέλεσμα οι πρώτες χώρες υποδοχής να υποφέρουν υπό το βάρος του πλήθους των προσφύγων,

Το 2015 περίπου 4.000.000 άνθρωποι εγκατέλειψαν τη χώρα τους. Από αυτούς, 856.723 έφτασαν στην Ελλάδα το βάρος των οποίων επωμίστηκαν κυρίως τα νησιά του Βορείου Αιγαίου, με τη Λέσβο να παίρνει τη μερίδα του λέοντος δεχόμενη 506.919 πρόσφυγες. Ακολούθησαν η Λέρος, η Χίος, η Σάμος και η Κως.

Το Εργαστήριο Τουριστικών Ερευνών και Μελετών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου, υπό την ευθύνη του δρ Θεόδωρου Σταυρινούδη επίκουρου καθηγητή του Πανεπιστημίου Αιγαίου και διευθυντή του Εργαστηρίου Τουριστικών Ερευνών και Μελετών, και του καθηγητή Stanislav Ivanov, αντιπρύτανη του Varna University of Management, πραγματοποίησε μία έρευνα με αντικείμενο την αποτύπωση των επιδράσεων του προσφυγικού-μεταναστευτικού ζητήματος για το 2015 και το 2016, στις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις των νησιών, που αποτελούν τις κατεξοχήν πύλες των ροών, δηλαδή τα νησιά Λέσβος, Χίος, Σάμος και Κως.

Οι συνέπειες διέφεραν από νησί σε νησί ανάλογα με το μέγεθος των ροών, την τουριστική δυναμική κάθε νησιού, καθώς και τα χαρακτηριστικά της τουριστικής του ανάπτυξης με μεγαλύτερο «χαμένο» το νησί της Λέσβου που δέχτηκε τον μεγαλύτερο όγκο του μεταναστευτικού κύματος.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, το 2015, σε σύγκριση με το 2014:

- οι διανυκτερεύσεις στα ξενοδοχεία των νησιών μειώθηκαν κατά 18,75%
- ο αριθμός των επισκεπτών μειώθηκε σε ποσοστό 22,79%
- οι τιμές παρουσίασαν πτώση σε ποσοστό 12,45%
- η μέση διάρκεια παραμονής μειώθηκε σχεδόν κατά μία ημέρα
- η απασχόληση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μειώθηκε κατά 5,26%
- το κόστος λειτουργίας τους αυξήθηκε κατά 5,66%

Αντίστοιχα, ιδιαίτερα αρνητικές καταγράφηκαν και οι προβλέψεις τους για το κλείσιμο των αποτελεσμάτων τους τη διετία 2016 και 2017 όπου:

- η μεσοσταθμική πτώση στις διανυκτερεύσεις εκτιμάται σε ποσοστό 40,63%
- η μείωση στον αριθμό των επισκεπτών σε ποσοστό 42,58%
- οι απώλειες στα έσοδα σε ποσοστό 35,16%



Το ζήτημα του μεταναστευτικού είχε αρνητική επίδραση και στην εικόνα των νησιών και των τουριστικών επιχειρήσεων.

Ως αποτέλεσμα υπήρξαν σημαντικές μειώσεις των αφίξεων και φυσικά, βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες ακυρώσεις.

Οι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις του μεταναστευτικού, χαρακτηρίζονται σοβαρότερες για τα νησιά με υψηλές προσφυγικές και μεταναστευτικές ροές διότι επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την εικόνα που έχουν στο μυαλό και στη συνείδησή τους οι, ξένοι κυρίως, τουρίστες. Επιπλέον, μέσα στα επόμενα χρόνια, κατά την περίοδο διαπραγματεύσεων για την υπογραφή συμβολαίων θα παίζει ρόλο και στον τρόπο αντιμετώπισης των νησιών ως τουριστικούς προορισμούς και των ξενοδοχείων από τους tour operators.

Βάσει των συμπερασμάτων της έρευνας, το μεταναστευτικό ζήτημα συνιστά κρίση και οφείλει να αντιμετωπιστεί με όρους διαχείρισης κρίσεων. Κυρίαρχο ρόλο στην αντιμετώπιση της κρίσης, οφείλουν να διαδραματίσουν οι τοπικοί φορείς και οι επιχειρήσεις αλλά πάντα έχοντας τη στήριξη και τη συνδρομή της πολιτείας και των φορέων της. Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί ότι οι άνωθεν συνέπειες δεν περιορίζονται στα προαναφερθέντα νησιά, αλλά στο σύνολο του ελλαδικού χώρου.

#### **4.4.1 Οι Συνέπειες της προσφυγικής κρίσης στον τουρισμό**

Το πλήθος των μεταναστευτικών ροών στα νησιά του Β. Αιγαίου προκάλεσε σημαντικές συνέπειες στην τοπική οικονομία. Σύμφωνα με τις αρχικές εκτιμήσεις των αρμόδιων φορέων, οι επιπτώσεις από τις ιδιαίτερα αυξημένες ροές προσφύγων και μεταναστών είναι σημαντικές στα νησιά που αποτελούν τους βασικούς προορισμούς αυτών των ροών και αντιμετωπίζουν και τα σημαντικότερα ζητήματα διαχείρισης, όπως η Κως, η Λέσβος, η Χίος αλλά και η Σάμος ως ένα βαθμό, καθώς, γενικότερα, η τουριστική δραστηριότητα το 2015 παρουσίασε σημαντική δυναμική.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις πρώτες εκτιμήσεις των ξενοδοχειακών, τουριστικών, τοπικών και λοιπών εμπλεκόμενων φορέων, οι επιπτώσεις στην τουριστική δραστηριότητα στα συγκεκριμένα νησιά φαίνεται να είναι οι εξής (ToBΗMA Team, 2015):

- Ακυρώσεις κρατήσεων σε ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια και λοιπά καταλύματα: Για παράδειγμα στην Κω έχουν πραγματοποιηθεί περίπου 178.000 ακυρώσεις τόσο από Tour Operators όσο και από μεμονωμένους πελάτες. Ο τεράστιος αυτός αριθμός των ακυρώσεων αντιστοιχεί σε μια αύξηση κατά 400% σε σχέση με την ίδια περίοδο της χρονιάς του 2014. Επιπλέον, έχουν παρατηρηθεί σημαντικά ποσοστά ακυρώσεων τόσο στην Χίο όσο και στην Λέσβο.
- Συρρίκνωση της τουριστικής περιόδου: Στις περιοχές που εμφανίζεται το συγκεκριμένο φαινόμενο παρατηρείται ότι όλο και περισσότερα τουριστικά καταλύματα κλείνουν την σεζόν τους τουλάχιστον δύο μήνες νωρίτερα από τις προηγούμενες χρονιές.
- Απώλειες στον κύκλο εργασιών: Τα αποτελέσματα που προέρχονται από τις ακυρώσεις των κρατήσεων καθώς και από την συρρίκνωση της τουριστικής περιόδου είναι κατά κύριο λόγο η μείωση των εσόδων που θα προέρχονταν από τις δαπάνες των τουριστών ανά διανυκτέρευση.
- Ακυρώσεις συνεδρίων και προσεγγίσεων κρουαζιερόπλοιων: Η Λέσβος για παράδειγμα είναι ένα από τα νησιά που αντιμετωπίζουν αυτό το πρόβλημα λόγω των προσφυγικών ροών. Πιο συγκεκριμένα μέχρι το τέλος του Σεπτεμβρίου του 2015 έχει παρατηρηθεί ακύρωση 7 περίπου κρουαζιερόπλοιων (6000 περίπου επιβάτες). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η Λέσβος να έχει σημαντικές οικονομικές απώλειες που φτάνουν κοντά στις 180.000 ευρώ αφού σε κάθε επιβάτη αντιστοιχεί κατά μέσο όρο 30 ευρώ για τις καταναλωτικές τους δαπάνες. Αντίστοιχο πρόβλημα αντιμετωπίζουν η Κως και η Χίος.
- Ακυρώσεις πτήσεων από το εξωτερικό: στα νησιά της Κω, της Λέσβου καθώς και της Χίου παρατηρούνται συνεχείς ακυρώσεις πτήσεων από προορισμούς, όπως η Ιταλία και άλλες βαλκανικές χώρες.

Εστιάζοντας στις ευρύτερες επιπτώσεις στην οικονομία, η επιβράδυνση της τουριστικής δραστηριότητας στα συγκεκριμένα νησιά έχει αντίστοιχες αρνητικές επιπτώσεις στην

ευρύτερη οικονομική δραστηριότητα του νησιού και κυρίως, στους κλάδους που σχετίζονται με την τουριστική κίνηση, όπως η εστίαση.

Γενικότερα, όμως, η τουριστική δραστηριότητα της Ελλάδας, παρά τις δυσκολίες που παρουσιάστηκαν λόγω των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων και τις τραπεζικές συναλλαγές, παρουσίασε μία αξιοθαύμαστη δυναμική και το 2015 [αύξηση συνόλου αφίξεων 6,5% το πρώτο οκτάμηνο του έτους, αν και για την περίπτωση της Κω και της Μυτιλήνης –σύμφωνα με την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ)– σημειώθηκε μείωση 2,1% και 1,3% αντίστοιχα], δημιουργώντας προσδοκίες για συνέχιση και περαιτέρω άνθηση και το 2016 (Υπουργείο οικονομίας, υποδομών, ναυτιλίας και τουρισμού, 2015).

## Κεφάλαιο 5: Η Κρίση της πανδημίας του Κορονοϊού (The COVID-19 Pandemic Crisis)

### 5.1 Προηγούμενες Πανδημίες

Η πανδημία του Covid-19 θεωρείται από τις πιο ευρέως διαδεδομένες της σύγχρονης ιστορίας, και οι συνέπειές της θα συνεχίσουν να είναι αισθητές για πολλά χρόνια στο μέλλον. Ωστόσο, δεν ήταν η πρώτη, πριν από αυτήν υπήρξαν πλήθος άλλων πανδημιών οι οποίες πολλές φορές αποδεκάτισαν τον ανθρώπινο πληθυσμό. Παρακάτω ακολουθεί μια αναδρομή σε προηγούμενες πανδημίες της παγκόσμιας ιστορίας (με στοιχεία από το [knowablemagazine.org/](http://knowablemagazine.org/), 2020).

- **Ρωσική γρίπη(1889-90):** Εμφανίστηκε στη Ρωσία, εξαπλώθηκε σε όλο τον κόσμο και σκότωσε 1 εκατομμύριο ανθρώπους. Εικάζεται ότι προκλήθηκε από κορονοϊό και μεταφέρθηκε στους ανθρώπους από τα βοοειδή.
- **Ισπανική γρίπη - H1N1 (1918-20):** Αυτή η σοβαρή πανδημία γρίπης Α σκότωσε περίπου 50 εκατομμύρια ανθρώπους παγκοσμίως. Οι απόγονοι του H1N1 εξακολουθούν να εμφανίζονται ως εποχική γρίπη.
- **Ασιατική γρίπη - H2N2 (1957-58):** Αυτός ο ιός της γρίπης Α εμφανίστηκε στην Ανατολική Ασία και προήλθε από στελέχη γρίπης των πτηνών. Εκτιμάται ότι σκότωσε περίπου 1,2 εκατομμύριο ανθρώπους παγκοσμίως.
- **Έβδομη πανδημία χολέρας (1961-σήμερα):** Προκαλείται από το βακτήριο *Vibrio cholerae*, ξεκίνησε στην Ινδονησία, μεταφέρθηκε στην Αφρική και έπειτα στην Αμερική, ενώ συναντάται ακόμα και σήμερα. Κάθε χρόνο μολύνει 1 έως 4 εκατομμύρια και σκοτώνει 21.000 έως 143.000.
- **Γρίπη του Χονγκ Κονγκ - H3N2 (1968-70):** Αποτελεί ανάμιξη της πρωτεΐνης «H» από στελέχη γρίπης των πτηνών με την πρωτεΐνη «N» της ασιατικής γρίπης. Σκότωσε περίπου 1 εκατομμύριο παγκοσμίως, εμφανίζεται ακόμα εποχιακά, αλλά μεταλλάχτηκε με το πέρασμα του χρόνου και έχασε τη δυναμική του.
- **AIDS (1981-σήμερα):** Ο ιός HIV πιθανότατα μεταφέρθηκε από τους χιμπατζήδες στους ανθρώπους, δεκαετίες πριν εμφανιστεί η θανατηφόρα ασθένεια της ανοσολογικής ανεπάρκειας που έχει αφαιρέσει τη ζωή πάνω από

30 εκατομμύρια ανθρώπων παγκοσμίως. Αν και δεν υπάρχει εμβόλιο, η ασθένεια αντιμετωπίζεται μέσω φαρμάκων.

- **SARS (2003):** Κορονοϊός με προέλευση από τις νυχτερίδες, προκαλεί αναπνευστική νόσο, μεταδόθηκε σε πάνω από 24 χώρες μολύνοντας 8.000 ανθρώπους και σκοτώνοντας περίπου 800 πριν περιοριστεί.
- **MERS (2012 -σήμερα):** Αναπνευστική ασθένεια που προκαλείται από τον κορονοϊό MERS-CoV, με πιθανή προέλευση από τις νυχτερίδες και μετάδοση στις καμήλες. Εμφανίστηκε για πρώτη φορά στη Σαουδική Αραβία και προκάλεσε περίπου 850 θανάτους. Σε αντίθεση με τον ιό Covid-19, η μετάδοση από άνθρωπο σε άνθρωπο δεν είναι εύκολη.
- **Γρίπη των χοίρων - H1N1 (2009-10):** Παραλλαγή της γρίπης H1N1 με έναν νέο συνδυασμό γονιδίων, προκάλεσε το θάνατο 575.000 ανθρώπων παγκοσμίως τον πρώτο χρόνο της. Παρά το όνομά της δεν μεταδόθηκε στους ανθρώπους από τους χοίρους, και κυκλοφορεί ακόμα και σήμερα.
- **Έμπολα (2014-16):** Προέρχεται από άγρια ζώα όπως οι νυχτερίδες ενώ μεταδίδεται μέσω της επαφής από υγρά και ιστούς μολυσμένων ατόμων. Ο ιός εντοπίστηκε αρχικά τη δεκαετία του 1970 στην Κεντρική Αφρική, όμως το πιο θανατηφόρο ξέσπασμά του 2014-2016 στην Δυτική Αφρική σκότωσε 11.310 ανθρώπους από τα 28.616 καταγεγραμμένα κρούσματα.
- **Ζίκα (2015-16):** Ανακαλύφθηκε το 1947 στην Ουγκάντα, μεταδίδεται από τα κουνούπια και προκαλεί ήπια νόσηση. Σπάνια μπορεί να οδηγήσει σε περιπτώσεις παράλυσης και καταστροφικές εγκεφαλικές ανωμαλίες στα έμβρυα. Το 2015 ξεκίνησε στη Βραζιλία και εξαπλώθηκε στην Αμερική.

## 5.2 Ορισμός, πορεία και γενικά χαρακτηριστικά του COVID-19

Η νόσος του κορονοϊού ή αλλιώς COVID 19 (Corona Virus 2019), όπως είναι ευρέως διαδεδομένη, οφείλεται στον ιό SARS-CoV-2 και πήρε την ονομασία της από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ) στις 11 Φεβρουαρίου 2020. Ο Τέντρος Αντάνομ Γκεμπρεγέσους, διευθυντής του ΠΟΥ το ανέλυσε ως εξής: CO για τον κορονοϊό

(coronavirus), VI για τον ιό (virus), D για την ασθένεια (disease) και 19 για την πρώτη φορά που εντοπίστηκε η ασθένεια (31 Δεκεμβρίου 2019)

Οι διάφορες μεταλλάξεις του ιού, που προκαλούν ανησυχία, ονοματίζονται από τον ΠΟΥ με ονομασίες ελληνικών γραμμάτων όπως για παράδειγμα η μετάλλαξη Δέλτα και η μετάλλαξη Όμικρον.

Ο SARS-CoV-2 αποτελεί έναν ιό που ανακαλύφθηκε πρόσφατα, φαίνεται να είναι ζωικής προέλευσης και μοιράζεται πολλά κοινά χαρακτηριστικά με τους κορονοϊούς που συναντώνται στις νυχτερίδες, στους παγκολίνους καθώς και στον SARS-CoV 1 (ο οποίος ξέσπασε το 2002). Ωστόσο υπήρχαν θεωρίες ως προς εναλλακτικές του προελεύσεις, κάτι το οποίο δημιούργησε εντάσεις μεταξύ Ηνωμένων Πολιτειών και Κίνας.

Ο νέος κορονοϊός εντοπίστηκε για πρώτη φορά στην πόλη Γουχάν της Κίνας τον Δεκέμβριο του 2019. Οι αρχές θεωρούν ότι η πηγή του συνδέεται με την αγορά θαλασσινών της πόλης, όπου μερικοί άνθρωποι που την επισκέφτηκαν εμφάνισαν ιογενή πνευμονία. Σύμφωνα με μία μελέτη που έκανε την εμφάνισή της στις 25 Ιανουαρίου 2020, το πρώτο αναφερθέν κρούσμα, αρρώστησε την 1η Δεκεμβρίου 2019 και δεν είχε καμία σχέση με την αγορά θαλασσινών, οπότε οι έρευνες για την προέλευση και την εξάπλωση του ιού συνεχίζονται μέχρι σήμερα.

Λόγω του ότι αποτελεί ένα εντελώς νέο είδος ιού, οι επιστήμονες μαθαίνουν νέα πράγματα σχετικά με αυτόν μέρα με τη μέρα. Τα συμπτώματα της νέας νόσου στην πλειοψηφία των ασθενών θεωρούνται ελαφρά, ωστόσο σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα ακόμα και θάνατο, κυρίως στις ευπαθείς ομάδες όπως σε ηλικιωμένους ή άτομα με υποκείμενα νοσήματα.

## **1. Κρούσματα**

Η επιβεβαίωση των κρουσμάτων της νόσου COVID-19 πραγματοποιείται μέσω εξετάσεων οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί με κάποιου είδους τεστ (rapid ή μοριακό), σύμφωνα με τα επίσημα διεθνή πρωτόκολλα, ανεξάρτητα από την παρουσία συμπτωμάτων ή όχι. Ωστόσο, εικάζεται ότι ο πραγματικός αριθμός των κρουσμάτων

παγκοσμίως αλλά και ανά χώρα, διαφέρει σημαντικά από τα επίσημα αναφερόμενα κρούσματα. Αυτό οφείλεται σε δύο παράγοντες.

- Την λάθος πραγματοποίηση του εκάστοτε τεστ
- Την απροθυμία των ασθενών να προβούν σε εξετάσεις

Σύμφωνα με μια ιατρική έρευνα του Κινέζου ερευνητή Wenyi Zhang (2020) που είχε ως βάση 44.672 επιβεβαιωμένα κρούσματα του νέου κορονοϊού COVID-19 στην Κίνα και δημοσιεύτηκε τον Φεβρουάριο του 2020, περίπου το 10% ήταν κάτω από 29 ετών ενώ η πλειοψηφία ήταν μεταξύ 30 και 69 ετών και η θνησιμότητα αυξάνεται ανάλογα με την ηλικία των κρουσμάτων. Ωστόσο, περαιτέρω μελέτες έδειξαν ότι παιδιά και ενήλικες έχουν τις ίδιες πιθανότητες μόλυνσης.

Τον Νοέμβριο του 2021, εμφανίστηκε στην Μποτσουάνα της Αφρικής η μετάλλαξη Όμικρον, η οποία είναι πολύ πιο μεταδοτική, αλλά και πολύ πιο ήπια όσον αφορά τα συμπτώματα, με αποτέλεσμα να αυξάνεται εκθετικά ο αριθμός των κρουσμάτων.

Μέχρι τη στιγμή που γράφονται αυτές οι γραμμές, τα επίσημα στοιχεία από την ιστοσελίδα [ourworldindata.org](https://ourworldindata.org) αναφέρουν 590 εκατομμύρια επιβεβαιωμένα κρούσματα παγκοσμίως και πιο συγκεκριμένα, στην Ελλάδα 4.66 εκατομμύρια. Ωστόσο σύμφωνα με το Institute of Health Measurement and Evaluation ([healthdata.org/](https://healthdata.org/), n.d.) τα περισσότερα κρούσματα είναι ανεπιβεβαίωτα και ο πραγματικός αριθμός των κρουσμάτων ανέρχεται σε δισεκατομμύρια.

## **2. Θάνατοι**

Ο συνολικός αριθμός θανάτων από COVID-19, μέχρι τις 17 Αυγούστου 2022 αγγίζει τα 6.44 εκατομμύρια παγκοσμίως και 32.028 στην Ελλάδα (με στοιχεία από το [ourworldindata.org](https://ourworldindata.org), n.d.). Ο πρώτος επιβεβαιωμένος θάνατος ήταν στην Γουχάν της Κίνας στις 9 Ιανουαρίου 2020. Ωστόσο τα επίσημα δεδομένα αριθμού θανάτων περιλαμβάνουν άτομα που είχαν βγει θετικοί σε εξετάσεις για COVID-19 καθώς και άτομα που πέθαναν από υποκείμενα νοσήματα μετά από θετικό τεστ. Αντίθετα, σε αυτές τις μετρήσεις δεν περιλαμβάνονται θάνατοι χωρίς εξέταση. Σε αντίθεση με τους επίσημους αριθμούς των κρουσμάτων, που πιθανόν εμφανίζουν μεγάλη απόκλιση σε

σχέση με τον πραγματικό αριθμό, οι επίσημοι αριθμοί θανάτων υποστηρίζεται πως δεν εμφανίζουν αποκλίσεις.

Από την εμφάνιση των συμπτωμάτων μέχρι τον θάνατο του ατόμου μεσολαμβάνουν συνήθως περίπου 14 μέρες, αλλά αυτό το νούμερο μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την ηλικία και τα υποκείμενα νοσήματα του ασθενή.

### **3. Συμπτώματα**

Τα συμπτώματα του COVID-19 περιλαμβάνουν βήχα, πυρετό ή ρίγη, δύσπνοια ή δυσκολία στην αναπνοή, μυϊκούς ή σωματικούς πόνους, πονόλαιμο, απώλεια γεύσης ή όσφρησης, διάρροια, κεφαλαλγία, κόπωση, ναυτία ή έμετο και συμφόρηση ή ρινική καταρροή. Εάν ο ασθενής νοσήσει σοβαρά, δύναται να εμφανιστούν σοβαρά αναπνευστικά προβλήματα, νεφρική ανεπάρκεια και θάνατος (Hopkinsmedicine.org, 2022).

Σε περίπτωση που ο ασθενής εμφανίσει υψηλό πυρετό ή οποιοδήποτε είδους αναπνευστική δυσκολία όπως βήχα ή δύσπνοια, οι υγειονομικές αρχές συμβουλεύουν τους ασθενείς να καλούν άμεσα το γιατρό τους ή να πάνε τάχιστα στο νοσοκομείο .

### **4. Μετάδοση**

Η μετάδοση του ιού μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω σταγονιδίων που εκσπενδονίζονται από το στόμα και τη μύτη όταν το μολυσμένο άτομο βήχει ή φτερνίζεται. Ωστόσο, επειδή η απόσταση των σταγονιδίων που μεταφέρονται δεν είναι πολύ μεγάλη και πέφτουν στο έδαφος ή σε επιφάνειες μέσα σε λίγα δευτερόλεπτα, η φυσική απόσταση μεταξύ των ατόμων κρίνεται ως ένα αρκετά αποτελεσματικό μέτρο ενάντια στην μετάδοση του ιού (hopkinsmedicine.org, 2022).

### **5. Πηγή του ιού**

Οι κορονοϊοί, πήραν την ονομασία τους από τις ακίδες στην επιφάνειά τους που μοιάζουν με κορώνες, και αποτελούνται από μια μεγάλη οικογένεια ιών που είναι κοινοί σε ανθρώπους καθώς και σε πολλά διαφορετικά είδη ζώων, όπως καμήλες, γάτες, νυχτερίδες. Οι ανθρώπινοι κορονοϊοί παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία, και ανάλογα το



είδος τους μπορεί να προκαλέσουν ήπιες αναπνευστικές ασθένειες όπως ένα κοινό κρυολόγημα ή πιο επικίνδυνες ασθένειες όπως σοβαρό οξύ αναπνευστικό σύνδρομο (SARS).

## 6. Διάγνωση

Η διάγνωση για την παρουσία του SARS-CoV-2 γίνεται με τρεις τρόπους (nipdlabs.com.cy, n.d.):

- Τα ‘rapid antigen’ τεστ (τεστ ταχείας ανίχνευσης αντιγόνου) ανιχνεύουν αντιγόνα (πρωτεΐνες) του ιού. Τα αποτελέσματα βγαίνουν άμεσα, εμφανίζουν μικρότερη ευαισθησία, ειδικότερα στις περιπτώσεις ασυμπτωματικών ατόμων και μπορούν να εντοπίσουν ενεργή μόλυνση μόνο στις πρώτες μέρες της νόσου.
- Τα μοριακά τεστ RT-PCR ανιχνεύουν το γενετικό υλικό, RNA, του ιού. Παρουσιάζουν μεγαλύτερη ευαισθησία και ακρίβεια, ενώ μπορούν να ανιχνεύσουν τον ιό σε ασυμπτωματικά άτομα καθώς και ενεργή λοίμωξη για μεγαλύτερο διάστημα από τα τεστ ταχείας ανίχνευσης αντιγόνου.
- Τα τεστ αντισωμάτων ανιχνεύουν αντισώματα που παράγονται από το ανοσοποιητικό σύστημα για να καταπολεμήσουν τον ιό. Είναι ιδανικά για να εντοπίζουν άτομα που είχαν COVID-19 στο πρόσφατο παρελθόν και έχουν αναπτύξει αντισώματα για προστασία από τον ιό.

## 7. Πρόληψη

Τα μέτρα πρόληψης που προτείνονται για την αποτροπή της μόλυνσης από τον νέο κορονοϊό περιλαμβάνουν την τήρηση αποστάσεων μεταξύ των ατόμων, αποφυγή εστιών υπερ-μετάδοσης όπως πολυσύχναστους χώρους, περιορισμό των μετακινήσεων και παραμονή στο σπίτι, χρήση μάσκας σε δημόσιους χώρους και μέσα μαζικής μεταφοράς καθώς και αερισμό των εσωτερικών χώρων και πολύ καλή καθαριότητα όλων των επιφανειών. Ωστόσο, πέρα από τα παραπάνω, σημαντική κρίνεται και η προσωπική υγιεινή με συχνό και καλό πλύσιμο των χεριών, και αποφυγή της επαφής τους με τα μάτια, τη μύτη και το στόμα. Τέλος, το σημαντικότερο μέτρο πρόληψης, αποτελεί ο εμβολιασμός κατά του COVID-19.

Τα άτομα που έχουν νοσήσει ή πιστεύουν ότι έχουν νοσήσει οφείλουν να καλέσουν τον ΕΟΔΥ για συμβουλές και άμεση ενημέρωση καθώς και να μπουν σε προσωπική καραντίνα.

## **8. Θεραπεία και εμβόλιο**

Τα δύο πρώτα χρόνια της πανδημίας, δεν υπήρχε ειδική και αποτελεσματική θεραπεία, ωστόσο αυτό άλλαξε το 2021, όταν η Επιτροπή Φαρμάκων για Ανθρώπινη Χρήση (CHMP) του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Φαρμάκων (EMA) ενέκρινε τα πρώτα φάρμακα τα οποία περιέχουν τις ουσίες νιρματρελβίρη και ριτοναβίρη), για τη χρήση σε ενήλικες ασθενείς. Στις ήπιες περιπτώσεις COVID-19 προτείνονται η χρήση παρακεταμόλης, η συχνή ενυδάτωση, η ξεκούραση καθώς και η υγιεινή διατροφή ([pharmaceutical-technology.com](http://pharmaceutical-technology.com), 2021) .

Ωστόσο, αυτό που όλος ο κόσμος περίμενε, για την επανεκκίνηση των ζωών του ήταν ο ερχομός ενός εμβολίου. Ενός εμβολίου το οποίο να παρέχει επίκτητη ανοσία εναντίον του σοβαρού οξέος αναπνευστικού συνδρόμου του κορονοϊού 2 (SARS-CoV-2).

Λόγω πρότερης εμπειρίας με άλλους κορονοϊούς όπως SARS και ο MERS ως προς τη δομή και την λειτουργία τους, η ανάπτυξη των εμβολίων επιταχύνθηκε. Ο αρχικός στόχος των εμβολίων ήταν η πρόληψη της συμπτωματικής και σοβαρής νόσησης. Μέχρι το τέλος του 2021 περίπου 4.5 δισεκατομμύρια άνθρωποι είχαν λάβει μία ή περισσότερες δόσεις. Η μείωση της σοβαρότητας και του θανάτου από COVID-19, οφείλεται στα εμβόλια (με στοιχεία από τους Li. Y. et al 2020).

## **9. Πρόγνωση**

Η πρόγνωση του COVID-19 από άνθρωπο σε άνθρωπο διαφέρει. Σε κάποιους ανθρώπους μπορεί να είναι ήπια η νόσηση με λίγα ή καθόλου συμπτώματα που μοιάζει με άλλες αναπνευστικές ασθένειες όπως το κοινό κρυολόγημα. Σε άλλους ανθρώπους όμως, τα συμπτώματα που θα εμφανιστούν μπορεί να είναι αρκετά σοβαρά ώστε να χρειαστεί νοσηλεία του ασθενούς, ακόμα και σε μονάδα εντατικής θεραπείας (ΜΕΘ) για να μην φτάσει στο θάνατο. Οι ήπιες περιπτώσεις συνήθως αναρρώνουν εντός 10 ημερών, ενώ οι πιο σοβαρές περιπτώσεις μπορεί να χρειαστούν πολύ περισσότερο. Τα

άτομα που είναι πιθανότερο να νοσήσουν βαριά και να εμφανίσουν σοβαρότερα συμπτώματα συνήθως ανήκουν στις ευπαθείς ομάδες (ή ομάδες υψηλού κινδύνου), δηλαδή είναι άτομα μεγαλύτερης ηλικίας ή έχουν υποκείμενα νοσήματα όπως καρκίνο, υπέρταση, διαβήτη (hopkinsmedicine.org, 2022).

## **10. Αντιμετώπιση**

Για την αντιμετώπιση της πανδημίας του κορονοϊού, πολλές κυβερνήσεις εφάρμοσαν σωρεία μέτρων ώστε να τον αναχαιτίσουν εγκαίρως. Στόχος τους ήταν

- Να καθυστερήσει η εξάπλωση του ιού όσο γίνεται περισσότερο μέχρι να αναπτυχθούν και να χορηγηθούν τα εμβόλια.
- Να υπάρξει ελάφρυνση της επιβάρυνσης του συστήματος υγείας.
- Να μειωθεί ο αριθμός των κρουσμάτων και επομένως και η απώλεια ανθρωπίνων ζωών.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, πολλές χώρες επέβαλλαν περιορισμούς στις μετακινήσεις, στα ταξίδια και στις συναθροίσεις, ενώ άλλες βασίστηκαν στην παροχή πληροφοριών. Οι στρατηγικές ελέγχου της πανδημίας χωρίζονται σε δύο: εξάλειψη και μετριασμός. Οι στρατηγικές εξάλειψης στοχεύουν στην πλήρη αναστολή της εξάπλωσης του ιού εντός της κοινότητας και συνήθως έχει τη μορφή του ολικού αποκλεισμού (lockdown). Οι στρατηγικές μετριασμού από την άλλη προσπαθούν να μειώσουν τις συνέπειες του ιού στην κοινωνία αλλά χωρίς να προσπαθούν να τον εξαφανίσουν.

## **11. Περιορισμός**

Ο περιορισμός των μολυσμένων ατόμων, πραγματοποιείται ώστε να σταματήσει η εξάπλωση του ιού στον γενικό πληθυσμό. Το ίδιο δύναται να συμβεί και με τα άτομα με τα οποία έχουν έρθει σε επαφή ώστε να διασφαλιστεί ότι δεν νοσούν και δεν μπορούν να μεταδώσουν τον ιό.

Όπως γράφουν οι Li, Z. Et al (2020) τα μέτρα ελέγχου για τον περιορισμό περιλαμβάνουν:

- προσυμπτωματικό έλεγχο
- ιχνηλάτηση επαφών
- μαζικά τεστ
- καραντίνα στα σύνορα
- lockdown

Άλλες παρεμβάσεις που μπορεί να μειώσουν την εξάπλωση περιλαμβάνουν:

- εργασία από το σπίτι
- κλείσιμο χώρων εργασίας
- κλείσιμο σχολείων
- ακυρώσεις μεγάλων συγκεντρώσεων

Άλλα πιο δραστικά μέτρα περιλαμβάνουν καραντίνα ολόκληρου του πληθυσμού, απαγόρευση κυκλοφορίας, ταξιδιωτικές απαγορεύσεις καθώς και επιβολή τσουχερών προστίμων σε περίπτωση μη υπακοής.

Όσον αφορά την υγειονομική περίθαλψη, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας και το Ευρωπαϊκό Κέντρο Πρόληψης και Ελέγχου Νόσων παρείχαν κατευθυντήριες γραμμές στα νοσοκομεία και τις υγειονομικές μονάδες για την ορθή χρήση πόρων σε πολλαπλά επίπεδα μεταξύ αυτών της εστίασης, των εξετάσεων, της εκπαίδευσης προσωπικού και των δυνατοτήτων εντατικής θεραπείας. Επίσης αυξήθηκε η παραγωγή σε ιατρικές προμήθειες όπως ασπίδες προσώπου, προστατευτικές ρόμπες και μάσκες.

### 5.3 Συνέπειες της πανδημίας του COVID-19

Η εξάπλωση της πανδημίας είχε αρνητικές συνέπειες σε όλους τους τομείς:

#### 1. Οικονομία

- Οι δείκτες των χρηματιστηρίων σημείωσαν τεράστιες πτώσεις.
- Ο τουρισμός κατέρρευσε λόγω των ταξιδιωτικών περιορισμών, του κλεισίματος δημόσιων χώρων συμπεριλαμβανομένων των ταξιδιωτικών αξιοθέατων και των συμβουλών των κυβερνήσεων κατά των ταξιδιών.

- Συνεχείς ακυρώσεις πτήσεων και κλείσιμο αεροπορικών εταιρειών.
- Η βιομηχανία της κρουαζιέρας επλήγη σκληρά.
- Οι σιδηροδρομικοί σταθμοί και τα λιμάνια των πορθμείων έκλεισαν.
- Το λιανικό εμπόριο αντιμετώπισε μειώσεις στο ωράριο καταστημάτων ή κλείσιμο ενώ αντιμετώπισαν και τεράστια συρρίκνωση της κυκλοφορίας.
- Ακύρωση εκδηλώσεων.
- Χάθηκαν εκατοντάδες εκατομμύρια θέσεις εργασίας.
- Πολλές επιχειρήσεις που έκλεισαν παρέμειναν μόνιμα κλειστές.
- Ελλείψεις ανεφοδιασμού των καταστημάτων.
- Διακοπή λειτουργίας εργοστασίων και υλικοτεχνικής υποστήριξης.
- Άνοδος των τιμών σε προϊόντα ατομικής προστασίας.
- Άνοδος των τιμών των τροφίμων.
- Μείωση της τιμής της βενζίνης λόγω του περιορισμού των μετακινήσεων.

## 2. Πολιτισμός

Η πανδημία επηρέασε σημαντικά και τις τέχνες του θεάματος και της πολιτιστικής κληρονομιάς. Μουσεία, θέατρα, βιβλιοθήκες, κινηματογράφοι, έκλεισαν οριστικά ενώ εκθέσεις, εκδηλώσεις και άλλα πολιτιστικά δρώμενα αναβλήθηκαν είτε μόνιμα, είτε προσωρινά ενώ ορισμένα από αυτά πραγματοποιήθηκαν μέσω διαδικτυακών μεταδόσεων όπως για παράδειγμα συναυλίες. Τόσο μεγάλης έκτασης είναι η επίδραση της πανδημίας που ακυρώθηκαν μέχρι και οι Ολυμπιακοί Αγώνες του Τόκιο (Hadden. J and Casado. L., 2020).

## 3. Πολιτική

Η πανδημία επηρέασε σημαντικά και τις πολιτικές εξελίξεις παγκοσμίως. Οι συνέπειες αυτές μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν:

- Θανάτους πολιτικών.
- Επαναπρογραμματισμό εκλογών.

- Διαδηλώσεις απέναντι στις κυβερνήσεις.
- Φυλάκιση δημοσιογράφων.
- Επιδείνωση διπλωματικών σχέσεων.
- Ψήφιση νομοσχεδίων έκτακτης ανάγκης.

#### **4. Εκπαίδευση**

Η εκπαίδευση αποτελεί έναν ακόμα τομέα που εβλήθη σημαντικά. Εκπαιδευτικά ιδρύματα και σχολεία έκλεισαν, με αποτέλεσμα τα μαθήματα να γίνονται με τηλεεκπαίδευση. Το κλείσιμο των σχολείων είχε οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες σε δασκάλους και οικογένειες με παιδιά. (Hoffman, A. J. and Miller, A. E., 2020).

#### **5. Υγεία**

Η υγεία επηρεάστηκε από την πανδημία και σε πολλές άλλες περιπτώσεις μιας και οι επισκέψεις στα νοσοκομεία μειώθηκαν επηρέασε την παγκόσμια υγεία για πολλές άλλες καταστάσεις. Οι επισκέψεις στα νοσοκομεία μειώθηκαν λόγω φόβου των ασθενών ενώ υπήρξαν και εκτεταμένες ελλείψεις σε ιατρικό εξοπλισμό και προμήθειες. Παράλληλα, επηρεάστηκε και η ψυχική υγεία όπου τα άτομα σε καραντίνα εμφάνισαν αυξημένο άγχος, κατάθλιψη και τη διαταραχή μετατραυματικού στρες.

#### **6. Περιβάλλον**

Η πανδημία είχε και περιβαλλοντικές συνέπειες, οι οποίες όμως μάλλον κρίνονται θετικές. Η μειωμένη ανθρώπινη δραστηριότητα, είχε ως αποτέλεσμα να μειωθούν η χρήση ορυκτών καυσίμων και η κατανάλωση πόρων. Παράλληλα το διοξείδιο του αζώτου σημείωσε πτώση, ενώ μειώθηκε και η κατανάλωση άνθρακα (Rume, T. and Islam S.M. D.-U., 2020).

#### **7. Ρατσισμός**

Η πανδημία πέρα από τα παραπάνω είχε και συνέπειες ως προς τον ρατσισμό, τις διακρίσεις και τις προκαταλήψεις προς ανθρώπους κινεζικής και ασιατικής καταγωγής με ύβρεις, λεκτική κακοποίηση και επιθέσεις να σημειώνονται καθημερινά επειδή ο ιός

ξεκίνησε από την Κίνα (koreatimes.co.kr, 2020). Παράλληλα αυξήθηκαν οι διακρίσεις απέναντι στους ηλικιωμένους οι οποίες ήταν απόρροια της ευαισθησίας τους στον νέο ιό. Σε συνδυασμό με την μειωμένη κοινωνική τους δραστηριότητα, αυξήθηκε η εξάρτησή τους από τους άλλους, εντείνοντας τα συναισθήματα κατάθλιψης και μοναξιάς.

## **8. Τρόπος ζωής**

Ωστόσο, πλήθος αλλαγών προκλήθηκαν και στον τρόπο ζωής. Οι παραγγελίες παράδοσης στο σπίτι αυξήθηκαν, το διαδικτυακό εμπόριο εκτινάχθηκε ενώ οι εσωτερικοί χώροι εστιατορίων έκλεισαν (Berthene, 2022).

Η εργασία και η εκπαίδευση, στον βαθμό που ήταν εφικτό μετατοπίστηκαν προς την τηλεδιάσκεψη ενώ τέλος υπήρξαν μαζικές απολύσεις σε αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχεία και άλλες βιομηχανίες που επλήγησαν.

### **5.4 Η πορεία του COVID-19 στην Ελλάδα**

Στις 26 Φεβρουαρίου 2022 συμπληρώθηκαν δύο χρόνια από το πρώτο επιβεβαιωμένο κρούσμα στην Ελλάδα. Η ασθενής 0 ήταν μια 38χρονη γυναίκα που είχε επισκεφτεί τη Βόρεια Ιταλία, ενώ ο πρώτος θάνατος από κορονοϊό ήταν ένας 66χρονος άνδρας που είχε επισκεφτεί τους Αγίους Τόπους.

Μετά την επιβεβαίωση των τριών πρώτων κρουσμάτων στην Ελλάδα, σταδιακά επιβλήθηκαν μέτρα αναστολής εκδηλώσεων, και αποφασίστηκε το πανελλαδικό κλείσιμο όλων των εκπαιδευτικών δομών, καταστημάτων εστίασης, εμπορικών καταστημάτων και χώρων λατρείας.

Η επέλαση της πανδημίας του κορονοϊού πραγματοποιήθηκε σε τρία κύματα. Οπότε η κυβέρνηση, για την αντιμετώπισή του έλαβε τα ακόλουθα μέτρα:

- Ορισμός 13 βασικών και αναπληρωματικών νοσοκομείων αναφοράς ανά Υγειονομική Περιφέρεια.

- Αναστολή και ανάκληση όλων των κανονικών αδειών του προσωπικού σε όλες τις υγειονομικές μονάδες.
- Περιορισμός μετακινήσεων.
- Αναστολή εκπαιδευτικών εκδρομών.
- Αναστολή όλων των επιβατικών πτήσεων.
- Αναστολή της λειτουργίας των χώρων διασκέδασης.
- Απαγόρευση πολιτιστικών εκδηλώσεων.
- Κλείσιμο όλων των εμπορικών κέντρων, καφετεριών, μπαρ, μουσείων, αθλητικών εγκαταστάσεων και εστιατορίων.
- Καθιέρωση καθημερινής απογευματινής τηλεοπτικής ενημέρωσης σχετικά με την εξέλιξη της πανδημίας.
- Κλείσιμο όλων των εμπορικών καταστημάτων εκτός από τις επιχειρήσεις τροφίμων, τα πρατήρια υγρών καυσίμων, τα συνεργεία αυτοκινήτων, τις επιχειρήσεις παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών και κούριερ, τα καταστήματα κινητής τηλεφωνίας και οπτικών.
- Απαγόρευση δημόσιων συναθροίσεων 10 ή περισσότερων ατόμων και επιβολή προστίμου στους παραβάτες.
- Κλείσιμο των συνόρων.

Η άρση των έκτακτων μέτρων έγινε ως εξής:

- Υποχρέωση αποστολής SMS στον αριθμό 13033 ή συμπλήρωσης γραπτής άδειας κατά την έξοδο από το σπίτι.
- Χρήση μάσκας προσώπου από τους εργαζόμενους και από τους πολίτες στα ΜΜΜ, στα ταξί και σε ορισμένους κλειστούς χώρους.
- Σταδιακή επανέναρξη λειτουργίας εμπορικών καταστημάτων με υποχρέωση τήρησης μέτρων ατομικής προστασίας από τους εργαζόμενους και τους πελάτες, περιορισμό του αριθμού πελατών εντός των καταστημάτων, περιορισμούς αναφορικά με τον μέγιστο αριθμό πελατών εντός των καταστημάτων και υποχρεωτική χρήση μασκών και γαντιών μιας χρήσης.



- Σταδιακή επαναλειτουργία όλων των σχολείων και φροντιστηρίων της χώρας, με εφαρμογή κανόνων υγιεινής και τήρησης αποστάσεων για την αποτροπή συναθροίσεων ή συγχρωτισμού.
- Άρση όλων των περιορισμών κυκλοφορίας.
- Απελευθέρωση της δυνατότητας μετακίνησης.
- Επανέναρξη των καταστημάτων εστίασης, μόνο σε εξωτερικούς χώρους και τήρηση αποστάσεων μεταξύ αυτών.
- Επαναλειτουργία των πάρκων αναψυχής, των θεματικών πάρκων και των ανοιχτών παιδότοπων, των καταλυμάτων διακοπών και των αθλητικών εγκαταστάσεων.

Η επανέναρξη λειτουργίας του τουρισμού, πραγματοποιήθηκε την 1η Ιουλίου αλλά με συγκεκριμένες διαδικασίες ελέγχου και οδηγίες που θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο.

#### 5.4.1 Εμβολιασμός

Ανάμεσα στο τέλος του δεύτερου κύματος της πανδημίας και την έναρξη του τρίτου, εγκρίθηκε το πρώτο εμβόλιο για την προστασία απέναντι στην νόσο του κορονοϊού. Επρόκειτο για το εμβόλιο Comirnaty των Pfizer & BioNTech. Στα τέλη Δεκεμβρίου 2020 ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Φαρμάκων (EMA) συνέστησε στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή να χορηγήσει την υπό όρους άδεια κυκλοφορίας του εμβολίου και ακολούθησε η επείγουσα έγκρισή του από την ΕΕ.

«Η λειτουργία των εμβολίων βασίζεται στην κατάλληλη προετοιμασία του ανοσοποιητικού συστήματος του ατόμου (της φυσικής άμυνας του οργανισμού) ώστε να αναγνωρίζει συγκεκριμένη νόσο και να προστατεύεται από αυτήν» (Πέτρου,2022)

Ο τρόπος που λειτουργεί το εμβόλιο κατά του COVID-19 έχει να κάνει με την δημιουργία απόκρισης ενάντια στην πρωτεΐνη που αποτελεί μέρος του ιού που τον προκαλεί. Έτσι, όταν το άτομο εμβολιάζεται δημιουργείται ανοσοαπόκριση. Για την δημιουργία ανοσίας, στην πλειοψηφία τους τα εμβόλια χορηγούνται σε δύο δόσεις ενώ αργότερα, έγιναν διαθέσιμες και οι αναμνηστικές δόσεις για περεταίρω ενίσχυση. Σε

περίπτωση μόλυνσης του ατόμου από τον ιό, το ανοσοποιητικό σύστημα ενός εμβολιασμένου ατόμου μπορεί να τον αναγνωρίσει και να του επιτεθεί.

Το εμβόλιο των Pfizer & BioNTech αν και εμφανίστηκε πρώτο, δεν είναι το μοναδικό. Τα πιο διαδεδομένα από αυτά που ακολούθησαν είναι τα εμβόλια της Moderna, της Astra Zeneca και της Johnson & Johnson.

Ωστόσο τον Ιούνιο του 2021 η Ελλάδα ήρθε αντιμέτωπη με το τρίτο κύμα της πανδημίας κα τη μετάλλαξη Δέλτα η οποία ήταν η πιο επιθετική . Εντοπίστηκε στην Ινδία και φέρει μεταλλάξεις που την καθιστούν πιο μεταδοτική. Εκείνη την περίοδο, «ο 7ήμερος κυλιόμενος δείκτης ημερήσιων κρουσμάτων ήταν 2.450. Τα ενεργά κρούσματα έφθαναν τις 25.355, ενώ ο 7ήμερος κυλιόμενος δείκτης ημερήσιων εισαγωγών σε νοσοκομεία ήταν 462. Οι διασωληνωμένοι ξεπέρασαν τους 800, ενώ οι θάνατοι κυμαίνονταν στους 80 την ημέρα» (Πέτρου,2022). Τα νούμερα αυτά λειτούργησαν προτρεπτικά ως προς τον εμβολιασμό και κατά συνέπεια την ελάφρυνση του συστήματος υγείας.

Τον Νοέμβριο του 2021 ανιχνεύθηκε μία νέα μετάλλαξη, με προέλευση από την Μποτσουάνα. Άμεσα, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας ονόμασε το νέο στέλεχος «Ομικρον» και το χαρακτήρισε «στέλεχος ανησυχίας», διότι εμφανίζει ένα προφίλ 32 μεταλλάξεων στα γονίδια της πρωτεΐνης . Η μετάλλαξη αυτή παρουσίαζε ακόμα πιο ήπια συμπτώματα αλλά και ακόμα μεγαλύτερη μεταδοτικότητα.

Για τον περιορισμό της, τέθηκε σε ισχύ νέα δεσμίδα μέτρων η οποία περιόριζε την ελευθερία κινήσεων των ανεμβολίαστων πολιτών.

Τα νέα μέτρα όριζαν:

- Υποχρεωτική χρήση μάσκας σε χώρους που είναι προσβάσιμοι από όλους, όπως φαρμακεία, χώροι προμήθειας τροφίμων, σούπερ μάρκετ, κρεοπωλεία, ιχθυοπωλεία, φούρνοι, ζαχαροπλαστεία, κάβες.
- Πρόσβαση σε εμβολιασμένους, νοσήσαντες τους τελευταίους 6 μήνες και ανεμβολίαστους με διαγνωστικό έλεγχο σε επιχειρήσεις λιανεμπορίου, ανοικτούς χώρους εστίασης, κομμωτήρια , στους ιδιωτικούς και δημόσιους

χώρους εργασίας, στην εκπαίδευση, στους χώρους παροχής υπηρεσιών αισθητικής και στους χώρους λατρείας. Η είσοδος των πολιτών γίνεται μόνο με την επίδειξη πιστοποιητικού εμβολιασμού, ή πιστοποιητικού νόσησης, ή βεβαίωσης αρνητικού διαγνωστικού ελέγχου για κορονοϊό COVID-19 (PCR ή rapid test, 72/48 ώρες αντίστοιχα πριν την παρουσία τους στο κατάστημα).

- Πρόσβαση μόνο για εμβολιασμένους ή νοσήσαντες από κορονοϊό κατά το τελευταίο εξάμηνο. Αφορά κέντρα διασκέδασης, μουσικές σκηνές, εστιατόρια, καφετέριες, μουσεία, κλειστά μνημεία, χώρους διεξαγωγής καλλιτεχνικών δρώμενων, κινηματογράφους, θέατρα, συνέδρια, γυμναστήρια, γήπεδα και παιδότοπους σε εσωτερικό χώρο.

Ωστόσο, τα Χριστούγεννα τέθηκαν και άλλα μέτρα σε εφαρμογή:

- Περιορισμένο ωράριο λειτουργίας στα καταστήματα εστίασης και διασκέδασης, χωρίς μουσική, 6 άτομα ανά τραπέζι, με 1 μέτρο απόσταση μεταξύ τους και απαγόρευση των όρθιων πελατών.
- Απαγόρευση οργάνωσης εκδήλωσης ή πάρτι σε δημόσιο ή ιδιωτικό χώρο.
- Χρήση μάσκας υψηλής προστασίας (FFP2 / KN95) ή διπλής όπου υπάρχει συνωστισμός, όπως για παράδειγμα στα σούπερ μάρκετ και στα μέσα μαζικής μεταφοράς καθώς και από τους εργαζόμενους στην εστίαση.
- Εφαρμογή τηλεργασίας σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα όσο ήταν εφικτό ανάλογα με τις δυνατότητες της κάθε εταιρείας
- Επισκεπτήριο σε γηροκομεία και νοσοκομεία μόνο με PCR test 48 ωρών.
- Η πληρότητα των γηπέδων ήταν έως 1.000 άτομα.

Ωστόσο από τον Φεβρουάριο του 2022 ξεκίνησε η χαλάρωση των μέτρων. Ειδικότερα:

- Άρση της απαγόρευσης των όρθιων πελατών στα καταστήματα εστίασης και διασκέδασης.
- Έναρξη των σχολικών εκδρομών.
- Αύξηση της πληρότητας στα γήπεδα στο 50%.

Σύμφωνα με την κ. Πέτρου Ελένη, μέλος της συντακτικής ομάδας του ert.gr (2022) τα δεδομένα στην Ελλάδα μέχρι και τον Φεβρουάριο του 2022, έχουν ως εξής:

Κρούσματα: 2.385.304, εκ των οποίων 49.6% άνδρες.

Θάνατοι: 25.668, όπου το 95.1% είχε υποκείμενο νόσημα ή/και ηλικία 70 ετών και άνω.

Ως προς τους εμβολιασμούς έχουν πραγματοποιηθεί:

- 19.890.321 εμβολιασμοί.
- 7.485.526 ολοκληρωμένοι εμβολιασμοί.
- 7.853.330 εμβολιασμοί με τουλάχιστον 1 δόση.
- 5.268.877 εμβολιασμοί αναμνηστικής δόση.

## 5.5 Ο Κορονοϊός στα ελληνικά ξενοδοχεία

Όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, ένα από τα μέτρα που θεσπίστηκαν παραπάνω, ήταν οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να μειωθεί δραματικά η τουριστική κίνηση, επομένως οι ξενοδόχοι δεν είχαν άλλη επιλογή από το να κλείσουν προσωρινά τα ξενοδοχεία τους.

Με την άρση των περιοριστικών μέτρων για τα ταξίδια (και όχι μόνο), τα ξενοδοχεία ήταν πάλι έτοιμα να λειτουργήσουν. Ωστόσο, για να συμβεί αυτό, η Ελληνική κυβέρνηση μέσω του ΦΕΚ-B-1632-21.04.2021 θέσπισε νέα μέτρα και κανόνες ώστε να διαφυλαχθεί η υγεία πελατών και προσωπικού και να μπορέσει να περιοριστεί η εξάπλωση της πανδημίας.

Τα μέτρα υγιεινής και ασφάλειας που θεσπίστηκαν, χωρίζονται σε κατηγορίες, και έτσι θα καταγραφούν.

### 1. Εμπειρία επισκέπτη

- Χρήση απολυμαντικού χεριών κατά την άφιξη από τους επισκέπτες.
- Ύπαρξη αντισηπτικών στην υποδοχή και σε όλους τους κοινόχρηστους χώρους.
- Θερμομέτρηση των επισκεπτών στην είσοδο του ξενοδοχείου καθώς και στην είσοδο των επισιτιστικών τμημάτων.

- Διατήρηση απόστασης τουλάχιστον 2 μέτρα μεταξύ των επισκεπτών όταν στέκονται στην υποδοχή ή στους κοινόχρηστους χώρους του ξενοδοχείου. Η διάταξη των επίπλων έχει επιμεληθεί έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ασφαλής κοινωνική απόσταση ενώ έχει τοποθετηθεί και σχετική ειδική σήμανση σε όλους τους κοινόχρηστους χώρους.
- Αλλαγή στις ώρες των check-in (15:00) και check-out (11:00) για τη διασφάλιση επαρκούς χρόνου ώστε να καθαριστούν σωστά τα δωμάτια για τους νέους επισκέπτες.
- Η χρήση νέων τεχνολογιών για ανέπαφη διαδικασία check-in.
- Απολύμανση των καρτών και των κλειδιών μπροστά στους επισκέπτες και παραλαβή κατά την άφιξη.
- Παραγγελίες φαγητών και ποτών από τα επισιτιστικά τμήματα ανέπαφα από online καταλόγους.
- Πλήρης απολύμανση στο καροτσάκι αποσκευών των Groom πριν την χρήση.
- Καθαρισμός των δωματίων με ιδιαίτερη προσοχή στην απολύμανση των πιο συχνά χρησιμοποιούμενων επιφανειών (διακόπτες, χερούλια, βρύσες, minibar, κ.λπ.) πριν την άφιξη ενός νέου επισκέπτη.
- Δυνατότητα για τήρηση αποστάσεων στους χώρους συναντήσεων και στις αίθουσες εκδηλώσεων.
- Διαθέσιμος γιατρός κατόπιν κλήσης.
- Διαθέσιμο στην ρεσεψιόν του ξενοδοχείου ένα πλήρως εξοπλισμένο ιατρικό κιτ, σύμφωνα με τις Οδηγίες της Ελληνικής Κυβέρνησης, το οποίο περιέχει απολυμαντικά μαντηλάκια, μάσκες προσώπου / ματιού, ασπίδα προσώπου, γάντια, προστατευτική ποδιά, μακρυμάνικη φόρμα πλήρους μήκους και σακούλα απορριμμάτων βιολογικού κινδύνου.

## **2. Κοινόχρηστοι Χώροι**

- Συχνή καθαριότητα και απολύμανση όλων των επιφανειών στους κοινόχρηστους χώρους, εσωτερικούς και εξωτερικούς.

- Απολύμανση στις ξαπλώστρες πριν από κάθε χρήση καθώς και παροχή ατομικών πετσετών από το προσωπικό στο χώρο της πισίνας και του Roof Garden.
- Οι ξαπλώστρες και τα τραπέζια στον περιβάλλον χώρο της πισίνας τοποθετημένα μεταξύ τους σε απόσταση δύο μέτρων.
- Περιορισμός του μέγιστου αριθμού ατόμων ταυτόχρονα στο χώρο της πισίνας.
- Απολύμανση στις ξαπλώστρες στην οργανωμένη παραλία πριν από κάθε χρήση.
- Τοποθέτηση των ομπρελών σε απόσταση ασφαλείας 4 μέτρων προς κάθε κατεύθυνση
- Περιορισμός του μέγιστου αριθμού ατόμων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν ταυτόχρονα την οργανωμένη παραλία με τις ομπρέλες και τις ξαπλώστρες.

### **3. Δωμάτια**

- Εφαρμογή των υψηλότερων προτύπων καθαρισμού και απολύμανσης, ακολουθώντας αυστηρά τα πρωτόκολλα που προτείνει ο Εθνικός Οργανισμός Δημόσιας Υγείας και ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας με ιδιαίτερη έμφαση σε χώρους όπως το μπάνιο και σε αντικείμενα και επιφάνειες συχνής επαφής όπως τηλέφωνο, τηλεχειριστήριο, χειρολαβές, διακόπτες και χρηματοκιβώτιο.
- Αφαίρεση διαφόρων μην αναγκαίων αντικειμένων από το δωμάτιο όπως σημειωματάρια, στυλό καθώς και αφαίρεση των βραστήρων.
- Σύμφωνα με τις οδηγίες του ΕΟΔΥ, δεν επιτρέπεται πλέον καθημερινή καθαριότητα δωματίων ή η αλλαγή λευκών ειδών παρά μόνο με πρότερη ενημέρωση από τον επισκέπτη. Επίσης, κατά την διάρκεια καθαρισμού του δωματίου, οι επισκέπτες πρέπει να εκκενώσουν το δωμάτιο ώστε να αεριστεί επαρκώς και να καθαριστεί το δωμάτιο, όπως συνιστάται από τις οδηγίες του ΕΟΔΥ (Εθνικός Οργανισμός Δημόσιας Υγείας της Ελλάδας).
- Τα mini bar δεν είναι πλέον εφοδιασμένα αλλά οι επισκέπτες έχουν τη δυνατότητα να παραγγείλουν από την υπηρεσία δωματίου.

- Απολύμανση των ηλεκτρονικών συσκευών όπως τα τηλεχειριστήρια και έπειτα τοποθέτηση καλύμματος μιας χρήσης.
- Έλεγχος των συστημάτων κλιματισμού από το τμήμα συντήρησης καθώς και από εγκεκριμένους εξωτερικούς συνεργάτες.

#### **4. Φαγητό & Ποτό**

- Διασφάλιση διατήρησης μιας ασφαλούς κοινωνικής απόστασης υπό την επίβλεψη και φροντίδα του προσωπικού των επισιτιστικών τμημάτων.
- Αερισμός όλων των εσωτερικών χώρων με ανοιχτά παράθυρα.
- Αυξημένη και συχνότερη απολύμανση στους χώρους των επισιτιστικών τμημάτων, σύμφωνα με τις οδηγίες του ΕΟΔΥ.
- Τακτική απολύμανση των επίπλων του εστιατορίου με βάση τα επικαιροποιημένα μοντέλα καθαριότητας του χώρου.
- Τήρηση των αποστάσεων μεταξύ των τραπεζιών με βάση τα νέα υγειονομικά πρότυπα του ΕΟΔΥ.
- Το σερβίρισμα του πρωινού πραγματοποιείται σε μπουφέ με υποχρεωτική χρήση μάσκας και γαντιών μίας χρήσης.
- Απαγόρευση υπηρεσιών παράδοσης φαγητού εντός του ξενοδοχείου.
- Σερβίρισμα των συνοδευτικών των κοκτέιλ σε σφραγισμένες συσκευασίες.
- Διάθεση ψηφιακών μενού με την τεχνολογία ανάγνωσης QR code. Ανάρτηση των τυπωμένων μενού στην είσοδο των επισιτιστικών τμημάτων και διάθεσή τους στους επισκέπτες μόνο κατόπιν αιτήματος.
- Κατά την διάρκεια της υπηρεσίας παράδοσης φαγητού στο δωμάτιο, το προσωπικό δεν επιτρέπεται να εισέλθει στο δωμάτιο.
- Ενθάρρυνση της χρήσης πιστωτικής κάρτας για ανέπαφες πληρωμές.

- Απολύμανση των δίσκων μετά από κάθε βάρδια.
- Αποφυγή της χρήσης λινών σε όλα τα επισιτιστικά τμήματα και αντικατάσταση αυτών με sous plat, χαρτοπετσέτες και συσκευασίες αλατιού και πιπεριού.
- Έγκριση όλων των προϊόντων καθαρισμού για χρήση και αποτελεσματική αντιμετώπιση ενάντια σε βακτήρια, ιούς και άλλα μικρόβια, ακριβώς όπως ορίζουν τα πρωτόκολλα καθαρισμού του ΕΟΔΥ.

## **5. Προσωπικό**

- Δημιουργία ομάδας δράσης η οποία ενημερώνεται καθημερινά για όλες τις εξελίξεις σχετικά με την πανδημία του COVID-19.
- Διεξοδική εκπαίδευση σχετικά με τα μέτρα ατομικής προστασίας, τις νέες διαδικασίες υγιεινής και καθαριότητας, και τους τρόπους αντιμετώπισης διασποράς του COVID-19.
- Αύξηση των διαδικασιών απολύμανσης σε όλους τους τομείς, με ιδιαίτερη έμφαση στις εισόδους των εργαζομένων, στο εστιατόριο του προσωπικού, στην κουζίνα και σε όλα τα γραφεία.
- Τοποθέτηση τυποποιημένων υπενθυμίσεων υγείας και ασφάλειας σε κομβικά σημεία του ξενοδοχείου.
- Εκπαίδευση όλων των υπαλλήλων στα πρωτόκολλα ασφάλειας και υγιεινής.
- Καθοδήγηση στο σύνολο των υπαλλήλων σχετικά με την άμεση ανταπόκριση και την αναφορά όλων των περιπτώσεων του COVID-19 καθώς και ενημέρωση για παραμονή στο σπίτι σε περίπτωση αδιαθεσίας.
- Καθημερινή θερμομέτρηση όλου του προσωπικού.
- Υπενθύμιση στους υπαλλήλους να μην αγγίζουν τα πρόσωπά τους, και να διατηρούν απόσταση ασφαλείας από τους επισκέπτες και άλλους υπαλλήλους όσο αυτό είναι εφικτό.



- Παροχή σε όλους τους υπαλλήλους, ανάλογα με τα καθήκοντα και το τμήμα τους, μάσκες προσώπου ή ασπίδες προσώπου, γάντια μιας χρήσης ή και γυαλιά εργασίας.

## **6. Πρωτόκολλο υγιεινής προμηθευτή**

- Τήρηση αυστηρών μέτρων υγιεινής και ασφάλειας από εγκεκριμένους προμηθευτές και εξωτερικούς συνεργάτες.
- Εφαρμογή των ίδιων διαδικασιών που εφαρμόζονται στο προσωπικό, και στους εξωτερικούς συνεργάτες.
- Παραλαβή όλων των αγαθών, από τους υπεύθυνους αγορών, σύμφωνα με τις επικαιροποιημένες οδηγίες του ΕΟΔΥ.

### **5.6 Επίδραση του COVID-19 στον ελληνικό τουρισμό**

Δεν αμφιβάλλει κανείς πως οι συνέπειες της πανδημίας του Covid-19 παγκοσμίως ήταν συγκλονιστικές σε όλους τους τομείς. Προφανώς ο τουρισμός, μια βιομηχανία που στηρίζεται στο ταξίδι και στην ανθρώπινη επαφή δε θα μπορούσε να μείνει στο απυρόβλητο. Οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί σε συνδυασμό με το κλείσιμο των ξενοδοχείων προκάλεσαν οδυνηρές βραχυπρόθεσμες συνέπειες στον ελληνικό τουρισμό.

Σύμφωνα με στοιχεία από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, όπως αναφέρει ο κ. Άρης Ίκκος – διευθυντής του Ινστιτούτου του ΣΕΤΕ (2021) οι διεθνείς αφίξεις και εισπράξεις, το 2020, μειώθηκαν κατά 74% σε σχέση με το 2019. Ομοίως, οι αντίστοιχες διεθνείς αφίξεις και εισπράξεις για την Ελλάδα, μειώθηκαν το 2020 κατά 76% σε σχέση με το 2019. Στον Πίνακα 1 (Insete, 2022) μπορεί κανείς να δει, σε χιλιάδες, τον αριθμό των αφίξεων μη κατοίκων από το εξωτερικό ανά χώρα προέλευσης για τις χρονιές 2019,2020,2021.

Από το 2010 και έπειτα, ο τουρισμός στην Ελλάδα, συνεχώς αυξάνεται. Όπως γίνεται εύκολα εμφανές, το 2019, οι τουριστικές αφίξεις φτάνουν σε ιστορικά υψηλά επίπεδα. Ειδικότερα, οι αφίξεις από χώρες της Ευρωζώνης φτάνουν τις 11.071, οι αφίξεις από

χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης εκτός Ευρωζώνης φτάνουν τις 7.482, οι αφίξεις από διάφορες άλλες χώρες, φτάνουν τις 31.348, αριθμός ρεκόρ για τα ελληνικά δεδομένα.

Ωστόσο, με την έλευση της πανδημίας του Covid-19, τους ταξιδιωτικούς περιορισμούς και τα μέτρα που θεσπίστηκαν για τον τουρισμό καθώς και το κλίμα φόβου, ανησυχίας και ανασφάλειας που είχε καλλιεργηθεί, το 2020, οι παραπάνω αριθμοί κάνουν βουτιά.

Οι αφίξεις από χώρες της Ευρωζώνης φτάνουν τις 3.447, οι αφίξεις από χώρες της Ευρωζώνης εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης φτάνουν τις 1.442 και τέλος οι αφίξεις από διάφορες άλλες χώρες φτάνουν τις 2.485. Όπως είναι εμφανές, από το σύνολο των 7.374 αφίξεων, το ποσοστό είναι μικρότερο από το 1/3 σε σχέση με τις αφίξεις του 2019.

Από την άλλη, με την έλευση των εμβολίων, ο φόβος, η ανησυχία και η ανασφάλεια, δίνουν τη θέση τους στην ελπίδα, την αισιοδοξία και το αίσθημα ασφάλειας. Επομένως μπορεί να δει κάποιος ότι σταδιακά αρχίζει να ανακάμπτει ο τουρισμός, με 7.360 αφίξεις από τις χώρες της Ευρωζώνης, με 2.763 αφίξεις από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης εκτός Ευρωζώνης, 4.582 αφίξεις από διάφορες άλλες χώρες και συνολικές αφίξεις 14.705, φτάνοντας σε σχεδόν διπλάσια επίπεδα από το 2020, και περίπου στα μισά από το 2019.

<b>Αφίξεις μη κατοίκων από το εξωτερικό ανά χώρα προέλευσης (σε χιλ.)</b>			
<b>Χώρες προέλευσης</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Χώρες Ευρωζώνης</b>	<b>11.071</b>	<b>3.447</b>	<b>7.360</b>
Αυστρία	583	161	422
Βέλγιο	588	136	359
Γαλλία	1.542	469	1.175
Γερμανία	4.026	1.526	3.001
Ισπανία	283	75	141
Ιταλία	1.553	373	806
Κύπρος	801	291	496
Ολλανδία	818	257	580
Λοιπές	878	159	379
<b>Χώρες ΕΕ εκτός Ευρωζώνης</b>	<b>7.482</b>	<b>1.442</b>	<b>2.763</b>
Δανία	308	88	204

Ρουμανία	1.378	205	626
Σουηδία	412	48	128
Τσεχία	402	103	266
Λοιπές	4.982	998	1.540
<b>Λοιπές Χώρες</b>	<b>12.795</b>	<b>2.485</b>	<b>4.582</b>
Αλβανία	944	266	309
Αυστραλία	339	29	9
Ελβετία	540	176	404
Ηνωμένο Βασίλειο	3.499	1.069	1.591
ΗΠΑ	1.179	107	396
Καναδάς	321	33	57
Ρωσία	583	26	120
Λοιπές	5.389	781	1.698
<b>Σύνολο αφίξεων**</b>	<b>31.348</b>	<b>7.374</b>	<b>14.705</b>

*Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδας*

*\*Τα στοιχεία για την Κροαζιέρα δεν περιλαμβάνονται*

#### **Πίνακας 5-1**

Πέρα από τον αριθμό των αφίξεων, σημαντικό ρόλο παίζει και ο αριθμός των διανυκτερεύσεων. Στον Πίνακα 5-2 (Insete, 2022) μπορεί εύκολα να διακρίνει κάποιος τις τεράστιες διαφορές που προκύπτουν μέσα στην τριετία 2019-2021. Τα νούμερα είναι σε χιλιάδες.

Για του λόγου το αληθές, το 2019 οι αριθμοί είναι και πάλι στο ζενίθ τους με 97.573 διανυκτερεύσεις από χώρες της Ευρωζώνης, 35.190 διανυκτερεύσεις από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης εκτός Ευρωζώνης, 99.700 διανυκτερεύσεις από διάφορες άλλες χώρες, με ένα σύνολο 232.464 διανυκτερεύσεων.

Αντίθετα, το 2020 παρατηρείται τεράστια πτώση, όπου οι συνολικές διανυκτερεύσεις μετά βίας ξεπερνάνε τις 60.000 (64.053 για την ακρίβεια). Η πλειοψηφία τους προέρχεται από χώρες της Ευρωζώνης (36.132 διανυκτερεύσεις), και ακολουθούνται από τον αριθμό των διανυκτερεύσεων από διάφορες άλλες χώρες (20.472 διανυκτερεύσεις) και από τις διανυκτερεύσεις των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης

εκτός Ευρωζώνης, που με το ζόρι ξεπερνάνε τις 7.000 διανυκτερεύσεις (7.449 για την ακρίβεια).

Ωστόσο, το 2021, σημειώνεται κι εδώ άνοδος με 71.438 διανυκτερεύσεις από τις χώρες της Ευρωζώνης, 18.221 διανυκτερεύσεις από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης εκτός Ευρωζώνης και 41.699 διανυκτερεύσεις από διάφορες άλλες χώρες, φτάνοντας στο σύνολο τις 131.357 διανυκτερεύσεις, δηλαδή υπερδιπλάσιες από τα διανυκτερεύσεις του 2020.

<b>Διανυκτερεύσεις μη κατοίκων στην Ελλάδα ανά χώρα προέλευσης (σε χιλιάδες)</b>			
<b>Χώρες προέλευσης</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Χώρες Ευρωζώνης</b>	<b>97.573</b>	<b>36.132</b>	<b>71.438</b>
Αυστρία	5.132	1.445	3.716
Βέλγιο	5.136	1.484	3.144
Γαλλία	12.946	4.580	11.281
Γερμανία	37.313	17.181	30.428
Ισπανία	2.435	673	1.221
Ιταλία	12.609	3.453	7.045
Κύπρος	7.230	3.184	5.314
Ολλανδία	7.573	2.608	5.823
Λοιπές	7.199	1.522	3.467
<b>Χώρες ΕΕ εκτός Ευρωζώνης</b>	<b>35.190</b>	<b>7.449</b>	<b>18.221</b>
Δανία	2.561	780	1.768
Ρουμανία	8.873	1.249	4.567
Σουηδία	3.675	614	1.195
Τσεχία	3.238	822	2.138
Λοιπές	16.843	3.984	8.553
<b>Λοιπές Χώρες</b>	<b>99.700</b>	<b>20.472</b>	<b>41.699</b>
Αλβανία	3.311	1.460	1.948
Αυστραλία	4.582	428	220
Ελβετία	4.851	1.745	3.904
Ηνωμένο Βασίλειο	30.349	10.447	16.134
ΗΠΑ	12.457	1.396	5.624
Καναδάς	4.048	791	907
Ρωσία	6.087	239	1.346

Λοιπές	34.015	3.968	11.616
<b>Σύνολο Διανυκτερεύσεων*</b>	<b>232.464</b>	<b>64.053</b>	<b>131.357</b>

*Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδας*

*\*Τα στοιχεία για την Κροαζιέρα δεν περιλαμβάνονται*

### Πίνακας 5-2

Ένας ακόμα ταξιδιωτικός δείκτης ενδεικτικός για την πορεία του ελληνικού τουρισμού την τριετία 2019-2021 αποτελεί η δαπάνη ανά χώρα προέλευσης Στον Πίνακα 5-3 (Insete, 2022) που ακολουθεί, αναγράφονται οι δαπάνες ανά χώρα προέλευσης (σε εκατομμύρια €). Για άλλη μια φορά οι διαφορές είναι ιλιγγιώδεις.

Το 2019 οι δαπάνες των χωρών της Ευρωζώνης αγγίζουν τα 7.732€, οι δαπάνες των Ευρωπαϊκών χωρών εκτός Ευρωζώνης φτάνουν 1.999€ και οι δαπάνες διαφόρων άλλων χωρών φτάνουν τα 7.949€, με συνολικές δαπάνες για το 2019 τα 17.680€.

Ωστόσο, το 2020, σημειώνεται κι εδώ πτώση. Αναλυτικότερα, οι δαπάνες των χωρών της Ευρωζώνης φτάνουν τα 2.405€, οι δαπάνες των Ευρωπαϊκών χωρών εκτός Ευρωζώνης για λίγο δεν φτάνουν τα 500€ (με δυσκολία ανέρχονται στα 453€) και οι δαπάνες από διάφορες άλλες χώρες φτάνουν τα 1.452€, με συνολικές δαπάνες για το 2020 τα 4.310€.

Το 2021, ξανά σημειώνεται άνοδος με 5.536€ δαπάνες από τις χώρες της Ευρωζώνης, 1.261€ δαπάνες από Ευρωπαϊκές χώρες εκτός Ευρωζώνης και 3.531€ δαπάνες από διάφορες άλλες χώρες. Οι συνολικές δαπάνες ανά χώρα, ανέρχονται στο ποσό των 10.328€.

Δαπάνη ανά χώρα προέλευσης (σε εκ. €)			
Χώρες προέλευσης	2019	2020	2021
<b>Χώρες Ευρωζώνης</b>	<b>7.732</b>	<b>2.405</b>	<b>5.536</b>
Αυστρία	462	112	337

Βέλγιο	453	92	294
Γαλλία	1.090	367	992
Γερμανία	2.959	1.134	2.316
Ισπανία	203	45	103
Ιταλία	1.009	218	525
Κύπρος	465	169	284
Ολλανδία	534	169	410
Λοιπές	558	98	276
<b>Χώρες ΕΕ εκτός Ευρωζώνης</b>	<b>1.999</b>	<b>453</b>	<b>1.261</b>
Δανία	191	58	154
Ρουμανία	483	80	301
Σουηδία	258	28	83
Τσεχία	186	48	140
Λοιπές	880	239	584
<b>Λοιπές Χώρες</b>	<b>7.949</b>	<b>1.452</b>	<b>3.531</b>
Αλβανία	212	90	111
Αυστραλία	371	20	9
Ελβετία	462	148	355
Ηνωμένο Βασίλειο	2.564	756	1.466
ΗΠΑ	1.189	86	596
Καναδάς	343	40	82
Ρωσία	433	14	115
Λοιπές	2.375	297	798
<b>Σύνολο Δαπάνης**</b>	<b>17.680</b>	<b>4.310</b>	<b>10.328</b>

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδας

\*\*Τα στοιχεία για την Κρουαζιέρα δεν περιλαμβάνονται

### Πίνακας 5-3

Για κλείσιμο, στον Πίνακα 5-4 (Insete, 2022) παρατίθενται στοιχεία της Μέσης Τουριστικής Δαπάνης ανά χώρα προέλευσης (σε €) για τα έτη 2019, 2020, 2021.

Σε αντίθεση με τους προηγούμενους τουριστικούς δείκτες, εδώ δεν ακολουθείται πάλι το ίδιο μοτίβο, όπου από το ζενίθ των ποσών του 2019, ο τουρισμός φτάνει στο ναδίρ του το 2020, για να αρχίσει να ανακάμπτει το 2021. Αντίθετα το 2019 και το 2020 τα ποσά είναι παραπλήσια ενώ το 2021 σημειώνεται άνοδος. Αυτό πιθανότατα εξηγείται ως αποτέλεσμα των παρατεταμένων lockdown. Μετά τον περιορισμό μηνών, οι

άνθρωποι αφενός μάζεψαν χρήματα, λόγω της μη δυνατότητας να τα ξοδέψουν κάπου με όλες τις επιχειρήσεις διασκέδασης και όλες τις δραστηριότητες κλειστές ή περιορισμένες, και αφετέρου ο παρατεταμένος εγκλεισμός δημιούργησε την ανάγκη για ψυχική ανάταση και έλλειψη περιοριστικών παραγόντων.

Πιο συγκεκριμένα, το 2019 και το 2020, η μέση τουριστική δαπάνη από τις χώρες της Ευρωζώνης, ήταν στα 698€ ενώ το 2021 αυξήθηκε σε 752€. Ωστόσο σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης εκτός Ευρωζώνης, κάθε χρόνο σταδιακά αυξάνεται η μέση τουριστική δαπάνη. Από 267€ το 2019 κλιμακώνεται σε 314€ το 2020, και κορυφώνεται το 2021 στα 457€. Ωστόσο, η μέση τουριστική δαπάνη από διάφορες άλλες χώρες, εδώ ακολουθεί την πορεία των προηγούμενων δεικτών, όπου από τα 621€ του 2019, πέφτει στα 584€ το 2020 για να ανέβει πάλι, κατά πολύ όμως, στα 771€ το 2021.

Αν και εντελώς άναρχα τα μοτίβα του συγκεκριμένου δείκτη, στο σύνολο έρευνας συνόρων, η μέση τουριστική δαπάνη, σταδιακά αυξάνεται, όπου τα 564€ του 2019, το 2020 ανεβαίνει στα 584€, για να «σκαρφαλώσει» το 2021 στα 702€.

<b>Μέση τουριστική δαπάνη ανά χώρα προέλευσης (σε €)</b>			
<b>Χώρες προέλευσης</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Χώρες Ευρωζώνης</b>	<b>698</b>	<b>698</b>	<b>752</b>
Αυστρία	792	699	799
Βέλγιο	771	678	820
Γαλλία	707	784	844
€Γερμανία	735	743	772
Ισπανία	718	603	727
Ιταλία	649	583	651
Κύπρος	581	581	571
Ολλανδία	653	659	707
Λοιπές Χώρες	636	614	728
<b>Χώρες ΕΕ εκτός Ευρωζώνης</b>	<b>267</b>	<b>314</b>	<b>457</b>
Δανία	620	658	752
Ρουμανία	350	391	481
Σουηδία	626	575	652
Τσεχία	464	467	527

Λοιπές Χώρες	177	239	379
<b>Λοιπές Χώρες</b>	<b>621</b>	<b>584</b>	<b>771</b>
Αλβανία	225	338	358
Αυστραλία	1.095	715	1.061
Ελβετία	856	841	880
Ηνωμένο Βασίλειο	733	707	921
ΗΠΑ	1.008	808	1.505
Καναδάς	1.068	1.228	1.438
Ρωσία	744	557	958
Λοιπές Χώρες	441	380	470
<b>Σύνολο Έρευνας Συνόρων**</b>	<b>564</b>	<b>584</b>	<b>702</b>

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδας

\*\*Τα στοιχεία για την Κροαζιέρα δεν περιλαμβάνονται

#### Πίνακας 5-4

Ωστόσο, πέρα όμως από τις βραχυπρόθεσμες επιπτώσεις, εικάζεται ότι θα υπάρξουν και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της πανδημίας στον τουρισμό. Όπως αναφέρει ο κύριος Άρης Ίκκος – διευθυντής του Ινστιτούτου του ΣΕΤΕ (2021) θα υπάρξουν θέματα βιωσιμότητας (sustainability) και ψηφιοποίησης (digitalization) δηλαδή θέματα που προϋπήρχαν και τα ανέδειξε η πανδημία. Η πανδημία υπήρξε ένας εξωγενής κίνδυνος με καταστροφικές συνέπειες στην τουριστική δραστηριότητα, ωστόσο «η επανάληψη της πανδημίας και των μέτρων αντιμετώπισης της μάλλον θα είναι ένα σπάνιο φαινόμενο στο μέλλον (a black swan event), το νέο αυτό ρίσκο θα επηρεάσει τον τρόπο λήψης αποφάσεων των τραπεζών, των επιχειρηματιών και των εργαζομένων».

Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτός ο κίνδυνος οι τράπεζες και οι επιχειρηματίες θα υποβάλλουν τα business plans για τουριστικά projects σε stress tests. Κάτι τέτοιο πιθανόν να οδηγήσει τις τράπεζες σε απαίτηση για αυξημένες εξασφαλίσεις, αυξημένα επιτόκια ή μειωμένο ποσοστό δανείου στο σύνολο της επένδυσης ή ακόμα και σε απόρριψη του αιτήματος για κάποιες περιπτώσεις. Ωστόσο, μία πιο συντηρητική προσέγγιση των επενδυτικών πλάνων τους θα μπορούσε να έχει ως επακόλουθο την υλοποίηση λιγότερων επενδυτικών σχεδίων (Ίκκος, 2021).



Σε περίπτωση νέας πανδημίας, κάποιοι εργαζόμενοι στον τουρισμό πιθανόν να ανησυχήσουν για την δουλειά τους και πιθανή απώλεια αυτής, επομένως ίσως αναζητήσουν μία νέα επαγγελματική κατεύθυνση. «Η έλλειψη προσωπικού που θα δημιουργηθεί θα υποκατασταθεί εν μέρει από ρομπότ για απλές εργασίες (π.χ. info kiosk, σκούπες ρομπότ κ.λπ.) ή θα γίνει υποκατάσταση εργασιών από λύσεις digital, φαινόμενο που ήδη είναι σε εξέλιξη (π.χ. παραγγελιοληψία μέσω app)» (Ίκκος, 2021)

Επιπλέον, οι τουριστικοί περιορισμοί επέφεραν βαρύ οικονομικό πλήγμα στον αεροπορικό κλάδο, καθώς και στους tour operators ενώ η αυξημένη αβεβαιότητα λόγω της πανδημίας οδηγεί σε κρατήσεις της τελευταίας στιγμής (last minute bookings). Ως αποτέλεσμα οι αεροπορικές εταιρείες και οι tour operators προγραμματίζουν λιγότερα δρομολόγια, ενώ αποφεύγουν να τα προγραμματίσουν σε βάθος χρόνου. Κατά συνέπεια οι tour operators έχουν σταματήσει τις προκαταβολές και όλο αυτό ίσως οδηγήσει σε ανακατανομή των μεριδίων αγοράς, προς όφελος εναλλακτικών δικτύων διανομής, όπως οι online travel agents (π.χ. Booking), ενώ πιθανό να υπάρξουν ανακατατάξεις και στα μερίδια αγορών των αεροπορικών εταιρειών (Ίκκος, 2021).

## **Κεφάλαιο 6: Διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο επίδρασε η πανδημία του COVID-19 στα ελληνικά ξενοδοχεία**

Η έρευνα για την επίδραση του κορονοϊού στα ξενοδοχεία, όσον αφορά την τουριστική κίνηση, τις αντιδράσεις των τουριστών καθώς και του προσωπικού που εργάζεται σε αυτά.

### **6.1 Οριοθέτηση και μεθοδολογία της έρευνας.**

**Υπόβαθρο της έρευνας.** Ο τουρισμός, αποτελεί έναν βασικό πυλώνα της ελληνικής οικονομίας. Ωστόσο, λόγω της ιδιαίτερης φύσης του τουριστικού προϊόντος, είναι πολύ εύκολο να επηρεαστεί από τις επικρατούσες συνθήκες στην εκάστοτε περιοχή αλλά και στην εκάστοτε χρονική στιγμή. Η πανδημία του Covid-19 καθώς και τα μέτρα που λήφθηκαν για την αντιμετώπισή της, επηρέασαν τις οικονομίες όλου του κόσμου. Όμως οι συνέπειες δεν είχαν μόνο οικονομική προέκταση αλλά και κοινωνική. Πολύς κόσμος και στην Ελλάδα και παγκοσμίως, αντιμετώπισε το όλο γεγονός με σκεπτικισμό ή ακόμα και άρνηση δημιουργώντας διχασμό της κοινής γνώμης. Ως αποτέλεσμα, επηρεάστηκε και η τουριστική κίνηση, ακόμα και μετά την άρση των μέτρων κοινωνικής απομόνωσης. Κρίθηκε σημαντικό λοιπόν να διερευνηθεί πώς επηρεάστηκε η τουριστική κίνηση στα ξενοδοχεία, οι αντιδράσεις των τουριστών καθώς και των ανθρώπων που τα στελεχώνουν.

**Οι ερευνητικοί στόχοι.** Ο βασικός ερευνητικός στόχος, είναι να διαπιστωθεί με ποιο τρόπο επηρέασε η πανδημία του Covid 19 τα ξενοδοχεία, όσον αφορά την τουριστική κίνηση, πόσο καλά αντιμετωπίστηκε από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τι συνέπειες είχε αυτό στους εργαζομένους. Παράλληλα, θα διερευνηθούν οι αντιδράσεις των τουριστών στα ληφθέντα μέτρα από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθώς και η επίδραση του «υποχρεωτικού» εμβολιασμού στην διάθεση προσωπικού και επισκεπτών.

### **Μεθοδολογία της έρευνας.**

Έχοντας ως δεδομένο τη φύση των ερευνητικών στόχων, η έρευνα στόχευε σε υπαλλήλους που εργάζονταν σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κατά την έξαρση της πανδημίας του Covid-19. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον Ιούνιο του 2022 μέχρι

και τον Ιούλιο του 2022, με δομημένο ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε γνωστούς και συνεργάτες, ενώ παράλληλα ανέβηκε σε γνωστό μέσο κοινωνικής δικτύωσης, σε ομάδες απευθυνόμενες σε ξενοδοχοϋπαλλήλους. Η ανταπόκριση, δεν ήταν ιδιαίτερα θετική, αν αναλογιστεί κανείς ότι σε ομάδες χιλιάδων ατόμων, οι απαντήσεις έφτασαν μετά βίας τις 61.

## 6.2 Η σύνταξη του ερωτηματολογίου.

Συντάσσοντας το ερωτηματολόγιο, ο γράφων είχε κατά νου οι ερωτήσεις να είναι σύντομες και περιεκτικές, χωρίς να μπερδεύουν τους ερωτώμενους και παράλληλα να εξυπηρετούν τους ερευνητικούς στόχους της εργασίας. Επίσης, έγινε προσπάθεια να αποφευχθούν ερωτήσεις που μπορεί να θεωρηθούν αδιάκριτες ή να μην θέλουν να τις απαντήσουν οι ερωτώμενοι, καθώς και ερωτήσεις που δεν καθοδηγούν την απάντηση ή δημιουργούν αρνητισμό. Επομένως, αποφεύχθηκαν εντελώς οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου και ανάπτυξης. Οι κλειστές ερωτήσεις που επιλέχθηκαν, έχουν τις ακόλουθες μορφές:

- **Διαζευκτικές ερωτήσεις**, όπου ο ερωτώμενος είναι περιορισμένος σε δύο απαντήσεις.
- **Ερωτήσεις πολλαπλών απαντήσεων**, όπου δίνεται μεγαλύτερη ποικιλία απαντήσεων στον ερωτώμενο.
- **Ερωτήσεις με κλίμακα Likert**, όπου ο ερωτώμενος έχει 5 επιλογές διαβάθμισης απαντήσεων που πηγαίνουν από το ένα άκρο στο άλλο και απαντάει με βάση τα κριτήριά του.

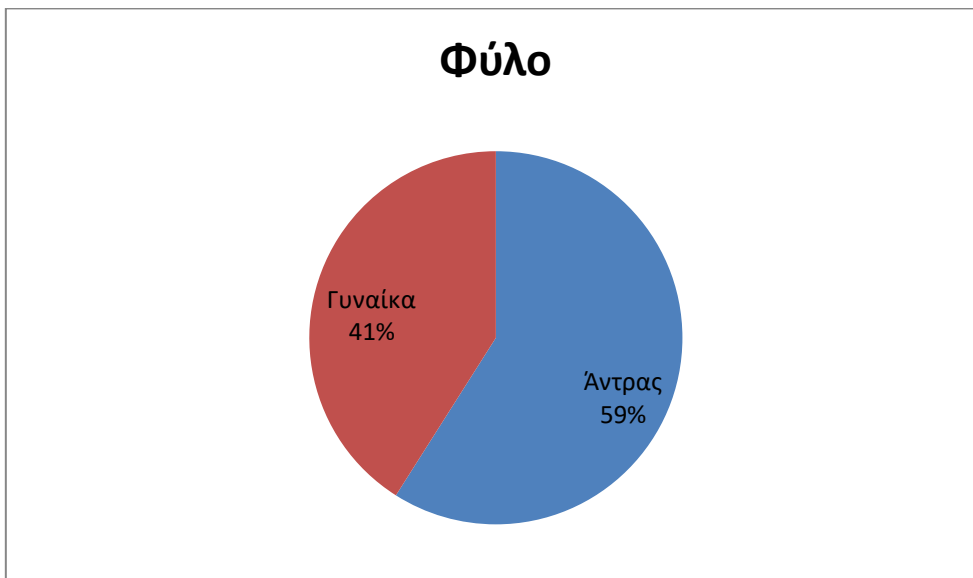
Και οι τρεις τύποι ερωτήσεων, είναι εύκολοι στην κατανόηση από τον ερωτώμενο, και σύντομοι στην απάντηση, χωρίς να απαιτείται κάτι παραπάνω. Αυτό βοηθάει και τον γράφοντα, στην καταγραφή και στην ανάλυση

### 6.3 Τα αποτελέσματα της έρευνας-παρουσίαση δεδομένων.

#### 6.3.1 Γενικά χαρακτηριστικά του δείγματος

1. **Φύλο:** Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν άνδρες σε ποσοστό 59% και 41% γυναίκες.

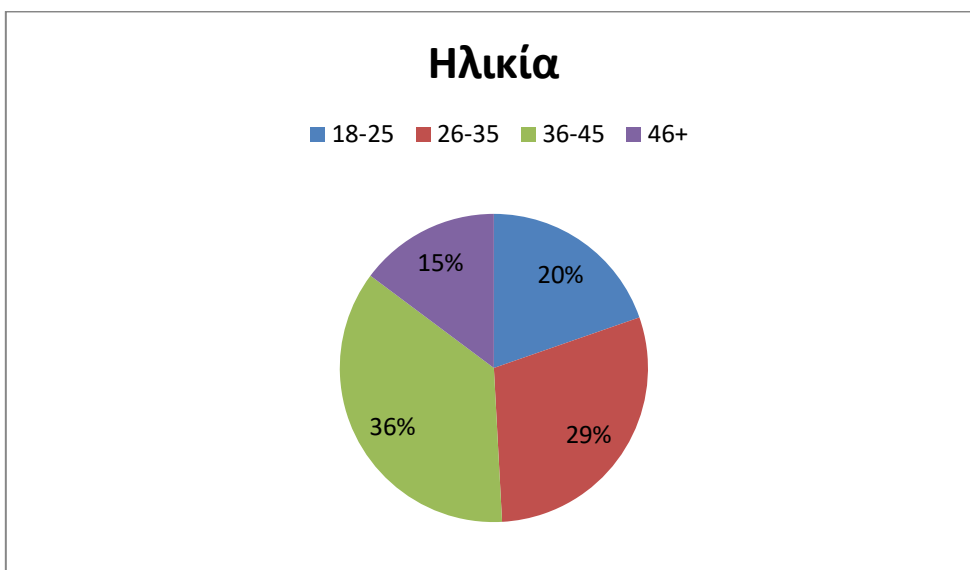
*Γράφημα 6-1. Φύλο των ερωτηθέντων*



2. **Ηλικία:** Η ηλικία των ερωτηθέντων ξεκινά με την ηλικιακή κλίμακα 18-25 και φτάνει μέχρι το 46+. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων βρίσκεται στις ηλικίες 36-45 με ποσοστό 36.1% και ακολουθούν οι ηλικίες 26-35 με ποσοστό 29.5% και

από κοντά οι ηλικίες 18-25 με ποσοστό 19.7%, ενώ στο τέλος βρίσκονται οι 46+ με ποσοστό 14.8%.

Γράφημα 6-2. Ηλικία των ερωτηθέντων



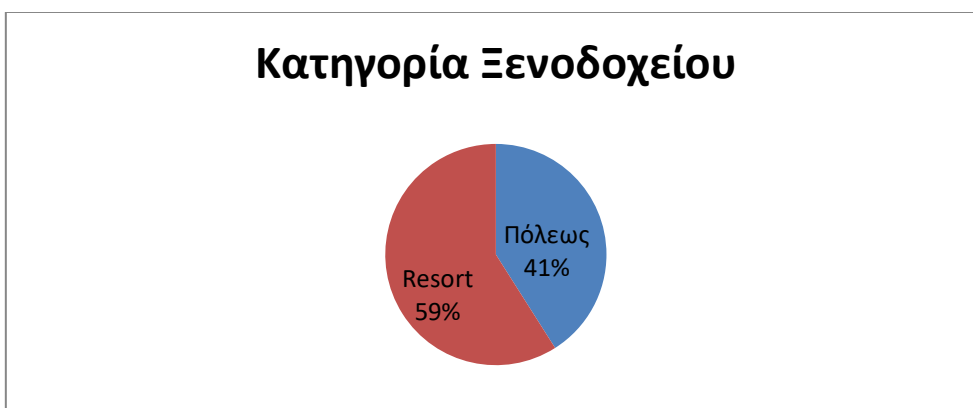
3. **Χρόνια προϋπηρεσίας στον τουριστικό τομέα:** Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχει τουλάχιστον 6 χρόνια προϋπηρεσία στον τουριστικό τομέα ενώ μόνο το 1/5 εξ αυτών (20%) έχει λιγότερα από 5 χρόνια στον τουριστικό κλάδο, που σημαίνει ότι γενικά πρόκειται περί ατόμων που έχουν βιώσει κι άλλες τουριστικές κρίσεις.

Γράφημα 6-3. Χρόνια Προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων



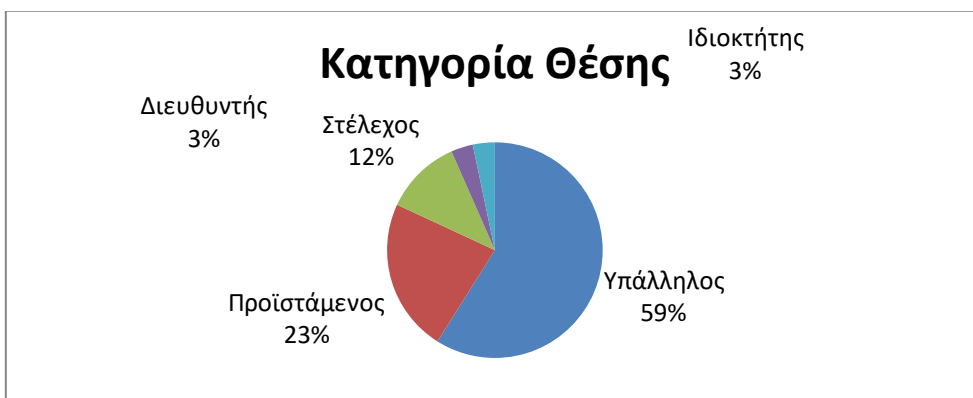
4. **Κατηγορία ξενοδοχείου:** Στην πλειοψηφία τους τα ξενοδοχεία ήταν resort (36 ξενοδοχεία) και τα υπόλοιπα πόλεως (25 ξενοδοχεία), αν και με μικρή σχετικά στατιστική διαφορά. Επομένως το δείγμα όσον αφορά το είδος των ξενοδοχείων είναι αντιπροσωπευτικό και για τις δύο κατηγορίες.

Γράφημα 6-4. Κατηγορία Ξενοδοχείου εργασίας των ερωτηθέντων



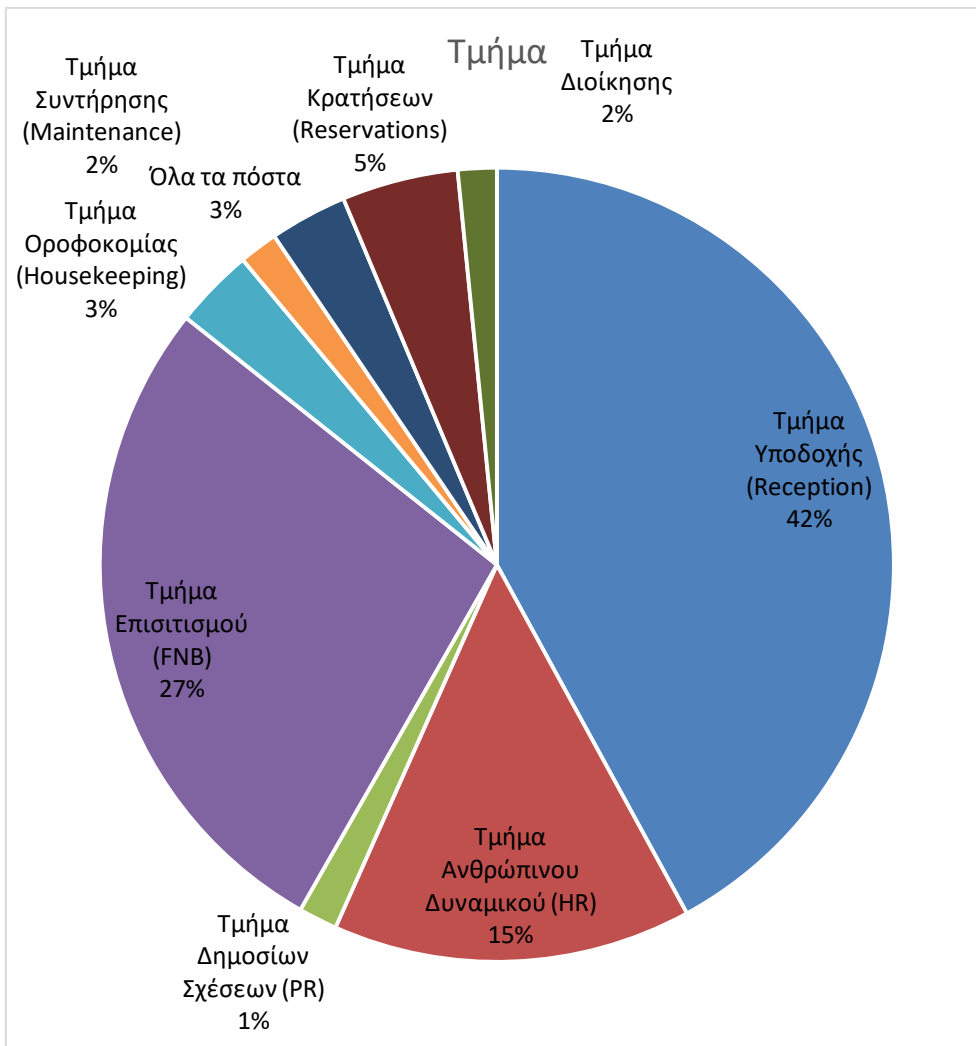
5. **Κατηγορία θέσης:** Από το σύνολο των ερωτηθέντων, η συντριπτική πλειοψηφία είναι απλοί υπάλληλοι (59%) και ακολουθούν με μεγάλη διαφορά οι προϊστάμενοι των τμημάτων (23%). Ακολουθώντας με ακόμα μικρότερο ποσοστό τα στελέχη με 11% και τέλος οι διευθυντές και οι ιδιοκτήτες με ποσοστό 3% αντίστοιχα. Επομένως, αν και το δείγμα περιλαμβάνει απαντήσεις από όλες τις εργασιακές τάξεις, οι απαντήσεις προέρχονται κυρίως από απλούς υπαλλήλους που είναι και εκείνοι που (συνήθως) επηρεάζονται στον μεγαλύτερο βαθμό.

Γράφημα 6-5. Κατηγορία Θέσης των ερωτηθέντων



6. **Τμήμα Εργαζομένου:** Προκειμένου να καλυφθούν όλα τα πιθανά τμήματα, ο γράφων έβαλε ως απαντήσεις, πέρα από τα κλασσικά τμήματα, και την επιλογή άλλο (περιγράψτε.) Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, κάποιες απαντήσεις να συνάδουν με τις ήδη υπάρχουσες επιλογές, οπότε επιλέχθηκε να συγχωνευτούν οι απαντήσεις αυτές, και επομένως και τα ποσοστά, μεταξύ τους. Με βάση τα παραπάνω, τα ποσοστά έχουν ως εξής: η πλειοψηφία των απαντήσεων προέρχεται από το τμήμα της υποδοχής (42%), ενώ ακολουθούν το τμήμα επισιτισμού (27%) και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (14%). Στη συνέχεια ακολουθεί με πολύ μικρότερο ποσοστό, το τμήμα οροφοκομίας (3.3%) και τέλος με ποσοστό μικρότερο του 2% έκαστο, ακολουθεί το κάθε επιλεγθέν τμήμα που δεν ήταν στις αρχικές επιλογές του γράφοντος, καθώς και δύο που περιλαμβάνονταν. Αυτά είναι τα ακόλουθα: Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων και Τμήμα Συντήρησης (περιλαμβάνονταν στις επιλογές του γράφοντος), Τμήμα Κρατήσεων, Τμήμα διαχείρισης Απαιτήσεων, Τμήμα Πωλήσεων, Τμήμα Συμβολαίων, Τμήμα Administration ενώ υπήρξαν και δύο (2) απαντήσεις ανθρώπων που εργάζονται σε παραπάνω τμήματα, όπου χρειάζεται.

Από τις απαντήσεις που προέκυψαν από τις δημογραφικές ερωτήσεις, προκύπτει ότι το ερωτηθέν δείγμα καλύπτει όλους τους τομείς εργασίας σε ένα ξενοδοχείο, με ένα ευρύ φάσμα ηλικιών και θέσεων εργασίας που έχουν την απαραίτητη εμπειρία για να απαντήσουν κατάλληλα στα διερευνητικά ερωτήματα. Με τα δεδομένα αυτά, καθώς και το πλήθος των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων μπορεί να θεωρηθεί ότι τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από τις απαντήσεις παρακάτω, είναι αντιπροσωπευτικά για τον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο και πως αυτός επηρεάστηκε από την νέα πανδημία του COVID-19.



Γράφημα 6-6. Τμήμα εργασίας των ερωτηθέντων



### 6.3.2 Αποτελέσματα επί των ερωτήσεων.

#### Ερώτηση 1: Έχετε αντιμετωπίσει κρίση;

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε Ναι, με ποσοστό 95%, αν και στον γράφοντα φαίνεται περίεργο, έχοντας ως δεδομένο το γεγονός ότι η κρίση της πανδημίας του COVID-19, όχι απλά είναι πρόσφατη, αλλά οι συνέπειές της ακόμα είναι εμφανείς στον ελληνικό τουρισμό και πιο συγκεκριμένα στα ξενοδοχεία και τον τρόπο που αυτά την αντιμετωπίζουν, το ποσοστό να μην αγγίζει το 100%.

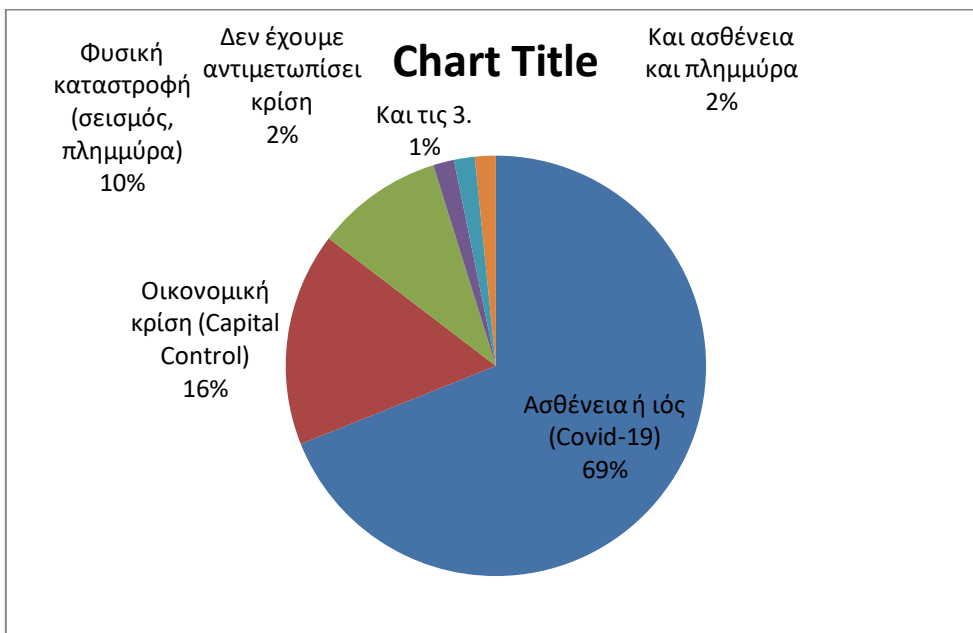
Γράφημα 6-7. Έχετε αντιμετωπίσει κρίση;



#### Ερώτηση 2: Τι είδους κρίση έχετε αντιμετωπίσει;

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων σε ποσοστό 69% απάντησε ότι η κρίση που έχει αντιμετωπίσει είναι υγειονομική (ασθένεια ή ιός), ακολουθεί ένα σεβαστό ποσοστό της τάξεως του 16.4% που απάντησε ότι έχει αντιμετωπίσει οικονομική κρίση (για παράδειγμα Capital Controls). Ωστόσο, με μικρή διαφορά, με ποσοστό 9.8%, κάποιοι ερωτηθέντες ανέφεραν ότι αντιμετώπισαν φυσική καταστροφή (για παράδειγμα πυρκαγιά ή πλημμύρα). Τέλος με πολύ μικρό ποσοστό, της τάξεως του 1.6% έκαστο, έχουν καταγραφεί απαντήσεις όπου οι ερωτώμενοι έχουν αντιμετωπίσει και ασθένεια και πλημμύρα, έχουν αντιμετωπίσει και τα τρία προαναφερθέντα είδη κρίσης και δεν έχουν αντιμετωπίσει κρίση.

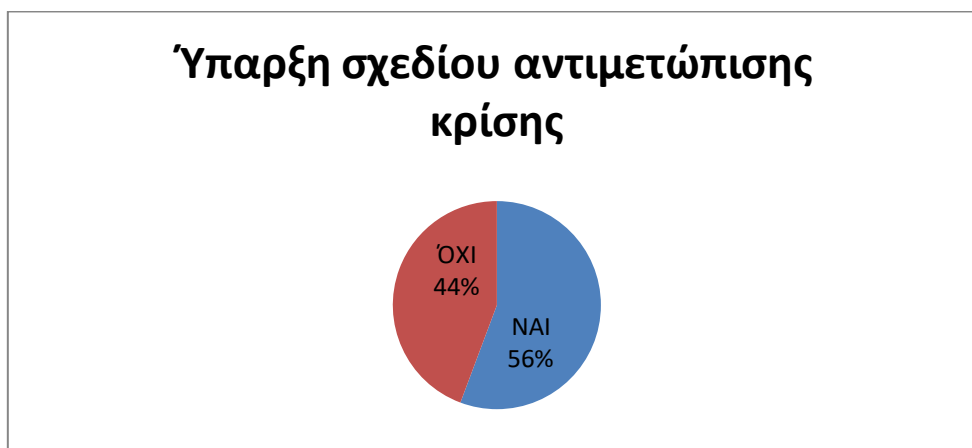
Γράφημα 6-8. Είδη κρίσης που έχουν αντιμετωπίσει οι ερωτώμενοι



**Ερώτηση 3: Υπάρχει σχέδιο αντιμετώπισης σε περίπτωση κρίσεων, που έχει εκπονηθεί εκ των προτέρων;**

Περισσότερα από τα μισά ξενοδοχεία (56%) είναι προετοιμασμένα και έχουν εκπονήσει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων με 44% από αυτά να μην έχουν προνοήσει. Αυτό συνεπάγεται ότι τα ξενοδοχεία που δεν έχουν εκπονήσει σχέδιο εκ των προτέρων, σε περίπτωση κρίσης όλες οι διαδικασίες θα γίνουν με βάση την εμπειρία και τις πρωτοβουλίες των προϊσταμένων του κάθε τμήματος. Προφανώς η προσαρμογή θα είναι χρονοβόρα με συνέπειες στην παραγωγικότητα και στα οικονομικά των επιχειρήσεων. Αντίθετα οι επιχειρήσεις που έχουν ήδη προνοήσει, σε περίπτωση κρίσης θα εξοικονομήσουν χρόνο και χρήματα, ενώ και οι πιθανές συνέπειες θα είναι ελαφρύτερες.

Γράφημα 6-9. Ύπαρξη σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων



#### **Ερώτηση 4: Υπάρχει Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων;**

Τα ποσοστά των απαντήσεων σε αυτήν την ερώτηση συνάδουν αρκετά με τα ποσοστά της ερώτησης 3 (46% ΝΑΙ, 54% ΟΧΙ), κάτι που οδηγεί στατιστικά στο συμπέρασμα - εικασία, πως η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που έχουν έτοιμο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων, έχουν έτοιμη και ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Παράλληλα, ένα μεγάλο ποσοστό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που δεν έχουν εκπονήσει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων, δεν έχουν προνοήσει έστω για τη δημιουργία ομάδας διαχείρισης κρίσεων, ακόμα κι αν χρειαστεί να αντιδράσουν με βάση την εμπειρία τους και τις πρωτοβουλίες τους.

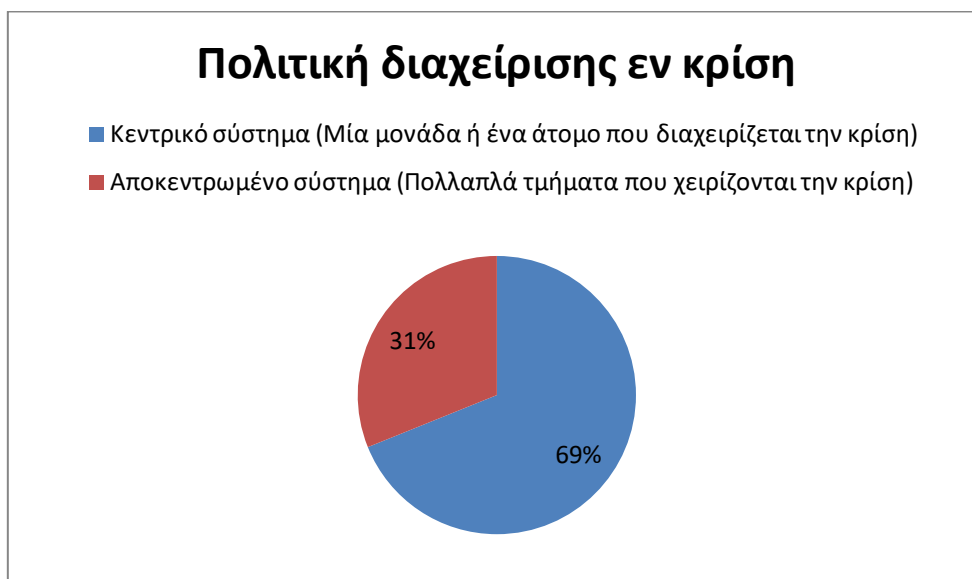
Γράφημα 6-10. Ύπαρξη ομάδας διαχείρισης κρίσεων.



**Ερώτηση 5: Ποια είναι η προτιμώμενη πολιτική διαχείρισης του Ξενοδοχείου, κατά τη διάρκεια μιας κρίσης;**

Με βάση τις απαντήσεις, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των τουριστικών επιχειρήσεων (69%), προκειμένου να διαχειριστεί μία κρίση όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται και με το ελάχιστο δυνατό κόστος, την ευθύνη επωμίζεται ένα κεντρικό σύστημα. Αντίθετα, μόλις το 31%, περίπου το 1/3 δηλαδή των ερωτηθέντων, απάντησε ότι η πολιτική της διαχείρισης κρίσης είναι συλλογική προσπάθεια και στηρίζεται σε πολλαπλά τμήματα.

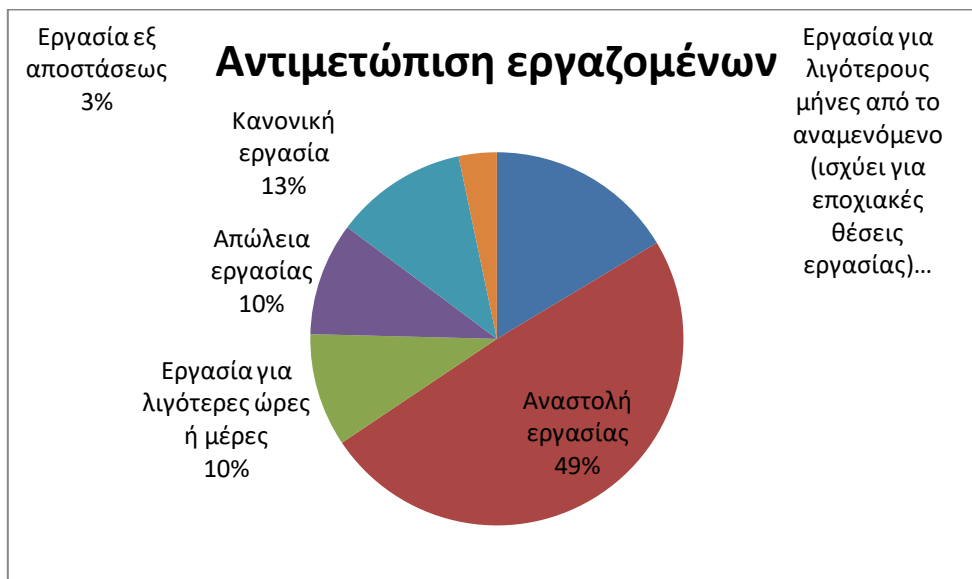
Γράφημα 6-11. Προτιμώμενη Πολιτική διαχείρισης σε μια κρίση



#### Ερώτηση 6: Τι αντιμετώπιση είχατε από την εταιρεία σας κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19;

Αν και υπήρχαν πολλαπλές επιλογές σε αυτήν την ερώτηση, περίπου οι μισοί (49%) από τους ερωτηθέντες βγήκαν σε αναστολή εργασίας, ως μέτρο αντιμετώπισης της μειωμένης κίνησης λόγω των περιορισμών σε μετακινήσεις και συναθροίσεις για την καταπολέμηση της νόσου του COVID-19. Επίσης, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του τουριστικού προϊόντος, εκ των οποίων το ένα είναι η άυλη φύση του όντας κυρίως υπηρεσία, πολύ μικρό ποσοστό, της τάξης του 3%, εργάστηκε από απόσταση. Κατά τα άλλα, υπήρξε σε μεγάλο ποσοστό μειωμένη εργασία, είτε πρόκειται για λιγότερους μήνες (σε ποσοστό 16%) για εποχιακές θέσεις εργασίας, είτε μειωμένη εργασία για λιγότερες ώρες ή μέρες με το κυβερνητικό μέτρο Συν-εργασία όπου η κυβέρνηση πλήρωνε 60% του μισθού των υπαλλήλων που δεν δούλευαν και το 100% των εργοδοτικών εισφορών. Ωστόσο, ένα 10% των ερωτηθέντων, είδε την έξοδο χάνοντας τη δουλειά του τελείως. Τέλος, υπήρξε ένα ποσοστό 12% των ερωτηθέντων που συνέχισαν κανονικά την εργασία τους.

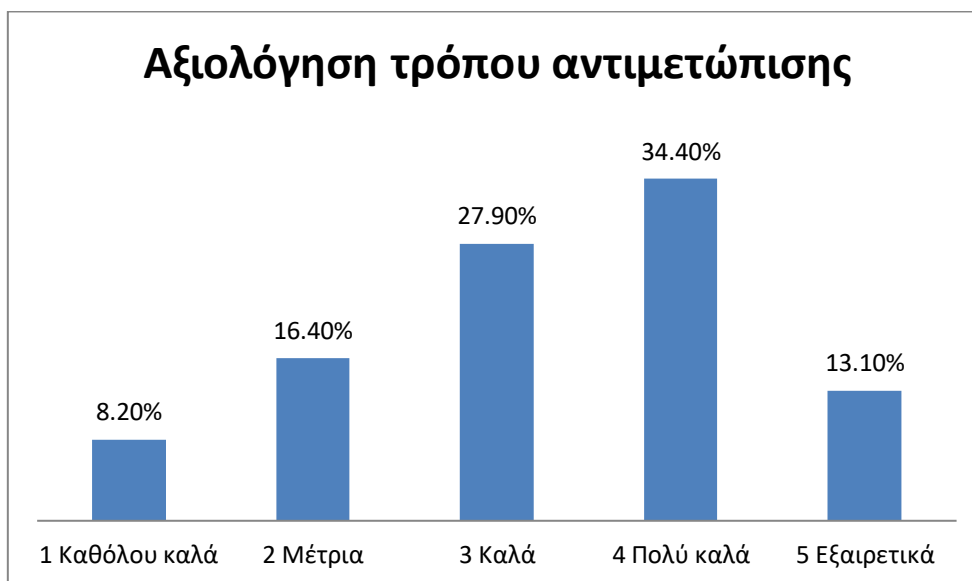
Γράφημα 6-12. Τρόπος αντιμετώπισης των εργαζομένων



**Ερώτηση 7: Πώς θα αξιολογούσατε τον τρόπο αντιμετώπισης της κρίσης του Covid-19 από την επιχείρησή σας; (Σε μία κλίμακα από το 1 ως το 5 όπου 1=πολύ κακή, 2=κακή, 3=μέτρια, 4=καλή, 5=πολύ καλή).**

Όπως φαίνεται από το γράφημα, κάτι παραπάνω τρεις στους τέσσερις (75.4%) των ερωτώμενων πιστεύουν πως οι τουριστικές επιχειρήσεις που εργάζονταν αντιμετώπισαν την κρίση του Covid-19 με θετικό τρόπο και μόνο ο ένας στους τέσσερις (24.6%) δεν έμεινε ευχαριστημένος. Συμπερασματικά, το μεγαλύτερο ποσοστό των ελληνικών ξενοδοχείων, αντιμετώπισε την κρίση θετικά.

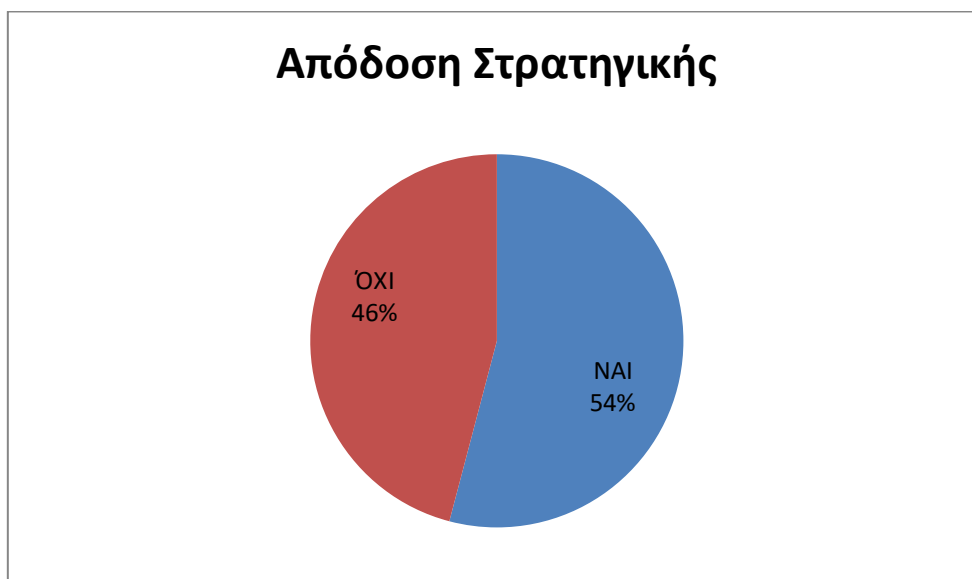
Γράφημα 6-13. Αξιολόγηση τρόπου αντιμετώπισης των ερωτηθέντων



**Ερώτηση 8: Στην περίπτωση του Covid-19 η στρατηγική του ξενοδοχείου σας, βοήθησε στην αντιμετώπιση αυτής της κρίσης;**

Βλέποντας κανείς τα ποσοστά απαντήσεων στη συγκεκριμένη ερώτηση δεν μπορεί παρά να κάνει συσχετισμούς με τις απαντήσεις των ερωτήσεων 3 & 4 όπου με μικρές αποκλίσεις είναι σχεδόν τα ίδια. Εκεί όπως αναλύθηκε ήδη, μεγάλο ποσοστό των ελληνικών ξενοδοχείων δεν διαθέτει ούτε πλάνο διαχείρισης κρίσεων, ούτε ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Επομένως, θεωρείται λογικό να συμπεραίνει κάποιος ότι η ύπαρξη πλάνου και ομάδας είναι απαραίτητα για να κριθεί ως επιτυχής η στρατηγική του εκάστοτε ξενοδοχείου.

Γράφημα 6-14. Απόδοση στρατηγικής των επιχειρήσεων που εργάζονται οι ερωτηθέντες

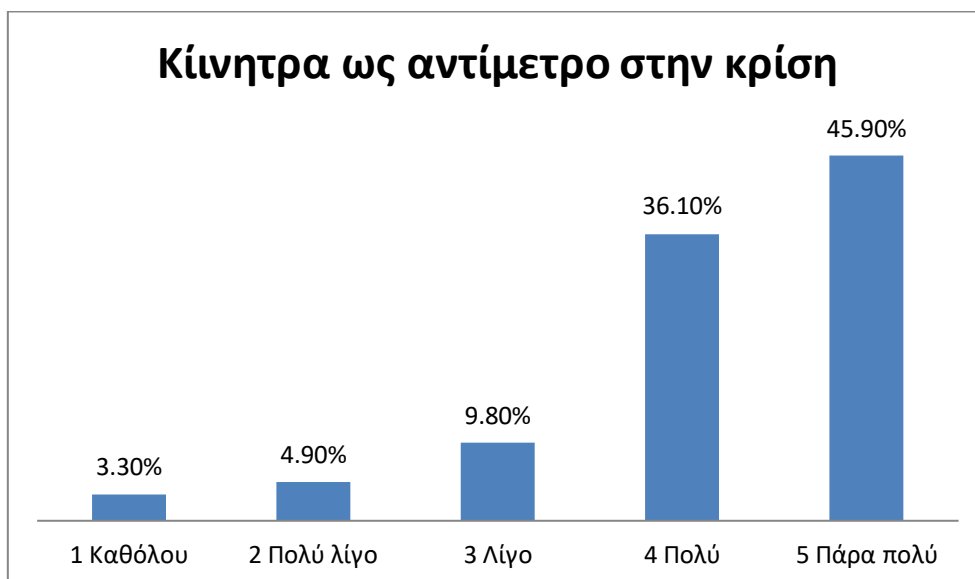


**Ερώτηση 9: Πόσο πιστεύετε ότι θα βοηθούσε στην αποτροπή μιας κρίσης η παροχή επιπλέον κινήτρων στο προσωπικό που απαρτίζει το ξενοδοχείο; (Σε μία κλίμακα από το 1 ως το 5 όπου 1=καθόλου, 2=πολύ λίγο, 3=λίγο, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ).**

Στην παραπάνω ερώτηση, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, με συντριπτικό ποσοστό 91.8% έναντι 8.20% πιστεύει ότι η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους μπορεί να βοηθήσει στην αποτροπή μιας κρίσης, όπως για παράδειγμα στην αποκλιμάκωση έντονων σκηνικών και συμπεριφορών που δύνανται να εξελιχθούν σε κρίση. Άλλωστε όπως έχει ήδη ειπωθεί σε άλλα κεφάλαια, η κρίση μπορεί να λάβει πολλές εκφάνσεις, κάποιες εκ των οποίων οφείλονται σε ανθρώπινους χειρισμούς.



Γράφημα 6-15. Παροχή κινήτρων αντίμετρο στην κρίση



**Ερώτηση 10: Ποιο κομμάτι των επισκεπτών του ξενοδοχείου σας, πιστεύετε ότι εβλήθη περισσότερο;**

Όπως ήδη αναφέρθηκε μέσω των δημογραφικών ερωτημάτων, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων δουλεύει σε ξενοδοχεία τύπου resort, οπότε επόμενο ήταν να κυριαρχήσει η κατηγορία των Leisure guests με ποσοστό 67% έναντι 33%, που έρχονται καθαρά για αναψυχή. Βέβαια δεδομένου του ότι ο νέος κορονοϊός Covid-19 μεταδίδεται με την κοντινή επαφή και για την αποτροπή του υπήρξαν πολλοί ταξιδιωτικοί περιορισμοί, ήταν λογικό ότι το μεγαλύτερο κομμάτι των επισκεπτών που θα πληγεί θα ήταν αυτό. Ωστόσο, το 33% των business guests που εβλήθη δεν είναι καθόλου αμελητέο και έχει τις ρίζες του στο γεγονός ότι πολλές επαγγελματικές δραστηριότητες λόγω της εκτεταμένης καραντίνας έπαψαν, με αποτέλεσμα να πληγούν τα business trips.

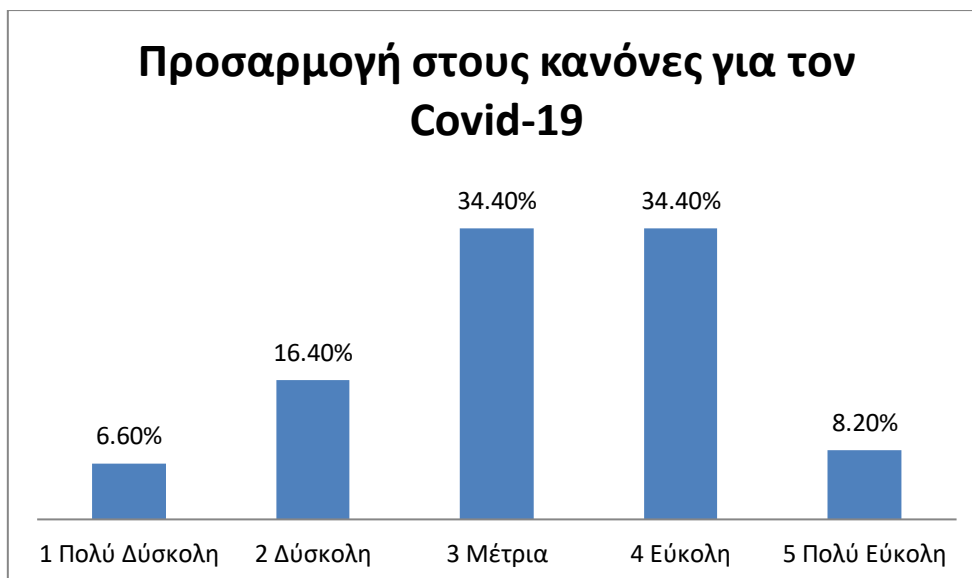
Γράφημα 6-16. Κατηγορία επισκεπτών που εβλήθη περισσότερο.



**Ερώτηση 11: Πόσο εύκολη ήταν η προσαρμογή του προσωπικού στους νέους κανόνες που ορίστηκαν για την προστασία από τον Covid 19;(Σε μία κλίμακα από το 1 ως το 5 όπου 1=πολύ δύσκολη, 2=δύσκολη, 3=μέτρια, 4=εύκολη, 5=πολύ εύκολη).**

Στο παρακάτω γράφημα οι εντυπώσεις είναι αρκετά ισορροπημένες αν και η πλάστιγγα γέρνει θετικά υπέρ της εύκολης προσαρμογής στους κανόνες που θεσπίστηκαν για την προστασία από τον Covid-19, όπως ο υποχρεωτικός εμβολιασμός ή τα συχνά τεστ αυτοδιάγνωσης (selftests).

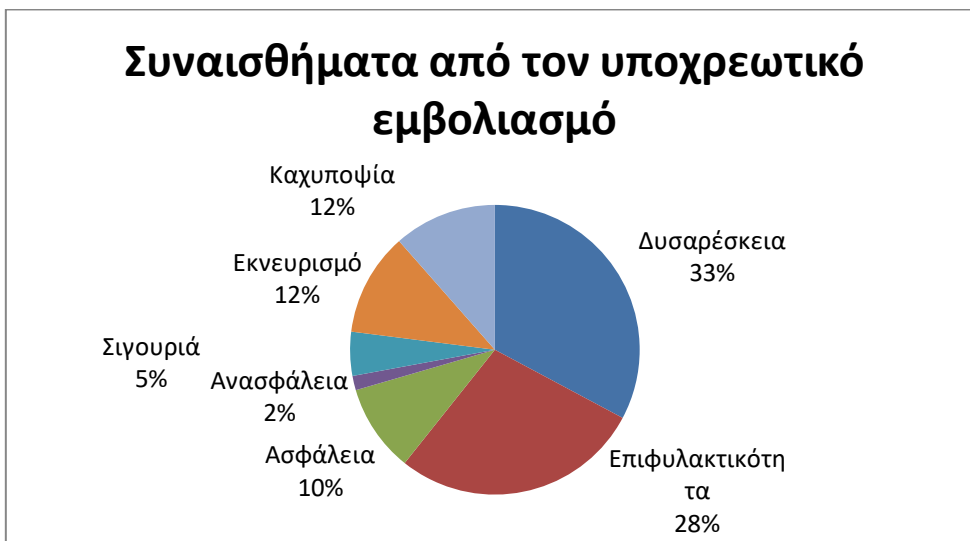
*Γράφημα 6-17. Δυνατότητα προσαρμογής στους κανόνες για τον Covid-19 από το προσωπικό.*



**Ερώτηση 12: Ο υποχρεωτικός εμβολιασμός για την προστασία από τον Covid-19, τι συναισθήματα δημιούργησε στο προσωπικό του ξενοδοχείου σας;**

Ο σχετικά υποχρεωτικός εμβολιασμός δίχασε την ελληνική κοινωνία σε εκείνους που ήταν υπέρ και σε εκείνους που ήταν κατά ενώ δεν έλειψαν και εκείνοι που αμφιταλαντεύονταν. Τα ξενοδοχεία, όντας επιχειρήσεις που λειτουργούν με πλήθος υπαλλήλων με διαφορετικά μέτρα και σταθμά, διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο και διαφορετικές απόψεις, θα μπορούσε κάποιος να πει ότι αποτελούν μικρογραφία της κοινωνίας. Αυτό αποτυπώνεται έντονα στα αποτελέσματα των απαντήσεων όπου μπορεί κανείς να δει να κυριαρχούν η δυσαρέσκεια (33%) και η επιφυλακτικότητα (28%) και ακολουθούν με 11% η καχυποψία και ο εκνευρισμός ενώ η ασφάλεια και η σιγουριά ακολουθούν με 10% και 5% αντίστοιχα. Επομένως, αν όντως το ξενοδοχείο αποτελεί μικρογραφία της κοινωνίας, πέρα από το ξενοδοχείο, ο αρνητισμός και η αμφιβολία για τον υποχρεωτικό εμβολιασμό κυριαρχούν και στην κοινωνία.

Γράφημα 6-18. Συναισθήματα του προσωπικού από τον υποχρεωτικό εμβολιασμό.



**Ερώτηση 13: Ο υποχρεωτικός εμβολιασμός ως μέτρο πρόληψης απέναντι στην εξάπλωση του Covid -19 πως επηρέασε την διάθεση των επισκεπτών του ξενοδοχείου σας; (Σε μία κλίμακα από το 1 ως το 5 όπου 1=πολύ αρνητικά, 2=αρνητικά, 3=ουδέτερα, 4=θετικά, 5=πολύ θετικά).**

Εν αντιθέσει με τα αποτελέσματα στην ερώτηση 12, εδώ αντί για άρνηση, υπάρχει μια θετική αποδοχή με τεράστιο ποσοστό (44%) που ξεπερνάει έστω και οριακά το 41% της ουδετερότητας, ενώ το αρνητικό ποσοστό (15%) έρχεται ως αντιπαραβολή στο θετικό 15% της ερώτησης 12.

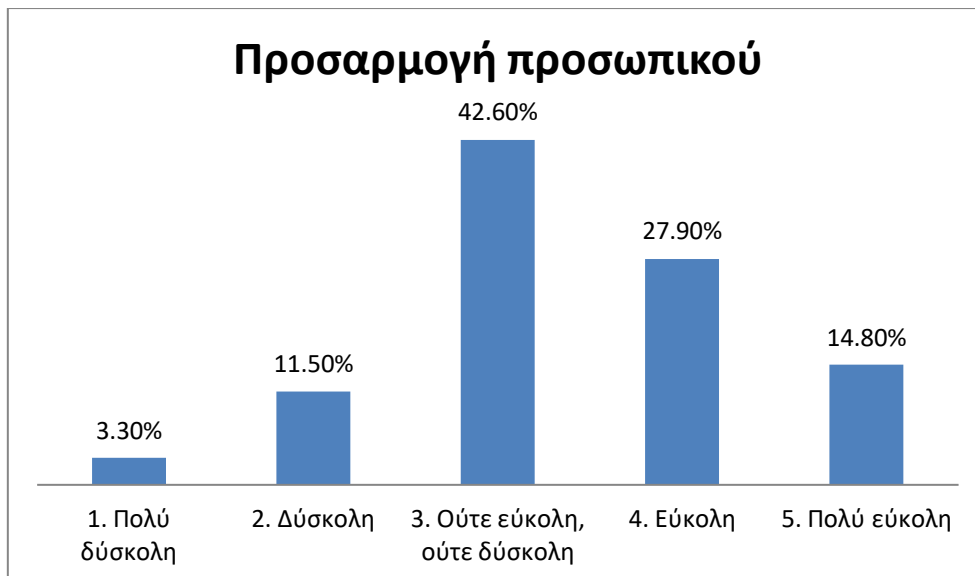
Γράφημα 6-19. Επίδραση υποχρεωτικού εμβολιασμού στην διάθεση των επισκεπτών



**Ερώτηση 14: Πόσο εύκολη ήταν η προσαρμογή του προσωπικού στα μέτρα που λήφθηκαν για την αποτροπή εξάπλωσης του Covid-19; (Σε μία κλίμακα από το 1 ως το 5 όπου 1=πολύ δύσκολη, 2=δύσκολη, 3=μέτρια, 4=εύκολη, 5=πολύ εύκολη).**

Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται ότι οι εντυπώσεις είναι πιο μετριοπαθείς δίνοντας και πάλι ένα ελαφρύ προβάδισμα υπέρ της εύκολης προσαρμογής στα νέα μέτρα που ορίστηκαν για την προστασία από τον Covid-19, κάποια εκ των οποίων είναι κοινά για όλα τα τμήματα όπως για παράδειγμα η αυστηρή χρήση μάσκας κατά τη διάρκεια της βάρδιας, ενώ άλλα έχουν να κάνουν περισσότερο και με τον εκάστοτε τομέα, όπως για παράδειγμα το σερβίρισμα των επισκεπτών στο μπουφέ από το προσωπικό αντί να πηγαίνει ο κάθε πελάτης να γεμίζει το πιάτο του μόνος του.

Γράφημα 6-20. Δυνατότητα προσαρμογής του προσωπικού στα μέτρα για την εξάπλωση του Covid-19



**Ερώτηση 15: Η λήψη μέτρων που πήρατε για την αποτροπή μετάδοσης του Covid-19, τι συναισθήματα προκάλεσε στους επισκέπτες σας;**

Όπως και στην ερώτηση 13 όπου ο υποχρεωτικός εμβολιασμός προκάλεσε στην πλειοψηφία του θετικά συναισθήματα, έτσι κι εδώ η λήψη μέτρων όπως η χρήση μάσκας, το διευρυμένο διάστημα μεταξύ άφιξης – αναχώρησης, ο βιολογικός καθαρισμός των δωματίων, η έλλειψη αναλωσίμων στα δωμάτια και άλλα, προκάλεσαν κυρίως θετικά συναισθήματα με κυρίαρχο αυτό της ασφάλειας (43%). Ωστόσο, έπειτα ακολουθούν με μικρή διαφορά μεταξύ τους η σιγουριά (18%) και η δυσαρέσκεια (16%) ενώ η επιφυλακτικότητα αγγίζει μετά βίας το 10%. Τέλος, εμφανίζονται πλήθος αρνητικών συναισθημάτων με πολύ μικρό συνολικό ποσοστό όμως. Επομένως, τα νέα μέτρα που έλαβαν τα ξενοδοχεία για την αντιμετώπιση του νέου κορονοϊού Covid-19, αντιμετωπίζονται κυρίως θετικά από το σύνολο των επισκεπτών.

Γράφημα 6-21. Συναισθήματα που προκάλεσε η λήψη μέτρων στους επισκέπτες.



#### 6.4 Συμπεράσματα επί των αποτελεσμάτων της έρευνας

Έπειτα από ενδελεχή μελέτη των αποτελεσμάτων της έρευνας, η οποία είχε ένα δείγμα 61 ατόμων, ώστε να διαπιστωθεί με ποιους τρόπους και σε τι κλίμακα, επηρέασε η πανδημία του Covid-19 την προσέλευση στα ελληνικά ξενοδοχεία καθώς και τις αντιδράσεις του εργαζόμενου προσωπικού και των τουριστών ως προς τους τρόπους αντιμετώπισης, προέκυψαν κάποια συμπεράσματα που αναλύονται παρακάτω:

1. Η ηλικία των ερωτηθέντων σε μεγάλο ποσοστό είναι ήδη στην τρίτη δεκαετία της ζωής τους, το οποίο σημαίνει πως έχουν την απαραίτητη ωριμότητα να δώσουν ειλικρινείς απαντήσεις ανεξάρτητα από το αν τους αρέσει η απάντηση ή όχι.
2. Το δείγμα των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα, στην πλειοψηφία του είχε πολλά χρόνια εμπειρίας στο χώρο. Επομένως οι απαντήσεις θεωρούνται αξιόπιστες όντας εκπορευόμενες από την πολύχρονη εμπειρία των συμμετεχόντων στον ξενοδοχειακό τομέα.
3. Το ποσοστό του είδους των ξενοδοχείων που εργάζονται οι ερωτώμενοι αν και δεν είναι ισόποσο, είναι σχετικά κοντά ποσοτικά, το οποίο σημαίνει πως υπάρχει μια ολοκληρωμένη εικόνα όσον αφορά την οπτική γωνία τους και καλύπτει και τα δύο πιο συχνά είδη τουριστών (business & leisure).

4. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι απλοί υπάλληλοι, με μικρό ποσοστό να ανήκει σε ιδιοκτήτες ή διευθυντές ξενοδοχείων, κάτι αρκετά σημαντικό όσον αφορά την εγγύτητα των απαντήσεων, δεδομένου ότι οι απλοί υπάλληλοι είναι εκείνοι που επηρεάστηκαν σε μεγαλύτερο ποσοστό όσον αφορά τον τρόπο αντιμετώπισης της εργασίας τους. Ωστόσο αυτό δεν δύναται να υποβαθμίσει την ευθύνη που έπεσε στους ώμους των διευθυντών και ιδιοκτητών όσον αφορά την ανάληψη των ευθυνών.
5. Από την έρευνα διαπιστώνεται ότι αν και το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ανήκει στο τμήμα της υποδοχής, και τα υπόλοιπα τμήματα ενός ξενοδοχείου καλύπτονται επαρκώς. Επομένως οι ληφθέντες απαντήσεις, ειδικά ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης από τις εκάστοτε επιχειρήσεις κρίνονται ως επαρκείς.
6. Σε τεράστιο ποσοστό των απαντήσεων οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι ήρθαν αντιμέτωποι με κάποιο είδος κρίσης. Ωστόσο, υπήρξαν κάποιοι οι οποίοι ανέφεραν ότι δεν έχουν έρθει αντιμέτωποι με κάποια κρίση. Έχοντας ως δεδομένο ότι η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια βρίσκεται συνεχώς σε κατάσταση κρίσης, είτε αυτή είναι οικονομική, είτε υγειονομική, είτε άλλου τύπου, εικάζεται ότι τα συγκεκριμένα άτομα είτε δεν εργάζονταν εκείνη την περίοδο στην Ελλάδα, είτε δούλευαν στο εξωτερικό. Όποιο ενδεχόμενο και να ισχύει, η πραγματικότητα έχει ως εξής. Η Ελλάδα από το 2008 περίπου μέχρι και σήμερα, βρίσκεται συνεχώς σε κατάσταση κρίσης, με ότι αυτό συνεπάγεται κάθε φορά για τον τουρισμό.
7. Εξετάζοντας το είδος κρίσης που αντιμετώπισαν οι ερωτώμενοι, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι παραπάνω από τα 2/3, σε ποσοστό περίπου 70%, αντιμετώπισαν την κρίση του Covid-19. Ωστόσο έχοντας ως δεδομένο από τις προηγούμενες απαντήσεις την πολύχρονη εμπειρία των ερωτηθέντων και παράλληλα γνωρίζοντας πόσα χρόνια διήρκεσε η οικονομική κρίση, εικάζεται ότι δεν ήταν τόσο μικρό το ποσοστό των ατόμων που αντιμετώπισαν οικονομική κρίση, όμως ακόμα κι έτσι, αποφάσισαν να επιλέξουν την επιλογή της κρίσης του Covid-19. Πάραυτα, δεν προκαλεί εντύπωση η διαφορά στο ποσοστό των απαντήσεων. Αυτό οφείλεται στην σφοδρότητα και την ένταση με την οποία η



- κρίση του Covid-19 επηρέασε τον τουρισμό στην Ελλάδα αλλά και όλους τους υπόλοιπους οικονομικούς, και όχι μόνο, τομείς παγκοσμίως.
8. Στην ερώτηση αν υπήρξε σχέδιο διαχείρισης κρίσεων, αν και τα ποσοστά είναι κοντινά μεταξύ τους, όπου το 56% απάντησε θετικά, το 44% που απάντησε αρνητικά κρίνεται ως ένα υπερβολικά μεγάλο ποσοστό. Σε έναν χώρο όπως το ξενοδοχείο, που αποτελείται από πολλά διαφορετικά και αλληλοεξαρτώμενα τμήματα, και ένα μικρό λάθος μπορεί να λάβει μεγάλες διαστάσεις, ακόμα και χωρίς να λαμβάνονται κατά νου όλες οι έκτακτες εξωτερικές συνθήκες που μπορεί να διαμορφωθούν και να επηρεάσουν την εύρυθμη λειτουργία του, θεωρείται τραγικό και ανεύθυνο.
  9. Εξετάζοντας την ύπαρξη ομάδας διαχείρισης κρίσεων, σε συνάρτηση με την παραπάνω ερώτηση για την ύπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων, τα αποτελέσματα παρά είναι κοντινά και κρίνονται ανεπαρκή από τη μεριά των επιχειρήσεων.
  10. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 69% των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων επιλέγει την ύπαρξη ενός κεντρικού συστήματος διαχείρισης κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, κάτι που ίσως επεξηγεί την έλλειψη σχεδίου και ομάδας διαχείρισης κρίσεων στις παραπάνω ερωτήσεις. Ωστόσο, το ποσοστό εδώ είναι πολύ μεγαλύτερο. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ως το ότι ένα άτομο αναλαμβάνει την πλήρη ευθύνη για την ανάπτυξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων καθώς και το ότι αναλαμβάνει το ρόλο της ομάδας διαχείρισης κρίσεων.
  11. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας σχεδόν ο ένας στους δύο εργαζόμενους βρέθηκε υπό καθεστώς αναστολής εργασίας. Σε αυτό σίγουρα έπαιξαν ρόλο και τα μέτρα που θέσπισε η πολιτεία ως ενίσχυση των επιχειρήσεων παρέχοντας κίνητρα για την αποτροπή των απολύσεων. Βέβαια ακόμα και με τα μέτρα αυτά, δεν απετράπη εντελώς η απώλεια θέσεων εργασίας, 10% των ερωτηθέντων έχασαν τη δουλειά τους, ενώ περίπου ο ένας στους τρεις είχε κάποια μείωση είτε στις ώρες εργασίας, είτε στους μήνες εργασίας, είτε αναγκάστηκε να δουλεύει από το σπίτι με τηλεργασία, και μόνο ένα ποσοστό 12% συνέχισε να εργάζεται κανονικά. Αυτά τα αποτελέσματα είναι απόρροια της μειωμένης τουριστικής κίνησης κατά τη διάρκεια της έξαρσης της κρίσης του Covid-19,

που οφείλονται στους ταξιδιωτικούς περιορισμούς που θεσπίστηκαν παγκοσμίως ώστε να αναχαιτιστεί η πορεία του ιού.

12. Αξιολογώντας τα αποτελέσματα του γραφήματος στην ερώτηση πως κρίνεται ο τρόπος αντίδρασης της εκάστοτε επιχείρησης στην κρίση της πανδημίας του Covid-19, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις κατά ένα τεράστιο ποσοστό αντέδρασαν ως όφειλαν και πήραν τα κατάλληλα μέτρα ώστε να μην υπάρξουν προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία τους
13. Αν και το θετικό ποσοστό είναι μεγαλύτερο (54%), από τα αποτελέσματα της έρευνας, προκύπτει ότι σε μεγάλο ποσοστό (46%) η στρατηγική που ακολούθησε η επιχείρηση των ερωτηθέντων δεν ήταν αποδοτική για την αντιμετώπιση της κρίσης της πανδημίας του Covid-19. Αν και σε αυτό είναι δυνατόν να παίξουν πολλοί παράγοντες ρόλο, εάν το δει κάποιος σε αντιπαραβολή με το γεγονός ότι στα ίδια ποσοστά δεν υπάρχει ομάδα αντιμετώπισης κρίσεων, και σε παρόμοιο ποσοστό δεν υπάρχει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων, γίνεται εύκολα εμφανής ο λόγος που δεν απέδωσε η στρατηγική της εκάστοτε επιχείρησης.
14. Με βάση την πλειοψηφία των αποτελεσμάτων από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η παροχή κινήτρων, σε μεγάλο βαθμό, μπορεί να παίξει αποτρεπτικό ρόλο στην δημιουργία ή την κλιμάκωση μιας κρίσης. Ωστόσο, αν και σε κρίσεις όπως αυτή της πανδημίας του Covid-19, δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει αποτρεπτικά κατά την έξαρσή της, στα μετέπειτα στάδια αυτής, θα μπορούσε να έχει θετική επίδραση και να βοηθήσει στην αποκλιμάκωση.
15. Με γνώμονα τη λογική, την μεγαλύτερη επίδραση θα την δεχόταν ο τομέας του τουρισμού αναψυχής. Όντως, όπως επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας, το μεγαλύτερο ποσοστό τουριστών που εβλήθη, ήταν της κατηγορίας leisure. Ωστόσο, όπως είναι λογικό, εφόσον τα ξενοδοχεία στα οποία εργάζονται οι ερωτηθέντες ανήκουν και σε ξενοδοχεία τύπου resort αλλά και σε ξενοδοχεία πόλεως, το ποσοστό των business πελατών, αν και ήταν το μισό, παραμένει ένα αρκετά μεγάλο και σεβαστό ποσοστό. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι πολλοί τομείς της εξωτερικής δραστηριότητας έπαψαν να λειτουργούν στο ρυθμό που

λειτουργούσαν πριν την πανδημία του Covid-19 ή και εντελώς, με αποτέλεσμα οι απαιτήσεις να μειωθούν.

16. Έχοντας ως βάση τα αποτελέσματα από το διάγραμμα της ερώτησης 11, η προσαρμογή στους κανόνες για την προστασία από τον Covid-19 αποδείχθηκε σχετικά εύκολη. Ωστόσο ένα σεβαστό ποσοστό των ερωτηθέντων, περίπου 35% βρίσκεται κάπου στη μέση ως προς την ευκολία ή δυσκολία προσαρμογής. Εικάζεται ότι αυτό εκπορεύεται από το τμήμα εργασίας του κάθε ερωτώμενου, όπου ανάλογα το τμήμα καθώς και τον όγκο δουλειάς δύναται να παίξει μεγάλο ρόλο. Για παράδειγμα τα τμήματα επισιτισμού και οροφοκομίας που είναι πιο άμεσα συνυφασμένα με το υγειονομικό κομμάτι, θεωρούνται πιο απαιτητικά και αυστηρά ως προς την εφαρμογή των κανόνων.
17. Ένα από τα μέτρα αναχαίτισης της πανδημίας του Covid-19, και ίσως το πιο δραστικό, αποτελεί ο σχεδόν υποχρεωτικός εμβολιασμός των πολιτών καθώς και του προσωπικού. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι, με εξαίρεση ένα 15% των ερωτηθέντων που ένιωθαν ασφάλεια και σιγουριά, τα συναισθήματα που κυριέυσαν το προσωπικό των ελληνικών ξενοδοχείων σχετικά με τον υποχρεωτικό εμβολιασμό ήταν είτε αρνητικά (δυσαρέσκεια, εκνευρισμός), είτε αμφιταλαντευόμενα (επιφυλακτικότητα, καχυποψία, ανασφάλεια). Αυτό πιθανόν οφείλεται στην ελλιπή ενημέρωση που υπήρχε από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης καθώς και στις διάφορες θεωρίες συνωμοσίας που κατέκλυσαν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
18. Αντίθετα, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, η διάθεση των τουριστών επηρεάστηκε κυρίως θετικά, με ποσοστό 44%, ενώ μόνο ένα 15% παρουσίασε αρνητική διάθεση, κάτι που έρχεται σε αντιδιαστολή με το 15% των θετικών συναισθημάτων που ένιωθαν οι ερωτηθέντες, με βάση τα στοιχεία της προηγούμενης ερώτησης. Τέλος, κι εδώ υπήρξε ουδέτερη αντίδραση θα έλεγε κανείς, με ποσοστό 41%.
19. Με βάση τα αποτελέσματα του γραφήματος της ερώτησης 14, στην πλειοψηφία τους οι ερωτηθέντες δεν είχαν κάποια δυσκολία ως προς την εφαρμογή των μέτρων αποτροπής της εξάπλωσης του Covid-19, παρόλο που ένα μεγάλο ποσοστό απάντησε εντελώς ουδέτερα, αφήνοντας ένα πολύ μικρό ποσοστό να

παρουσιάζει δυσκολία στην προσαρμογή. Ξανά, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, αυτό μπορεί να οφείλεται στο τμήμα απασχόλησης του κάθε εργαζόμενου, στον φόρτο εργασίας καθώς και στο ζητούμενο από το πόστο του.

20. Αναλύοντας τα αποτελέσματα των απαντήσεων της ερώτησης 16, προκύπτει, όπως και παραπάνω με τον υποχρεωτικό εμβολιασμό, πως τα μέτρα που λήφθηκαν για την αποτροπή της μετάδοσης του Covid-19, είχαν θετική επίδραση στην διάθεση των τουριστών, και μάλιστα σε ποσοστό 61%, δηλαδή παραπάνω από το μισό. Το υπόλοιπο ποσοστό μοιράζεται σχεδόν ισόποσα ανάμεσα στους ανασφαλείς και σε εκείνους που αντέδρασαν αρνητικά. Συνοψίζοντας τα παραπάνω συμπεράσματα, διαπιστώνεται ότι οι υπάλληλοι των Ελληνικών ξενοδοχείων, έχουν αντιμετωπίσει πολλών ειδών κρίσεις (υγειονομική, οικονομική, φυσικές καταστροφές) στον επαγγελματικό τους χώρο. Ωστόσο, χάρη στην παρούσα έρευνα, αποδεικνύεται ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, σχεδόν κατά το ήμισυ δεν έχουν πάρει τα απαραίτητα μέτρα για την διαχείριση κρίσεων. Αυτό φαίνεται αφενός από την έλλειψη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων και αφετέρου από την έλλειψη ομάδας διαχείρισης κρίσεων. Ως αποτέλεσμα, η στρατηγική που ακολουθήθηκε για τη διαχείριση της κρίσης της πανδημίας του Covid-19 από τις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν ήταν ικανοποιητική. Αυτό πιθανότατα να οφείλεται και στο γεγονός ότι η διαχείριση της κρίσης σε μεγάλο ποσοστό πραγματοποιείται από ένα και μόνο άτομο ή τμήμα, αντί να είναι συλλογική προσπάθεια ώστε να υπάρχει πλήθος ιδεών και προτάσεων για την αντιμετώπιση αυτής. Παράλληλα, τα ληφθέντα μέτρα και οι κανόνες που θεσπίστηκαν, αποδεικνύεται πως δεν ήταν τόσο εύκολο για το σύνολο των εργαζομένων να προσαρμοστεί. Ακόμη, τα ληφθέντα μέτρα και ο υποχρεωτικός εμβολιασμός αν και είχαν θετική επίδραση στην πλειοψηφία των τουριστών, στην πλειοψηφία των εργαζομένων είχαν κυρίως αρνητική επίδραση. Επίσης, να αναφερθεί, ότι ο τρόπος εργασίας των εργαζομένων επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό, με μόνο έναν στους δέκα να μην αντιμετωπίζει καμία δραστική αλλαγή ενώ κάποιοι έχασαν εντελώς τη δουλειά τους. Τέλος, το μεγαλύτερο κομμάτι των τουριστών που εβλήθη από την πανδημία του Covid-19, ήταν αυτό

των τουριστών αναψυχής (leisure), χωρίς αυτό να σημαίνει ότι και ένα μεγάλο κομμάτι των business tourists δεν επηρεάστηκε.

### **6.5 Προτάσεις για αποδοτικότερη διαχείριση κρίσεων από τα ξενοδοχεία.**

Τα ξενοδοχεία αποτελούν το μεγαλύτερο κομμάτι της φιλοξενίας τουριστών στην Ελλάδα και για αυτόν ακριβώς τον λόγο διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού, ο οποίος συμβάλλει τα μέγιστα στην ελληνική οικονομία. Ωστόσο μια κρίση θα μπορούσε να προκαλέσει μεγάλη ζημιά σε μέρος ή και στο σύνολο των ξενοδοχείων κάτι το οποίο θα είχε αρνητικό αντίκτυπο στην ελληνική οικονομία.

Επομένως για να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικότερη διαχείριση ή και αποφυγή κρίσεων στα ξενοδοχεία, πρέπει να ληφθούν κάποια μέτρα.

Το Υπουργείο Τουρισμού το οποίο είναι υπεύθυνο για την τουριστική πολιτική, να θεσπίσει κανόνες για τα ξενοδοχεία όπου θα είναι υποχρεωτικά ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων από όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Επίσης να γίνει υποχρεωτική η δημιουργία ομάδας διαχείρισης κρίσεων σε όλα τα ξενοδοχεία.

Όμως, η ευθύνη δεν πρέπει να βαραίνει μόνο τους αρμόδιους φορείς αλλά και τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Για αρχή καλό θα ήταν να οριστεί ένα αποκεντρωμένο σύστημα διαχείρισης κρίσεων, όπου την ευθύνη για την υλοποίηση αυτής θα την μοιράζονται όλα τα αρμόδια τμήματα. Κάτι τέτοιο θα βοηθήσει στην παρουσίαση και την εξέταση όλων των παραμέτρων, υπό την οπτική γωνία του κάθε τμήματος και παράλληλα στον διαμοιρασμό πληροφοριών και απόψεων. Επιπλέον, πέρα από την δημιουργία ομάδας διαχείρισης κρίσεων που ειπώθηκε παραπάνω, θα μπορούσε να αποδειχθεί αρκετά ωφέλιμο να πραγματοποιούνται εκπαιδευτικές ασκήσεις και σενάρια ανά τακτά χρονικά διαστήματα, για όλο το προσωπικό και όχι μόνο τα μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων, ώστε να βρίσκονται μονίμως σε εγρήγορση. Τέτοιες ασκήσεις μπορούν να έχουν ως αντικείμενο είτε απλά πράγματα όπως την αντιμετώπιση ενός προβληματικού πελάτη, είτε πιο περίπλοκα και επικίνδυνα σενάρια, όπως μια πυρκαγιά ή ένα σεισμό.

Στα πιο περίπλοκα σενάρια, προτείνεται η επίσκεψη από ειδικούς άλλων κλάδων, για παράδειγμα ένας πυροσβέστης, να εξηγήσει με κάθε λεπτομέρεια την πιο αποδοτική χρήση των πυροσβεστήρων.

Ωστόσο, επειδή δεν είναι όλες οι κρίσεις άμεσα αντιμετωπίσιμες από το ίδιο το προσωπικό, μπορεί να χρειαστεί ενίσχυση από εξωτερικά μέλη όπως για παράδειγμα ένα γιατρό σε μια κρίση υγειονομικού χαρακτήρα ή έναν αστυνομικό σε περίπτωση που ένας πελάτης εμφανίζει παραβατική συμπεριφορά. Οπότε ωφέλιμο θα ήταν να παρέχεται συνεχώς εκπαίδευση ως προς την αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων μέχρι να καταφτάσουν οι ειδικοί καθώς και ποιον να ενημερώσουν οι υπάλληλοι της επιχείρησης ανά πάσα ώρα και στιγμή.

Παράλληλα, η παροχή κινήτρων μπορεί να αποδειχθεί ευεργετική ως προς την απόδοση των υπαλλήλων κατά τη διάρκεια μιας κρίσης καθώς και για την εκδήλωση προθυμίας στο να αναλάβουν ρόλο στην ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Τα κίνητρα αυτά μπορούν να είναι είτε οικονομικά όπως για παράδειγμα μια μικρή οικονομική ενίσχυση, είτε μια μικρή προαγωγή ή παραπάνω προνόμια όπως να έχουν προτεραιότητα στην εκπλήρωση των επιθυμιών τους από την επιχείρηση, για παράδειγμα, περισσότερα Σαββατοκύριακα ρεπό.

Επίσης, θα πρέπει να γίνονται συχνά σεμινάρια όπου πέρα από εκπαίδευση για την προστασία του προσωπικού και των εγκαταστάσεων, να καλλιεργείται η ευαισθητοποίηση και το ενδιαφέρον για τους πελάτες και τις ιδιαίτερες ανάγκες που πιθανόν έχουν, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική η φροντίδα τους και η καθοδήγησή τους κατά τη διάρκεια μιας κρίσης

Κλείνοντας, θα μπορούσε να αποδειχθεί χρήσιμη η τοποθέτηση καμερών σε ευάλωτα σημεία του ξενοδοχείου όπου είναι πιο πιθανή η εκδήλωση κρίσης, καθώς και ο εφοδιασμός του προσωπικού με φορητά ραδιοτηλέφωνα (walkie talkie) ώστε να είναι πιο άμεση η ενημέρωση και η επικοινωνία σε περίπτωση εκδήλωσης κρίσης.

## 6.6 Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη

Η διαχείριση κρίσεων, όπως αναλύθηκε και παραπάνω, αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο των ξενοδοχειακών (και όχι μόνο) επιχειρήσεων σε περίπτωση ακραίων και απρόβλεπτων καταστάσεων.

Έχοντας ως δεδομένο το γεγονός ότι η επιδημία του Κορονοϊού, δεν έχει τελειώσει αλλά ακόμα βρίσκεται σε εξέλιξη, θα μπορούσε να γίνει επιπλέον έρευνα παίρνοντας συνεντεύξεις από Έλληνες ξενοδόχους για το πώς τους επηρέασε και τους επηρεάζει ακόμα ως προς το κόστος επιβολής των μέτρων προστασίας καθώς και τι ζημιές αντιμετώπισαν στους ετήσιους τζίρους τους, από το 2020 που ήταν η μεγάλη έξαρση της πανδημίας, μέχρι και τη χρονιά πραγματοποίησης της περαιτέρω έρευνας.

## Παράρτημα

### Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο

**Τουρισμός και αντιμετώπιση κρίσεων. Η περίπτωση της κρίσης του Covid – 19 και η αντιμετώπισή της από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.**

Η έρευνα αυτή πραγματοποιείται στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας του μεταπτυχιακού φοιτητή Σταματάκη Αντώνη (Α.Μ. 19031), υπό την καθοδήγηση του καθηγητή κύριου Κωνσταντίνου Σεργόπουλου υπό την αιγίδα του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα "Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα στον Τουρισμό". Σκοπός της είναι να αναδείξει το πώς η κρίση του κορονοϊού Covid-19 επηρέασε τον τουρισμό και κυρίως τα ξενοδοχεία καθώς και το πώς αυτή αντιμετωπίστηκε.

Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας.

### Ενότητα Α: Ερευνητικά Ερωτήματα

1. Έχετε αντιμετωπίσει κρίση στο χώρο εργασία σας;
  - Ναι
  - Όχι
2. Τι είδους κρίση έχετε αντιμετωπίσει;
  - Φυσική καταστροφή (σεισμός, πλημμύρα)
  - Ασθένεια ή ιός (Covid-19)
  - Οικονομική κρίση (CapitalControl)
  - Άλλο
3. Υπάρχει σχέδιο αντιμετώπισης σε περίπτωση κρίσεων, που έχει εκπονηθεί εκ των προτέρων;
  - Ναι
  - Όχι
4. Υπάρχει Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων;
  - Ναι
  - Όχι



5. Ποια είναι η προτιμώμενη πολιτική διαχείρισης του Ξενοδοχείου, κατά τη διάρκεια μιας κρίσης?
- Κεντρικό σύστημα (Μία μονάδα ή ένα άτομο που διαχειρίζεται την κρίση)
  - Αποκεντρωμένο σύστημα (Πολλαπλά τμήματα που χειρίζονται την κρίση)
6. Τι αντιμετώπιση είχατε από την εταιρεία σας κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19;
- Απώλεια εργασίας
  - Αναστολή εργασίας
  - Εργασία για λιγότερες ώρες ή μέρες
  - Εργασία για λιγότερους μήνες από το αναμενόμενο (ισχύει για εποχιακές θέσεις εργασίας)
  - Εργασία εξ αποστάσεως
  - Κανονική εργασία
7. Πώς θα αξιολογούσατε τον τρόπο αντιμετώπισης της κρίσης του Covid-19 από την επιχείρησή σας; (Σε μία κλίμακα από το 1 ως το 5 όπου 1=πολύ κακή, 2=κακή, 3=μέτρια, 4=καλή, 5=πολύ καλή).

	1	2	3	4	5
Τρόπος αντιμετώπισης του Covid-19					

8. Αναφερθείτε εάν στην περίπτωση του Covid-19 η στρατηγική του ξενοδοχείου σας, βοήθησε στην αντιμετώπιση αυτής της κρίσης;
- Ναι
  - Όχι
9. Πόσο πιστεύετε ότι θα βοηθούσε στην αποτροπή μιας κρίσης η παροχή επιπλέον κινήτρων στο προσωπικό που απαρτίζει το ξενοδοχείο; (Σε μία κλίμακα από το 1 ως το 5 όπου 1=καθόλου, 2=πολύ λίγο, 3=λίγο, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ).

	1	2	3	4	5
Παροχή Κινήτρων προς αποτροπή κρίσεων					

10. Ποιο κομμάτι των επισκεπτών σας, πιστεύετε ότι επλήγη περισσότερο;

- Leisure
- Business

11. Πόσο εύκολη ήταν η προσαρμογή του προσωπικού στους νέους κανόνες που ορίστηκαν για την προστασία από τον Covid 19;(Σε μία κλίμακα από το 1 ως το 5 όπου 1=πολύ δύσκολη, 2=δύσκολη, 3=μέτρια, 4=εύκολη, 5=πολύ εύκολη).

	1	2	3	4	5
Προσαρμογή προσωπικού στους νέους κανόνες					

12. Ο υποχρεωτικός εμβολιασμός για την προστασία από τον Covid-19, τι συναισθήματα δημιούργησε στο προσωπικό;

- Ασφάλεια
- Ανασφάλεια
- Δυσαρέσκεια
- Σιγουριά
- Εκνευρισμό
- Επιφυλακτικότητα
- Καχυποψία

13. Ο υποχρεωτικός εμβολιασμός ως μέτρο πρόληψης απέναντι στην εξάπλωση του Covid 19 πως επηρέασε την διάθεση των επισκεπτών του ξενοδοχείου σας; (Σε μία κλίμακα από το 1 ως το 5 όπου 1=πολύ αρνητικά, 2=αρνητικά, 3=ουδέτερα, 4=θετικά, 5=πολύ θετικά).

	1	2	3	4	5
Διάθεση επισκεπτών από υποχρεωτικό εμβολιασμό					

14. Πόσο εύκολη ήταν η προσαρμογή του προσωπικού στα μέτρα που λήφθηκαν για την αποτροπή εξάπλωσης του Covid 19; (Σε μία κλίμακα από το 1 ως το 5 όπου 1=πολύ δύσκολη, 2=δύσκολη, 3=μέτρια, 4=εύκολη, 5=πολύ εύκολη).

	1	2	3	4	5
Προσαρμογή του προσωπικού στα νέα μέτρα					

15. Η λήψη μέτρων που πήρατε για την αποτροπή μετάδοσης του Covid 19, τι συναισθήματα προκάλεσε στους επισκέπτες σας;

- Εκνευρισμό
- Δυσαρέσκεια
- Ανασφάλεια
- Ασφάλεια
- Καχυποψία
- Σιγουριά
- Επιφυλακτικότητα

#### **Ενότητα Β: Δημογραφικά ερωτήματα**

1. Φύλο:

- Άντρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46+

3. Χρόνια προϋπηρεσίας

- 0-5 ετών
- 6-10 ετών
- 11-25 ετών

- 26+
- 4. Κατηγορία Ξενοδοχείου
  - Πόλεως
  - Resort
- 5. Κατηγορία Θέσης:
  - Υπάλληλος
  - Στέλεχος
  - Ανώτερος Διευθυντής
  - Κορυφαίος Διευθυντής
  - Ιδιοκτήτης
- 6. Τμήμα Εργαζομένου:
  - Υποδοχής
  - Συντήρησης
  - Οροφοκομίας
  - Επισιτιστικό
  - Διοίκησης
  - Άλλο

## Παράρτημα Β: Αρχείο Πινάκων

Αφίξεις μη κατοίκων από το εξωτερικό ανά χώρα προέλευσης (σε χιλ.)			
Χώρες προέλευσης	2019	2020	2021
<b>Χώρες Ευρωζώνης</b>	<b>11.071</b>	<b>3.447</b>	<b>7.360</b>
Αυστρία	583	161	422
Βέλγιο	588	136	359
Γαλλία	1.542	469	1.175
Γερμανία	4.026	1.526	3.001
Ισπανία	283	75	141
Ιταλία	1.553	373	806
Κύπρος	801	291	496
Ολλανδία	818	257	580
Λοιπές	878	159	379
<b>Χώρες ΕΕ εκτός Ευρωζώνης</b>	<b>7.482</b>	<b>1.442</b>	<b>2.763</b>
Δανία	308	88	204
Ρουμανία	1.378	205	626
Σουηδία	412	48	128
Τσεχία	402	103	266
Λοιπές	4.982	998	1.540
<b>Λοιπές Χώρες</b>	<b>12.795</b>	<b>2.485</b>	<b>4.582</b>
Αλβανία	944	266	309
Αυστραλία	339	29	9
Ελβετία	540	176	404
Ηνωμένο Βασίλειο	3.499	1.069	1.591
ΗΠΑ	1.179	107	396
Καναδάς	321	33	57
Ρωσία	583	26	120
Λοιπές	5.389	781	1.698
<b>Σύνολο αφίξεων**</b>	<b>31.348</b>	<b>7.374</b>	<b>14.705</b>

Πίνακας 5-1

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδας

\*Τα στοιχεία για την Κροαζία δεν περιλαμβάνονται

Διανυκτερεύσεις μη κατοίκων στην Ελλάδα ανά χώρα προέλευσης (σε χιλιάδες)			
Χώρες προέλευσης	2019	2020	2021
<b>Χώρες Ευρωζώνης</b>	<b>97.573</b>	<b>36.132</b>	<b>71.438</b>
Αυστρία	5.132	1.445	3.716
Βέλγιο	5.136	1.484	3.144
Γαλλία	12.946	4.580	11.281
Γερμανία	37.313	17.181	30.428
Ισπανία	2.435	673	1.221
Ιταλία	12.609	3.453	7.045
Κύπρος	7.230	3.184	5.314
Ολλανδία	7.573	2.608	5.823
Λοιπές	7.199	1.522	3.467
<b>Χώρες ΕΕ εκτός Ευρωζώνης</b>	<b>35.190</b>	<b>7.449</b>	<b>18.221</b>
Δανία	2.561	780	1.768
Ρουμανία	8.873	1.249	4.567
Σουηδία	3.675	614	1.195
Τσεχία	3.238	822	2.138
Λοιπές	16.843	3.984	8.553
<b>Λοιπές Χώρες</b>	<b>99.700</b>	<b>20.472</b>	<b>41.699</b>
Αλβανία	3.311	1.460	1.948
Αυστραλία	4.582	428	220
Ελβετία	4.851	1.745	3.904
Ηνωμένο Βασίλειο	30.349	10.447	16.134
ΗΠΑ	12.457	1.396	5.624
Καναδάς	4.048	791	907
Ρωσία	6.087	239	1.346
Λοιπές	34.015	3.968	11.616
<b>Σύνολο Διανυκτερεύσεων*</b>	<b>232.464</b>	<b>64.053</b>	<b>131.357</b>

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδας

\*Τα στοιχεία για την Κροαζιέρα δεν περιλαμβάνονται

Πίνακας 5-2

Δαπάνη ανά χώρα προέλευσης (σε εκ. €)			
Χώρες προέλευσης	2019	2020	2021
<b>Χώρες Ευρωζώνης</b>	<b>7.732</b>	<b>2.405</b>	<b>5.536</b>
Αυστρία	462	112	337
Βέλγιο	453	92	294
Γαλλία	1.090	367	992
Γερμανία	2.959	1.134	2.316
Ισπανία	203	45	103
Ιταλία	1.009	218	525
Κύπρος	465	169	284
Ολλανδία	534	169	410
Λοιπές	558	98	276
<b>Χώρες ΕΕ εκτός Ευρωζώνης</b>	<b>1.999</b>	<b>453</b>	<b>1.261</b>
Δανία	191	58	154
Ρουμανία	483	80	301
Σουηδία	258	28	83
Τσεχία	186	48	140
Λοιπές	880	239	584
<b>Λοιπές Χώρες</b>	<b>7.949</b>	<b>1.452</b>	<b>3.531</b>
Αλβανία	212	90	111
Αυστραλία	371	20	9
Ελβετία	462	148	355
Ηνωμένο Βασίλειο	2.564	756	1.466
ΗΠΑ	1.189	86	596
Καναδάς	343	40	82
Ρωσία	433	14	115
Λοιπές	2.375	297	798
<b>Σύνολο Δαπάνης**</b>	<b>17.680</b>	<b>4.310</b>	<b>10.328</b>

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδας

\*\*Τα στοιχεία για την Κροαζιέρα δεν περιλαμβάνονται

Πίνακας 5-3

<b>Μέση τουριστική δαπάνη ανά χώρα προέλευσης (σε €)</b>			
<b>Χώρες προέλευσης</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Χώρες Ευρωζώνης</b>	<b>698</b>	<b>698</b>	<b>752</b>
Αυστρία	792	699	799
Βέλγιο	771	678	820
Γαλλία	707	784	844
€Γερμανία	735	743	772
Ισπανία	718	603	727
Ιταλία	649	583	651
Κύπρος	581	581	571
Ολλανδία	653	659	707
Λοιπές Χώρες	636	614	728
<b>Χώρες ΕΕ εκτός Ευρωζώνης</b>	<b>267</b>	<b>314</b>	<b>457</b>
Δανία	620	658	752
Ρουμανία	350	391	481
Σουηδία	626	575	652
Τσεχία	464	467	527
Λοιπές Χώρες	177	239	379
<b>Λοιπές Χώρες</b>	<b>621</b>	<b>584</b>	<b>771</b>
Αλβανία	225	338	358
Αυστραλία	1.095	715	1.061
Ελβετία	856	841	880
Ηνωμένο Βασίλειο	733	707	921
ΗΠΑ	1.008	808	1.505
Καναδάς	1.068	1.228	1.438
Ρωσία	744	557	958
Λοιπές Χώρες	441	380	470
<b>Σύνολο Έρευνας Συνόρων**</b>	<b>564</b>	<b>584</b>	<b>702</b>

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδας

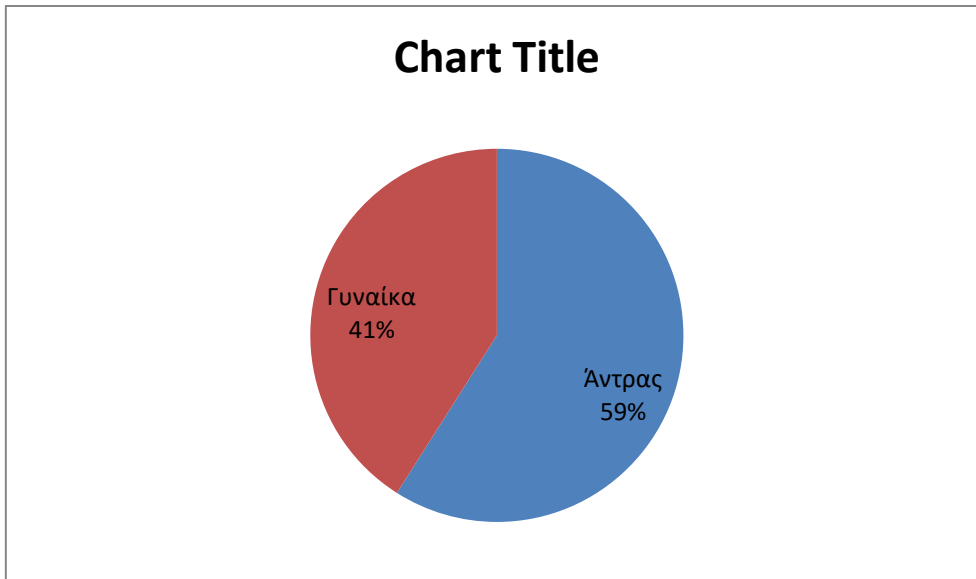
\*\*Τα στοιχεία για την Κροαζία δεν περιλαμβάνονται

#### Πίνακας 5-4

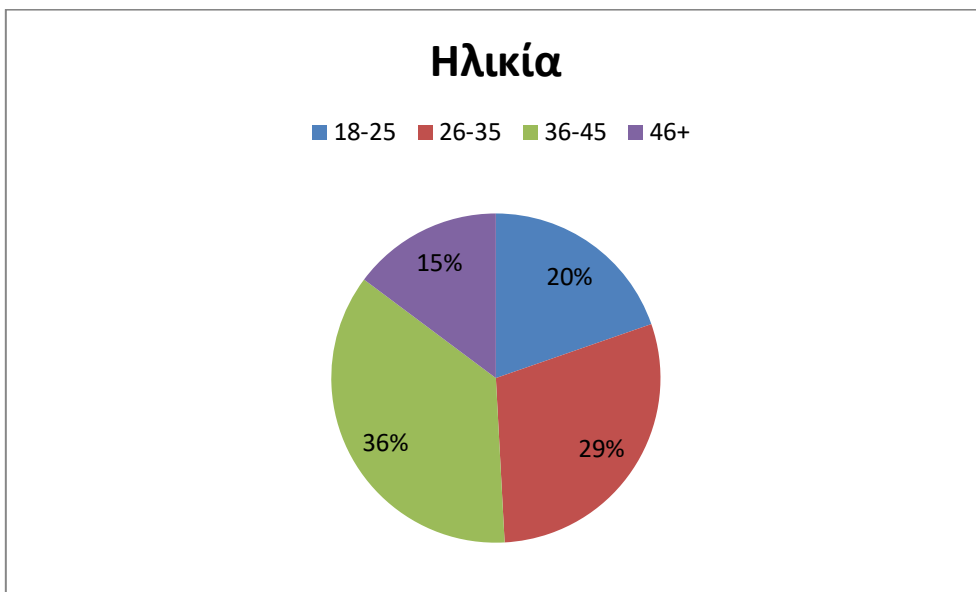


## Παράρτημα Γ: Αρχείο Γραφημάτων

Γράφημα 6-1. Φύλο των ερωτηθέντων



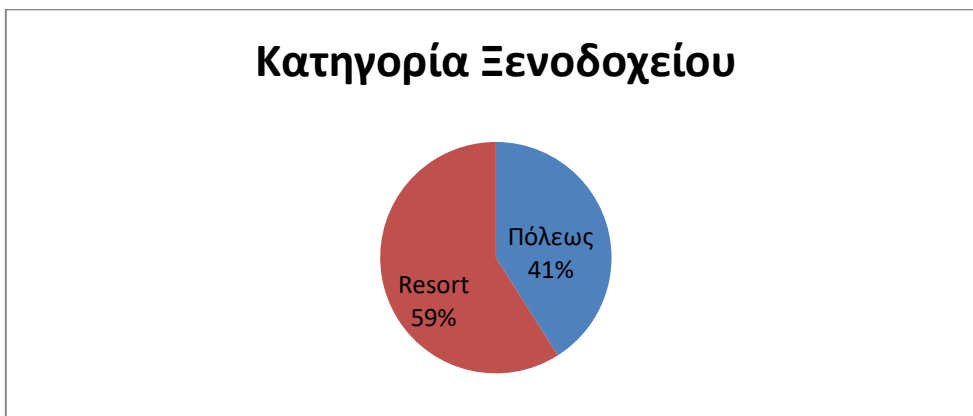
Γράφημα 6-2. Ηλικία των ερωτηθέντων



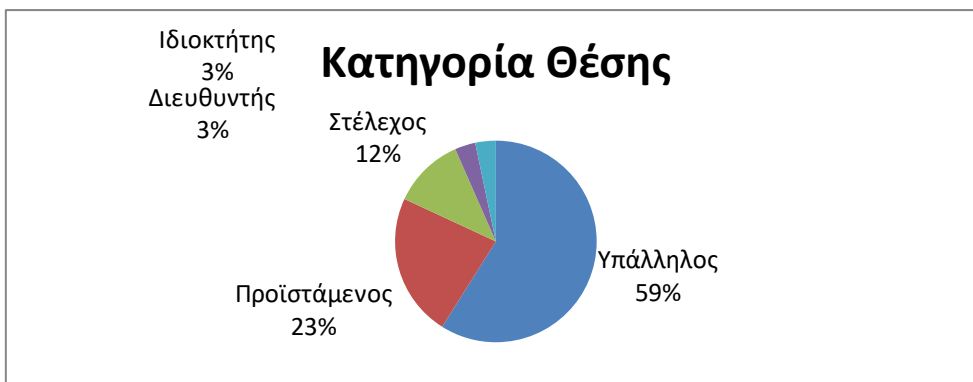
Γράφημα 6-3. Χρόνια Προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων



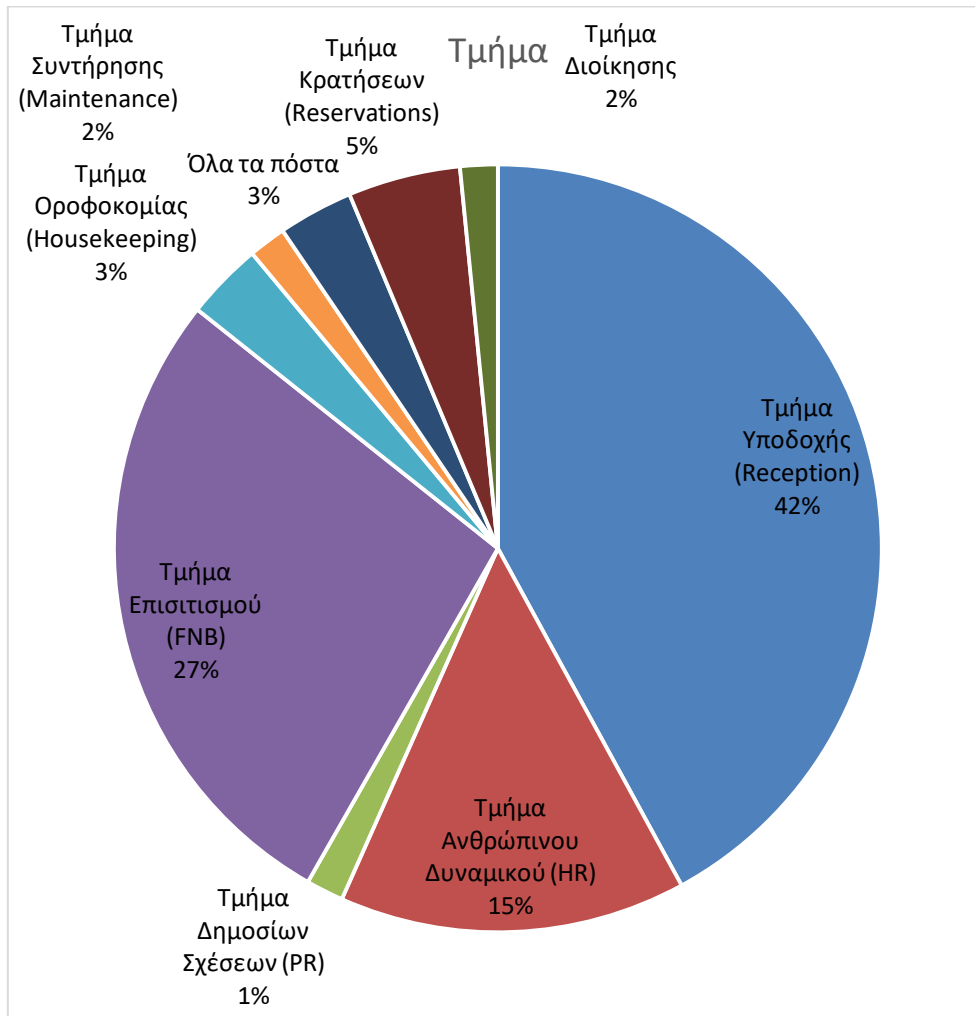
Γράφημα 6-4. Κατηγορία Ξενοδοχείου εργασίας των ερωτηθέντων



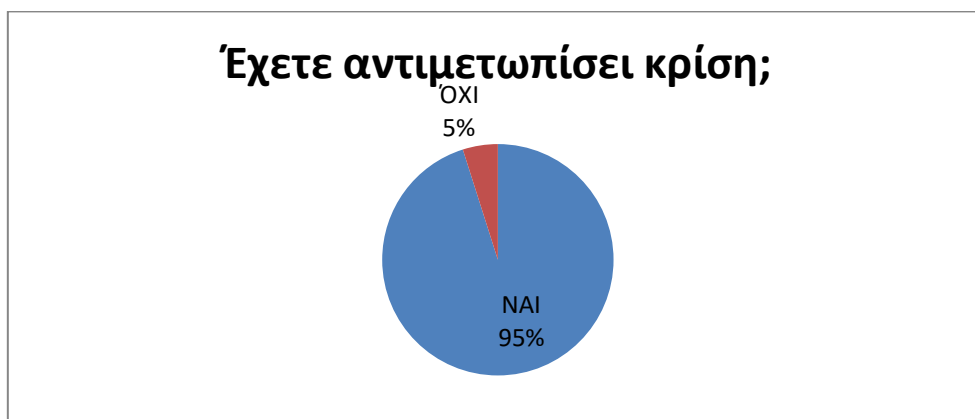
Γράφημα 6-5. Κατηγορία Θέσης των ερωτηθέντων



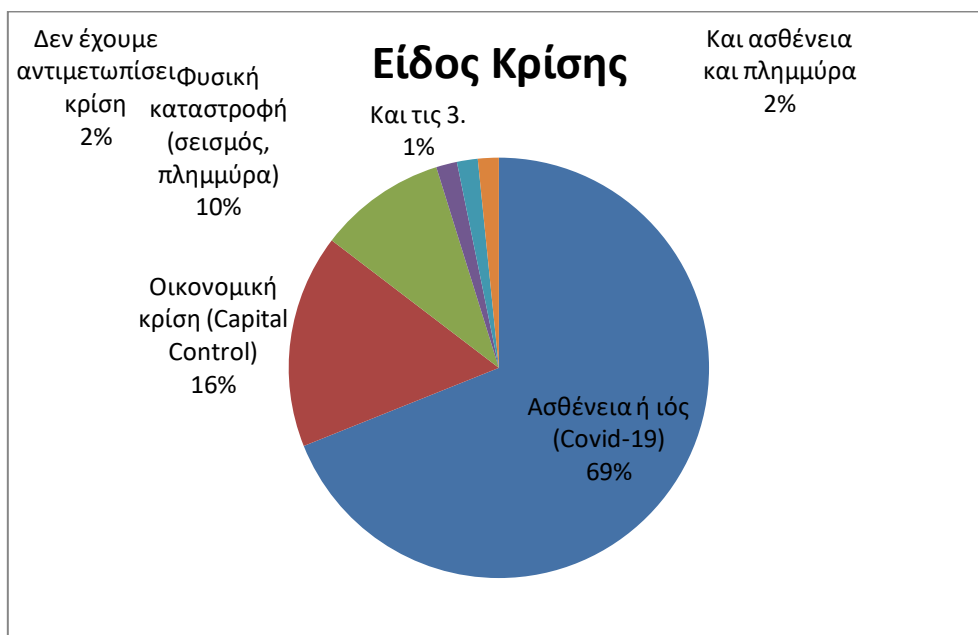
Γράφημα 6-6. Τμήμα εργασίας των ερωτηθέντων



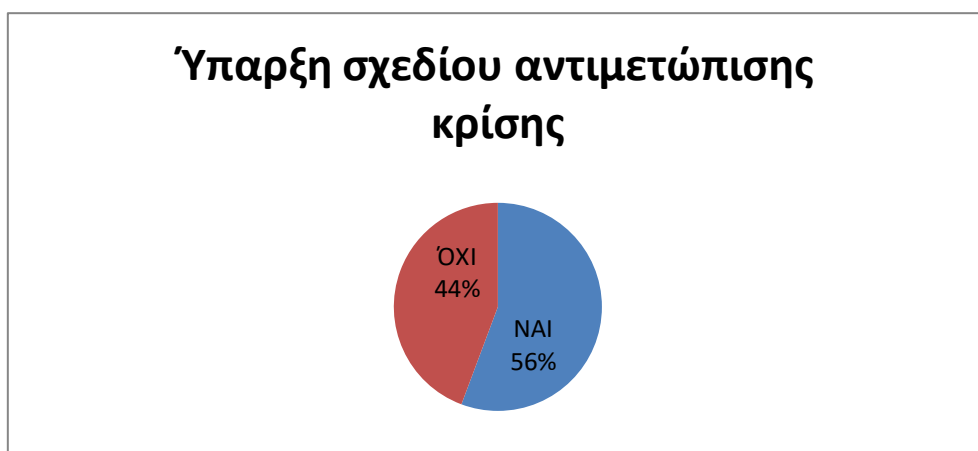
Γράφημα 6-7. Έχετε αντιμετωπίσει κρίση;



Γράφημα 6-8. Είδη κρίσης που έχουν αντιμετωπίσει οι ερωτώμενοι



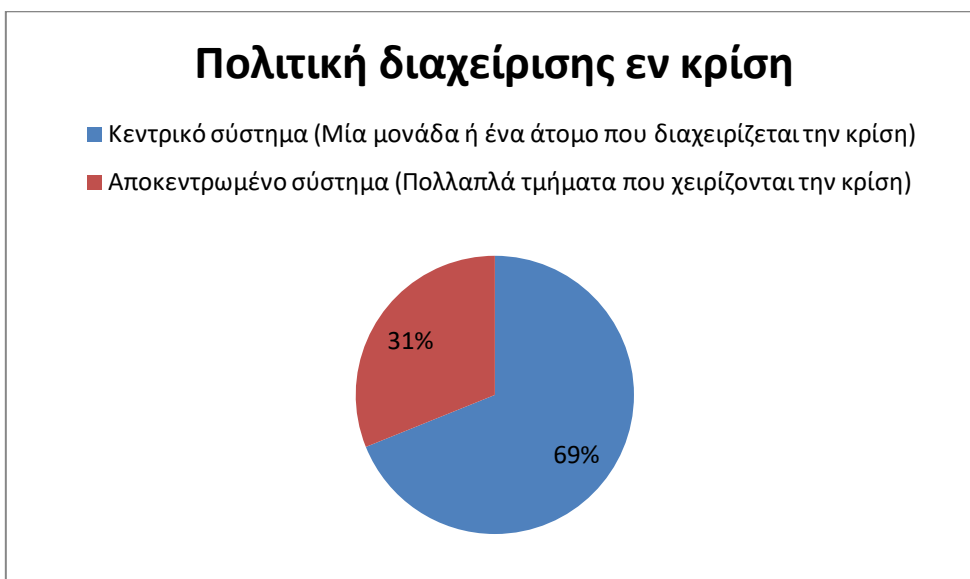
Γράφημα 6-9. Ύπαρξη σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων



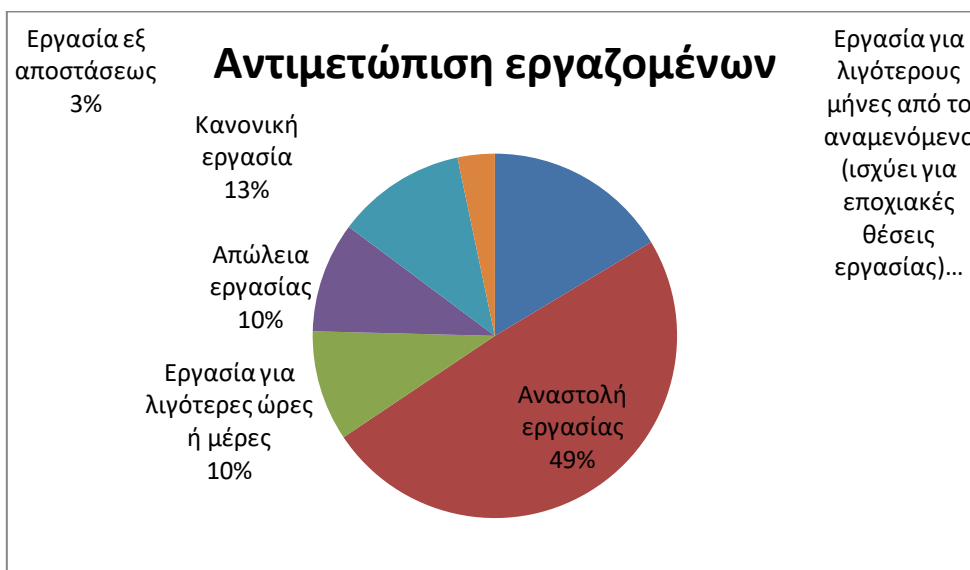
Γράφημα 6-10. Ύπαρξη ομάδας διαχείρισης κρίσεων.



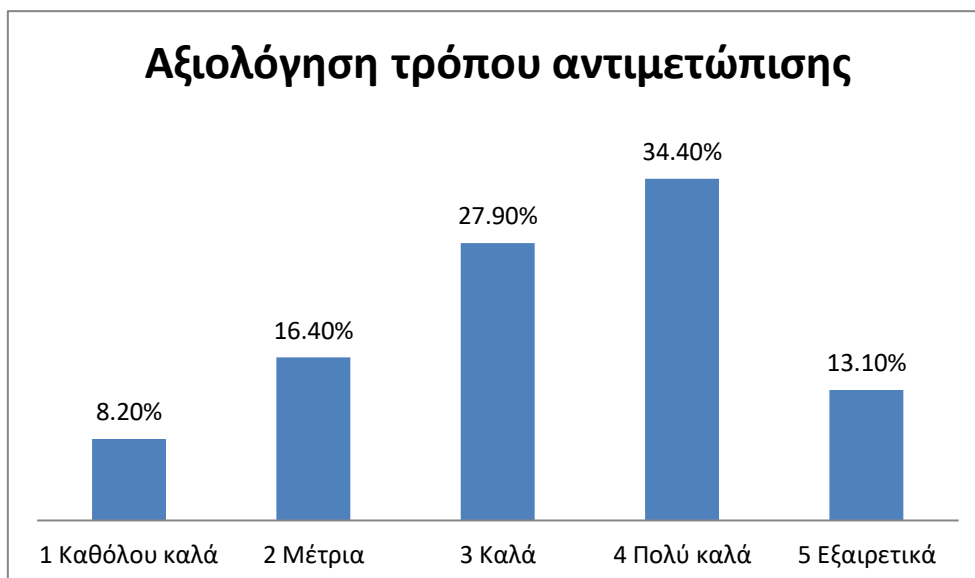
Γράφημα 6-11. Προτιμώμενη Πολιτική διαχείρισης σε μια κρίση



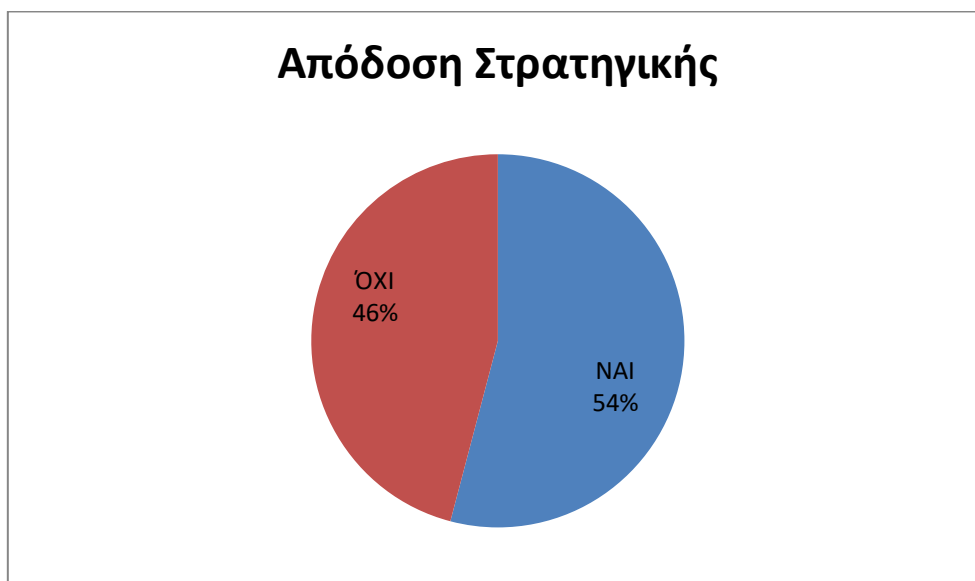
Γράφημα 6-12. Τρόπος αντιμετώπισης των εργαζομένων



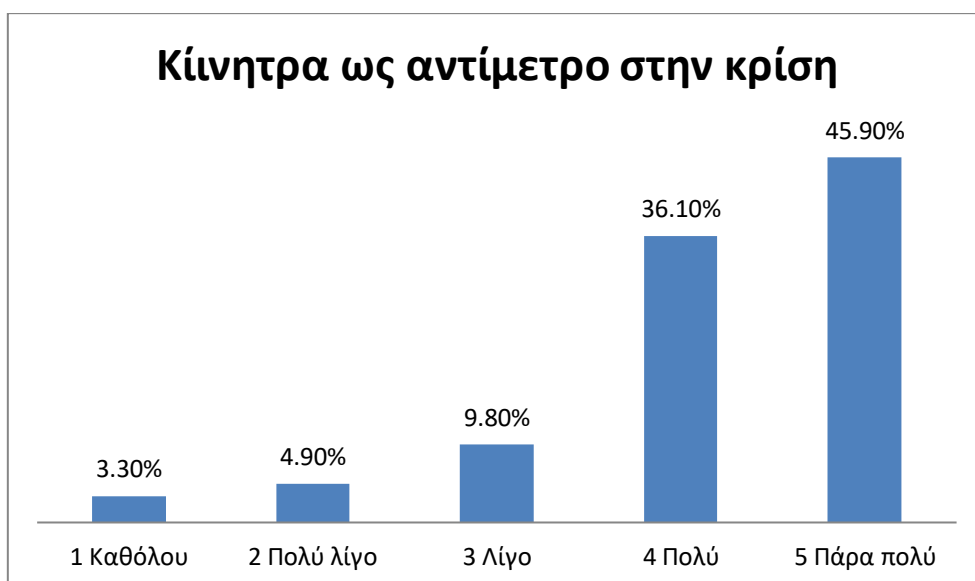
Γράφημα 6-13. Αξιολόγηση τρόπου αντιμετώπισης των ερωτηθέντων



Γράφημα 6-14. Απόδοση στρατηγικής των επιχειρήσεων που εργάζονται οι ερωτηθέντες



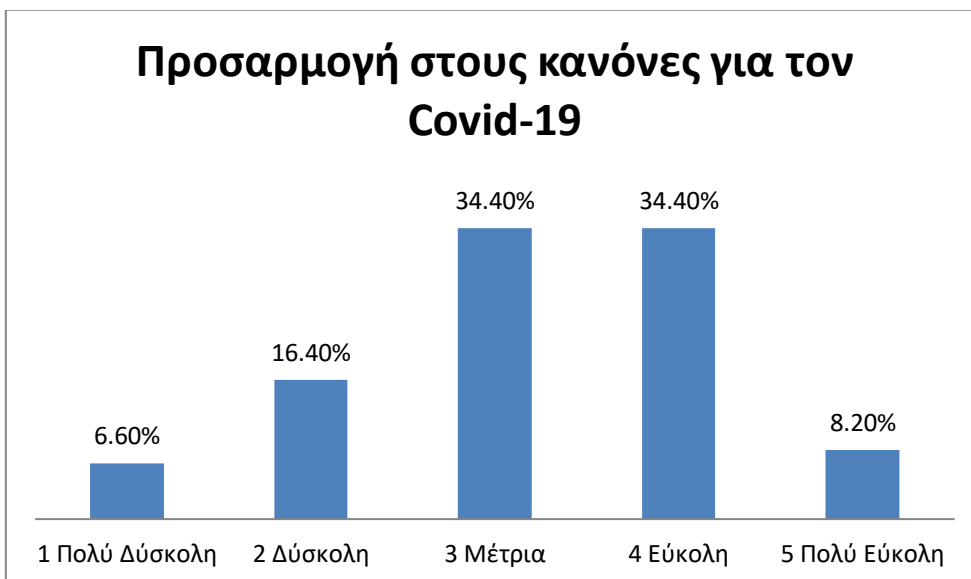
Γράφημα 6-15. Παροχή κινήτρων αντίμετρο στην κρίση



Γράφημα 6-16. Κατηγορία επισκεπτών που εβλήθη περισσότερο.

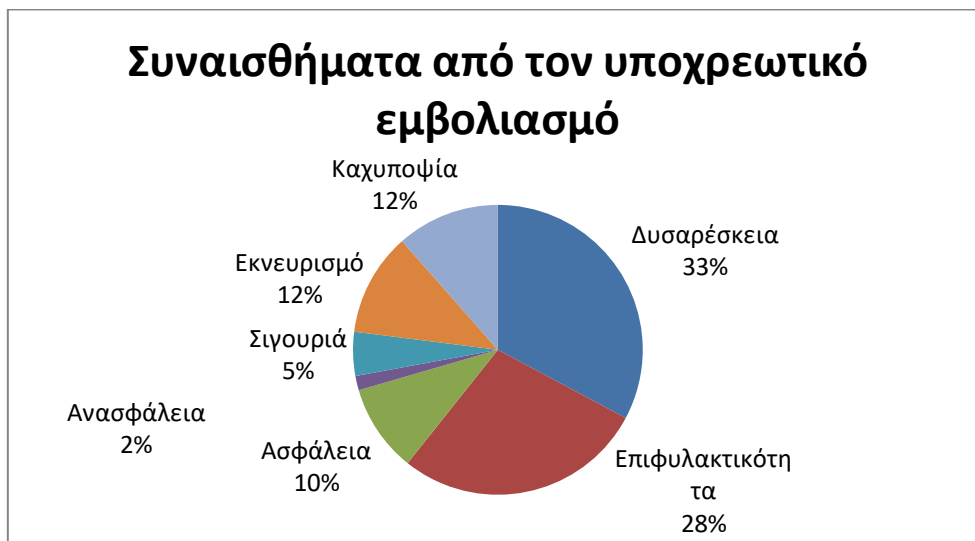


Γράφημα 6-17. Δυνατότητα προσαρμογής στους κανόνες για τον Covid-19 από το προσωπικό.

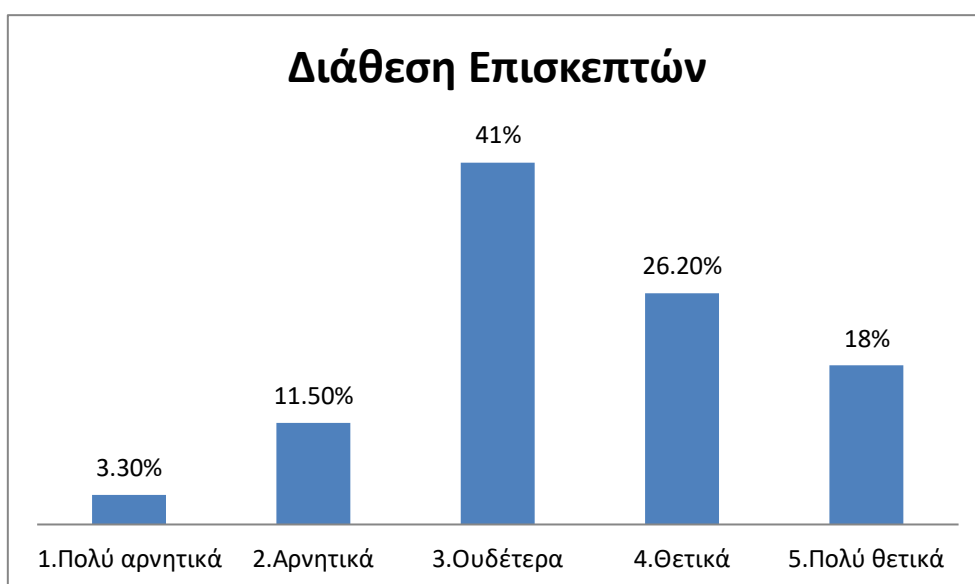




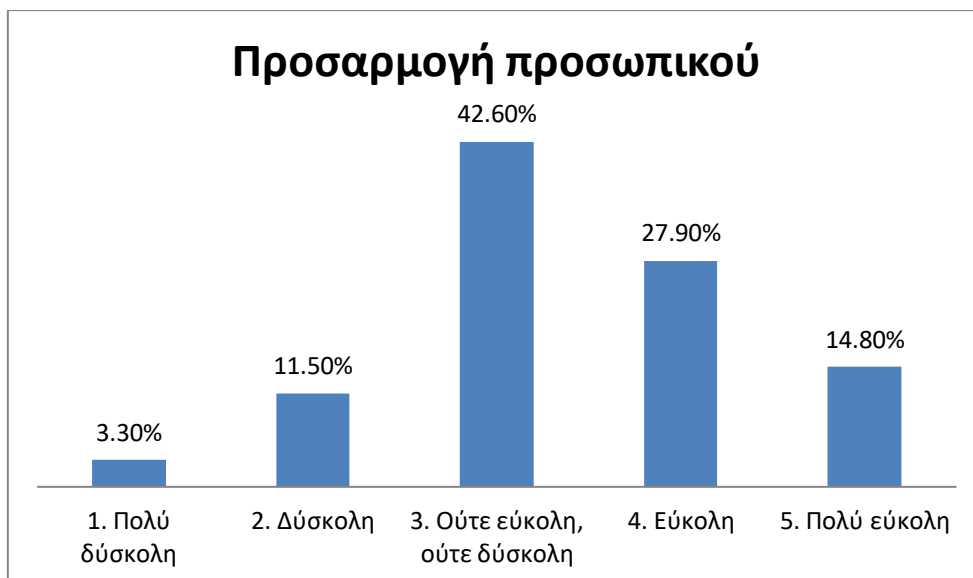
Γράφημα 6-18. Συναισθήματα του προσωπικού από τον υποχρεωτικό εμβολιασμό.



Γράφημα 6-19. Επίδραση υποχρεωτικού εμβολιασμού στην διάθεση των επισκεπτών



*Γράφημα 6-20. Δυνατότητα προσαρμογής του προσωπικού στα μέτρα για την εξάπλωση του Covid-19*



## Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία:

Efsyn.gr (2021). *Ισχυρός σεισμός στην Κρήτη - Ένας νεκρός στο Αρκαλοχώρι* [online]. Διαθέσιμο στο: [https://www.efsyn.gr/efkriti/koinonia/312096\\_ishyros-seismos-stin-kriti-enas-nekros-sto-arkalohori](https://www.efsyn.gr/efkriti/koinonia/312096_ishyros-seismos-stin-kriti-enas-nekros-sto-arkalohori) [Πρόσβαση 10/04/2022].

Fireservice.gr (2021). *Ημερίδα για τον απολογισμό της αντιπυρικής περιόδου έτους 2021* [online]. Διαθέσιμο στο: [https://www.fireservice.gr/el\\_GR/-/emerida-gia-ton-apologismo-tes-antipyrikes-periodou-etous-2021](https://www.fireservice.gr/el_GR/-/emerida-gia-ton-apologismo-tes-antipyrikes-periodou-etous-2021) [Πρόσβαση 11/04/2022].

Insete.gr. (n.d.). *Στατιστικά εισερχόμενου τουρισμού* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://insete.gr/statistika-eiserxomenou-tourismou/> [Πρόσβαση 06/08/2022].

Itnews.gr (2021). *Απώλειες στον τουρισμό της Κρήτης από τον σεισμό* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://itnews.gr/2021/09/%CE%B1%CF%80%CF%8E%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CE%B5%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BD-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%BA%CF%81%CE%AE%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%AC%CF%80%CF%89/> [Πρόσβαση 10/04/2022].

Naftemporiki.gr (2015). *Το αποτύπωμα των capitalcontrols στην αγορά* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/977235/to-apotupoma-ton-capital-controls-stin-agera> [Πρόσβαση 05/05/2022].

Nipdlabs.com (n.d.). *Ποια είναι η διαφορά μεταξύ των 'rapidantigen' τεστ, των μοριακών RT-PCR τεστ και των τεστ αντισωμάτων*. Διαθέσιμο στο: <https://nipdlabs.com.cy/el/articles/blog/what-is-the-difference-between-rapid-antigen-tests-molecular-rt-pcr-tests-and-antibody-tests/> [Πρόσβαση 17/08/2022].

Protothema.gr (2017). *Η προσφυγική κρίση «βύθισε» τον τουρισμό στα νησιά του Αιγαίου* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.protothema.gr/greece/article/646264/i-prosfugiki-krisi-vuthise-ton-tourismo-sta-nisia-tou-aigaiou/> [Πρόσβαση 01/05/2022].

Protothema.gr (2017). *Δύο νεκροί από τον μεγάλο σεισμό 6,4 Ρίχτερ στην Κω* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.protothema.gr/greece/article/698994/megalos-seismos-64-sta-dodekanisa> [Πρόσβαση 10/04/2022].

Stockwatch.com.cy (2015). *Ta capitalcontrols δεν «άγγιξαν» τον ελληνικό τουρισμό* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.stockwatch.com.cy/el/article/elliniki-oikonomia/ta-capital-controls-den-aggixan-ton-elliniko-toyrismo> [Πρόσβαση 05/05/2022].

Ίκκος, Α., Ρασούλη, Γ. (2020). *Η πανδημία του COVID-19 και ο ελληνικός τουρισμός* [online]. Διαθέσιμο στο : [https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/04/2004\\_COVID-19\\_Greek\\_Tourism.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/04/2004_COVID-19_Greek_Tourism.pdf) [Πρόσβαση 31/07/2022].

Ίκκος, Α. (2021). *Οι επιπτώσεις της COVID-19 στον τουρισμό και οι προοπτικές* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.kathimerini.gr/economy/561412612/oi-epiptoseis-tis-covid-19-ston-toyrismo-kai-oi-prooptikes/> [Πρόσβαση 16/08/2022].

Κουτέλα, Μ. (2020). *Συρία: Ένας Εμφύλιος Πόλεμος στο «βωμό» του Ανταγωνισμού των Μεγάλων Δυνάμεων* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://kedisa.gr/%CF%83%CF%85%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CE%AD%CE%BD%CE%B1%CF%82-%CE%B5%CE%BC%CF%86%CF%8D%CE%BB%CE%B9%CE%BF%CF%82-%CF%80%CF%8C%CE%BB%CE%B5%CE%BC%CE%BF%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%BF-%CE%B2%CF%89%CE%BC%CF%8C/> [Πρόσβαση 15/05/2022].

Λαλούμης, Δ., και Σεργόπουλος, Κ. (2017). *Διοίκηση Τμημάτων Υποδοχής και Ορόφων*, Αθήνα: Εκδόσεις Unibooks.

Μαλλιάρη, Ν. (2019). *Τέσσερα χρόνια με capital controls* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.capital.gr/oikonomia/3368399/tessera-xronia-me-capital-controls> [Πρόσβαση 10/04/2022].

Μαλλιάρη, Ν. (2019). *Πώς η Ελλάδα μπήκε στη "φυλακή" των capital controls και πώς απελευθερώνεται 4 χρόνια μετά* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.capital.gr/oikonomia/3378722/pos-i-ellada-mpike-sti-fulaki-ton-capital-controls-kai-pos-apeleutheronetai-4-xronia-meta> [Πρόσβαση 10/04/2022].

Μαλλιάρη, Ν. (2016). *Δραματικές συνέπειες για την οικονομία στον ένα χρόνο capital controls* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.capital.gr/oikonomia/3137247/dramatikes-sunepeies-gia-tin-oikonomia-ston-ena-xrono-capital-controls> [Πρόσβαση 10/04/2022].

Πέτρου, Ε. (2022). *Δύο χρόνια κορονοϊός στην Ελλάδα: Η πορεία, τα lockdowns, τα μέτρα και η ελπίδα* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.ertnews.gr/eidiseis/mono-sto-ertgr/dyo-chronia-koronoios-stin-ellada-i-poreia-ta-lockdowns-ta-metra-kai-i-elpida/> [Πρόσβαση 11/08/2022].

Πουτέτση, Χ. (2017). *Εικόνα εξομάλυνσης μετά τον σεισμό στον τουρισμό της Κω* [online]. Διαθέσιμο στο <https://www.tovima.gr/2017/07/21/finance/eikona-eksomalynsis-meta-ton-seismo-ston-toyrismo-tis-kw/> [Πρόσβαση 05/05/2022].

Ταμπακόπουλος, Ν. (2021). *Μ. Χελμής: Επανακάμπει σταδιακά ο τουρισμός στην Εύβοια - Έως 40% οι πληρότητες* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.liberal.gr/economy/m-chelmis-epanakamptei-stadiaka-o-tourismos-stin-euboia-eos-40-oi-plirotites/397683> [Πρόσβαση 06/04/2022].

ΤοΒΗΜΑ Team (2015). *Σοβαρό οικονομικό πλήγμα στα νησιά από τις προσφυγικές ροές* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.tovima.gr/2015/09/22/finance/sobaro-oikonomiko-pligma-sta-nisia-apo-tis-prosfygikes-roes/> [Πρόσβαση 10/05/2022].

Τσακλόγλου, Π., Οικονομίδης, Γ., Παγουλάτος, Γ., Τριανταφυλλόπουλος Χ. και Φιλιππόπουλος Α. (2016). *Πώς Έφτασε Η Ελλάδα Στα Μνημόνια* [online]. Διαθέσιμο

στο: [https://www.dianeosis.org/2016/04/pos\\_ftasame\\_sta\\_mnimonia/](https://www.dianeosis.org/2016/04/pos_ftasame_sta_mnimonia/) [Πρόσβαση 06/05/2022].

Τσίνου, Μ. (2019). *Οι πιο καταστροφικές πυρκαγιές στην Ελλάδα (Storymap)* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.ethnos.gr/greece/article/20348/oipokatastrofikespyrkagiessthnelladastorymap> [Πρόσβαση 06/04/2022].

Νόμος 6632/2021 (ΦΕΚ 1632/Β/21-04-2021): *Αντικατάσταση της υπ' αρ. 1881/29.05.2020 κοινής υπουργικής απόφασης «Ειδικά πρωτόκολλα υγειονομικού περιεχομένου βάσει των οποίων λειτουργούν οι τουριστικές επιχειρήσεις στο πλαίσιο της λήψης μέτρων έναντι του κορωνοϊού COVID-19» (Β' 2084), όπως τροποποιήθηκε με τις υπ' αρ. 8958/15.06.2020 (Β' 2370), 9418/23.06.2020 (Β' 2498) και 16192/2020 (Β' 4687) όμοιες αποφάσεις.*

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:

Berthene, A. (2022). *Coronavirus pandemic adds \$219 billion to US ecommerce sales in 2020-2022* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.digitalcommerce360.com/article/coronavirus-impact-online-retail/> (Πρόσβαση 16/08/2022).

Brownstein, J. (2009). *The Top 10 Health Scares Of The Decade* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://web.archive.org/web/20130126005644/http://abcnews.go.com/Health/Decade/top-10-health-scares-past-10-years/story?id=9249373> [Πρόσβαση 18/08/2022].

CDC.gov (2022). *CDC Museum COVID-19 Timeline* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.cdc.gov/museum/timeline/covid19.html> [Πρόσβαση 01/07/2022].

Earthquake.usgs (n.d.). *Tectonic Summary of Greece* [online]. Διαθέσιμο στο: [http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/world/greece/tectonic\\_summary.php](http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/world/greece/tectonic_summary.php) [Πρόσβαση 11/04/2022].

- Ibm.com (nd). *What is risk management?* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.ibm.com/topics/risk-management> [Πρόσβαση 04/07/2021].
- Hadden, J. and Casado, L. (2020). *Major-events-cancelled-or-postponed-due-to-the-coronavirus-2020* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.businessinsider.com/major-events-cancelled-or-postponed-due-to-the-coronavirus-2020> [Πρόσβαση 16/08/2022].
- Healthdata.org (n.d.). Health Data [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.healthdata.org/> [Πρόσβαση 17/08/2022].
- Hoffman, A. J. and Miller, A. E. (2020). *Addressing the Consequences of School Closure Due to COVID-19 on Children's Physical and Mental Well-Being* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7461306/> [Πρόσβαση 17/08/2022].
- Hopkinsmedicine.org (2022). *What Is Coronavirus?* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.hopkinsmedicine.org/health/conditions-and-diseases/coronavirus> [Πρόσβαση 03/08/2022].
- Juneja, P. (n.d.). *Crisis Management* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.managementstudyguide.com/crisis-management.htm> [Πρόσβαση 10/05/2021].
- Knowable Magazine Staff (2020). *Pandemics in recent history*. Διαθέσιμο στο: <https://knowablemagazine.org/article/health-disease/2020/pandemics-recent-history> [Πρόσβαση 01/03/2022].
- Koreatimes.co.kr (2020). *Fears of coronavirus trigger anti-China sentiment worldwide* [online]. Διαθέσιμο στο: [https://www.koreatimes.co.kr/www/world/2020/02/683\\_282767.html](https://www.koreatimes.co.kr/www/world/2020/02/683_282767.html) [Πρόσβαση 16/08/2022].
- Li, Y., Chi, W., Su, J., Ferrall, L., Hung, C. and Wu, T.-C. (2020). *Coronavirus vaccine development: from SARS and MERS to COVID-19* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7749790/> [Πρόσβαση 16/08/22].

Li, Z., Chen, Q., Feng, L., Rodewald, L., Xia, Y., PhD, Yu, H., Zhang, R., An, Z., Yin, W., Chen, Y., Qin, Y., Peng, Z., Zhang, T., Ni, D., Cui, J., Wang, Q., Yang, Zhang, M., Ren, X., Wu, D., Sun, X., Li, Y., Zhou, L., Qi., Song, T., Gao, F. G., and Feng, Z (2020). *Active case finding with case management: the key to tackling the COVID-19 pandemic* [online]. Διαθέσιμο στο:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7272157/> [Πρόσβαση 17/08/2022].

Nsikan, A. (2020). *Coronavirus spikes outside China show travel bans aren't working* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.nationalgeographic.com/science/article/why-travel-restrictions-are-not-stopping-coronavirus-covid-19> [Πρόσβαση 08/08/2022].

Ourworldindata.org (n.d.). *Daily new confirmed COVID-19 deaths per million people* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://ourworldindata.org/explorers/coronavirus-data-explorer> [Πρόσβαση 17/08/2022].

Oxfordmartin.ox.ac.uk (2020). *COVID-19: Study shows that travel restrictions are most useful in the early and late phase of an epidemic* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/news/covid-19-travel-restrictions-study/> [Πρόσβαση 19/08/22].

Papatheodorou, A., Arvanitis, P. (2014). *Tourism and the economic crisis in Greece – Regional Perspectives* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://regionetveloppement.univ-tln.fr/wp-content/uploads/9-Papatheodorou.pdf> [Πρόσβαση 01/05/2022].

Pharmaceutical-technology.com (2021). *EMA CHMP advises use of Pfizer's Covid-19 oral antiviral Paxlovid* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.pharmaceutical-technology.com/news/ema-chmp-pfizer-paxlovid/> [Πρόσβαση 17/08/2022].

Revfine.com (n.d.) *Hotel Industry: Everything You Need to Know About Hotels!* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.revfine.com/hotel-industry/> [Πρόσβαση 30/05/2021].

Rowe Wed, C. (2021). *The 5 Step Risk Management Process* [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.clearrisk.com/risk-management-blog/bid/47395/the-risk-management-process-in-5-steps-1> [Πρόσβαση 30/11/2022].



Rume, T., Islam, S. M. D. (2020). *Environmental effects of COVID-19 pandemic and potential strategies of sustainability* [online]. Διαθέσιμο στο:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7498239/> [Πρόσβαση 16/08/2022].

Tourismnotes.com (n.d.). *Hotels* [online]. Διαθέσιμο στο:

<https://tourismnotes.com/hotels/> [Πρόσβαση 03/03/2022].

Witte, G. (n.d.). *Risk management process: What are the 5 steps?* [online] Διαθέσιμο

στο: <https://www.techtarget.com/searchcio/feature/Risk-management-process-What-are-the-5-steps> [Πρόσβαση 01/10/2021].

Zhang. W. (2022). *Age distribution of COVID-19 patients in China 2020*

[online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.statista.com/statistics/1095024/china-age-distribution-of-wuhan-coronavirus-covid-19-patients/> [Πρόσβαση 18/08/2022].