



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ**

MBA – TOURISM MANAGEMENT

Διπλωματική Εργασία

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ
ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ο
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΗΝ
ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ COVID-19.**

ΝΕΟΥ ΔΕΣΠΟΙΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΤΣΟΓΚΑΣ ΜΑΡΚΟΣ - ΜΑΡΙΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2021

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ
MBA – TOURISM MANAGEMENT


ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού» με τίτλο:

«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ COVID-19.»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας: 

Όνοματεπώνυμο: ... Νέου Δέσποινα

Ημερομηνία: 10/12/2021

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Αφιερώνεται στον πατέρα μου

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ COVID-19.

Σημαντικοί όροι: Στρατηγική marketing, marketing, κρίση, τουρισμός, υγειονομική κρίση, ξενοδοχειακός κλάδος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο τουρισμός αποτελώντας έναν από τους βασικότερους πυλώνες της ελληνικής, αλλά και της παγκόσμιας οικονομίας, έχει κληθεί κατά καιρούς να αντιμετωπίσει περιπτώσεις κρίσεων, οι οποίες έχουν άμεσο αντίκτυπο και τον καθιστούν ευάλωτο. Οι στρατηγικές μάρκετινγκ που εφαρμόζονται σε περιόδους κρίσης στον τουριστικό τομέα είναι ικανές να μειώσουν αποτελεσματικά τις συνέπειες της εκάστοτε κρίσης.

Στην παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια ανάδειξης των στρατηγικών μάρκετινγκ που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα, αποτελώντας αναπόσπαστο και καθοριστικό τμήμα του τουρισμού, κατά την περίοδο της υγειονομικής κρίσης του Covid-19. Η μελέτη διεξήχθη με ποιοτική έρευνα και συγκεκριμένα με τη μέθοδο των συνεντεύξεων, βασιζόμενες σε έναν οδηγό συζήτησης.

Για την καλύτερη κατανόηση και ομαλή διεξαγωγή των συμπερασμάτων, η παρούσα μελέτη διακρίνεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελεί την βιβλιογραφική ανασκόπηση και την προσπάθεια ορισμού σημαντικών εννοιών, ενώ το δεύτερο μέρος αποτελεί τη μεθοδολογική προσέγγιση και τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ολοκλήρωση της έρευνας.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ολοκλήρωση της διεξαγωγής των συνεντεύξεων με τα στελέχη ξενοδοχείων 4 και 5 αστέρων, παρόλο που το καθένα από αυτά βρίσκονται σε διαφορετικούς τουριστικούς προορισμούς, δείχνουν ότι οι στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολούθησαν κατά την περίοδο της υγειονομικής κρίσης ήταν κατά γενική ομολογία παρόμοιες, χωρίς σημαντικές διαφοροποιήσεις.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σ' αυτό το σημείο, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μάρκο Τσόγκα για την αμέριστη βοήθεια και τις συμβουλές του, που βοήθησαν στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας και κατά συνέπεια του μεταπτυχιακού μου προγράμματος.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στους γενικούς διευθυντές των ξενοδοχείων που συμμετείχαν στη διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Χωρίς την προθυμία και τη συμμετοχή τους η διεξαγωγή της παρούσας μελέτης θα ήταν αδύνατη, σε μια εξαιρετικά δύσκολη περίοδο.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους γονείς μου, Γιάννη και Θέκλα, που είναι πάντα δίπλα μου και στηρίζουν κάθε απόφαση της ζωής μου.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στο σύντροφο μου Παναγιώτη που σε κάθε μου βήμα δείχνει αμέριστη κατανόηση και συμπαράσταση, στηρίζοντας με κάθε τρόπο την εκπλήρωση των στόχων μου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Πίνακες

Πίνακας 1: : Ποσοστιαία μεταβολή μέσης τιμής ξενοδοχείων Αύγουστο και Σεπτέμβριο 2019 και 2020.....σελ. 20
Πίνακας 2: Ποσοστιαία μεταβολή τζίρου ξενοδοχείων 2019-2020.....σελ. 21
Πίνακας 3: : Αποτελέσματα απαντήσεων των συνεντευξιαζόμενων στη διαχείριση της πανδημίας.....σελ. 48

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1: Επιρροή των σημαντικότερων γεγονότων κρίσεων στον παγκόσμιο τουρισμό.....σελ. 13
Διάγραμμα 2: Διεθνείς τουριστικές αφίξεις (σε εκατομμύρια).....σελ. 16
Διάγραμμα 3: Μέση πληρότητα (%) 2018, 2019.....σελ. 18
Διάγραμμα 4: Μέση τιμή (€) 2018, 2019.....σελ. 18
Διάγραμμα 5: Αναβολή διακοπών λόγω πανδημίας (% τουριστών).....σελ. 22

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iv
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	v
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΜΕΡΟΣ Α΄	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ - ΘΕΩΡΙΑ	4
2.1 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	4
2.1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	5
2.2 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	7
2.2.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	9
2.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	10
2.3.1 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	11
2.3.2 ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	12
2.4 COVID-19 ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	13
2.5 Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	17
2.5.1 COVID-19 ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ	19
2.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ	22
2.6.1 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ	24
ΜΕΡΟΣ Β΄	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	27
3.1 ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	27
3.1.1 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	28
3.1.2 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	29
3.2 ΔΟΜΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	33
3.3 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ – ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ	36
3.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	36
3.5 ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ – ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ – ΔΙΑΦΟΡΕΣ	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	46
4.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	46
4.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	49
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	50
ΒΙΒΛΙΑ	50
ΑΡΘΡΑ	51

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ 54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι κρίσεις που έχουν εκδηλωθεί κατά καιρούς τόσο σε εθνικό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο είναι πολυάριθμες και διαφέρουν μεταξύ τους, τόσο ως προς την αιτία, όσο και ως προς το μέγεθος και την ένταση τους. Ο τουρισμός αποτελεί έναν τομέα, ο οποίος επηρεάζεται άμεσα από τις κρίσεις και τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος καθιστώντας, έτσι, αναγκαία την ύπαρξη αποτελεσματικού σχεδιασμού αντιμετώπισης σε περίπτωση μιας ενδεχόμενης κρίσης. Ο Beirman όρισε την κρίση ως ένα γεγονός που μπορεί να καταστρέψει τη φήμη και τη ζήτηση των τουριστικών επιχειρήσεων ή ενός ολόκληρου προορισμού (Kukanja, Planinc and Sikošek, 2020).

Η εκδήλωση της υγειονομικής κρίσης του Covid-19 το 2020 στην Ελλάδα έκανε ακόμα πιο έντονη την ανάγκη παρουσίας πρακτικών αντιμετώπισης κρίσεων από το σύνολο των επιχειρήσεων τόσο σε εγχώριο, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι τουριστικές επιχειρήσεις, αλλά και ο ξενοδοχειακός κλάδος ειδικότερα, βρέθηκαν αντιμέτωπες με ένα πρωτοφανές γεγονός, το οποίο κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν βασιζόμενες σε στρατηγικές που είχαν εφαρμοστεί και στο παρελθόν για την αντιμετώπιση προηγούμενων κρίσεων.

Ωστόσο, όπως όλα έδειχναν, το μέγεθος και η πορεία της συγκεκριμένης υγειονομικής κρίσης δεν έμοιαζε με καμία άλλη. Έτσι, οι στρατηγικές τους όπως αποδείχτηκε έπρεπε να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και στη νέα πραγματικότητα, προκειμένου να μπορέσουν να επιβιώσουν.

Στην παρούσα εργασία στόχος είναι να διερευνηθούν οι στρατηγικές και συγκεκριμένα οι στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης. Τα ξενοδοχεία που περιλαμβάνονται στη μελέτη είναι 4 και 5 αστέρων και εκπροσωπούνται από στελέχη και συγκεκριμένα τους γενικούς διευθυντές τους.

Η μελέτη χωρίζεται σε δύο επιμέρους ενότητες. Η πρώτη ενότητα αναφέρεται στο θεωρητικό πλαίσιο, ορίζοντας σημαντικές έννοιες και αποτελείται από το κεφάλαιο 2, καθώς το κεφάλαιο 1 αποτελεί την εισαγωγή της μελέτης. Το κεφάλαιο 2 διακρίνεται σε επιμέρους τμήματα στα οποία αναλύονται οι εξής έννοιες: μάρκετινγκ και στρατηγική μάρκετινγκ, ο τουρισμός και τα χαρακτηριστικά των τουριστικών υπηρεσιών, η έννοια της κρίσης και της τουριστικής κρίσης, καθώς και οι περιπτώσεις κρίσεων που έχουν εκδηλωθεί στον τουριστικό τομέα, η περίπτωση του Covid-19 και

οι επιπτώσεις στον τουρισμό και στον ξενοδοχειακό κλάδο ειδικότερα και τέλος, οι πρακτικές διαχείρισης της πανδημίας από τα ξενοδοχειακά καταλύματα.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από το κεφάλαιο 3, στο οποίο αναλύεται η μεθοδολογική προσέγγιση της μελέτης. Στα πλαίσια της μεθοδολογικής προσέγγισης γίνεται θεωρητική αναφορά στην έρευνα μάρκετινγκ, στην ποιοτική και ποσοτική έρευνα και εν συνεχεία αναλύεται η συνέντευξη, αποτελώντας μια από τις μεθόδους της ποιοτικής έρευνας, η οποία επιλέχθηκε στην παρούσα έρευνα, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων. Έπειτα ακολουθεί η παρουσίαση της δομής της συνέντευξης που στηρίχθηκε η έρευνα, του τρόπου προσέγγισης των υποψηφίων συνεντευξιαζόμενων και της διαδικασίας διεξαγωγής των συνεντεύξεων. Στο τέλος του 3^{ου} κεφαλαίου, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, καθώς και κάποιες παρατηρήσεις σχετικά με ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των απαντήσεων των συμμετεχόντων.

Το κεφάλαιο 4 αποτελεί το τελευταίο κεφάλαιο της μελέτης και τη συνέχεια του δεύτερου μέρους της, όπου παρουσιάζονται τα σημαντικότερα συμπεράσματα, τα οποία μπορούν να εξαχθούν από τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων σχετικά με τις στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολούθησαν κατά την περίοδο της υγειονομικής κρίσης, καθώς και κάποιες προτάσεις του ερευνητή για περαιτέρω έρευνα στο μέλλον.

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ - ΘΕΩΡΙΑ

2.1 MARKETING

Η έννοια του μάρκετινγκ πολλές φορές ταυτίζεται από πολλούς λανθασμένα με την πώληση και τη διαφήμιση. Ωστόσο, οι δύο αυτές έννοιες αποτελούν μόνο την «άκρη του παγόβουνου». Η αντίληψη του μάρκετινγκ ως πώληση και διαφήμιση είναι πλέον παρωχημένη, καθώς η σημασία που του αναλογεί είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Αυτό προϋποθέτει κατανόηση αυτών των αναγκών, με σκοπό τη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών που να προσφέρουν την ανώτερη αξία, με τις κατάλληλες τιμές, κανάλια διανομής και προώθηση, τα οποία θα οδηγήσουν στην πώληση. Επομένως, η διαφήμιση και η πώληση είναι επιμέρους στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ (Armstrong, Kotler, Harker and Brennan, 2009).

Το μάρκετινγκ αποτελεί μια έννοια για την οποία έχουν διατυπωθεί χιλιάδες ορισμοί κατά τη διάρκεια των ετών, καθώς έως και σήμερα εξελίσσεται και χαρακτηρίζεται από τους περισσότερους τόσο ως τέχνη, όσο και ως επιστήμη (Middleton, Fyall, Morgan and Ranchhod, 2009). Η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ (American Marketing Association) έχει διατυπώσει έναν εξ' αυτών, ο οποίος χρησιμοποιείται αρκετά συχνά: «Μάρκετινγκ είναι οι δραστηριότητες, στο σύνολο των επιχειρήσεων και οργανισμών και οι διαδικασίες για τη δημιουργία, την επικοινωνία, τη διανομή και την ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν αξία για τους πελάτες, τους συνεργάτες και την κοινωνία γενικότερα» (What is Marketing? — The Definition of Marketing — AMA, 2007).

Από την πλευρά του ο Philip Kotler όρισε το μάρκετινγκ ως «την επιστήμη και την τέχνη της εξερεύνησης, της δημιουργίας και της παράδοσης αξίας για την ικανοποίηση των αναγκών μιας αγοράς-στόχου με κέρδος. Το μάρκετινγκ εντοπίζει ανεκπλήρωτες ανάγκες και επιθυμίες. Καθορίζει, μετρά και ποσοτικοποιεί το μέγεθος της αναγνωρισμένης αγοράς και το πιθανό κέρδος. Επισημαίνει ποια τμήματα είναι σε θέση η εταιρεία να εξυπηρετεί καλύτερα και σχεδιάζει και προωθεί τα κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες».

Ο Peter Drucker, ο οποίος θεωρείται ευρέως ως ο «πατέρας» του σύγχρονου management (Robinson, 2012), τοποθετήθηκε για την έννοια του μάρκετινγκ λέγοντας ότι «θα υπάρχει πάντα η ανάγκη για κάποια πώληση. Αλλά ο στόχος του μάρκετινγκ είναι να κάνει την πώληση περιττή. Στόχος του μάρκετινγκ είναι να γνωρίζει και να κατανοεί τον πελάτη τόσο καλά, ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να του ταιριάζει και να

πωλείται μόνη της. Ιδανικά, το μάρκετινγκ θα έπρεπε να έχει ως αποτέλεσμα έναν πελάτη, ο οποίος είναι έτοιμος να αγοράσει. Το μόνο που θα χρειάζεται τότε είναι να διαθέσουμε το προϊόν ή την υπηρεσία» (Kotler and Keller, 2016).

2.1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σύμφωνα με τον Kotler, «στρατηγική μάρκετινγκ είναι η λογική του μάρκετινγκ από την οποία η επιχειρησιακή μονάδα αναμένει να πετύχει τους στόχους μάρκετινγκ. Η στρατηγική μάρκετινγκ αποτελείται από τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τα έξοδα μάρκετινγκ της επιχείρησης, το μείγμα του μάρκετινγκ και τις κατανομές του μάρκετινγκ σε σχέση με τις αναμενόμενες περιβαλλοντικές και ανταγωνιστικές συνθήκες» (FIFIELD, 1998).

Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τον Varadarajan, «η στρατηγική μάρκετινγκ αναφέρεται σε ένα ολοκληρωμένο πρότυπο αποφάσεων ενός οργανισμού που προσδιορίζει τις κρίσιμες επιλογές του σχετικά με προϊόντα, αγορές, δραστηριότητες μάρκετινγκ και πόρους μάρκετινγκ προς τη δημιουργία, την επικοινωνία ή/και την παράδοση προϊόντων που προσφέρουν αξία στους πελάτες σε ανταλλαγές με τον οργανισμό και έτσι επιτρέπει την οργάνωση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων» (Varadarajan, 2009).

Μια απλή κατηγοριοποίηση που έχει γίνει, όσον αφορά τις στρατηγικές μάρκετινγκ είναι στις εξής βασικές: αδιαφοροποίητη, διαφοροποιημένη και επικεντρωμένη. Καθεμιά απ' αυτές εφαρμόζονται όταν υπάρχουν συγκεκριμένες συνθήκες. Η αδιαφοροποίητη στρατηγική υπάρχει όταν ένας προμηθευτής παρέχει το ίδιο ή αδιαφοροποίητο προϊόν σε όλους τους καταναλωτές, πιστεύοντας ότι η ζήτηση που υπάρχει είναι για το συγκεκριμένο τύπο προϊόντος. Η συγκεκριμένη στρατηγική ευνοείται όταν υπάρχει μία καινοτομία, όταν το προϊόν βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης ή της πτώσης και όταν υπάρχουν συνθήκες τέλει ανταγωνισμού.

Αντίθετα, η διαφοροποιημένη στρατηγική υπάρχει όταν ο προμηθευτής παρέχει τροποποιημένες εκδοχές του προϊόντος στις διαφορετικές υποομάδες που συνθέτουν τη βασική αγορά. Οι τροποποιήσεις αυτές επιτυγχάνονται με την ανάπτυξη ενός διαφορετικού μείγματος μάρκετινγκ σε όρους του προϊόντος, δηλαδή της τιμής, της προώθησης και της διανομής του. Η εφαρμογή της εν λόγω στρατηγικής είναι δυνατή μόνο σε μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να επιτύχουν επαρκή ένταση σε καθένα από τα επιμέρους τμήματα της αγοράς, ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Όσον αφορά μικρότερους παραγωγούς, η μόνη ρεαλιστική επιλογή σε κατηγορία στρατηγικής είναι αυτή της επικεντρωμένης. Η επικεντρωμένη στρατηγική εφαρμόζεται όταν ο παραγωγός επιλέγει ένα από τα μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς και επικεντρώνει όλες τις προσπάθειες του στο συγκεκριμένο τμήμα. Η επικέντρωση των προσπαθειών μάρκετινγκ σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς συχνά αναφέρεται ως “niche” στρατηγική (Baker, 2014).

2.2 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση των χαρακτηριστικών του ελληνικού τουρισμού είναι αναγκαίο να ορίσουμε την έννοια και τα χαρακτηριστικά του τουρισμού. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, «ο τουρισμός είναι ένα κοινωνικό, πολιτιστικό και οικονομικό φαινόμενο που συνεπάγεται τη μετακίνηση ανθρώπων σε χώρες ή μέρη εκτός του συνηθισμένου περιβάλλοντος τους για προσωπικούς ή επαγγελματικούς σκοπούς. Αυτοί οι άνθρωποι καλούνται επισκέπτες (οι οποίοι μπορεί να είναι είτε τουρίστες, είτε εκδρομείς, κάτοικοι ή μη κάτοικοι) και ο τουρισμός έχει να κάνει με τις δραστηριότητες τους, μερικές από τις οποίες περιλαμβάνουν τουριστικές δαπάνες» (Glossary of tourism terms | UNWTO, 2021).

Ο τουρισμός, αποτελώντας μια οριζόντια οικονομική δραστηριότητα, κατέχει σημαντικό ποσοστό τόσο της παγκόσμιας, όσο και της εγχώριας οικονομίας. Το γεγονός της επίδρασης του σε πλήθος κλάδων που αφορούν τη διαμονή, την εστίαση, τις μεταφορές και την ψυχαγωγία, τον καθιστούν καθοριστικό κομμάτι της οικονομίας (INSETE INTELLIGENCE, 2020). Σύμφωνα με μελέτες, το 2019, τα έσοδα από τον διεθνή τουρισμό υπολογίστηκαν σε 1,48 τρισεκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α. συνεχίζοντας την αυξητική πορεία των τελευταίων χρόνων (International tourism revenue | Statista, 2020).

Όσον αφορά την Ελλάδα, σύμφωνα με το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού, ο ελληνικός τουρισμός το 2019 συνέβαλε στο 20,8% του Ακαθάριστου Εγχωρίου Προϊόντος (ΑΕΠ) και κατέλαβε το 21,7% της συνολικής απασχόλησης (ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ, 2020). Την ίδια χρονιά η χώρα υποδέχθηκε 31,3 εκατομμύρια τουρίστες και τα έσοδα που εισπράχθηκαν από τον εισερχόμενο τουρισμό υπολογίστηκαν σε 17,8 δισεκατομμύρια ευρώ, πετυχαίνοντας αύξηση 4,1% στις αφίξεις σε σχέση με το 2018 και 13,6% στα έσοδα αντίστοιχα (INSETE INTELLIGENCE, 2020).

Ωστόσο, η αύξηση του 2019 σε σχέση με το 2018 αποτέλεσε συνέχεια των προηγούμενων ετών, καθώς από το 2012 και έπειτα παρατηρήθηκε μια σταθερή ανοδική πορεία στις αφίξεις, με τα έτη 2017, 2018 και 2019 να καταγράφονται αριθμοί ρεκόρ για τον ελληνικό τουρισμό. Μάλιστα, το 2013 αποτέλεσε έτος ανάκαμψης του ελληνικού τουρισμού έπειτα από τις διακυμάνσεις των προηγούμενων ετών με αύξηση 15,5% στις αφίξεις, η οποία το 2014 εξελίχθηκε σε 23,0% (INSETE INTELLIGENCE, 2018).

Σύμφωνα με την Τράπεζα της Ελλάδος, το μεγαλύτερο ποσοστό των αφίξεων που πραγματοποιήθηκαν το 2019 στην Ελλάδα προήλθαν από τη Γερμανία, φτάνοντας τα 4.026.286 και κατέχοντας 12,8% του συνόλου των χωρών. Στη συνέχεια, ακολουθεί η Βουλγαρία με 3.882.891 αφίξεις και ποσοστό 12,4% του συνόλου, ενώ στην τρίτη θέση είναι το Ηνωμένο Βασίλειο με 3.499.325 αφίξεις και ποσοστό 11,2%. Με αρκετή διαφορά από το Ηνωμένο Βασίλειο, ακολουθούν η Ιταλία και η Γαλλία στην τέταρτη και πέμπτη θέση αντίστοιχα (Εισερχόμενος τουρισμός – σύνολο χώρας - Insete, 2020).

Ωστόσο, η παραπάνω κατάταξη δεν ισχύει εξ' ολοκλήρου όσον αφορά τις εισπράξεις. Οι σημαντικότερες αγορές για την Ελλάδα με βάση τις εισπράξεις για το 2019 είναι η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, η Γαλλία και η Ιταλία. Παρόλο, λοιπόν, που η Βουλγαρία κατέχει την δεύτερη θέση σε αριθμό αφίξεων, δεν συμβαίνει το ίδιο και ως προς τις εισπράξεις. Αντίθετα, οι Η.Π.Α αποτελούν κύρια αγορά και πηγή εσόδων για τη χώρα, παρόλο που κατέχουν την έβδομη θέση ως προς τις αφίξεις (Εισερχόμενος τουρισμός – σύνολο χώρας - Insete, 2020). Στις παραπάνω αγορές προστίθεται και η Ρωσία λόγω της υψηλής δαπάνης ανά επίσκεψη, αλλά και λόγω της σημασίας της για συγκεκριμένες περιφέρειες, όπως η Κρήτη, όπου παρατηρήθηκε μεγάλη αύξηση των εσόδων.

Οι παραπάνω χώρες αποτελώντας τις βασικότερες αγορές για την Ελλάδα συνεισφέρουν το 52,3% των ταξιδιωτικών εισπράξεων, καθώς και το 40,6% των επισκέψεων και το 48,1% των διανυκτερεύσεων. Όσον αφορά τις περιφέρειες, η περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου ήταν αυτή που κατέγραψε τις περισσότερες επισκέψεις, με το μεγαλύτερο ποσοστό τους να είναι από τη Γερμανία. Η συγκεκριμένη περιφέρεια κατέχει την πρώτη θέση όχι μόνο σε επισκέψεις, αλλά και σε διανυκτερεύσεις, ταξιδιωτικές εισπράξεις, δαπάνη ανά επίσκεψη και δαπάνη ανά διανυκτέρευση. Αντίθετα, σε μέση διάρκεια παραμονής την πρωτιά κατέχει η περιφέρεια της Κρήτης (INSETE INTELLIGENCE, 2020).

Χαρακτηριστικό του ελληνικού τουρισμού αποτελεί η έντονη εποχικότητα, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των αλλοδαπών αφίξεων καταγράφεται τους μήνες της καλοκαιρινής σεζόν, δηλαδή Απρίλιο έως Σεπτέμβριο. Το 2019 το 79,8% των αφίξεων και το 84,8% των εσόδων σημειώθηκαν κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης περιόδου με αντίστοιχα ποσοστά να καταγράφονται και τα προηγούμενα χρόνια. Το γεγονός αυτό σχετίζεται με την άρρηκτη σύνδεση της χώρας με το προϊόν «Ήλιος και Θάλασσα», με αποτέλεσμα την προσέλκυση τουριστών κατά τη διάρκεια των καλοκαιρινών μηνών (INSETE INTELLIGENCE, 2020).

2.2.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η τουριστική βιομηχανία εμπίπτει στον τομέα του marketing των υπηρεσιών, παρουσιάζοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τις υπηρεσίες από τα προϊόντα. Σύμφωνα με τον Rathmell «τα προϊόντα παράγονται, οι υπηρεσίες εκτελούνται» (Middleton, Fyall, Morgan and Ranchhod, 2009). Υπάρχουν διαφορές επομένως, στο marketing των τουριστικών υπηρεσιών από το marketing των προϊόντων, καθώς οι υπηρεσίες παρουσιάζουν τα εξής ιδιαίτερα χαρακτηριστικά: είναι άυλες (intangible), φθαρτές (perishable), αδιαίρετες (inseparable) και ετερογενείς (heterogenous) (McCabe, 2012).

Οι τουριστικές υπηρεσίες θεωρούνται άυλες, καθώς δεν είναι δυνατόν να δοκιμαστούν πριν από την αγορά τους. Το γεγονός αυτό προκαλεί μια σειρά από προκλήσεις που κάνουν δυσκολότερη τη διαχείριση των τουριστικών υπηρεσιών, όπως είναι η ασάφεια στον χαρακτηρισμό των υπηρεσιών, η γενίκευση που δυσκολεύει την διάκριση των προσφερόμενων υπηρεσιών, η αδυναμία της δοκιμής της υπηρεσίας πριν την αγορά που καθιστά αναγκαία την εμπιστοσύνη του πελάτη και το ανεπαίσθητο που αναφέρεται στην αδυναμία να φανταστεί κανείς τη φυσική εμπειρία.

Το φθαρτό των υπηρεσιών στον τομέα του τουρισμού αποτελεί σημαντικό πρόβλημα. Σε αντίθεση με τα υλικά προϊόντα, οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν και να πωληθούν κάποια άλλη χρονική στιγμή. Αν ένα δωμάτιο ξενοδοχείου ή ένα αεροπορικό εισιτήριο δεν αγοραστεί μια συγκεκριμένη ημέρα από τον πελάτη, τότε χάνεται η ευκαιρία πώλησης. Στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό σημαντικό ρόλο κατέχει η ρύθμιση της τιμής της υπηρεσίας. Οι προσφορές και οι εκπτώσεις στην τιμή μιας προσφερόμενης υπηρεσίας είναι δυνατόν να λύσουν το πρόβλημα της μη πώλησης (McCabe, 2012).

Η αδιαιρετότητα αναφέρεται στην αδυναμία του διαχωρισμού του σημείου της παραγωγής της υπηρεσίας από το σημείο της κατανάλωσης της. Οι υπηρεσίες εκτελούνται στις εγκαταστάσεις των παραγωγών, συχνά με την πλήρη συμμετοχή των πελατών. Το γεγονός αυτό δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον ρόλο των ανθρώπων και των εργαζομένων στον τομέα των υπηρεσιών, καθώς η σημασία των ανθρώπων και η ποιότητα των υπηρεσιών συνδέονται με τις ειδικές γνώσεις των ατόμων μέσα σε μια επιχείρηση (McCabe, 2012). Επίσης, σε μεγάλο βαθμό η απόδοση των προϊόντων στον τομέα των υπηρεσιών καθορίζεται από τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Middleton, Fyall, Morgan and Ranchhod, 2009).

Η ετερογένεια των τουριστικών υπηρεσιών σχετίζεται με την αδυναμία της επανάληψης όμοιας εμπειρίας για διαφορετικούς ανθρώπους μέσα στο ίδιο περιβάλλον, καθώς και της επανάληψης όμοιας εμπειρίας σε διαφορετικές χρονικές στιγμές (McCabe, 2012). Στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι άνθρωποι, οι οποίοι δεν είναι μηχανές, ώστε να υπάρχει ομοιογένεια. Στην περίπτωση των προϊόντων τα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή τους έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν όμοια προϊόντα στον αγοραστή. Συνεπώς, οι υπηρεσίες είναι εγγενώς μεταβλητές (Middleton, Fyall, Morgan and Ranchhod, 2009).

2.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Η κρίση ως έννοια αποτελεί έναν από τους πιο καταχρηστικούς όρους της βιβλιογραφίας του management. Το γεγονός της χρήσης του όρου σε πολλούς διαφορετικούς τομείς έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη πολλών διαφορετικών ορισμών, αλλά και αιτιών που προκαλούν μια κρίση, αναλόγως τον τομέα, ο οποίος ερευνάται. Οι κρίσεις έχουν χαρακτηριστεί από κάποιους ερευνητές ως «κανονικά ατυχήματα», που προκύπτουν φυσικά από την πολυπλοκότητα των σύγχρονων τεχνολογιών, ενώ από κάποιους άλλους έχει δοθεί η πολιτική διάσταση των κρίσεων, χαρακτηρίζοντας τις ως αποτελέσματα των λανθασμένων αποφάσεων των ανθρώπων που χαράσσουν την πολιτική.

Επίσης, άλλοι ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι οι κρίσεις είναι αποτέλεσμα πολύπλοκων σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων και των τεχνολογιών και άλλοι ότι οφείλονται σε επαναλαμβανόμενες επιτυχίες και σταδιακή προσαρμογή. Πολλοί μελετητές έχουν διερευνήσει τις μορφές της κρίσης, ενώ κάποιοι την εκλαμβάνονται ως ένα φαινόμενο. Από τα παραπάνω στοιχεία, λοιπόν, συμπεραίνουμε ότι η βιβλιογραφία δεν παρέχει ένα γενικά αποδεκτό ορισμό για την έννοια της κρίσης. Το πρόβλημα εντείνεται όταν γίνεται χρήση όρων όπως καταστροφή, πλήγμα, πρόβλημα και σημείο καμπής ως συνώνυμα για την έκφραση της κρίσης (Santana, 2004).

Ωστόσο, παρά την ποικιλία των ορισμών και των διαστάσεων της έννοιας της κρίσης, τρία στοιχεία είναι αυτά που κυριαρχούν συχνά σε μια κρίση: ένα συμβάν ενεργοποίησης που προκαλεί σημαντική αλλαγή ή έχει τη δυνατότητα να προκαλέσει σημαντική αλλαγή, η αντιλαμβανόμενη ανικανότητα διαχείρισης αυτής της αλλαγής και μια απειλή στην ύπαρξη της ίδρυσης του οργανισμού. Επίσης, παρά το γεγονός της μοναδικότητας της κάθε κρίσης, υπάρχουν χαρακτηριστικά όπως το απρόοπτο, η

επείγουσα ανάγκη και ο κίνδυνος που είναι κοινά στις περιπτώσεις κρίσεων (Henderson, 2007).

Ο Parsons διακρίνει τρεις τύπους κρίσεων, καθένας από τους οποίους χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένο χρονικό περιορισμό: τις άμεσες, τις αναδυόμενες και τις συνεχείς. Οι άμεσες κρίσεις είναι εκείνες που προκύπτουν έπειτα από μικρή ή καθόλου προειδοποίηση, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει χρόνος για να διερευνηθεί το πρόβλημα και να κατασκευαστεί ένα σχέδιο για την αντιμετώπιση τους. Οι αναδυόμενες κρίσεις μπορεί να αναπτύσσονται πιο αργά, αλλά δεν είναι περισσότερο προβλέψιμες. Η δυσκολία εδώ έγκειται στο γεγονός του εντοπισμού των ζητημάτων και των ενδείξεων ότι θα επέλθει μια κρίση. Οι συνεχείς κρίσεις είναι αυτές που διαρκούν εβδομάδες, μήνες ή και χρόνια (Parsons, 1996).

Παρόμοια ταξινόμηση με αυτή του Parsons είναι αυτή των Seymour και Moore, οι οποίοι διακρίνουν τις κρίσεις σε κρίσεις «κόμπρα» και σε κρίσεις «πύθωνας», εντάσσοντας τον χρονικό παράγοντα. Οι πρώτες είναι αυτές που εμφανίζονται ξαφνικά, ενώ οι δεύτερες είναι αυτές που εμφανίζονται σταδιακά. Αντίθετα, ο Sausmarez εντάσσοντας το ανθρώπινο στοιχείο στη διάκριση του, ταξινομεί τις κρίσεις σε φυσικές, όπως για παράδειγμα οι σεισμοί και γενικότερα οι φυσικές καταστροφές και σε τεχνητές, όπως τα αεροπορικά ατυχήματα και τα τρομοκρατικά γεγονότα (Meditinos and Vassiliadis, 2008).

2.3.1 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

Ο τουρισμός ως έννοια ταυτιζόμενη με την απόλαυση, την ευχαρίστηση, την χαλάρωση και την ασφάλεια έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την έννοια της κρίσης, η οποία σχετίζεται με το φόβο, την ανασφάλεια, το άγχος και τον πανικό. Η τουριστική βιομηχανία είναι εξαιρετικά ευάλωτη σε οποιαδήποτε μεταβολή του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την ταξιδιωτική κίνηση και εμπειρία. Ειδικότερα, σε προορισμούς όπου ο τουρισμός κατέχει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στην οικονομία, η έλευση μιας οποιασδήποτε κρίσης είναι δυνατόν να προκαλέσει μεγάλο πλήγμα στο σύνολο των τουριστικών δραστηριοτήτων.

Ως τουριστική κρίση έχει χαρακτηριστεί από τους ερευνητές οποιοδήποτε συμβάν που μπορεί να απειλήσει την κανονική λειτουργία και συμπεριφορά των τουριστικών επιχειρήσεων, να προκαλέσει ζημιά στη συνολική φήμη ενός προορισμού για την ασφάλεια, την ελκυστικότητα και την άνεση επηρεάζοντας αρνητικά την αντίληψη του

επισκέπτη γι' αυτόν τον προορισμό και κατά συνέπεια, την πτώση της τοπικής οικονομίας ταξιδιών και τουρισμού. Επίσης, διακόπτει τη συνέχεια των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της τοπικής τουριστικής βιομηχανίας, εξαιτίας της μείωσης των τουριστικών αφίξεων και δαπανών (Santana, 2004).

2.3.2 ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο τουρισμός αποτελεί έναν πολύ ευάλωτο τομέα σε κάθε κίνδυνο, είτε αυτός προέρχεται από φυσικούς, είτε από ανθρωπογενείς παράγοντες. Οι άμεσες ή οι έμμεσες απώλειες που μπορεί να υπάρξουν από μια κρίση ή μια καταστροφή έχουν σημαντικό αντίκτυπο όχι μόνο στην τουριστική βιομηχανία, αλλά και σε ολόκληρες τις οικονομίες των χωρών που έχουν πληγεί από την αντίστοιχη κρίση ή καταστροφή, ιδιαίτερος σε εκείνες όπου ο τουρισμός κατέχει σημαντικό ποσοστό του Α.Ε.Π (Aliperti et al., 2019).

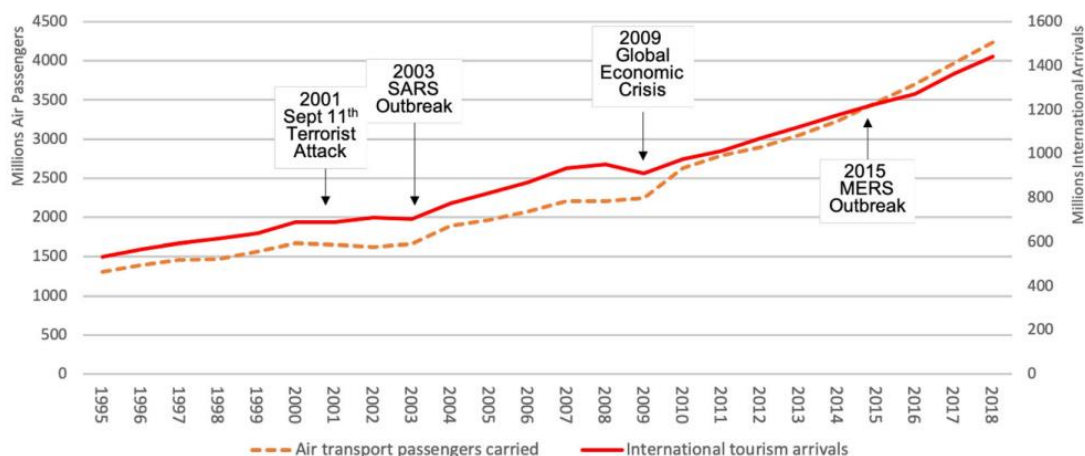
Εξαιτίας αυτής της ευαισθησίας, οι περιπτώσεις κρίσεων στον τουρισμό κατά τη διάρκεια των ετών είναι πολυάριθμες και ποικίλων αιτιών. Κρίσεις ασφαλείας, όπως τρομοκρατικές επιθέσεις, πολιτική αστάθεια ή προσφυγικές κρίσεις, φυσικές καταστροφές, όπως σεισμοί, τυφώνες και πλημμύρες, οικονομικές κρίσεις, κρίσεις ασφάλειας υγείας, όπως επιδημίες και τροφιμογενή νοσήματα και περιβαλλοντικές κρίσεις ασφαλείας είναι οι συνηθέστερες μορφές εκδήλωσης μιας κρίσης στην τουριστική βιομηχανία (Duan, Xie and Morrison, 2021).

Συγκεκριμένα, μεταξύ 2000 και 2015, συνέβησαν σημαντικά γεγονότα που αποδιοργάνωσαν παγκοσμίως τον τουρισμό. Η τρομοκρατική επίθεση της 11^{ης} Σεπτεμβρίου του 2001, το ξέσπασμα της επιδημίας του σοβαρού οξέος αναπνευστικού συνδρόμου (SARS) το 2003, η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008-2009 και το αναπνευστικό σύνδρομο της Μέσης Ανατολής (MERS) το 2015 υπήρξαν μερικά από τα σημαντικότερα. Ωστόσο, κανένα από τα παραπάνω δεν οδήγησε σε μακροπρόθεσμη μείωση της παγκόσμιας τουριστικής ανάπτυξης.

Το διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει την επιρροή των σημαντικότερων γεγονότων κρίσεων στον τουρισμό παγκοσμίως, όπως αποτυπώθηκε από την Παγκόσμια Τράπεζα, όσον αφορά τις τουριστικές αφίξεις και τις αεροπορικές μεταφορές επιβατών. Παρατηρούμε ότι μερικά από αυτά δεν είναι καν αξιοσημείωτα στο διάγραμμα, με εξαίρεση την περίπτωση του SARS και της οικονομικής κρίσης. Η

παρατήρηση αυτή θα μπορούσε να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι ο τουριστικός τομέας είναι ανθεκτικός σε εξωτερικά σοκ (Gössling, Scott and Hall, 2020).

Διάγραμμα 1: Επιρροή των σημαντικότερων γεγονότων κρίσεων στον παγκόσμιο τουρισμό.



Πηγή: World Bank (2020)

2.4 COVID-19 ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Τα τελευταία 50 χρόνια, παγκοσμίως έχουν ξεσπάσει αρκετές επιδημίες με διαφορετικά επίπεδα λοιμώξεων και ποσοστά θνησιμότητας. Δεδομένου ότι η ασφάλεια είναι προτεραιότητα των τουριστών, όταν προγραμματίζουν τις διακοπές τους, οι επιδημικές κρίσεις είναι ικανές να μειώσουν τις τουριστικές αφίξεις. Από το 1980 έως το 2019, η απώλεια στις τουριστικές αφίξεις εξαιτίας των πανδημιών παγκοσμίως υπολογίζεται σε 57 εκατομμύρια, ενώ η απώλεια τουριστικών δαπανών υπολογίζεται σε 95 δισεκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α. Οι κύριοι παράγοντες που καθορίζουν την τουριστική ζήτηση κατά τη διάρκεια ξεσπάσματος επιδημίας είναι το επίκεντρο της μόλυνσης και η μολυσματική ισχύς της (Škare, Soriano and Porada-Rochoń, 2021).

Η μόλυνση από τον νέο κορονοϊό εντοπίστηκε για πρώτη φορά τον Νοέμβριο του 2019 στην Κίνα και η εξάπλωση του ήταν ραγδαία. Η νόσος του νέου κορονοϊού 2019 (COVID-19) είναι μια μολυσματική ασθένεια που προκαλείται από το σοβαρό οξύ αναπνευστικό σύνδρομο τύπου 2 (SARS-Cov-2) (Bakar and Rosbi, 2020). Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας δημοσίευσε για πρώτη φορά έκθεση σχετικά με τον COVID-19 τον Ιανουάριο του 2020, χαρακτηρίζοντας την επιδημία ως κίνδυνο για τη

δημόσια υγεία διεθνούς ενδιαφέροντος, ενώ στις 11 Μαρτίου του ίδιου έτους την χαρακτήρισε ως πανδημία (World Health Statistics 2020 visual summary, 2020).

Η πολύ σημαντική και καθοριστική για την πορεία του ιδιαιτερότητα του COVID-19 σε σχέση με άλλες επιδημίες ή πανδημίες είναι ότι ένας άνθρωπος, ο οποίος έχει τον ιό, μπορεί να μην εμφανίσει συμπτώματα με αποτέλεσμα να τον μεταδίδει χωρίς να το γνωρίζει. Έτσι, ο ιός μπορεί να μην είναι τόσο μεταδοτικός όπως η Ιλαρά ή τόσο πιθανό να σκοτώσει, όπως ο Έμπολα, αλλά οι ασυμπτωματικοί ασθενείς συμβάλλουν στην τάχιστα εξάπλωση του, με αποτέλεσμα μια πρωτοφανή κατάσταση με τεράστιες οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις παγκοσμίως (Gössling, Scott and Hall, 2020).

Το επίκεντρο της πανδημίας μετατοπίστηκε από την Κίνα στην Ιταλία, την Ισπανία και τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής μέσα σε διάστημα δύο μηνών (Lai and Wong, 2020). Η ραγδαία εξάπλωση της σε ολόκληρο τον κόσμο αιφνιδίασε τόσο τις κυβερνήσεις, όσο και τους πολίτες, ενώ είχε τεράστιο αντίκτυπο στην οικονομική ανάπτυξη παγκοσμίως. Οι καραντίνες μεγάλης κλίμακας, οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί και τα μέτρα κοινωνικής απόστασης είχαν ως αποτέλεσμα την απότομη πτώση των καταναλωτών και των επιχειρηματικών δαπανών, οδηγώντας σε μια οικονομική ύφεση παγκοσμίου βεληνεκού (Bakar and Rosbi, 2020).

Ο τουρισμός αποτελώντας κύριο παράγοντα της παγκόσμιας οικονομίας, όπως έχει προαναφερθεί, δεν θα μπορούσε να μείνει αλώβητος από την υγειονομική κρίση. Από την έναρξη της κρίσης στην Κίνα, ο αντίκτυπος της πανδημίας στον τουριστικό τομέα υποτιμήθηκε σημαντικά (Škare, Soriano and Porada-Rochoń, 2021). Ωστόσο, οι άνευ προηγουμένου συνθήκες και οι επιπτώσεις της πανδημίας, καθώς και η φύση της, είναι στοιχεία που δείχνουν ότι η συγκεκριμένη υγειονομική κρίση δεν είναι μόνο διαφορετική, αλλά θα έχει και μακροπρόθεσμες διαρθρωτικές αλλαγές στην τουριστικό τομέα, ως κοινωνικό-οικονομική δραστηριότητα και βιομηχανία (Sigala, 2020).

Το 2020 απετέλεσε ένα έτος κατά τη διάρκεια του οποίου, ο τουρισμός δέχτηκε το μεγαλύτερο πλήγμα στην ιστορία του. Οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί από το επίκεντρο της πανδημίας εξαπλώθηκαν στις περισσότερες χώρες του κόσμου μέχρι τα τέλη Μαρτίου. Οι περισσότερες χώρες έκλεισαν τα σύνορα τους για τους μη κατοίκους, ενώ άλλες επέβαλαν μερικό κλείσιμο συνόρων για αυτούς που έφθαναν από ορισμένες χώρες. Αποτέλεσμα αυτού του κλειδώματος και των ταξιδιωτικών περιορισμών ήταν η ραγδαία μείωση των διεθνών πτήσεων, ενώ οι αεροπορικές υιοθέτησαν πολιτικές θέσεων, ώστε να επιτευχθεί η απόσταση μεταξύ των επιβατών, μειώνοντας κάτω από 50% την χωρητικότητα των αεροσκαφών.

Η δυναμική της πανδημίας και η αβεβαιότητα ήταν στοιχεία που δεν επέτρεψαν εξ' αρχής τις ρεαλιστικές εκτιμήσεις για τις επιπτώσεις του COVID-19. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, του οποίου οι προβλέψεις άλλαξαν σημαντικά μεταξύ αρχής και τέλους Μαρτίου. Στο πρώτο δελτίο τύπου, η πρόβλεψη του αφορούσε μια μείωση της τάξης του 1-3% στις τουριστικές αφίξεις σε σχέση με το 2019, ενώ έπειτα από τρεις εβδομάδες το ποσοστό αυτό μετατράπηκε σε 20-30% (Gössling, Scott and Hall, 2020). Παρόλα αυτά, όπως αποδείχτηκε αργότερα, ακόμα και το ποσοστό της δεύτερης εκτίμησης, ήταν αρκετά αισιόδοξο για την παρούσα υγειονομική κρίση.

Τελικώς, σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις από 1,5 δισεκατομμύριο που ήταν το 2019, έπεσαν στα 381 εκατομμύρια το 2020, δηλαδή μια μείωση της τάξης του 74% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, ένα ποσοστό που απείχε αρκετά από τις προβλέψεις (COVID-19 and Tourism | 2020: A year in review, 2021). Επιπροσθέτως, σύμφωνα με την τελευταία αναφορά του Παγκοσμίου Συμβουλίου Ταξιδιών και Τουρισμού, ο ταξιδιωτικός και τουριστικός τομέας συνεισέφερε 10,4% στο παγκόσμιο ΑΕΠ το 2019, ένα ποσοστό το οποίο έφτασε το 5,5% για το 2020.

Το παρακάτω διάγραμμα από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού απεικονίζει τις πρωτοφανείς επιπτώσεις του COVID-19 στον τουρισμό παγκοσμίως και συγκεκριμένα στις διεθνείς τουριστικές αφίξεις. Όπως ήδη αναφέρθηκε, τα γεγονότα που είχαν αξιοσημείωτες επιπτώσεις ήταν το SARS και η οικονομική κρίση, με μείωση 2 εκατομμύρια (0,4%) και 37 εκατομμύρια (4,0%), αντίστοιχα, σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Ωστόσο, κανένα από τα δύο δεν μπορεί να συγκριθεί με τα δραματικά αποτελέσματα που είχε ο κορονοϊός και το ποσοστό της μείωσης του 74%. Η κατάσταση στον διεθνή τουρισμό επέστρεψε στα επίπεδα της δεκαετίας του 1990 (COVID-19 and Tourism | 2020: A year in review, 2021).

Διάγραμμα 2: Διεθνείς τουριστικές αφίξεις (σε εκατομμύρια)



Πηγή: UNWTO, 2020

Σημαντική ήταν, επίσης και η απώλεια όσον αφορά τις θέσεις εργασίας. Ο τουρισμός είναι ένας τομέας που απασχολεί ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων στις επιχειρήσεις του. Το 2019, οι θέσεις εργασίας υπολογίστηκαν σε 334 εκατομμύρια, παγκοσμίως, έναντι των 272 εκατομμυρίων που ήταν το 2020. Υπήρξε, δηλαδή, μια μείωση 62 εκατομμυρίων θέσεων εργασίας αντιπροσωπεύοντας ποσοστό 18,5% σε σχέση με το 2019 και συμβάλλοντας σημαντικά στην αύξηση της ανεργίας (World Travel and Tourism Council, 2021).

Με τα παραπάνω, λοιπόν, δεδομένα και έχοντας πλέον φτάσει στο 2021, σύμφωνα με έρευνα του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, οι προβλέψεις των εμπειρογνομώνων για το 2021, αλλά και για την ανάκαμψη του τουρισμού φαίνεται να είναι δυσσίωνες. Το 43% των ερωτηθέντων υπέδειξαν το 2023 ως έτος επιστροφής του τουρισμού στα επίπεδα προ-πανδημίας, ενώ το 41% θεωρεί ότι από το 2024 κι έπειτα θα επέλθει η επιστροφή στην κανονικότητα. Ωστόσο, υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό του 15%, που θεωρεί ότι το 2022 θα είναι έτος ανάκαμψης και το 1% των ερωτηθέντων το 2021 (2020: Worst Year in Tourism History with 1 Billion Fewer International Arrivals, 2021).

2.5 Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Προτού γίνει ανάλυση του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα, είναι απαραίτητο να οριστεί η έννοια του ξενοδοχείου. Σύμφωνα, λοιπόν, με Νόμο υπ' Αριθ. 4276/2014, «τα ξενοδοχεία είναι εγκαταστάσεις διαμονής που διαθέτουν χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια ή σε διαμερίσματα ενός ή δύο ή περισσότερων χώρων με λουτρό, κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής των πελατών και αίθουσα παροχής τουλάχιστον πρωινού γεύματος» (ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 4276/2014 ΦΕΚ Α 155/30.07.2014, 2014).

Τα ξενοδοχεία κατηγοριοποιούνται υποχρεωτικά με το σύστημα των αστέρων σε πέντε κατηγορίες. Η κατηγορία των πέντε αστέρων είναι η ανώτατη και η κατώτατη του ενός αστέρος. Για την κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων σε μια από τις παραπάνω κατηγορίες υπάρχουν κάποιες υποχρεωτικές προδιαγραφές και ελάχιστος αριθμός μορίων, ο οποίος ποικίλει ανάλογα με την κατηγορία. Κάθε επιχείρηση επιλέγει προαιρετικά βαθμολογούμενα κριτήρια, με βάση τα οποία συγκεντρώνεται ο ελάχιστος αριθμός μορίων με σκοπό την κατηγοριοποίηση της. Αρμόδιος φορέας για την έκδοση πιστοποιητικών κατάταξης είναι το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (Υπουργική Απόφαση 17352/2018 - ΦΕΚ 4822/Β/30-10-2018, 2018).

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί τμήμα κορυφαίας σημασίας του τουριστικού τομέα, καθώς κατέχει πάνω από το 60% του τουρισμού, ενώ η συμβολή του στα έσοδα είναι καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Σύμφωνα με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, το 2019 λειτούργησαν 9.971 ξενοδοχειακές μονάδες στο σύνολο της επικράτειας, δυναμικότητας από ένα έως πέντε αστέρια, οι οποίες περιλάμβαναν 433.689 δωμάτια και 856.347 κλίνες (ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ, 2019). Η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών μονάδων ανήκουν στην περιφερειακή ενότητα Νοτίου Αιγαίου με ποσοστό 22%, ενώ στη συνέχεια ακολουθεί η Κρήτη με 16% (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2020).

Έντονο στοιχείο τόσο του τουρισμού, όπως έχει ήδη αναφερθεί και κατά συνέπεια του ξενοδοχειακού κλάδου είναι η εποχικότητα. Το ποσοστό της μέσης πληρότητας των ξενοδοχείων στο σύνολο της χώρας το Μάιο του 2019 ήταν 57,3%, ενώ τον Αύγουστο του ίδιου έτους έφτασε το 86,8%. Αντίστοιχα ήταν τα ποσοστά με μικρές διακυμάνσεις και για το 2018. Η αυξημένη ζήτηση τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο κάθε έτους έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των τιμών των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η μέση τιμή διανυκτέρευσης το Μάιο του 2019 ανήλθε στα 60 ευρώ, ενώ

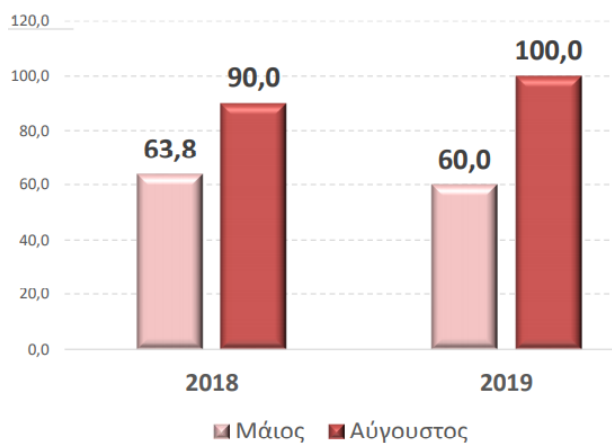
τον Αύγουστο του ίδιου έτους στα 100 ευρώ στο σύνολο των ξενοδοχείων της χώρας και με τις υψηλότερες τιμές να διαμορφώνονται στην περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2020).

Διάγραμμα 3: Μέση πληρότητα (%) 2018, 2019



Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2020

Διάγραμμα 4: Μέση τιμή (€) 2018, 2019



Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2020

2.5.1 COVID-19 ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι ευάλωτη σε απειλές που προέρχονται από απρόσμενες καταστροφές, όπως επιδημίες, φυσικές καταστροφές και τρομοκρατικές επιθέσεις (Jiang and Wen, 2020). Μάλιστα, μπορούμε να πούμε ότι η βιομηχανία της φιλοξενίας ήταν ο τομέας που είχε τα χειρότερα αποτελέσματα από τον COVID-19. Η προβλεπόμενη απώλεια από την πανδημία για τον ξενοδοχειακό κλάδο ξεπέρασε καθεμιά από τις προηγούμενες κρίσεις, συμπεριλαμβανομένων της τρομοκρατικής επίθεσης της 11^{ης} Σεπτεμβρίου, της οικονομικής ύφεσης του 2008 και της επιδημίας του SARS (Le and Phi, 2021). Οι απώλειες για τα διεθνή καταλύματα κατά τον πρώτο μήνα των περιορισμών υπολογίστηκαν σε ποσοστό 90% (Pavlatos, Kostakis and Digkas, 2020).

Τα μέσα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο ή αλλιώς RevPar (Revenue per available room) μειώθηκαν κατά 90% το δεύτερο τρίμηνο του 2020, προβλέποντας ότι θα μειωθούν ακόμα περισσότερο λόγω του φόβου των τουριστών, αλλά και των ταξιδιωτικών περιορισμών που εξακολουθούσαν να υφίστανται (Le and Phi, 2021). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναγνωρίζοντας το τεράστιο μέγεθος της ζημιάς ανακοίνωσε στις 13 Μαΐου του 2020 έναν οδηγό με συστάσεις με σκοπό να βοηθήσουν τις χώρες για να διευκολύνουν τους περιορισμούς στους τουρίστες και την εφαρμογή των τουριστικών διαδικασιών με βάση τα πρωτόκολλα υγείας (Pavlatos, Kostakis and Digkas, 2020).

Όσον αφορά τον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, το 2020 ήταν ένα έτος που επλήγη σε τεράστιο βαθμό. Η ελληνική κυβέρνηση, έπειτα από το πρώτο αυστηρό lockdown, επέτρεψε το άνοιγμα των ξενοδοχείων συνεχούς λειτουργίας την 1^η Ιουνίου 2020, ενώ των ξενοδοχείων εποχικής λειτουργίας την 15^η Ιουνίου, με αυστηρούς περιορισμούς και πρωτόκολλα υγιεινής. Σύμφωνα με έρευνα του ΙΤΕΠ, τον Ιούνιο του 2020, το 84% του συνόλου των ξενοδοχείων της χώρας σκόπευαν να ανοίξουν, ενώ το 67% δημιούργησε Υγειονομικό Πρωτόκολλο με στόχο το άνοιγμα. Παρόλα αυτά, τελικώς μόνο το 60% των ελληνικών ξενοδοχείων λειτούργησαν το 2020.

Ειδικότερα, το 2019, λειτούργησαν 3.965 ξενοδοχεία συνεχούς λειτουργίας. Το 2020 επαναλειτούργησε το 59% αυτών, δηλαδή 2.328. Ωστόσο, λόγω της πορείας της πανδημίας και της μείωσης των τουριστικών αφίξεων, αναγκάστηκαν να ξανακλείσουν. Έτσι, τελικώς, παρέμειναν ανοιχτά 863 ξενοδοχεία συνεχούς λειτουργίας, αντιπροσωπεύοντας το 22% του συνόλου τους. Λόγω του lockdown η διάρκεια λειτουργίας αυτών που παρέμειναν ανοιχτά περιορίστηκε στους 7 μήνες του έτους,

ενώ των εποχικών ξενοδοχείων σχεδόν στους 3 μήνες (Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών & Προβλέψεων, 2021). Παρόλα αυτά, τα ποσοστά πληρότητας και εσόδων ακόμα και τους μήνες λειτουργίας τους παρέμειναν σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

Σύμφωνα με το δελτίο τύπου της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ), η πληρότητα κλινών σε καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου το 2020 διαμορφώθηκε σε 11,9% τον Ιούνιο, 30,1% τον Ιούλιο, 52,8% τον Αύγουστο και 39,3% το Σεπτέμβριο. Τα ποσοστά αυτά είναι εξαιρετικά χαμηλά σε σχέση με του 2019, τα οποία διαμορφώθηκαν σε 65,0%, 72,9%, 76,0% και 63,5% για Ιούνιο, Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβρη αντίστοιχα, ενώ τα προηγούμενα έτη ήταν ακόμα υψηλότερα (ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ, 2020). Σημαντική ήταν και η ποσοστιαία μεταβολή στη μέση τιμή των ξενοδοχείων. Ο παρακάτω πίνακας αποτυπώνει τη συγκεκριμένη μεταβολή για τους μήνες Αύγουστο και Σεπτέμβριο του 2019 και 2020.

Πίνακας 1: Ποσοστιαία μεταβολή μέσης τιμής ξενοδοχείων Αύγουστο και Σεπτέμβριο 2019 και 2020.

Αύγουστος 2019	Αύγουστος 2020	Σεπτέμβριος 2019	Σεπτέμβριος 2020
100,0€	84,0€	79,0€	70,0€
	-16,0%		-11,4%

Πηγή: ΙΤΕΠ, 2021

Συνολικά, η απώλεια του ξενοδοχειακού κλάδου όσον αφορά τον τζίρο για το 2020 άγγιξε το 78,0%, σε σχέση με το 2019. Ο παρακάτω πίνακας αποτυπώνει την ποσοστιαία μεταβολή στο σύνολο της και ανά κατηγορία αστέρων. Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό μείωσης του τζίρου σε σχέση με το 2019 υπέστησαν τα ξενοδοχεία δύο αστέρων με 83,0%, ενώ την μικρότερη απώλεια τα ξενοδοχεία ενός αστέρου με ποσοστό 58,2% (Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών & Προβλέψεων, 2021). Ωστόσο, τα ποσοστά στο σύνολο τους είναι εξαιρετικά υψηλά και αποτυπώνουν την σημασία και τις επιπτώσεις της υγειονομικής κρίσης στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Πίνακας 2: Ποσοστιαία μεταβολή τζίρου ξενοδοχείων 2019-2020

Κατηγορία	2019	2020	Δ% 2020/2019
5*	3.007.494.439	719.325.978	-76,1%
4*	2.830.655.326	637.844.486	-77,5%
3*	1.344.389.350	240.625.973	-82,1%
2*	1.038.334.014	176.388.840	-83,0%
1*	136.793.970	57.168.669	-58,2%
Σύνολο	8.357.667.099	1.831.353.945	-78,1%

Πηγή: ΙΤΕΠ, 2021

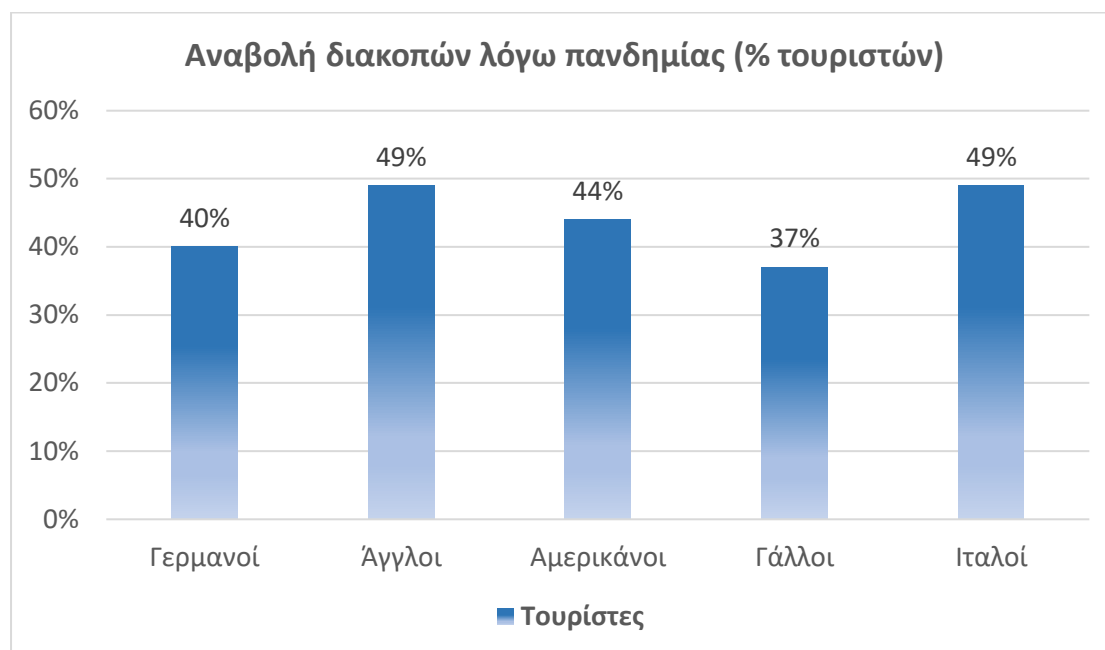
Ωστόσο, δίνοντας μεγαλύτερη προσοχή στις επιμέρους περιφέρειες της Ελλάδας, μπορούμε να πούμε ότι τα νησιωτικά ξενοδοχεία ήταν αυτά που δέχτηκαν πιο έντονη πίεση από την πανδημία. Σύμφωνα με έρευνα της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, η απώλεια του κύκλου εργασιών από τον Ιανουάριο έως το Σεπτέμβριο του 2020 για τα νησιωτικά ξενοδοχεία ήταν 75%, σε αντίθεση με την πτώση του 52% των ξενοδοχείων της ηπειρωτικής χώρας. Το γεγονός αυτό συμβαίνει, αρχικά, λόγω της εξάρτησης τους από τον εισερχόμενο τουρισμό, ο οποίος ήταν αισθητά μειωμένος εξαιτίας των ταξιδιωτικών περιορισμών σε διεθνές επίπεδο.

Επιπροσθέτως, τα νησιά και οι επιχειρήσεις τους κάθε χρόνο υποδέχονται μεγάλο αριθμό τουριστών από χώρες, όπως η Ιταλία, η Αγγλία, οι Η.Π.Α, η Γαλλία και η Γερμανία. Αυτές οι χώρες το 2020 είχαν μεγάλο αριθμό κρουσμάτων με covid-19 και είτε δεν μπόρεσαν να εισέλθουν στη χώρα λόγω περιορισμών, όπως στην περίπτωση των Η.Π.Α, είτε ανέβαλαν τις διακοπές τους, όπως στην περίπτωση των ευρωπαϊκών χωρών. Τέλος, ένας τρίτος λόγος της εντονότερης πίεσης στα νησιωτικά ξενοδοχειακά καταλύματα είναι η αδυναμία πρόσβασης στα νησιά με ιδιωτικά μέσα, όπως το αυτοκίνητο. Η μετακίνηση με πλοίο και αεροπλάνο για πολλούς δεν ενέπνευσε ασφάλεια, ώστε να πραγματοποιήσουν τις διακοπές τους (ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ, 2020).

Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει τα ποσοστά των τουριστών που προέρχονται από τις πέντε βασικότερες αγορές για την Ελλάδα, οι οποίοι ανέβαλαν τις διακοπές τους για το 2020 εξαιτίας της πανδημίας και του μεγάλου πλήγματος που δέχτηκαν οι συγκεκριμένες αγορές. Τα δεδομένα προέρχονται από τη μελέτη του INSETE που παρουσιάζει τα αποτελέσματα διαδικτυακής έρευνας που διενεργήθηκε σε 12 χώρες. Τα ποσοστά αυτά αποδεικνύουν την οικονομική δυσχέρεια που

προκάλεσε η πανδημία, αλλά και την ανασφάλεια μετακίνησης σε χώρα εκτός της μόνιμης κατοικίας για σκοπούς αναψυχής (INSETE Intelligence, 2020).

Διάγραμμα 5: Αναβολή διακοπών λόγω πανδημίας (% τουριστών)



Πηγή: INSETE Intelligence, 2020

Επίσης, η σύνδεση των νησιωτικών ξενοδοχείων με το μοντέλο του μαζικού τουρισμού και της εποχικότητας αποτελεί σημαντικό παράγοντα της απώλειας του τζίρου τους. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις λειτουργούν κατά κύριο λόγο την τουριστική σεζόν Ιούνιο έως Σεπτέμβριο, με υψηλό αριθμό τουριστικών αφίξεων από το εξωτερικό, ενώ κατά τους χειμερινούς μήνες οι αφίξεις είναι σχεδόν μηδενικές. Το γεγονός αυτό συμβαίνει σε μεγάλο βαθμό λόγω της συνεργασίας με πρακτορεία του εξωτερικού, τα οποία προωθούν την Ελλάδα ως προϊόν «Ήλιος - Θάλασσα». Η συνεργασία αυτή, όταν βασίζεται σε σχέση υψηλής εξάρτησης αποτελεί πρόβλημα σε περιπτώσεις, όπως αυτή της υγειονομικής κρίσης.

2.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ

Τα τελευταία χρόνια οι έρευνες και οι μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί τονίζουν τη σημαντική σχέση της σύνδεσης της κρίσης με τον τουρισμό. Μια κρίση, η οποία όπως προαναφέρθηκε μπορεί να είναι είτε ανθρωπογενής, είτε φυσική, μπορεί να προκαλέσει απειλή στην εθνική οικονομία και στα προς το ζην των τουριστικών προορισμών. Πέρα όμως από τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει η ίδια η κρίση,

σημαντικό αντίκτυπο έχουν και οι αντιδράσεις στη συγκεκριμένη κρίση, οι οποίες είναι δυνατόν να επηρεάσουν την εικόνα και τη φήμη ενός τουριστικού προορισμού και κατά συνέπεια την επιβίωση και την ευημερία του (Lai and Wong, 2020).

Η παρουσία, λοιπόν και η γνώση πρακτικών διαχείρισης μιας κρίσης είναι απαραίτητη. Η βιβλιογραφία για την αντιμετώπιση μιας κρίσης ολοένα και αυξάνεται. Ωστόσο, τα τρέχοντα μοντέλα προτείνουν μια ενιαία αντιμετώπιση, παραβλέποντας ότι οι κρίσεις διαφέρουν σε διάρκεια, κλίμακα και επιπτώσεις, ενώ ταυτόχρονα τα εν λόγω μοντέλα είναι κυρίως εννοιολογικά με περιορισμένη δοκιμή σε εμπειρικό επίπεδο (Le and Phi, 2021). Επίσης, μελετώντας τη βιβλιογραφία για τις πρακτικές διαχείρισης παρατηρείται το κενό που υπάρχει για το στάδιο κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Οι μελέτες που έχουν γίνει όσον αφορά το στάδιο πριν την κρίση, δηλαδή αυτό πριν από ένα έναυσμα, στοχεύουν μέσω των πρακτικών στην ανάπτυξη μιας κατάστασης ετοιμότητας για τη μετέπειτα κρίση. Επίσης, αρκετές, αν όχι οι περισσότερες, είναι αυτές που αφορούν το στάδιο μετά το τέλος της κρίσης, με σκοπό την κριτική εξέταση των διδαγμάτων και τη διευκόλυνση διαχείρισης μελλοντικών περιστατικών. Οι μελέτες που αφορούν το στάδιο κατά τη διάρκεια της κρίσης έχουν ως σκοπό την ανάπτυξη πρακτικών διαχείρισης της έκτακτης ανάγκης και είναι αυτές που είναι οι λιγότερες στην επιστημονική βιβλιογραφία δημιουργώντας ένα σημαντικό κενό (Lai and Wong, 2020).

Η εκδήλωση της υγειονομικής κρίσης του COVID-19 έκανε ακόμα πιο εμφανές αυτό το κενό, καθώς αποτέλεσε μια επιδημία με πολύ μεγαλύτερη διάρκεια από προηγούμενες. Η διάρκεια της και η άνευ προηγουμένου ύφεση που δημιούργησε έδειξαν την επείγουσα ανάγκη για τη δημιουργία πρακτικών κατευθυντήριων πλαισίων, τα οποία θα αφορούν τις επιχειρήσεις του τουρισμού γενικότερα και της ξενοδοχειακής βιομηχανίας ειδικότερα, η οποία όπως προαναφέρθηκε επλήγη πολύ σοβαρά από την κρίση. Οι ενδιαφερόμενοι της ξενοδοχειακής βιομηχανίας αναζήτησαν αποκλειστικές στρατηγικές για την αντιμετώπιση της πανδημίας και ένα πλαίσιο που θα κάνει πιο ανθεκτικό τον ξενοδοχειακό κλάδο σε τέτοιου είδους κρίσεις (Le and Phi, 2021).

Έχει αποδειχθεί ότι σε περιόδους κρίσης και ύφεσης τα πρότυπα αγοράς των καταναλωτών αλλάζουν. Για την προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα πρότυπα είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός πλαισίου διαχείρισης προκειμένου να αποφεύγονται οι απελπιστικές κινήσεις. Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που καταφεύγουν σε μεγάλες μειώσεις τιμών προκειμένου να επιβιώσουν από μια κρίση και σε μειώσεις δαπανών μάρκετινγκ, ενώ αντιθέτως έχει αποδειχθεί ότι η εκμετάλλευση αναμενόμενης ανάκαμψης μέσω συνετών επενδύσεων και η συνεχής προώθηση της επιχείρησης

ακόμα και σε δύσκολες περιόδους βοηθούν στην αντιμετώπιση της κρίσης (Pappas, 2014).

2.6.1 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ

Τα καταλύματα του ξενοδοχειακού κλάδου, προσπαθώντας να επιβιώσουν από την υγειονομική κρίση και την πρωτοφανή κατάσταση την οποία κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν, εφάρμοσαν κάποιες πρακτικές διαχείρισης κρίσεων, τουλάχιστον όσα εξ' αυτών παρέμειναν ανοικτά. Οι πρακτικές αυτές αφορούσαν τις λειτουργίες του ξενοδοχείου, το ανθρώπινο δυναμικό, το μάρκετινγκ, τη συντήρηση και τη σχέση με το κράτος και τη βοήθεια που μπορεί να παρέχει αυτό κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης κρίσης στον τομέα της φιλοξενίας.

Συγκεκριμένα, τα ξενοδοχεία προσπάθησαν να εφαρμόσουν πρακτικές που είχαν ως στόχο να περιορίσουν την εμφάνιση κρούσματος COVID-19 και κατά συνέπεια να θέσουν ως προτεραιότητα την ασφάλεια και την υγεία των επισκεπτών, αλλά και του προσωπικού. Επίσης, σε επίπεδο προσωπικού προσπάθησαν να μειώσουν αρκετά το κόστος εργασίας, ενώ σε επίπεδο μάρκετινγκ η μείωση των τιμών των προσφερόμενων υπηρεσιών, με σκοπό την αύξηση της πληρότητας, ήταν αναπόφευκτη. Στο κομμάτι της συντήρησης στόχος ήταν η μείωση του κόστους. Όλα αυτά εφαρμόστηκαν σε συνδυασμό με την αναζήτηση της αρωγής του κράτους, του οποίου η δράση κρίνεται απαραίτητη κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

Ειδικότερα, λόγω του θέματος της παρούσας μελέτης θα γίνει μια ειδικότερη αναφορά στις πρακτικές που εφαρμόστηκαν στον τομέα του μάρκετινγκ στην ξενοδοχειακή βιομηχανία στην Ελλάδα, αλλά και παγκοσμίως κατά την περίοδο της υγειονομικής κρίσης. Πέρα από τη μείωση των τιμών των παρεχόμενων υπηρεσιών, τα ξενοδοχεία προσπάθησαν να εστιάσουν στον εσωτερικό τουρισμό, δεδομένων των ταξιδιωτικών περιορισμών για τις χώρες του εξωτερικού συμμετέχοντας σε καμπάνιες με τοπικούς εμπόρους. Η αναζήτηση νέων αγορών-στόχων, καθώς οι προηγούμενες δεν μπορούσαν να υπάρχουν πλέον, ήταν απαραίτητη για την επιβίωση των επιχειρήσεων.

Επιπλέον, η προβολή της μέγιστης ασφάλειας που μπορεί να παρέχει ένα κατάλυμα στον επισκέπτη του, το λεγόμενο “safe brand” απέκτησε πολύ σημαντικό ρόλο κατά τη διάρκεια της πανδημίας (Pavlatos, Kostakis and Digkas, 2020). Το “safe brand” απευθύνθηκε τόσο στους εγχώριους, όσο και στους ξένους τουρίστες. Δεδομένης της αυξανόμενης ζήτησης των καταναλωτών για τη μέγιστη υγιεινή και καθαριότητα στους χώρους του ξενοδοχείου, η απολύμανση, η τήρηση των υγειονομικών πρωτοκόλλων

και η ασφάλεια μπορούσαν να προωθηθούν ως σημείο πώλησης κατά τη διάρκεια, αλλά και μετά το τέλος της υγειονομικής κρίσης (Jiang and Wen, 2020).

Επιπροσθέτως, λόγω των συνθηκών της πανδημίας, η επαφή με τον πελάτη έπρεπε να μειωθεί στο ελάχιστο. Η προσαρμογή και η παροχή νέων υπηρεσιών και προϊόντων στα τουριστικά καταλύματα ήταν απαραίτητη για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός, όσο δύσκολο κι αν είναι σε έναν τομέα, όπου η επαφή με τον πελάτη αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό. Οι υπηρεσίες check in και check out πλέον μπορούν να γίνονται χωρίς την επαφή με το προσωπικό, μέσω online εφαρμογών, η λειτουργία των εστιατορίων στο χώρο του ξενοδοχείου άλλαξε, περιορίζοντας την επαφή, τόσο με το προσωπικό, όσο και με τους υπόλοιπους επισκέπτες, αφαιρέθηκαν αντικείμενα που μπορούσαν να είναι εστίες μετάδοσης του ιού και γενικότερα, δημιουργήθηκε ένας εντελώς διαφορετικός τρόπος λειτουργίας.

Στα πλαίσια της δημιουργίας ενός νέου περιβάλλοντος, όπου η ασφάλεια θα είναι προτεραιότητα, η τεχνολογία κατέλαβε ακόμα σημαντικότερο ρόλο, καθώς οι προσπάθειες ελαχιστοποίησης της επαφής μπορούσαν να επιτευχθούν μέσω ηλεκτρονικών μέσων. Επίσης, φάνηκε ότι το digital marketing γενικότερα κέρδισε μεγαλύτερο έδαφος κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης και η προώθηση μέσω social media ειδικότερα (Pavlatos, Kostakis and Digkas, 2020).

ΜΕΡΟΣ Β'

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

3.1 ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η έρευνα μάρκετινγκ είναι μια οργανωμένη διαδικασία πληροφόρησης, η οποία ασχολείται με τη συλλογή, επεξεργασία, ανάλυση, αποθήκευση και κοινοποίηση πληροφοριών, με σκοπό τη διευκόλυνση στη λήψη αποφάσεων όσον αφορά το μάρκετινγκ. Η έλευση της τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια έχει βοηθήσει αυτή τη διαδικασία προσφέροντας ταχύτερη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων (Middleton, Fyall, Morgan and Ranchhod, 2009).

Η διαδικασία μιας έρευνας μάρκετινγκ γενικότερα ακολουθεί ένα μοτίβο που περιλαμβάνει μια σειρά από στάδια. Το πρώτο στάδιο αφορά τον καθορισμό του προβλήματος, καθώς και των σκοπών για τους οποίους πρόκειται να διεξαχθεί η έρευνα. Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει τον σχεδιασμό της έρευνας, στο οποίο πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με τις πηγές των δεδομένων, τις ερευνητικές προσεγγίσεις, τα όργανα, τη δειγματοληψία και τις μεθόδους επικοινωνίας. Ο ερευνητής θα πρέπει να καθορίσει αν θα χρησιμοποιήσει δευτερογενή δεδομένα, δηλαδή δεδομένα που ήδη υπάρχουν ή πρωτογενή, δηλαδή δεδομένα που δεν έχουν συλλεχθεί πριν και συλλέγονται για ένα συγκεκριμένο σκοπό. Τα πρωτογενή δεδομένα μπορούν να συλλεχθούν με πέντε τρόπους: παρατήρηση, ομάδες εστίασης, έρευνες, συμπεριφορικά δεδομένα και πειράματα.

Αναφορικά με τα όργανα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων, αυτά μπορεί να είναι ερωτηματολόγια, ποιοτικές μετρήσεις και τεχνολογικές συσκευές, ενώ σχετικά με το σχεδιασμό της δειγματοληψίας ο ερευνητής καλείται να αποφασίσει σε ποιον θα γίνει η έρευνα, ποιο θα είναι το μέγεθος του δείγματος και ποια η διαδικασία που θα ακολουθηθεί. Τελικό βήμα του δεύτερου σταδίου της έρευνας είναι ο καθορισμός των μεθόδων επικοινωνίας, όπου οι επιλογές του ερευνητή περιλαμβάνουν επικοινωνία μέσω mail, τηλεφώνου, διαδικτύου ή επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο.

Ακολουθεί το τρίτο στάδιο της συλλογής των δεδομένων, στο οποίο απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή και συνέπεια, καθώς θεωρείται το πιο ακριβό και το πιο επιρρεπές σε λάθη. Πολλοί από τους ερωτηθέντες ίσως να μην είναι διαθέσιμοι, με αποτέλεσμα να χρειαστεί να αντικατασταθούν ή να γίνουν αρκετές προσπάθειες επικοινωνίας. Το τέταρτο στάδιο περιλαμβάνει την ανάλυση των δεδομένων, τα οποία συλλέχθηκαν, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων. Τέλος, το έκτο στάδιο αφορά την παρουσίαση

των ευρημάτων και των συμπερασμάτων της ερευνητικής διαδικασίας (Kotler and Keller, 2016).

3.1.1 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Μια πρωτογενής έρευνα μπορεί να είναι είτε ποσοτική, είτε ποιοτική ανάλογα με την επιλογή της μεθόδου συλλογής των δεδομένων, όπως έχει ήδη αναφερθεί. Η ποσοτική έρευνα σχετίζεται με την ποσοτικοποίηση των δεδομένων. Τα δείγματα που χρησιμοποιούνται στην ποσοτική έρευνα είναι κατά γενική ομολογία μεγάλα και θεωρούνται αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού. Στόχο της αποτελεί η αντικειμενικότητα και είναι κατάλληλη όταν υπάρχει δυνατότητα συλλογής δεδομένων μετρήσιμων μεταβλητών. Τα μαθηματικά και η στατιστική διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάλυση των αποτελεσμάτων και για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται στατιστικά λογισμικά όπως το SPSS, το R ή το Stata. Η ποσοτική έρευνα βασίζεται πάντα σε δομημένα ερωτηματολόγια, όπου οι ερωτήσεις είναι ίδιες για όλους τους ερωτηθέντες (Queirós, Faria and Almeida, 2017).

Από την άλλη πλευρά, η ποιοτική έρευνα ασχολείται με την εμβάθυνση της κατανόησης ενός συγκεκριμένου προβλήματος ή θέματος, προσπαθώντας να προσφέρει περισσότερες επεξηγηματικές πληροφορίες. Αφορά, δηλαδή, θέματα που δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν (Queirós, Faria and Almeida, 2017). Τα δείγματα που συμμετέχουν στην έρευνα είναι μικρά και αποτελούνται από άτομα, τα οποία έχουν επιλεγεί με προσοχή (Middleton, Fyall, Morgan and Ranchhod, 2009). Αυτός είναι και ο λόγος που πολλοί managers είναι διστακτικοί στη λήψη αποφάσεων βασισμένες σε ποιοτική έρευνα, καθώς τα μικρά δείγματα εξαρτώνται από την υποκειμενικότητα και την ερμηνεία του ερευνητή.

Ωστόσο, τα πλεονεκτήματα της ποιοτικής έρευνας της δίνουν όλο και μεγαλύτερο μερίδιο τα τελευταία χρόνια στις εταιρείες σε σχέση με την ποσοτική. Το κόστος μιας ποιοτικής έρευνας είναι πολύ μικρότερο από αυτό μιας ποσοτικής. Επιπλέον, είναι ο καλύτερος δυνατός τρόπος για να παρατηρηθούν τα κίνητρα, οι συμπεριφορές και τα συναισθήματα του πελάτη εις βάθος. Τέλος, μια ποιοτική έρευνα μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα μιας ποσοτικής έρευνας. Άλλωστε, δεν είναι λίγες οι φορές που πολλοί ερευνητές μάρκετινγκ συνδυάζουν τις δύο μεθόδους είτε σε μια μεμονωμένη μελέτη, είτε σε μια σειρά από μελέτες, ώστε να επιτύχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα (McDaniel, Jr. and Gates, 2018).

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται συχνότερα στην ποιοτική έρευνα είναι: οι εις βάθος συνεντεύξεις, οι ομάδες εστίασης και η παρατήρηση. Οι συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται όταν σκοπός της έρευνας είναι να ανακαλύψει προσωπικές απόψεις, πεποιθήσεις, συναισθήματα και εμπειρίες του ερωτώμενου. Αυτό είναι και το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου: ότι μπορεί να ασχοληθεί με θέματα που με τις ποσοτικές μεθόδους δεν θα μπορούσαν να αναλυθούν. Παρόλα αυτά, το γεγονός της έκφρασης προσωπικών απόψεων κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης, καθιστούν τα αποτελέσματα της πολλές φορές μη αντιπροσωπευτικά, γι' αυτό συχνά ο ερευνητής επιλέγει να διεξάγει σημαντικό αριθμό συνεντεύξεων.

Οι ομάδες εστίασης χρησιμοποιούνται όταν σκοπός της ερευνητικής μεθόδου είναι να ανακαλύψει απόψεις πολλών ατόμων πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα. Η συζήτηση ομάδας εστίασης προσφέρει αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών που την απαρτίζουν με αποτέλεσμα να υπάρχει ένα εύρος απόψεων για το θέμα που αναλύεται σε σύντομο χρονικό διάστημα. Επίσης, σε μια ομάδα εστίασης δίνονται λεπτομέρειες, διευκρινίσεις και εξηγήσεις και αναλύονται θέματα «κλειδιά» για την ερευνητική διαδικασία. Στα μειονεκτήματα της μεθόδου συγκαταλέγεται το γεγονός ότι δεν προτείνεται για πολύ προσωπικές εμπειρίες, το μειωμένο βάθος των πληροφοριών και η διαχείριση της δυναμικότητας της ομάδας.

Όσον αφορά την παρατήρηση είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται όταν ο ερευνητής θέλει να παρατηρήσει πως αντιδρούν και αλληλοεπιδρούν οι άνθρωποι σε συγκεκριμένες κοινωνικές καταστάσεις. Η μέθοδος της παρατήρησης γίνεται με διακριτικότητα και αναγνωρίζει την πραγματική συμπεριφορά των ανθρώπων. Διεξάγεται σε πολλές περιπτώσεις και υποστηρίζει δεδομένα από άλλες πηγές. Ωστόσο, η ερμηνεία των παρατηρήσεων μπορεί να είναι υποκειμενική, δημιουργώντας αναξιόπιστα αποτελέσματα, ενώ η διάκριση συμμετοχής και παρατήρησης είναι απαραίτητη. Για τη διευκόλυνση του ερευνητή χρησιμοποιείται ένας οδηγός παρατήρησης (Hennink, Hutter and Bailey, 2020).

3.1.2 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΟΡΙΣΜΟΣ

Σύμφωνα με τον Steinar Kvale «η συνέντευξη είναι μια συζήτηση, της οποίας ο σκοπός είναι να συγκεντρώσει περιγραφές του ερωτώμενου» με σεβασμό στην ερμηνεία των εννοιών των «περιγραφόμενων φαινομένων», ενώ ο John Schostak

συμπληρώνει ότι «μια συνέντευξη είναι μια επεκτάσιμη συνομιλία μεταξύ συνεργατών που έχει ως σκοπό την απόκτηση εις βάθος πληροφοριών για ένα συγκεκριμένο θέμα και μέσω της οποίας ένα φαινόμενο θα μπορούσε να ερμηνευθεί με τις έννοιες που θέτουν οι ερωτώμενοι» (Alshenqeeṭi, 2014).

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Η μέθοδος της συνέντευξης χρησιμοποιείται αρκετά συχνά για τη διεξαγωγή μιας ποιοτικής έρευνας. Μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους, ωστόσο η συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο είναι η πιο διαδεδομένη (Alshenqeeṭi, 2014). Πριν την έναρξη της διεξαγωγής των συνεντεύξεων για τη συλλογή των δεδομένων που επιθυμεί ένας ερευνητής, οφείλει να σχεδιάσει αναλυτικά τη διαδικασία που πρόκειται να ακολουθήσει, ώστε η έρευνα να ολοκληρωθεί με επιτυχία και να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Αρχικά, το πρώτο ζήτημα που πρέπει να αναλογιστεί κανείς είναι γιατί θα επιλέξει για την έρευνα του τη μέθοδο της συνέντευξης. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές μέθοδοι συλλογής δεδομένων με τα ερωτηματολόγια να είναι η πιο συνηθισμένη. Τα ερωτηματολόγια είναι ευκολότερο να απαντηθούν και θεωρούνται πιο αντιπροσωπευτικά, καθώς περιλαμβάνουν μεγάλα δείγματα. Ωστόσο, η συνέντευξη είναι κατάλληλη σε περιπτώσεις εμβάθυνσης ενός θέματος και αν σχεδιαστεί και εκτελεστεί σωστά από τον ερευνητή παρέχει πολύ αξιόλογα αποτελέσματα. Επίσης, στην περίπτωση ανώτερων στελεχών, τα ερωτηματολόγια πολλές φορές αγνοούνται λόγω έλλειψης χρόνου.

Στη συνέχεια του σχεδιασμού μιας συνέντευξης είναι η επιλογή του τύπου της. Μια συνέντευξη ανάλογα με τη μορφή της δομής της διακρίνεται σε τέσσερις τύπους: δομημένη, ανοιχτή (ή μη δομημένη), ημι-δομημένη και συνέντευξη ομάδας εστίασης. Καθεμία από τις παραπάνω έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία ο ερευνητής οφείλει να γνωρίζει προκειμένου να επιλέξει ορθώς τον τύπο της συνέντευξης που ταιριάζει στην εκάστοτε έρευνα, αλλά και στις προσωπικές του ικανότητες και στην ερευνητική του εμπειρία (Rowley, 2012).

Αρχικά, η δομημένη συνέντευξη χαρακτηρίζεται από ελάχιστη ελευθερία μεταξύ των συμμετεχόντων, καθώς αποτελείται από ένα σύνολο προκαθορισμένων άμεσων ερωτήσεων, οι οποίες απαιτούν άμεσες απαντήσεις «ναι» ή «όχι», θυμίζοντας ένα ερωτηματολόγιο ποσοτικής έρευνας. Η ανοιχτή ή μη δομημένη συνέντευξη, σε αντίθεση με την προηγούμενη, παρέχει ευελιξία και ελευθερία στους συμμετέχοντες, καθώς δεν υπάρχουν προκαθορισμένες ερωτήσεις, αφήνοντας τον συνεντευξιζόμενο να αναφέρει τις πληροφορίες που ο ίδιος θεωρεί σημαντικές.

Ο τρίτος τύπος συνέντευξης, η ημι-δομημένη είναι μια πιο ευέλικτη έκδοση της δομημένης, καθώς υπάρχουν προκαθορισμένες γενικές ερωτήσεις από τον ερευνητή, ωστόσο στα πλαίσια της συνέντευξης είναι δυνατό να προκύψουν νέες ερωτήσεις, σύμφωνα με τις απαντήσεις του συνεντευξιζόμενου, αφήνοντας του ταυτόχρονα ελευθερία να εκφράσει τις απόψεις του για ένα συγκεκριμένο θέμα. Παρόλα αυτά, συνήθως ο ερευνητής έχει μια λίστα ελέγχου προκειμένου να ελέγξει αν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης καλύπτονται τα θέματα, για τα οποία πραγματοποιείται η έρευνα, καθώς αυτή η ευελιξία που παρέχει η ημι-δομημένη συνέντευξη μπορεί να μην έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, αν ο συνεντευξιζόμενος ξεφύγει από τον σκοπό της έρευνας (Alshenqethi, 2014).

Τέλος, ο τέταρτος τύπος συνέντευξης είναι η συνέντευξη ομάδας εστίασης. Μια ομάδα εστίασης είναι μια συγκέντρωση έξι έως δέκα ατόμων, τα οποία έχουν επιλεγεί προσεκτικά για δημογραφικές, ψυχογραφικές ή άλλες έρευνες και καλούνται να συζητήσουν διεξοδικά συγκεκριμένα θέματα με μικρή αμοιβή. Η συζήτηση καθοδηγείται από τον συντονιστή, ο οποίος πρέπει να είναι εκπαιδευμένος, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος και να ανακαλυφθούν οι πραγματικές απόψεις, συναισθήματα και κίνητρα των συμμετεχόντων για το συγκεκριμένο θέμα που συζητείται (Kotler and Keller, 2016).

Έπειτα από την επιλογή της δομής της συνέντευξης, ακολουθεί ο σχεδιασμός των ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι σχεδιασμένες, ώστε τα δεδομένα που θα προκύπτουν από τις απαντήσεις τους να ανταποκρίνονται στις ερευνητικές ερωτήσεις. Ωστόσο, ακόμα και αν δεν ανταποκρίνονται πλήρως στις ερευνητικές ερωτήσεις, πρέπει να προσαρμόζονται στις ανάγκες του εκάστοτε προβλεπόμενου συμμετέχοντα, με σκοπό την ενθάρρυνση του να αναπτύσσει ένα συγκεκριμένο θέμα. Η δημιουργία των ερωτήσεων είναι δυνατόν να προκύψει είτε από την πρακτική και την εμπειρία, είτε από τη θεωρία και την προηγούμενη έρευνα. Πολλές φορές είναι συνδυασμός και των δύο περιπτώσεων.

Ο καθορισμός του χρόνου που θα διαρκέσουν οι συνεντεύξεις, καθώς και ο αριθμός τους είναι το επόμενο βήμα του σχεδιασμού. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά εξαρτώνται από τη φύση των ερευνητικών ερωτημάτων και από την ερευνητική στρατηγική του ερευνητή. Ωστόσο, η απάντηση στα συγκεκριμένα ερωτήματα δεν εξαρτάται μόνο από τον ερευνητή, καθώς η προθυμία και η διαθεσιμότητα του χρόνου των συμμετεχόντων πολλές φορές δεν συμπίπτουν με το πλάνο του ερευνητή. Επομένως, ο τελευταίος πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τους χρονικούς πόρους που

μπορεί να διαθέσουν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας και να είναι σε ετοιμότητα να προσαρμοστεί σε τυχόν νέα δεδομένα.

Η επιλογή και η προσέγγιση των συνεντευξιαζόμενων είναι το τελευταίο στάδιο πριν την έναρξη της διεξαγωγής των συνεντεύξεων. Τα αποτελέσματα μιας έρευνας εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από τους συμμετέχοντες. Η δημιουργία ενός βασικού προφίλ για τους συνεντευξιαζόμενους από τον ερευνητή είναι δυνατόν να οδηγήσει στην επιτυχημένη επιλογή των υποψηφίων, οι οποίοι θα πληρούν τις προϋποθέσεις για την επίτευξη μιας εποικοδομητικής συνέντευξης που θα βοηθήσει την εξαγωγή των ερευνητικών αποτελεσμάτων.

Στη συνέχεια η προσέγγιση του υποψηφίου πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο, ώστε να επέλθει η θετική του ανταπόκριση. Η άνεση και η εμπιστοσύνη είναι βασικές προϋποθέσεις για τη συμμετοχή. Η αρχική προσέγγιση με όποιον τρόπο κι αν γίνει είναι καθοριστική. Ο ερευνητής πρέπει να είναι σαφής και επεξηγηματικός προς τον υποψήφιο, αναφέροντας λεπτομερώς τα προσωπικά του στοιχεία, αλλά και τον σκοπό για τον οποίο επιθυμεί να διεξαχθεί η συνέντευξη με το συγκεκριμένο πρόσωπο. Ο τόπος, ο χρόνος και ο τρόπος που θα πραγματοποιηθεί η συνέντευξη καθορίζονται ώστε να ευνοούν όλους όσους συμμετέχουν στη διαδικασία. Επίσης, για οποιαδήποτε καταγραφή θα πρέπει να είναι σύμφωνος ο συνεντευξιαζόμενος (Rowley, 2012).

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης απαραίτητη είναι η διασφάλιση ότι οι συνεντευξιαζόμενοι κατανοούν τις ερωτήσεις που τους τίθενται. Για το λόγο αυτό πρέπει να ελέγχονται ώστε να μην αφήνουν περιθώρια για έμμεσες υποθέσεις, καθώς και να μην είναι πολύ γενικές. Επίσης, είναι προτιμότερο να αποφεύγονται οι δύο ερωτήσεις σε μια, καθώς και οι ερωτήσεις που αποζητούν απαντήσεις μονολεκτικές. Η σειρά των ερωτήσεων προς τον συνεντευξιαζόμενο πρέπει να είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε η προηγούμενη ερώτηση να θέτει το πλαίσιο για την επόμενη και να υπάρχει μια ροή στη συζήτηση.

Εάν η συνέντευξη γίνεται με άτομο το οποίο δεν γνωρίζει ο ερευνητής, στην έναρξη της διαδικασίας προτείνεται η παρουσίαση των στοιχείων του, καθώς και ο σκοπός της έρευνας του προς τον συνεντευξιαζόμενο. Κατά τη διάρκεια της συνομιλίας, ο συνεντευξιαζόμενος, είτε θα την εκλάβει θετικά, αναγνωρίζοντας το ενδιαφέρον του θέματος συζήτησης και θα εκφράσει τις απόψεις και τους προβληματισμούς του, είτε αρνητικά και θα δείξει ότι τον πιέζει ο χρόνος ή δεν βρίσκει κάποιο ενδιαφέρον στη συζήτηση ή ότι απειλείται από ερωτήσεις που αποζητούν περισσότερες γνώσεις απ'

ότι έχει. Στην τελευταία περίπτωση, είναι αναγκαία η προσαρμογή των ερωτήσεων από τον ερευνητή.

Η δέσμευση του συμμετέχοντα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης είναι ένα βασικό θέμα που απασχολεί έναν ερευνητή. Η σύνδεση του συνεντευξιζόμενου με το ερευνητικό θέμα εγείρει το ενδιαφέρον του και την επιθυμία να εκφράσει τις απόψεις του για ένα θέμα που το γνωρίζει και τον ενδιαφέρει. Ωστόσο, επιπρόσθετες ερωτήσεις στις κύριες που τίθενται είναι δυνατόν να παρακινήσουν τον ερωτώμενο να εκφράσει περισσότερο τους προβληματισμούς του και τις σκέψεις του, μη παρεκκλίνοντας από το ζητούμενο της έρευνας (Rowley, 2012).

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Το τελευταίο στάδιο μιας ερευνητικής διαδικασίας είναι η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν και η παρουσίαση τους. Μετά το τέλος της διεξαγωγής των συνεντεύξεων, ο ερευνητής πρέπει να έχει αντιληφθεί το αποτέλεσμα των συνεντεύξεων και να συγκεντρώσει τα δεδομένα σε τμήματα ή ομάδες πληροφοριών, γνωστά και ως θέματα ή κώδικες. Αυτά τα θέματα ή οι κώδικες είναι ουσιαστικά συνεπείς φράσεις, ιδέες ή εκφράσεις που ήταν κοινές μεταξύ αυτών που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις. Αυτήν την κωδικοποίηση πολλές φορές την αναλαμβάνει ένας τρίτος σύμβουλος, προκειμένου να εξαλειφθεί η προκατάληψη του ερευνητή (Turner, 2010).

3.2 ΔΟΜΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα ποιοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της ημι-δομημένης συνέντευξης, η οποία, όπως προαναφέρθηκε, παρέχει ευελιξία στον ερευνητή, αλλά και στον συνεντευξιζόμενο. Οι ανοιχτές ερωτήσεις που τίθενται στον συνεντευξιζόμενο επιτρέπουν την έκφραση των ανεξάρτητων απόψεων του που σε άλλες περιπτώσεις δεν θα τολμούσε να εκφράσει. Επίσης, είναι ιδανική μέθοδος για συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο με διευθυντές, προσωπικό και εταιρείες παροχής υπηρεσιών, καθώς και όταν ο ερευνητής εξετάζει αχαρτογράφητα θέματα και χρειάζεται ελευθερία, ώστε να εντοπίσει χρήσιμα στοιχεία.

Παρόλα αυτά, οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις παρουσιάζουν και μειονεκτήματα, τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τον ερευνητή. Αρχικά, απαιτούν χρόνο, ένταση εργασίας και έναν συνεντευκτή, ο οποίος θα είναι έξυπνος, ευέλικτος και γνώστης των θεμάτων που πρόκειται να συζητηθούν. Η προετοιμασία, η διεξαγωγή και η ανάλυση των αποτελεσμάτων μιας συνέντευξης δεν είναι εύκολες διαδικασίες.

Πολλές φορές ο ερευνητής οφείλει να επεξεργαστεί και να αναλύσει έναν τεράστιο όγκο σημειώσεων. Επίσης, σε περιπτώσεις συνεντεύξεων αρκετών ατόμων απαιτείται αυξημένος αριθμός προσωπικού, ώστε να υπάρχει ακρίβεια των αποτελεσμάτων (Newcomer, Hatry and Wholey, 2015).

Η συνέντευξη της παρούσας έρευνας βασίστηκε σε έναν οδηγό συζήτησης που απαρτίζεται από ορισμένες γενικές ερωτήσεις, οι οποίες λειτουργούν ως κατευθυντήριες γραμμές, προκειμένου να καλυφθούν τα θέματα που απαιτούνται για την έρευνα, να αφήσουν την απαιτούμενη ελευθερία στον συνεντευξιαζόμενο και να δημιουργηθεί τελικά μια συζήτηση με ροή ανάμεσα στον συνεντευξιαζόμενο και τον ερευνητή. Οι ερωτήσεις κατασκευάστηκαν έτσι ώστε να ερευνηθούν οι στρατηγικές μάρκετινγκ, κυρίως σε επικοινωνιακό επίπεδο, που ακολούθησαν επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα και συγκεκριμένα, ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων, κατά την περίοδο της υγειονομικής κρίσης του COVID-19.

Συγκεκριμένα, ο οδηγός συζήτησης της παρούσας έρευνας αποτελείται από έντεκα ερωτήσεις που αναφέρονται στις στρατηγικές μάρκετινγκ των ξενοδοχείων και από μια ερώτηση που αναφέρεται στην πρόβλεψη του εκάστοτε συνεντευξιαζόμενου για την τουριστική σεζόν του 2021. Για τη δημιουργία του οδηγού συζήτησης, αρχικά, έπρεπε να διατυπωθεί το ερώτημα του σκοπού της παρούσας ερευνητικής μεθόδου, δηλαδή ποιο είναι το θέμα που τίθεται για διερεύνηση. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι αντιδράσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε επίπεδο μάρκετινγκ κατά την περίοδο του COVID-19 ήταν το ζητούμενο.

Έπειτα από τον καθορισμό του σκοπού της συνέντευξης, ξεκίνησε η δημιουργία των ερωτήσεων. Μελετώντας την υπάρχουσα κυρίως αρθρογραφία, η οποία ήταν αρκετά πρόσφατη όσον αφορά τον COVID-19, καθώς ο χρόνος διεξαγωγής της έρευνας έγινε σχεδόν ένα χρόνο μετά από το ξέσπασμα της κρίσης, αλλά παρόλα αυτά αξιόπιστη και πλούσια σε υλικό, διατυπώθηκαν οι ερωτήσεις. Έγινε προσπάθεια ώστε το περιεχόμενο των ερωτήσεων να καλύπτει όλο το εύρος του μείγματος μάρκετινγκ των υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την νέα πραγματικότητα που κλήθηκε να αντιμετωπίσει ο τουριστικός τομέας και συγκεκριμένα ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα.

Παρακάτω παρουσιάζεται ο οδηγός συζήτησης, στον οποίο βασίστηκε η παρούσα μελέτη.

Οδηγός συζήτησης

- *Συναίνεση στην ηχητική καταγραφή της συζήτησης*

- *Ερωτήσεις*

1. Το ξέσπασμα της υγειονομικής κρίσης ήταν ένα γεγονός που ξάφνιασε ολόκληρο τον κόσμο, φαντάζομαι και εσάς ως επιχείρηση. Ποια ήταν η αντίδραση σας αρχικά; Υπάρχει «στο συρτάρι» ένα πλάνο για την αντιμετώπιση ενδεχομένων κρίσεων;
2. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες του ξενοδοχείου σας άλλαξαν με την επέλαση της υγειονομικής κρίσης; Προσαρμόστηκαν στις νέες ανάγκες του καταναλωτή;
3. Ποιες από τις προσφερόμενες υπηρεσίες που προστέθηκαν κατά την περίοδο της κρίσης θα διατηρήσετε στο μέλλον και σε ποιο βαθμό;
4. Γνωρίζουμε ότι στον τουρισμό το εργατικό δυναμικό αποτελεί αναπόσπαστο και καθοριστικό τμήμα μιας επιχείρησης. Πως διατηρείτε και φροντίζετε αυτό το «περιουσιακό στοιχείο» σε μια τόσο δύσκολη περίοδο;
5. Ποια ήταν η κύρια αγορά-στόχος του ξενοδοχείου πριν τον COVID-19; Άλλαξε αυτή η αγορά κατά τη διάρκεια της κρίσης;
6. Τα social media θεωρείτε ότι αποτελούν σημαντικό μέρος της προώθησης για το ξενοδοχείο σας; Σε ποια από αυτά υπήρξε έντονη δραστηριότητα κατά τη διάρκεια του COVID;
7. Όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική, η μείωση των τιμών είναι μια κίνηση που υιοθετούν πολλές επιχειρήσεις σε περιόδους κρίσης. Ωστόσο, έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει σοβαρός κίνδυνος να μην μπορέσουν να επανέλθουν στα φυσιολογικά επίπεδα μετά το τέλος της κρίσης. Ποιες είναι οι δικές σας σκέψεις και ποιες οι κινήσεις σας στο συγκεκριμένο θέμα; Υπήρξαν ειδικές προσφορές για συγκεκριμένα τμήματα πελατών, όπως για παράδειγμα επαγγελματίες και οικογένειες;
8. Θεωρείτε ότι η επένδυση στο promotion κατά τη διάρκεια μιας κρίσης βοηθάει μια επιχείρηση; Ποιες ήταν οι κινήσεις σας όσον αφορά το συγκεκριμένο κομμάτι κατά τη διάρκεια του COVID;
9. Όσον αφορά τα κανάλια διανομής, υπάρχει συνεργασία με tour operators και ταξιδιωτικά γραφεία; Οι συνεργασίες αυτές συνεχίζονται μέχρι και σήμερα;
10. Την περσινή τουριστική σεζόν η προσέλευση των ξένων τουριστών στη χώρα μας υπήρξε μειωμένη σε σχέση με άλλες χρονιές. Ωστόσο, η Ελλάδα θεωρήθηκε ένας ασφαλής τουριστικός προορισμός. Θεωρείτε ότι βοήθησε

στην προσέλκυση ξένων τουριστών; Πως εκμεταλλευθήκατε εσείς ως επιχείρηση αυτό το γεγονός;

11. Θα ήθελα από εσάς μια πρόβλεψη για την τουριστική σεζόν του 2021. Πως θεωρείτε ότι θα εξελιχθεί η κατάσταση στον ξενοδοχειακό κλάδο;

3.3 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ – ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Έπειτα από τη δημιουργία του οδηγού συζήτησης, σειρά είχε η επιλογή των υποψηφίων. Σκοπός της έρευνας, όπως προαναφέρθηκε, ήταν οι στρατηγικές μάρκετινγκ στον ξενοδοχειακό κλάδο. Επομένως, οι καταλληλότεροι που θα μπορούσαν να δώσουν πλήρεις πληροφορίες σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα ήταν είτε ο γενικός διευθυντής του εκάστοτε ξενοδοχείου, είτε ο υπεύθυνος του τμήματος μάρκετινγκ. Έτσι, έγιναν προσπάθειες προσέγγισης, αρχικά, γενικών διευθυντών τριών ξενοδοχείων. Οι υποψήφιοι αποτελούσαν έμπειρους επαγγελματίες με πολλά χρόνια εργασίας στον τουριστικό τομέα γενικότερα και στον ξενοδοχειακό κλάδο ειδικότερα. Η προσέγγιση έγινε μέσω mail και στη συνέχεια τηλεφωνικώς.

Κατά την επαφή με τους υποψηφίους έγινε ξεκάθαρος ο σκοπός της έρευνας, καθώς και ο λόγος διεξαγωγής της. Η ανταπόκριση ήταν θετικής εξ' αρχής και ορίστηκαν οι ημέρες και οι ώρες διεξαγωγής των συνεντεύξεων. Το χρονικό διάστημα που διεξήχθησαν οι τρεις συνεντεύξεις ήταν το ίδιο, με σκοπό τα δεδομένα και το εξωτερικό περιβάλλον να μη μεταβληθούν και να είναι δυνατή η σύγκριση των απαντήσεων.

Έπειτα από τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, οι οποίες κύλισαν ομαλά, καθώς όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι διέπονταν από καλή διάθεση και επιθυμία να συμβάλλουν στο σκοπό της έρευνας, ακολούθησε η απομαγνητοφώνηση τους. Η συναίνεση και των τριών γενικών διευθυντών για την ηχητική καταγραφή των συζητήσεων συνέβαλε στη διευκόλυνση τόσο της καταγραφής των απαντήσεων τους, όσο και στην παρουσίαση τους χωρίς την έλλειψη στοιχείων και σημαντικών πληροφοριών.

3.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στην παρούσα εργασία, για λόγους εχεμύθειας, αποφασίστηκε να διατηρηθεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων, τόσο των ίδιων, όσο και των ξενοδοχείων, τα οποία διευθύνουν. Για το λόγο αυτό, η αναφορά τους διακρίνεται σε συνεντευξιαζόμενος «Α»,

συνεντευξιαζόμενος «Β» και συνεντευξιαζόμενος «Γ». Οι τρεις συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης της υγειονομικής κρίσης διηύθυναν ξενοδοχεία, τα οποία βρίσκονται σε γνωστούς και ώριμους τουριστικούς προορισμούς της Ελλάδας, οι οποίοι επιλέχθηκαν με σκοπό να αναδειχτούν, όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικά παραδείγματα, όσον αφορά τη διαχείριση της πανδημίας. Οι προορισμοί αυτοί είναι η Χίος, νησιωτικός προορισμός του Βορειοανατολικού Αιγαίου (συνεντευξιαζόμενος Α) και η Αθήνα (συνεντευξιαζόμενος Β) και η Θεσσαλονίκη (συνεντευξιαζόμενος Γ), δύο πόλεις της Ηπειρωτικής Ελλάδας.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και οι απόψεις του εκάστοτε συμμετέχοντα ανά θεματική, ενώ ο οδηγός συζήτησης με τις ερωτήσεις αναλυτικά παρουσιάζεται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας.

- *Αρχική αντίδραση στην εκδήλωση της κρίσης*

A: Θεωρεί ότι η πανδημία ήταν ένα γεγονός πρωτόγνωρο και δύσκολο αντιμετώπισιμο. Πλάνο για την αντιμετώπιση μιας τέτοιας κρίσης με αυτό το μέγεθος δεν υπήρχε, καθώς κανένας δεν φανταζόταν αυτό που συνέβη. Αρχικά, στόχος ήταν η επιβίωση του ξενοδοχείου, συμπεριλαμβάνοντας μειώσεις κόστους και στόχευση σε νέες αγορές.

B: Η κρίση ξέσπασε ξαφνικά χωρίς καμία προγενέστερη ένδειξη και αίσθηση του μεγέθους της. «*Ειδικά σε μία χρονιά που όλες οι ενδείξεις έδειχναν ότι θα είναι η καλύτερη όλων*», υποστηρίζει. Παρόλο που υπήρχε ένα πλάνο αντιμετώπισης έκτακτων καταστάσεων το μέγεθος της συγκεκριμένης ξεπέρασε την όποια προετοιμασία υπήρχε. Η μορφή της κρίσης δεν επέτρεπε την εφαρμογή ενός μόνο σχεδίου δράσης, καθώς συνεχώς προκύπταν νέα δεδομένα. Έπειτα από το πρώτο σοκ, ετέθη άμεσα θέμα προσαρμογής και επιβίωσης.

Γ: Πιστεύει πως καμία επιχείρηση δεν ήταν προετοιμασμένη για μια τέτοιου είδους κρίση. «*Ο Μάρτιος του 2020 ήταν τραγικός, όταν ξεκίνησαν οι ακυρώσεις των κρατήσεων*» όπως χαρακτηριστικά αναφέρει. Στη συγκεκριμένη περίπτωση τέθηκε έντονα το θέμα, αν θα παραμείνει η επιχείρηση ανοικτή την τουριστική σεζόν του 2020. Στη συνέχεια, στόχος ήταν η προσαρμογή στη νέα κατάσταση.

- *Αλλαγή των προσφερόμενων υπηρεσιών*

A: Αναφέρει ότι όλα προσαρμόστηκαν στις νέες ανάγκες των επισκεπτών, αλλά και των δημοσίων αρχών. Ακολουθήθηκαν αυστηρά τα υγειονομικά πρωτόκολλα, τα οποία επέβαλαν οι κυβερνητικές αρχές, δημιουργώντας έναν νέο τρόπο λειτουργίας

του ξενοδοχείου, περιλαμβάνοντας αποστάσεις και ειδικές μεθόδους καθαρισμού των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων.

B: Υποστηρίζει, ότι, αρχικά, οι προσφερόμενες υπηρεσίες προσαρμόστηκαν σύμφωνα με τις οδηγίες των ελληνικών αρχών και της διεθνούς «ομπρέλας» και εν συνεχεία στις απαιτήσεις των επισκεπτών, οι οποίοι αναπροσάρμοσαν τις απαιτήσεις τους. Κύρια κριτήρια για την επιλογή της διαμονής τους ήταν πλέον η υγιεινή και η προστασία από τον κορονοϊό. Αποτέλεσμα των παραπάνω ήταν να ελαχιστοποιηθεί η επαφή, όπου είναι δυνατό και να αυξηθούν δραστικά οι απολυμάνσεις και οι έλεγχοι της τήρησης των μέτρων προστασίας προσωπικού και επισκεπτών.

Γ: Αναφέρει, ότι κύρια προτεραιότητα ήταν η ασφάλεια του προσωπικού και των επισκεπτών. Αρχικά, έπρεπε να γίνει εκπαίδευση του προσωπικού, όσον αφορά τα υγειονομικά πρωτόκολλα, τα οποία επέβαλλαν οι κυβερνητικές αρχές και αργότερα η προσαρμογή των υπηρεσιών, σύμφωνα με αυτά. Η επαφή με τον πελάτη, η οποία αποτελεί σημαντικό στοιχείο στον τουρισμό, ελαχιστοποιήθηκε και πολλές υπηρεσίες σταμάτησαν να προσφέρονται ή άλλαξε ο τρόπος που προσφέρονταν (reception, mini bar, μεταφορά αποσκευών, πρωινό).

- *Διατήρηση ανθρωπίνου δυναμικού κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης*

A: Όλο το προσωπικό ενημερώθηκε και εκπαιδεύτηκε σχετικά με τα υγειονομικά πρωτόκολλα και το νέο τρόπο λειτουργίας του ξενοδοχείου. Όπως αναφέρει, όλο το προσωπικό κατάφερε να διατηρηθεί κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης, ωστόσο με λύσεις όπως αυτή της αναστολής εργασίας, του προγράμματος «Συν-εργασία» και του ευέλικτου ωραρίου. Κύριος στόχος ήταν η διατήρηση του ανθρωπίνου δυναμικού, στο οποίο έχει επενδύσει η επιχείρηση, ώστε μετά το τέλος της πανδημίας να μην αναζητά νέο.

B: Αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «η κατάρρευση της πληρότητας και των εσόδων, καθώς και το κλείσιμο των ξενοδοχείων έχει πλήξει ανεπανόρθωτα το προσωπικό μας». Παρόλα αυτά, η εταιρεία προσπάθησε να υπάρχει εναλλαγή όσων εργάζονται υπό τις παρούσες συνθήκες, καθώς και συνεχής επικοινωνία των προϊσταμένων του εκάστοτε τμήματος με τους εργαζομένους, έτσι ώστε να μπορέσει να συνδράμει άμεσα όταν είναι απαραίτητο.

Γ: Κύρια προσπάθεια της εταιρείας, όπως υποστηρίζει, κατά τη διάρκεια της πανδημίας ήταν να υπάρχει μια εναλλαγή των εργαζομένων, ώστε να διατηρηθεί πλήρως το ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου. Πολλοί τέθηκαν σε αναστολή

προκειμένου να επιβιώσει η εταιρεία και αυτοί που είδαν πραγματική αλλαγή στο μισθό τους ήταν οι εργαζόμενοι του middle και του high management.

- *Αγορά-στόχος πριν και κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης*

A: Αναφέρει ότι η κύρια αγορά στόχος πριν την επέλαση της πανδημίας ήταν η Τουρκία και εν συνεχεία οι Ελληνο-Αμερικάνοι και οι Ελληνο-Αυστραλοί. Κανένας από τους συγκεκριμένους δεν μπόρεσε να ταξιδέψει κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης με αποτέλεσμα να αναζητηθούν άλλες αγορές στις οποίες έπρεπε να στραφεί το ξενοδοχείο, όπως ο εσωτερικός τουρισμός. Αυτοί που δεν σταμάτησαν να ταξιδεύουν καθ' όλη τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης ήταν οι επαγγελματίες (εμπορικοί και ιατρικοί επισκέπτες), οι οποίοι απετέλεσαν ένα μεγάλο ποσοστό των εσόδων.

B: Πριν την εκδήλωση της πανδημίας οι αγορές αφορούσαν κυρίως το εξωτερικό και κατά κύριο λόγο ήταν επισκέπτες που ταξίδευαν για αναψυχή. Αυτοί δεν ταξίδεψαν καθόλου το 2020 και σύμφωνα με τις προβλέψεις του δεν θα ταξιδέψουν ούτε το 2021 όσον αφορά ένα μεγάλο ποσοστό. Επομένως, η τοπική αγορά ήταν αυτή που κυριάρχησε κατά τη διάρκεια της κρίσης και οι αγορές του εξωτερικού εξαφανίστηκαν.

Γ: Η κύρια αγορά στόχος δεν άλλαξε όσον αφορά το είδος. Το 95% των επισκεπτών του ξενοδοχείου ήταν Έλληνες και Κύπριοι. Η τοπική αγορά ήταν κύρια πηγή εσόδων πριν, αλλά και μετά το ξέσπασμα της πανδημίας. Αποτέλεσμα αυτού ήταν να μην υπάρχει αλλαγή ως προς την κατεύθυνση στην οποία έπρεπε να στραφεί το ξενοδοχείο, καθώς η αγορά στόχος παρέμεινε η ίδια. Παρόλα αυτά, αυτό που άλλαξε ήταν ο αριθμός των ντόπιων επισκεπτών, ο οποίος μειώθηκε σημαντικά με την επέλαση της υγειονομικής κρίσης. Γι' αυτό προσπάθησε να απευθυνθεί σε συγκεκριμένες ομάδες επισκεπτών, όπως επαγγελματίες και αθλητικές ομάδες.

- *Δραστηριότητα στα social media πριν και κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης*

A: Τα social media αποτελούν σημαντικό τμήμα μιας επιχείρησης. Τα social media, στα οποία δραστηριοποιείται το ξενοδοχείο είναι το Instagram, το Facebook και το Twitter, εκ των οποίων στα δύο πρώτα καταγράφεται εντονότερη δραστηριότητα πριν, αλλά και κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Παρόλα αυτά, η προβολή του ξενοδοχείου στα τοπικά μέσα, όπως εφημερίδες και τοπικά site, δεν σταμάτησε ποτέ, καθώς θεωρείται αρκετά σημαντική.

B: Τα social media αποτελούν σημαντικό τμήμα της προώθησης του ξενοδοχείου. Όσον αφορά την ένταση της δραστηριότητας σε αυτά, κατά τη διάρκεια της

υγειονομικής κρίσης, όπως υποστηρίζει, προσπάθησαν να βρίσκονται στην αγορά και να επιταχύνουν, μόλις φανεί η σταθεροποίηση της κατάστασης.

Γ: Θεωρεί ότι τα social media δεν είναι αυτά που φέρνουν τις κρατήσεις στο ξενοδοχείο, αλλά δημιουργούν μια αναγνώριση στην τοπική αγορά κυρίως και μπορεί μια επιχείρηση να περάσει διάφορα μηνύματα μέσα από αυτά. Αυτό που θεωρεί σημαντικότερο είναι η ύπαρξη των google ads. Παρόλα αυτά, υπάρχει δραστηριότητα σε αυτά, αλλά δεν αποτελούν προτεραιότητα για την προσέλκυση νέων κρατήσεων.

- *Τιμολογιακή πολιτική σε περιόδους κρίσης*

A: Στόχος ήταν να αποφευχθεί η μεγάλη μείωση των τιμών κατά τη διάρκεια της κρίσης. Πραγματοποιήθηκε μείωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς ήταν αναπόφευκτο, αλλά σε φυσιολογικά επίπεδα, γεγονός που δεν θα αποτελέσει πρόβλημα για το μέλλον. Αναφέρει ότι προτίμησαν να κρατήσουν την υψηλή ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών με μια μικρή μείωση στις τιμές.

B: Όπως υποστηρίζει, η συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδοχείων κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης μείωσε τις τιμές με ελάχιστες εξαιρέσεις. Παρόλα αυτά, στόχος ήταν να διατηρηθεί μια ισορροπία, καθώς δύσκολα επανέρχονται οι τιμές στα επίπεδα που ήταν πριν την κρίση, αν υπάρχει μεγάλη μείωση. Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι «η μείωση δε δημιουργεί ζήτηση, αλλά θα μετακυλήσει κρατήσεις από άλλους προς εσένα». Ωστόσο, δεδομένου ότι τα ταξίδια δεν είναι είδος πρώτης ανάγκης, η προσαρμογή στην αγορά είναι αναπόφευκτη.

Γ: Θεωρεί ότι αν κάποιο ξενοδοχείο μειώσει τις τιμές, κάνει ζημιά στην αγορά και αναγκάζει και τους υπόλοιπους να κάνουν το ίδιο. Παρόλα αυτά, η μείωση πρέπει να είναι σε φυσιολογικά επίπεδα, ειδικά όταν αφορά ένα ξενοδοχείο πέντε αστέρων. Κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης, όπως υποστηρίζει, προτίμησαν να διατηρήσουν την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών και να πραγματοποιήσουν μικρή μείωση των τιμών, προκειμένου να μη δυσκολευτούν να επαναφέρουν τις τιμές αργότερα σε αυτές που ήταν προ της κρίσης.

- *Επένδυση στο promotion κατά τη διάρκεια μιας κρίσης*

A: «Πρέπει πάντα να θυμίζεις στον εν δυνάμει πελάτη ότι είσαι εδώ», υποστηρίζει. Το promotion μιας επιχείρησης αποτελεί πολύ σημαντικό κομμάτι είτε διανύει την περίοδο μιας κρίσης, είτε όχι. Επομένως, οι ενέργειες όσον αφορά το promotion του ξενοδοχείου δεν σταμάτησαν καθόλου με την επέλαση της πανδημίας, αλλά συνεχίστηκαν με τον ίδιο ρυθμό.

B: Λόγω της «αχαρτογράφητης και διαρκώς μεταβαλλόμενης κρίσης», όπως αναφέρει το ξενοδοχείο κινήθηκε συντηρητικά κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης, με σκοπό την οικονομία πόρων και δυνάμεων. Η αβεβαιότητα που προκάλεσε το ξέσπασμα της πανδημίας δεν άφησε περιθώρια για έναν μακροχρόνιο σχεδιασμό, όσον αφορά το promotion.

Γ: Θεωρεί ότι η επένδυση στο promotion κατά τη διάρκεια μιας κρίσης εξαρτάται από το ποια είναι η κύρια αγορά της επιχείρησης. Πρέπει οι κινήσεις σχετικά με το promotion να είναι πολύ προσεκτικές, ώστε το κόστος που υπάρχει γι' αυτό να δημιουργήσει θετικά αποτελέσματα στο μέλλον. Επίσης, σημαντικό για εκείνον είναι η παρακολούθηση των αγορών και των χαρακτηριστικών τους, ώστε να δημιουργείται σωστό promotion.

- *Κανάλια διανομής και συνεργασίες πριν και κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης*

A: Το ξενοδοχείο πριν την επέλαση της πανδημίας συνεργαζόταν με κάποιους tour operators του εξωτερικού και κυρίως της Τουρκίας, καθώς αποτελούσε την βασική αγορά. Ωστόσο, η υγειονομική κρίση επέφερε διακοπή αυτών των συνεργασιών, δεδομένης της αδυναμίας των μετακινήσεων που υπήρχε, χωρίς όμως να έχουν διακοπεί και οι επαφές για μελλοντικές συνεργασίες.

B: Πριν το ξέσπασμα της κρίσης υπήρχαν συνεργασίες με tour operators και ταξιδιωτικά γραφεία. Πλέον με τους περισσότερους να βρίσκονται σε αναστολή λειτουργίας, «δεν γνωρίζουμε ποιος θα υφίσταται την επόμενη μέρα», όπως χαρακτηριστικά αναφέρει. Οι σχέσεις και οι επαφές συνεχίζουν να υπάρχουν, αλλά το πως θα εξελιχθούν θα φανεί στο μέλλον.

Γ: Πριν την υγειονομική κρίση υπήρχαν πολλές συνεργασίες με tour operators και ταξιδιωτικά γραφεία. Ωστόσο, όπως αναφέρει, με την επέλαση της πανδημίας η παραγωγικότητα τους μειώθηκε αισθητά. Οι άμεσες κρατήσεις είναι αυτές που υπάρχουν πλέον περισσότερο. Παρόλα αυτά, οι επαφές δεν σταμάτησαν να υπάρχουν, ώστε οι συνεργασίες να συνεχιστούν όταν το επιτρέψουν οι συνθήκες.

- *Η ανάδειξη της Ελλάδας ως ένας ασφαλής τουριστικός προορισμός κατά τη διάρκεια της πανδημίας*

A: Θεωρεί ότι η ανάδειξη της Ελλάδας ως ένας ασφαλής τουριστικός προορισμός βοήθησε στην προσέλκυση κάποιων τουριστών που θέλησαν να ταξιδέψουν, αλλά ταυτόχρονα έδωσαν προτεραιότητα στην ασφάλεια τους. Αναφέρει ότι το ξενοδοχείο εκμεταλλεύτηκε το γεγονός αυτό, προωθώντας μέσω social media και των καναλιών

διανομής, την Ελλάδα, αλλά και συγκεκριμένα τη Χίο, ως έναν ασφαλή τουριστικό προορισμό.

Β: Θεωρεί ότι η ανάδειξη της εικόνας της χώρας στο εξωτερικό σαφώς βοήθησε στην προσέλκυση τουριστών. Παρόλα αυτά, «*οι αριθμοί ήταν αμείλικτοι*» αναφέρει. Η κατάσταση για τα ξενοδοχεία πόλεως ήταν ακόμα πιο δύσκολη, καθώς οι πελάτες τους δεν είναι της τελευταίας στιγμής με αποτέλεσμα ο προγραμματισμός των ταξιδιών τους να ξεπερνάει κατά πολύ την πρόσκαιρη καλή εικόνα της χώρας.

Γ: Πιστεύει ότι η ανάδειξη της Ελλάδας ως ένας ασφαλής τουριστικός προορισμός βοήθησε στην προσέλκυση τουριστών κυρίως, όσον αφορά τους νησιωτικούς προορισμούς. Ο μικρός αριθμός τουριστών που ήρθαν στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια του 2020 προτίμησε να διαμείνει στα ξενοδοχεία στα νησιά, αποφεύγοντας τις πόλεις, καθώς αναζητούσε την ασφάλεια. Παρόλα αυτά, όπως αναφέρει, υπήρχε προώθηση της ασφάλειας της χώρας στα μέσα του ξενοδοχείου.

- *Πρόβλεψη για την τουριστική σεζόν του 2021*

Α: «*Το 2021 θα είναι λίγο καλύτερη χρονιά από το 2020*», όπως προβλέπει. Παρόλα αυτά, θα απέχει κατά πολύ από τα επίπεδα του 2019, το οποίο υπήρξε ένα εξαιρετικό έτος, όχι μόνο για τον τουρισμό γενικά, αλλά και για το ξενοδοχείο συγκεκριμένα. Η στροφή και η στόχευση στον εσωτερικό τουρισμό αποτελεί και για τη χρονιά αυτή απαραίτητη δράση, καθώς ο εισερχόμενος τουρισμός θα βρίσκεται και πάλι σε χαμηλά επίπεδα.

Β: «*Ελπίζαμε ότι το 2021 θα ήταν μια αξιοπρεπής χρονιά. Δυστυχώς, όσο περνάει ο καιρός αλλάζουν τα δεδομένα*», υποστηρίζει. Το ποσοστό του 40-45% της κίνησης του 2019 είναι αυτό που προβλέπει για το 2021, αναφέροντας ότι όλα φυσικά εξαρτώνται από τη μείωση κρουσμάτων και των αριθμό των εμβολιασμένων που θα υπάρχει. Πιο αισιόδοξος εμφανίζεται για τα παραθεριστικά ξενοδοχεία, όπου προβλέπει ότι η κατάσταση θα είναι λίγο καλύτερη από αυτή των αστικών.

Γ: «*Το 2021 θα είναι ένα δύσκολο έτος, όσο κι θέλουμε να πιστέψουμε ότι θα πάει καλά η τουριστική σεζόν*», όπως προβλέπει. Το γεγονός ότι ακόμη δεν έχει σταθεροποιηθεί η κατάσταση με τα εμβόλια και τη δημιουργία ανοσίας καθιστά δύσκολη τη δημιουργία της επιθυμίας για ταξίδια και μετακινήσεις. Θεωρεί ότι από το Σεπτέμβριο του 2021 η κατάσταση θα βελτιωθεί. Άρα, το 2021 αποτελεί μια χαμένη χρονιά, λίγο καλύτερη από το 2020.

3.5 ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ – ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ – ΔΙΑΦΟΡΕΣ

Έπειτα από την παρουσίαση των απαντήσεων των συνεντευξιαζόμενων Α, Β και Γ μπορούν να διεξαχθούν κάποιες παρατηρήσεις σχετικά με κοινά στοιχεία που παρουσιάζουν τα τρία ξενοδοχεία ως προς τη διαχείριση της πανδημίας και τις στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολούθησαν, αλλά και διαφορές.

Αρχικά, μπορούμε εύκολα να παρατηρήσουμε από τις απαντήσεις ότι κοινό σημείο και των τριών συνεντευξιαζόμενων είναι ότι το ξέσπασμα της υγειονομικής κρίσης ήταν ένα γεγονός που τους ξάφνιασε σε μεγάλο βαθμό και ήρθαν αντιμέτωποι με μια τέτοιου είδους κρίση για πρώτη φορά. Αποτέλεσμα αυτού ήταν η αδυναμία ύπαρξης ενός σχεδίου για την αντιμετώπιση της, καθώς όπως χαρακτηριστικά ειπώθηκε δεν μπορούσε να φανταστεί κανείς αυτό που θα συνέβαινε. Έπειτα από την αρχικό αιφνιδιασμό, στόχος τους όπως υποστήριξαν, ήταν η επιβίωση των επιχειρήσεων και εν συνεχεία η αναζήτηση τρόπων προσαρμογής στη νέα πραγματικότητα για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Η προσαρμογή αυτή όπως υποστήριξαν περιλάμβανε μειώσεις κόστους και στόχευση σε νέες αγορές που μπορούσαν να ταξιδεύουν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η μόνη διαφορά που υπήρξε ανάμεσα στους τρεις συνεντευξιαζόμενους και τις επιχειρήσεις ήταν ότι στο ξενοδοχείο του «Γ» γενικού διευθυντή τέθηκε έντονα το θέμα αν θα παραμείνει ανοιχτό κατά τη διάρκεια της τουριστικής σεζόν του 2020 ή όχι.

Όσον αφορά τις προσφερόμενες υπηρεσίες, αυτές άλλαξαν και προσαρμόστηκαν χωρίς αμφιβολία στη νέα πραγματικότητα. Κοινό στοιχείο των τριών συνεντευξιαζόμενων είναι η αναφορά τους στα υγειονομικά πρωτόκολλα λειτουργίας των ξενοδοχείων, τα οποία έπρεπε να εφαρμοστούν με ιδιαίτερη προσοχή, σύμφωνα με τις κυβερνητικές οδηγίες. Επίσης, κοινή αναφορά αποτελεί η αλλαγή των απαιτήσεων των επισκεπτών, οι οποίοι πλέον, όπως υποστηρίζουν οι συνεντευξιαζόμενοι, δίνουν προτεραιότητα στην ασφάλεια. Επομένως, όλες οι υπηρεσίες προσαρμόστηκαν στις νέες απαιτήσεις, μειώνοντας στο ελάχιστο την επαφή με τον επισκέπτη.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί «επένδυση» στον τουριστικό τομέα και αυτό εύκολα μπορεί να γίνει αντιληπτό, αν δούμε τις απαντήσεις των τριών συνεντευξιαζόμενων σχετικά με τις ενέργειες τους κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Και για τους τρεις, στόχος ήταν να διατηρηθεί όλο το προσωπικό, παρά τις δύσκολες συνθήκες που αντιμετώπιζαν. Εφαρμόζοντας πρακτικές, όπως αυτή της αναστολής,

της εναλλαγής και της ένταξης των εργαζομένων σε προγράμματα όπως της «ΣΥΝ-εργασίας», προσπάθησαν να τους διατηρήσουν, ώστε να μην χρειαστεί να εκπαιδεύσουν νέους μετά το πέρας της πανδημίας.

Όσον αφορά τις αγορές, τις οποίες στόχευαν τα ξενοδοχεία, αυτές άλλαξαν τουλάχιστον όσον αφορά τα δύο εκ των τριών. Σύμφωνα με τους συνεντευξιαζόμενους Α και Β, δεδομένων των ταξιδιωτικών περιορισμών που υφίσταντο κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι αγορές των χωρών του εξωτερικού μεταβλήθηκαν. Χώρες όπως η Τουρκία, η Αυστραλία και οι Η.Π.Α που αναφέρονται από τους συνεντευξιαζόμενους, ενώ πριν την υγειονομική κρίση αποτελούσαν κύριες αγορές, κατά τη διάρκεια αυτής ήταν αδύνατο να υπάρχουν, καθώς δεν μπορούσαν να ταξιδέψουν προς την Ελλάδα. Όπως αναφέρουν και οι δύο, προσπάθησαν να απευθυνθούν σε άλλες κατηγορίες πελατών, όπως για παράδειγμα επαγγελματίες.

Αντίθετα, ο συνεντευξιαζόμενος «Γ» αναφέρει ότι η αγορά-στόχος του ξενοδοχείου δεν υπέστη κάποια σημαντική αλλαγή, όσον αφορά το είδος, καθώς οι κύριες αγορές ήταν η Ελλάδα και η Κύπρος. Επομένως, δεδομένης της δυνατότητας να ταξιδέψουν συνέχισαν να αποτελούν την πλειοψηφία των επισκεπτών. Ωστόσο, αυτό που άλλαξε ήταν ο αριθμός των επισκεπτών που υπήρχαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας, γεγονός που οδήγησε το ξενοδοχείο να στραφεί προς συγκεκριμένες ομάδες επισκεπτών, όπως οι επαγγελματίες και αθλητικές ομάδες.

Επομένως, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι η παρακολούθηση και η προσαρμογή στις τάσεις και τις δυνατότητες της αγοράς κατά τη διάρκεια μιας κρίσης αποτελεί κοινό σημείο των γενικών διευθυντών των υπό μελέτη ξενοδοχείων. Η στροφή προς τον εσωτερικό τουρισμό, αλλά και σε επισκέπτες που αποτελούσαν εξαίρεση για τους ταξιδιωτικούς περιορισμούς ήταν λύσεις προκειμένου να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις και να μπορέσουν να διαχειριστούν μια τόσο δύσκολη κρίση.

Σχετικά με την ύπαρξη social media και τη δραστηριότητα που υπήρχε πριν και κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης, οι συνεντευξιαζόμενοι υποστήριξαν ότι τα ξενοδοχεία διατηρούν λογαριασμούς σε Facebook, Instagram και Twitter, στους οποίους υπήρχε δραστηριότητα πριν, αλλά και κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Οι συνεντευξιαζόμενοι «Α» και «Β» θεωρούν σημαντικό στοιχείο μιας επιχείρησης τα social media. Αντίθετα, ο συνεντευξιαζόμενος «Γ» θεωρεί ότι είναι ένα καλό μέσο για αναγνώριση στην τοπική αγορά, αλλά όχι τόσο σημαντικό για την προσέλκυση κρατήσεων.

Όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική, κοινό σημείο των τριών ξενοδοχείων είναι ότι μείωσαν τις τιμές τους κατά τη διάρκεια της κρίσης, προκειμένου να επιβιώσουν

όπως υποστηρίζουν οι συνεντευξιαζόμενοι. Παρόλα αυτά, η μείωση αυτή ήταν σε φυσιολογικά επίπεδα, καθώς όπως ειπώθηκε και από τους τρεις, όταν οι τιμές μειώνονται πέρα από τα φυσιολογικά επίπεδα, θα αποτελέσουν πρόβλημα για το μέλλον, όταν θα επιστρέψει η κανονικότητα. Ωστόσο, είναι μια ενέργεια που δεν μπορεί να αποφευχθεί σε μια τόσο δύσκολη περίοδο.

Σχετικά με το promotion κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, οι «Α» και «Β» αναφέρουν ότι είναι σημαντικό και ότι δε σταμάτησαν να υπάρχουν ενέργειες στο συγκεκριμένο τομέα κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Ωστόσο, ο «Β» αναφέρει ότι κινήθηκαν συντηρητικά προκειμένου να μην υπάρξει επιπλέον κόστος. Από την άλλη πλευρά, ο «Γ» διαφοροποιείται και υποστηρίζει ότι η επένδυση στο promotion κατά τη διάρκεια μιας κρίσης εξαρτάται από την αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση, τονίζοντας τις προσεκτικά σχεδιασμένες κινήσεις στο συγκεκριμένο τομέα.

Στην ερώτηση για τα κανάλια διανομής, οι συνεργασίες με tour operators και ταξιδιωτικά γραφεία του εξωτερικού ήταν έντονες πριν την πανδημία, όπως υποστήριξαν οι τρεις συνεντευξιαζόμενοι. Ωστόσο, με την επέλαση της υγειονομικής κρίσης οι συνεργασίες αυτές διακόπηκαν, χωρίς όμως να σταματήσουν και οι επαφές, όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε, με σκοπό να συνεχιστούν μετά το τέλος της κρίσης.

Η ανάδειξη της Ελλάδας ως ένας ασφαλής τουριστικός προορισμός σύμφωνα με τους «Α», «Β» και «Γ» βοήθησε αρκετά στην προσέλκυση των τουριστών που θέλησαν να ταξιδέψουν κατά τη διάρκεια της πανδημίας και αναζητούσαν την ασφάλεια. Παρόλα αυτά, ο αριθμός των τουριστών από το εξωτερικό που επισκέφθηκαν την Ελλάδα ήταν πολύ μικρός και όπως φάνηκε από τις απαντήσεις επηρέασε την πορεία και των τριών ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη.

Τέλος, οι προβλέψεις των συνεντευξιαζόμενων που δόθηκαν για την τουριστική σεζόν του 2021, λίγους μήνες πριν την έναρξη της, δε φαίνονται αρκετά αισιόδοξες. Κοινή είναι η αίσθηση και των τριών ότι το 2021 θα είναι λίγο καλύτερο από το 2020. Ωστόσο, θα απέχει πολύ από τα επίπεδα του 2019, το οποίο απετέλεσε ένα εξαιρετικό έτος για τον τουρισμό, όπως υποστηρίζουν. Επίσης, κοινό σημείο αποτελεί η πεποίθηση ότι η ανάκαμψη θα αργήσει να έρθει, με την κανονικότητα να επιστρέφει αρκετά χρόνια αργότερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

4.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στα πλαίσια της παρούσας μελέτης, έγινε μια προσπάθεια καταγραφής των αντιδράσεων και συγκεκριμένα των στρατηγικών μάρκετινγκ που εφάρμοσε ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα, κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης του Covid-19 που ξέσπασε το 2020 στη χώρα, παρουσιάζοντας ενδεικτικά τις πρακτικές τριών ξενοδοχείων της ηπειρωτικής, αλλά και της νησιωτικής χώρας. Η προσπάθεια ανάδειξης συμπερασμάτων για τις στρατηγικές μάρκετινγκ έγινε με τη μέθοδο της συνέντευξης, επιλέγοντας την ποιοτική έρευνα.

Ο τουρισμός και κατά συνέπεια ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελώντας αναπόσπαστο κομμάτι του, είναι εξαιρετικά ευάλωτος σε περιπτώσεις κρίσεων που κατά καιρούς ξεσπούν. Ωστόσο, όπως αποδείχτηκε η υγειονομική κρίση του 2020, ήταν μια κρίση που παρόμοια δεν είχε κληθεί να αντιμετωπίσει, γεγονός που δυσχέραινε ακόμα περισσότερο το σχεδιασμό για την επιτυχή αντιμετώπιση της. Οι επιπτώσεις στην πορεία και στο μέλλον του ξενοδοχειακού κλάδου ήταν εξαιρετικά σημαντικές.

Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε από τις απαντήσεις των συνεντευξιζόμενων η πρωτοφανής έκταση της κρίσης δεν επέτρεψε την εφαρμογή προϋπαρχόντων σχεδίων αντιμετώπισης κρίσεων. Τα στελέχη των ξενοδοχείων που μελετήθηκαν, έπειτα από το αρχικό σοκ που υπέστησαν, προσπάθησαν με προσεκτικές πρακτικές να επιτύχουν αρχικά την επιβίωση της επιχείρησης και εν συνεχεία τον περιορισμό των απωλειών που, όπως όλα έδειχναν, θα επέφερε η υγειονομική κρίση, τόσο σε οικονομικό, όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο.

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολούθησαν αφορούσαν μείωση των τιμών, αλλαγή των προσφερόμενων υπηρεσιών, επαναπροσδιορισμό των καναλιών διανομής και των αγορών-στόχων, έμφαση στο digital marketing, προσεκτικές ενέργειες στο promotion, προσπάθεια διατήρησης του ανθρωπίνου δυναμικού και ανάδειξη του “safe brand”. Οι συγκεκριμένες πρακτικές έχουν εφαρμοστεί γενικότερα σε περιπτώσεις κρίσεων, ωστόσο λόγω της πρωτοφανούς κατάστασης, τα ξενοδοχειακά στελέχη δε γνώριζαν αν θα μπορέσουν να είναι αποτελεσματικές και στην παρούσα κρίση.

Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τις απαντήσεις που λήφθηκαν, δεν πραγματοποιήθηκαν σπασμωδικές κινήσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να βλάψουν την εικόνα της

επιχείρησης. Ειδικότερα, όπως μπορούμε να συμπεράνουμε η μείωση των τιμών των προσφερόμενων υπηρεσιών απέτελεσε μια πρακτική που δεν μπόρεσε να αποφύγει κανένα ξενοδοχείο. Παρόλα αυτά, η γνώση των στελεχών ότι η υπερβολική μείωση των τιμών σε περιόδους κρίσης ενέχει κίνδυνο μη επαναφοράς τους στα φυσιολογικά επίπεδα μετά το τέλος της κρίσης, απέτρεψε τις υπερβολικές μειώσεις, διατηρώντας σε υψηλά επίπεδα την ποιότητα των υπηρεσιών.

Οι προσφερόμενες υπηρεσίες, αλλά και οι διαδικασίες που ακολουθούνταν έως πριν την υγειονομική κρίση, άλλαξαν και προσαρμόστηκαν στα νέα πρωτόκολλα υγιεινής και στις νέες συνθήκες. Η αλλαγή στο «προϊόν», αποτελώντας βασικό συστατικό του μείγματος μάρκετινγκ είναι μια πρακτική που εφαρμόζεται συχνά σε περιόδους κρίσης και δεν μπορούσε να αποφευχθεί στη συγκεκριμένη περίπτωση, δεδομένου των συνθήκων και των νέων κανονισμών που προέκυψαν από τις κυβερνητικές οδηγίες. Ωστόσο, κάθε ξενοδοχειακό κατάλυμα προσπάθησε σύμφωνα με τις δυνατότητες του να εφαρμόσει τους νέους κανόνες και να διασφαλίσει την ασφάλεια του προσωπικού και των πελατών του.

Όσον αφορά τα κανάλια διανομής και τις αγορές στόχους υπήρξε επαναπροσδιορισμός τους, όπως μπορούμε να συμπεράνουμε, καθώς πολλά από αυτά δεν ήταν διαθέσιμα κατά την περίοδο της υγειονομικής κρίσης. Επομένως, η επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται κατά την περίοδο μιας κρίσης από την αναζήτηση εναλλακτικών επιλογών. Το ίδιο συνέβη και με το promotion, όπου σημαντικό για τα ξενοδοχειακά στελέχη ήταν η μείωση του κόστους και η προσεκτική δράση στο συγκεκριμένο τομέα, χωρίς όμως να χάσουν την παρουσία τους. Εντονότερη, επίσης, κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης ήταν η ανάδειξη του digital marketing, των social media και της τεχνολογίας γενικότερα, δεδομένης της ελαχιστοποίησης της επαφής που έπρεπε να επιτευχθεί.

Τέλος, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ανάδειξη του “safe brand” και η προσπάθεια των στελεχών να δημιουργήσουν ένα αίσθημα ασφάλειας σε μια περίοδο ανασφάλειας και φόβου υπήρξε ένα αρκετά δύσκολο έργο. Ο τουρισμός όπως έχει ήδη αναφερθεί και νωρίτερα, έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την έννοια της κρίσης. Προτεραιότητα σε κάθε εκδήλωση κρίσης, είτε αυτή είναι ανθρωπογενής, είτε φυσική, είναι η ασφάλεια των ανθρώπων. Η στρατηγική ανάδειξης της ασφάλειας έχει ως στόχο να παρακινήσει, όσους επιθυμούν, αλλά εξακολουθούν να φοβούνται να ταξιδέψουν και να γνωρίζουν ότι το ξενοδοχειακό κατάλυμα που θα διαμείνουν θα τους προσφέρει ασφάλεια και προστασία.

Ο πίνακας που ακολουθεί συνοψίζει τις στρατηγικές μάρκετινγκ των ξενοδοχειακών στελεχών για τις οποίες έγινε ανάλυση νωρίτερα.

Πίνακας 3: Αποτελέσματα απαντήσεων των συνεντευξιαζόμενων στη διαχείριση της πανδημίας

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΙ	Α	Β	Γ
ΑΡΧΙΚΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ	ΑΙΦΝΙΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΖΗΤΗΜΑ ΕΠΙΒΙΩΣΗΣ		
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ: ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΑ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΑ, ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ		
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	ΘΕΩΡΩΝΤΑΣ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΩΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΕΓΙΝΕ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΓΙΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ		
ΑΓΟΡΑ-ΣΤΟΧΟΣ	ΣΤΡΟΦΗ ΣΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΚΑΙ ΣΤΟΥΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ ΕΠΙΣΚΕΠΤΕΣ	ΣΤΡΟΦΗ ΣΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΚΑΙ ΣΤΟΥΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ ΕΠΙΣΚΕΠΤΕΣ	ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΙΔΙΑΣ (ΕΛΛΗΝΕΣ ΚΑΙ ΚΥΠΡΙΟΙ), ΑΛΛΑ ΜΕΙΩΣΗ ΑΡΙΘΜΟΥ
SOCIAL MEDIA	ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ, ΕΝΤΟΝΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ, ΜΕΤΡΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΑΛΛΑ ΟΧΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΓΙΑ ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ
ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ	ΠΤΩΣΗ ΤΙΜΩΝ ΣΕ ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		
PROMOTION	ΣΥΝΕΧΙΣΤΗΚΕ ΜΕ ΤΟΝ ΙΔΙΟ ΡΥΘΜΟ, ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ	ΚΙΝΗΘΗΚΕ ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΑ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΕΩΝ	ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ-ΣΤΟΧΟ
ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	ΔΙΑΚΟΠΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ ΜΕ TOUR OPERATORS ΚΑΙ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΑΛΛΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΕΠΑΦΩΝ		
SAFE BRAND	ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΜΕΣΩ SOCIAL MEDIA	ΣΥΝΕΒΑΛΕ ΣΤΗ ΜΙΚΡΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ	ΣΥΝΕΒΑΛΕ ΚΥΡΙΩΣ ΓΙΑ ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΩΝ ΝΗΣΙΩΝ
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ 2021	ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΕΣ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ ΑΝΑΚΑΜΨΗ		

4.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα εργασία στηρίχθηκε στη μέθοδο της συνέντευξης, η οποία, όπως έχει προαναφερθεί ανήκει στην ποιοτική έρευνα. Δεδομένου ότι η ποιοτική έρευνα βασίζεται σε μικρά δείγματα, δε συνίσταται η γενίκευση των συμπερασμάτων που έχουν εξαχθεί από αυτή. Η συγκεκριμένη μελέτη βασίστηκε στο μικρό δείγμα των τριών συνεντεύξεων. Επομένως, θα ήταν χρήσιμο να πραγματοποιηθεί στο μέλλον έρευνα με μεγαλύτερο αριθμό δειγμάτων, με σκοπό την εξαγωγή πιο αντιπροσωπευτικών και γενικευμένων συμπερασμάτων. Ίσως, σε συνδυασμό με κάποια μέθοδο της ποσοτικής έρευνας, όπως για παράδειγμα ένα ερωτηματολόγιο, να μπορέσουμε να έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα και πιο έγκυρα συμπεράσματα.

Επίσης, το υλικό της βιβλιογραφίας που υπήρχε διαθέσιμο την χρονική στιγμή της διεξαγωγής της μελέτης ήταν πλούσιο, δεδομένου του μεγέθους και της έντασης της υγειονομικής κρίσης που ξάφνιασε τον παγκόσμιο χάρτη, αλλά λόγω της πρόσφατης εκδήλωσης της, οι μελέτες και οι έρευνες που θα γίνουν στο άμεσο μέλλον θα προσφέρουν ακόμα πιο πλούσιο υλικό στους μελλοντικούς ερευνητές. Η πρωτοφανής κατάσταση στην οποία βρέθηκε όλος ο πλανήτης απαιτεί χρόνο προκειμένου να οριστεί ένα ολοκληρωμένο θεωρητικό πλαίσιο διαχείρισης της συγκεκριμένης κρίσης, καθώς το μέγεθος της ξεπέρασε κάθε προηγούμενο.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

BIBΛΙΑ

Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M. and Brennan, R., 2009. *Marketing: An Introduction*. 1st ed. [ebook] Harlow: Pearson Education, p.7. Available at: <https://books.google.gr/books?id=UNd1Bm9l6KUC&printsec=frontcover&hl=el&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> [Accessed 8 April 2021].

Baker, M., 2014. *Marketing strategy and management*. 5th ed. New York: Palgrave Macmillan, p.48.

FIFIELD, P., 1998. *Marketing Strategy*. 2nd ed. [ebook] Oxford: Butterworth-Heinemann, p.25. Available at: <https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=BJUrBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=marketing+strategy+&ots=iJs5M6sEM6&sig=tD8ktpLwxZ2v4NGTyZVZDN07Tvs&redir_esc=y#v=onepage&q=marketing%20strategy&f=false> [Accessed 19 March 2021].

Henderson, J., 2007. *Managing Tourism Crises*. 1st ed. [ebook] Oxford: Butterworth-Heinemann, p.3. Available at: <https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=il2TcBLnBgMC&oi=fnd&pg=PR3&dq=tourism+crisis+definitions&ots=aCyrwl3BFO&sig=fyrfUnhPR2hn68wMmDgCkpXI7ro&redir_esc=y#v=onepage&q=tourism%20crisis%20definitions&f=false> [Accessed 31 March 2021].

Hennink, M., Hutter, I. and Bailey, A., 2020. *Qualitative research methods*. 2nd ed. London: SAGE Publications, p.41.

Kotler, P. and Keller, K., 2016. *Marketing management*. 15th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education, pp.27,124-135.

Maditinos, Z. and Vassiliadis, C., 2008. *Crises and Disasters in Tourism Industry: Happen locally - Affect globally*. [ebook] Management of International Business and Economics Systems, MIBES Conference, pp.67-76. Available at: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1068.9321&rep=rep1&type=pdf>> [Accessed 2 April 2021].

McCabe, S., 2012. *Marketing communications in tourism and hospitality*. New York: Routledge, pp.9-11.

McDaniel, Jr., C. and Gates, R., 2018. *Marketing Research*. 11th ed. [ebook] Hoboken: John Wiley & Sons, pp.89-90. Available at: <https://books.google.gr/books?id=HPhcDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=el&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> [Accessed 20 March 2021].

Middleton, V., Fyall, A., Morgan, M. and Ranchhod, A., 2009. *Marketing in travel and tourism*. 4th ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, pp. 27-28, 46-49, 162, 166.

Newcomer, K., Hatry, H. and Wholey, J., 2015. *Handbook of Practical Program Evaluation*. 4th ed. [ebook] Hoboken: John Wiley & Sons, p.492-504. Available at: <https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=HIF_BwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR15&dq=handbook+of+practical+program+evaluation&ots=NqNCAuHol&sig=wZMOt7sEWsKQKQwLfV8QwOEJMtU&redir_esc=y#v=onepage&q=handbook%20of%20practical%20program%20evaluation&f=false> [Accessed 27 March 2021].

ΑΡΘΡΑ

Aliperti, G., Sandholz, S., Hagenlocher, M., Rizzi, F., Frey, M. and Garschagen, M., 2019. TOURISM, CRISIS, DISASTER: AN INTERDISCIPLINARY APPROACH. *Annals of Tourism Research*, [online] 79, p.1. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738319301653?casa_token=0yNY7vEp1EMAAAAA:X6qk2fhqPUypIMYQpTI0b3zBnC8KXZcrOc4mOXkoob_fo056p_T1oSRNg_U-OcFbB7P2jrNvlg> [Accessed 5 April 2021].

Alshenqeeti, H., 2014. Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review. *English Linguistics Research*, [online] 3(1), p.40. Available at: <https://www.researchgate.net/profile/Hamza-Alshenqeeti/publication/269869369_Interviewing_as_a_Data_Collection_Method_A_Critical_Review/links/55d6ea6508aed6a199a4fd34/Interviewing-as-a-Data-Collection-Method-A-Critical-Review.pdf> [Accessed 23 March 2021].

Bakar, N. and Rosbi, S., 2020. Effect of Coronavirus disease (COVID-19) to tourism industry. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, [online] 7(4), pp.189-193. Available at: <<https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.74.23>> [Accessed 14 April 2021].

Duan, J., Xie, C. and Morrison, A., 2021. Tourism Crises and Impacts on Destinations: A Systematic Review of the Tourism and Hospitality Literature. *Journal of Hospitality*

& *Tourism Research*, [online] 20(10), pp.8-9. Available at: <<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1096348021994194>> [Accessed 5 April 2021].

Gössling, S., Scott, D. and Hall, C., 2020. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, [online] 29(1), pp.3-4, 6-7. Available at: <<https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>> [Accessed 15 April 2021].

Jiang, Y. and Wen, J., 2020. Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, [online] 32(8), p.2564, 2567. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-03-2020-0237/full/html?casa_token=4Ewg2iMnf4cAAAAA:yH7uOAzoz1F_loHNkZBkU7Y9gyx_GipVoOhRuALTV1Xok1p_X1jEPV9SWo_zHObYuAQ1MnVG3F68MbOp0YgrD11PgT6v4wqJYub8ZZzR2YgxQzGtAAKq> [Accessed 15 September 2021].

Kukanja, M., Planinc, T. and Sikošek, M., 2020. Crisis Management Practices in Tourism SMEs During the Covid-19 Pandemic. *Organizacija*, [online] 53(4), pp.348-349. Available at: <<http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/view/1391/1369>> [Accessed 14 April 2021].

Lai, I. and Wong, J., 2020. Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, [online] 32(10), pp.3135-3156. Available at: <<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0959-6119>>.

Le, D. and Phi, G., 2021. Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, [online] 94, p.1. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920303601?casa_token=i2Qj_zSk74QAAAAA:T1-ShJAvX6Y27inORTgncaWk_eaiA8iAcrug3RkDMxyE1H0ICqT5W0GnZpIXPNDQtHo_j4liAZ4> [Accessed 15 September 2021].

Pappas, N., 2014. Marketing Hospitality Industry in an Era of Crisis. *Tourism Planning & Development*, [online] 12(3), pp.335-336. Available at: <<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/21568316.2014.979226?needAccess=true>> [Accessed 23 September 2021].

Parsons, W., 1996. Crisis management. *Career Development International*, [online] 1(5), pp.26-28. Available at: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620439610130614/full/html>> [Accessed 1 April 2021].

Pavlatos, O., Kostakis, H. and Digkas, D., 2020. Crisis management in the Greek hotel industry in response to COVID-19 pandemic. *Anatolia*, [online] 32(1), p.80, 82-83. Available at: <<https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1850485>> [Accessed 21 April 2021].

Queirós, A., Faria, D. and Almeida, F., 2017. STRENGTHS AND LIMITATIONS OF QUALITATIVE AND QUANTITATIVE RESEARCH METHODS. *European Journal of Education Studies*, [online] 3(9), pp.370-371. Available at: <<https://zenodo.org/record/887089#.YEnMELBxdPY>> [Accessed 11 March 2021].

Robinson, C., 2012. Peter Drucker on marketing: application and implications for libraries. *The Bottom Line*, [online] 25(1), p.4. Available at: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08880451211229153/full/pdf?title=peter-drucker-on-marketing-application-and-implications-for-libraries>> [Accessed 17 March 2021].

Rowley, J., 2012. Conducting research interviews. *Management Research Review*, [online] 35(3/4), pp.260-271. Available at: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01409171211210154/full/pdf?title=conducting-research-interviews>> [Accessed 5 April 2021].

Santana, G., 2004. Crisis Management and Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, [online] 15(4), pp.306-307. Available at: <https://doi.org/10.1300/J073v15n04_05> [Accessed 30 March 2021].

Sigala, M., 2020. Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, [online] 117, pp.312-321. Available at: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>> [Accessed 14 April 2021].

Škare, M., Soriano, D. and Porada-Rochoń, M., 2021. Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting and Social Change*, [online] 163, pp.1-14. Available at: <<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120469>> [Accessed 14 April 2021].

Turner, D., 2010. Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, [online] 15(3), p.759. Available at: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.674.8927&rep=rep1&type=pdf>> [Accessed 17 April 2021].

Varadarajan, R., 2009. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, [online] 38(2), p.128. Available at: <<https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7>> [Accessed 18 April 2021].

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

American Marketing Association. 2007. *What is Marketing? — The Definition of Marketing — AMA*. [online] Available at: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>> [Accessed 13 March 2021].

INSETE INTELLIGENCE, 2018. *Ακτινογραφία εισερχόμενου τουρισμού 2005-2017*. [online] INSETE INTELLIGENCE, p.10. Available at: <<https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/02/X-Ray-2018.pdf>> [Accessed 13 March 2021].

INSETE INTELLIGENCE, 2020. *Η συμβολή του Τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2019*. [online] INSETE INTELLIGENCE, pp.3, 6-7. Available at: <https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/09/20_09_Tourism_and_Greek_Economy_2018-2019.pdf> [Accessed 13 March 2021].

INSETE INTELLIGENCE, 2020. *Ποιος πάει πού; Πόσο μένει; Πόσα ξοδεύει;*. [online] Αθήνα: INSETE INTELLIGENCE, pp.8-41, 43, 125-126. Available at: <https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/09/20_07-Eiserxomenos-_Tourismos_Perifereiwn_2019.pdf> [Accessed 24 March 2021].

Insete. 2020. *Εισερχόμενος τουρισμός – σύνολο χώρας - Insete*. [online] Available at: <<https://insete.gr/%ce%b5%ce%b9%cf%83%ce%b5%cf%81%cf%87%cf%8c%ce%bc%ce%b5%ce%bd%ce%bf%cf%82-%cf%84%ce%bf%cf%85%cf%81%ce%b9%cf%83%ce%bc%cf%8c%cf%82-%cf%83%cf%8d%ce%bd%ce%bf%ce%bb%ce%bf-%cf%87%cf%8e%cf%81%ce%b1/>> [Accessed 24 March 2021].

SETE. 2020. *ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ*. [online] Available at: <<https://sete.gr/el/stratigiki-gia-ton-tourismo/vasika-megethi-tou-ellinikoy-tourismoy/>> [Accessed 13 March 2021].

Statista. 2020. *International tourism revenue | Statista*. [online] Available at: <<https://www.statista.com/statistics/273123/total-international-tourism-receipts/>> [Accessed 13 March 2021].

Unwto.org. 2021. *2020: Worst Year in Tourism History with 1 Billion Fewer International Arrivals*. [online] Available at: <<https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals>> [Accessed 19 April 2021].

Unwto.org. 2021. *COVID-19 and Tourism | 2020: A year in review*. [online] Available at: <<https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>> [Accessed 14 April 2021].

Unwto.org. 2021. *Glossary of tourism terms | UNWTO*. [online] Available at: <<https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>> [Accessed 24 March 2021].

Who.int. 2020. *World Health Statistics 2020 visual summary*. [online] Available at: <<https://www.who.int/data/gho/whs-2020-visual-summary>> [Accessed 14 April 2021].

World Travel and Tourism Council, 2021. *TRAVEL & TOURISM: ECONOMIC IMPACT 2021*. [online] World Travel and Tourism Council. Available at: <<https://wttc.org/Portals/0/Documents/EIR/EIR2021%20Global%20Infographic.pdf?ver=2021-04-06-170951-897>> [Accessed 14 April 2021].

www.e-nomothesia.gr. 2014. *ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 4276/2014 ΦΕΚ Α 155/30.07.2014*. [online] Available at: <<https://www.e-nomothesia.gr/kat-tourismos/n-4276-2014.html>> [Accessed 19 March 2021].

www.e-nomothesia.gr. 2018. *Υπουργική Απόφαση 17352/2018 - ΦΕΚ 4822/Β/30-10-2018*. [online] Available at: <<https://www.e-nomothesia.gr/kat-tourismos/ksenodokheia/upourgike-apophase-17352-2018-phek-4822b-30-10-2018.html>> [Accessed 19 April 2021].

ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ, 2020. *Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: Έρευνα Συγκυρίας, Ειδικό θέμα: Τουρισμός*. [online] Αθήνα: ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ, p.7. Available at: <https://www.nbg.gr/greek/the-group/press-office/e-spot/reports/Documents/SMEs_tourism_Dec2020.pdf> [Accessed 23 April 2021].

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ, 2020. *ΑΦΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ ΣΤΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΚΑΜΠΙΝΓΚ*. [online] ΠΕΙΡΑΙΑΣ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ, p.5. Available at: <https://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_javax.faces.resource=document&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_in=downloadResources&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_documentID=431424&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_locale=el> [Accessed 22 April 2021].

INSETE Intelligence, 2020. *Πώς επηρεάζει η πανδημία COVID-19 την διάθεση και τη δυνατότητα για διακοπές; Β' έκδοση*. [online] Αθήνα: INSETE Intelligence, p.4. Available at: <https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/08/20-08_GWI_w5.pdf> [Accessed 23 April 2021].

Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών & Προβλέψεων, 2021. *Επιπτώσεις της Πανδημίας του Covid 19 στον Ξενοδοχειακό Κλάδο 2020*. [online] Αθήνα: Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών & Προβλέψεων, pp.3-5, 8, 10. Available at: <<https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2021/01/itep-annual-survey-2020-presentation-short-2.pdf>> [Accessed 22 April 2021].

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ, 2019. *ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΕΛΛΑΔΑΣ 2019*. [online] ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ, p.1. Available at: <<https://www.grhotels.gr/ksenodocheiako-dynamiko-elladas-2019-synolo-choras/>> [Accessed 19 March 2021].

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2020. *Οι εξελίξεις στα βασικά μεγέθη της ελληνικής ξενοδοχίας το 2019*. [online] Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, p.14, 16-21, 30. Available at: <https://www.grhotels.gr/wp-content/uploads/2020/02/01_Hotel-Performance_Presentation_2019_17feb20_final.pdf> [Accessed 19 March 2021].