



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ
& ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ COVID-19

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΑΝΔΡΕΑΣ ΑΛΙΜΠΕΡΤΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΔΡ. ΜΑΡΙΑ ΣΑΛΑΜΟΥΡΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Κατάλογος εικόνων.....	3
Κατάλογος γραφημάτων.....	3
Κατάλογος πινάκων.....	4
Περίληψη	5
Abstract	6
Ευχαριστίες.....	7
Εισαγωγή.....	8
Κεφάλαιο 1 ^ο	12
Οι επιπτώσεις της πανδημίας στους κύριους stakeholders του τουρισμού	12
1.1 Σε επίπεδο απώλειας εισπράξεων για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό	12
1.1.1 Φιλοξενία	13
1.1.2 Αερομεταφορές	15
1.1.3 Τουριστικοί προορισμοί	15
1.1.4 Θαλάσσιες μεταφορές	16
1.1.4.1 Κρουαζιέρα	17
1.1.4.2 Ναυτιλία	18
1.2 Σε επίπεδο φήμης των τουριστικών προορισμών.....	19
1.3 Η επίδραση του ιού στην ψυχολογία και ταξιδιωτική συμπεριφορά του τουριστικού κοινού	21
Κεφάλαιο 2 ^ο	25
Παλαιότερες κρίσεις της τουριστικής βιομηχανίας	25
2.1 Η κατάρρευση του tour operator Thomas Cook.....	25
2.1.1 Οι λόγοι της κατάρρευσης	25
2.1.2 Τα διδάγματα από την κατάρρευση του Thomas Cook	28
2.2 Η οικονομική ύφεση της περασμένης δεκαετίας	30
2.3 Φαινόμενα τρομοκρατίας	33
2.3.1 Η Γαλλία.....	33
2.3.2 Το Βέλγιο	36
Κεφάλαιο 3 ^ο	39
Λοιπές επιπτώσεις της πανδημίας στο παγκόσμιο επιχειρείν και επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης από stakeholders του τουρισμού σε Ελλάδα και εξωτερικό το 2020 και το 2021.....	39
3.1 Επιπτώσεις του COVID-19 στο παγκόσμιο επιχειρείν	39
3.1.1 Πρωτογενής τομέας.....	40
3.1.1.1 Γεωργία.....	40
3.1.1.2 Πετρέλαιο	41
3.1.2 Δευτερογενής τομέας.....	41
3.1.2.1 Κατασκευές	41

3.1.2.2	Εισαγωγές.....	42
3.1.3	Τριτογενής τομέας	42
3.1.3.1	Η αθλητική βιομηχανία	42
3.1.3.2	Η υγειονομική περίθαλψη.....	43
3.1.3.3	Η αγορά κεφαλαίου	43
3.2	Επιπτώσεις του COVID-19 στον τουρισμό.....	44
3.3	Οι επιπτώσεις του COVID-19 στο μάρκετινγκ	46
3.3.1	COVID-19 και καταναλωτική συμπεριφορά.....	46
3.3.2	COVID-19 και στρατηγική λήψη αποφάσεων.....	47
3.3.3	COVID-19 και επικοινωνία	49
3.4	Επικοινωνιακή διαχείριση της υγειονομικής κρίσης στο εξωτερικό	50
3.4.1	Επικοινωνιακές στρατηγικές εν μέσω πανδημίας	51
3.4.2	Νέες τάσεις στην επικοινωνία των επιχειρήσεων στην εποχή του COVID-19	57
3.4.3	Επικοινωνιακή απόκριση τουριστικών brands του εξωτερικού στην υγειονομική κρίση.....	59
3.4.3.1	Αρχικές αντιδράσεις και πρώτες επικοινωνιακές αποκρίσεις στο ξέσπασμα της κρίσης.....	59
3.4.3.2	Καλοκαίρι 2020: Απόπειρα επανόδου στην (ελεγχόμενη) κανονικότητα.....	64
3.5	Επικοινωνιακή διαχείριση της υγειονομικής κρίσης στην Ελλάδα.....	66
3.5.1	Προετοιμασία για την τουριστική σεζόν 2020	67
3.5.1.1	Άνοιξη 2020 και καμπάνια «Greece From Home»	67
3.5.1.2	Δεύτερη φάση επικοινωνιακής διαχείρισης της κρίσης και «Endless Greek Summer»	68
3.5.1.3	Η καμπάνια του Υπουργείου Τουρισμού και του ΕΟΤ	69
3.5.1.4	Η στρατηγική συνεργασία του ΕΟΤ με την Aegean	70
3.5.2	Δεύτερο κύμα πανδημίας και προετοιμασία για τον τουρισμό του 2021	71
3.5.2.1	Η καμπάνια της Marketing Greece για τον τουρισμό υπαίθρου ...	72
3.5.2.2	Η νέα καμπάνια του ΕΟΤ: «All you want is Greece»	73
3.5.2.3	Η συνέχιση της συνεργασίας ΕΟΤ-Aegean	74
	Κεφάλαιο 4^ο	76
	Η πρωτογενής έρευνα	76
4.1	Μεθοδολογία έρευνας	76
4.2	Αποτελέσματα της έρευνας	77
	Κεφάλαιο 5^ο	83
	Σχολιασμός πρωτογενούς έρευνας	83
	Επίλογος - Συμπεράσματα	85
	Βιβλιογραφία	87
	Παράρτημα	92

Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1: Το άδειο Κολοσσαίο της Ρώμης, Μάρτιος 2020. **Πηγή εικόνας:** https://api.hub.jhu.edu/factory/sites/default/files/styles/landscape/public/Coliseum_033120.jpg?itok=GqT77Nz- 14

Εικόνα 2: Ευρήματα παλιότερης έκθεσης (19^η εβδομάδα του 2020) του IAPH για τις οικονομικές επιπτώσεις του κορωνοϊού στους λιμένες. **Σύνδεσμος εικόνας:** <https://www.porteconomics.eu/iaph-wsp-ort-economic-impact-barometer-for-week-19-european-ports-impacted-more-by-reduced-cargo-vessel-calls/> 19

Εικόνα 3: Στατιστική απεικόνιση μέρους των ευρημάτων της Inmarsat: 23

Εικόνα 4: Κατάστημα λιανικής Thomas Cook στο Λονδίνο. **Πηγή εικόνας:** <https://retaildesignblog.net/wp-content/uploads/2017/07/Thomas-Cook-Westfield-Stratford-store-by-Wanda-London-UK09.jpg> 26

Εικόνα 5: Δείγμα της καμπάνιας προώθησης του τουριστικού προορισμού του Παρισιού. **Πηγή εικόνας:** <https://medias.fashionnetwork.com/image/upload/v1/medias/0341ba68b53a3f810b8f031bb1188fdd1491984.jpg> 35

Εικόνα 6: Ανακοίνωση της εταιρείας Coca-Cola για επικείμενη δωρεά της υπέρ των πληγεισών κοινοτήτων από τον κορωνοϊό. **Πηγή εικόνας:** <https://pbs.twimg.com/media/EVyMCSCX0AALFMn.jpg:large> 48

Εικόνα 7: Η πρώτη καμπάνια για τον τουρισμό της Πορτογαλίας μετά την έξαρση του COVID-19. **Πηγή εικόνας:** <https://i.pinimg.com/474x/61/ba/83/61ba830fd6587f5c28d7e4806a6b9f.jpg> 60

Εικόνα 8: Το «εξώφυλλο» της καμπάνιας του βρετανικού DMMO "Visit Britain". **Πηγή εικόνας:** <https://banner2.cleanpng.com/20180611/wrl/kisspng-great-britain-the-british-irish-airports-expo-busi-5b1e03bf8f55f9.9661456115286936955871.jpg> 61

Εικόνα 9: Στη διαχρονικότητα του τουριστικού προϊόντος βασίστηκε η καμπάνια του οργανισμού "Visit Saudi". **Πηγή εικόνας:** https://pbs.twimg.com/profile_images/1180487454379380737/3enhJfxo_400x400.jpg 62

Εικόνα 10: Ο αερομεταφορέας Thai Airlines παρέμεινε σε επικοινωνία με τους πελάτες του κατά τη διάρκεια του πρώτου κύματος του ιού. **Πηγή εικόνας:** https://www.google.com/search?q=thai+airlines+covid-19+giveaway&rlz=1C1GCEA_enGR776GR777&sxsrf=ALeKk02XQztxQSOx1Fi8NwIIAPn21wEaeQ:1621026419658&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKewiY6aj_icrwAhUS2SoKHTtpCAIQ_AUoAXoECAEQAw&biw=1366&bih=657#imgrc=70d-UyWYdofDCM 63

Εικόνα 11: Το κύριο μήνυμα της προαναφερθείσας καμπάνιας της TUI για το 2020. **Πηγή εικόνας:** <https://i.ytimg.com/vi/2f7yKhBPrS4/mqdefault.jpg> 65

Εικόνα 12: Σκοπός της καμπάνιας που δημιούργησαν από κοινού ο ΕΟΤ και η Aegean ήταν να εμπνεύσει στους επισκέπτες του 2020 αυτά τα συναισθήματα. **Πηγή εικόνας:** https://news.gtp.gr/wp-content/uploads/2020/07/Greece-More-than-a-Destination_campaign.jpg 71

Εικόνα 13: Η κεντρική φωτογραφία της καμπάνιας «All you want is Greece». **Πηγή εικόνας:** <https://dinnerinthesky.gr/wp-content/uploads/2021/03/ALL-YOU-WANT-IS-GREECE-.jpeg> 74

Κατάλογος γραφημάτων

Γράφημα 1: Στατιστικά της απώλειας εισπράξεων της βιομηχανίας κρουαζιέρας το 2020, σε σύγκριση με την προηγούμενη τριετία και τις προβλέψεις για την επόμενη πενταετία. **Πηγή εικόνας:** <https://news.gtp.gr/wp-content/uploads/2020/11/Cruise-Statista.jpg> 17

Γράφημα 2: Τα ετήσια έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο των αμερικανικών ξενοδοχείων από το ξεκίνημα της κρίσης μέχρι το 2017. **Πηγή εικόνας:** <https://skift.com/wp-content/uploads/2018/09/U.S.-Hotel.png> 31

Γράφημα 3: Οι ρυθμοί ανάπτυξης των δύο μεγαλύτερων αμερικανικών OTAs από το 2003 μέχρι το 2017. **Πηγή εικόνας:** <https://skift.com/wp-content/uploads/2018/09/OTAGross-Bookings.png> 32

Γράφημα 4: Ενδεικτικό γράφημα που αποτυπώνει την –κατά κανόνα- μείωση των τιμών των γεωργικών προϊόντων στις Ηνωμένες Πολιτείες το πρώτο 9μηνο του 2020. **Πηγή εικόνας:** https://live.staticflickr.com/65535/50376957927_45230ab94b_z.jpg 40

Γράφημα 5: Οι επιπτώσεις του πρώτου κύματος του COVID-19 στη χρηματιστηριακή αγορά των ΗΠΑ. **Πηγή εικόνας:** <https://voxeu.org/sites/default/files/CapelleFigure1.PNG> 44

Γράφημα 6: Ένα μικρό δείγμα της έρευνας της πλατφόρμας Contact Pigeon για τις συνέπειες των μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης στις πωλήσεις των καταστημάτων ηλεκτρονικού εμπορίου. **Πηγή εικόνας:** <https://i1.wp.com/blog.contactpigeon.com/wp-content/uploads/2020/05/eCommerce-activities.png?resize=821%2C406> 56

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1: Η καταφανής «βουτιά» της επιβατικής κίνησης στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος» του πρώτους μήνες της πανδημίας, εκφρασμένη αριθμητικά. **Πηγή εικόνας:** <https://news.gtp.gr/wp-content/uploads/2020/11/AIA-October-2020.jpg> 46

Περίληψη

Η μελέτη που ακολουθεί διεξήχθη στα πλαίσια μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας με θέμα την επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης του COVID-19 από την τουριστική βιομηχανία.

Η εν λόγω μελέτη, για την αποτελεσματική εκπόνηση της οποίας απαιτήθηκε η διενέργεια πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας, περιλαμβάνει την καταγραφή ενός πλήθους στρατηγικών με την αξιοποίηση των οποίων τα ενδιαφερόμενα μέρη της τουριστικής βιομηχανίας έχουν διαχειριστεί την τρέχουσα υγειονομική κρίση από την έναρξή της μέχρι τη χρονική στιγμή ολοκλήρωσης της μελέτης (φθινόπωρο 2021). Αρχικά παρουσιάζεται η δευτερογενής έρευνα, η χρησιμότητα της οποίας έγκειται στην προετοιμασία του εδάφους για τη διενέργεια της πρωτογενούς.

Στο «ξεδίπλωμα» της εργασίας, τη δευτερογενή έρευνα ακολουθεί η πρωτογενής. Πρόκειται για **ποιοτική** έρευνα, η οποία περιλαμβάνει δέκα (10) συνεντεύξεις με πεπειραμένα στελέχη της ελληνικής τουριστικής αγοράς. Τα στελέχη αυτά προέρχονται από αρκετούς διαφορετικούς κλάδους του τουρισμού, και η δική τους συνεισφορά στην επίτευξη του ερευνητικού στόχου της μελέτης έχει να κάνει με την «κατάθεση» και την ανάδειξη τεχνικών μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις οι οποίες τους απασχολούν και δραστηριοποιούνται στην ελληνική τουριστική αγορά έχουν διαχειριστεί μέχρι τούδε την κρίση του COVID-19 σε επίπεδο επικοινωνίας με τους πελάτες τους.

Ακόμα, η πρωτογενής αυτή έρευνα συμβάλλει στον εμπλουτισμό των επικοινωνιακών στρατηγικών διαχείρισης της κρίσης με επιπλέον στρατηγικές, οι οποίες δεν θίγονται στη δευτερογενή –εξ ου και η παραπάνω επισήμανση περί «προετοιμασίας του εδάφους». Οι στρατηγικές που παρουσιάζονται και στα δύο μέρη της έρευνας εξυπηρετούν τον γενικό **σκοπό** της μελέτης, ο οποίος είναι **η ανάδειξη όσο το δυνατόν περισσότερων αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης της υγειονομικής κρίσης από μεριάς της τουριστικής βιομηχανίας.**

Τέλος, ένα ακόμα «στήριγμα» της έρευνας είναι η αναφορά που γίνεται στο δεύτερο κεφάλαιο σχετικά με τη διαχείριση παλαιότερων κρίσεων από το παγκόσμιο τουριστικό οικοσύστημα. Παρουσιάζονται οι περιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης της περασμένης δεκαετίας, ορισμένων πρόσφατων τρομοκρατικών επιθέσεων σε δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς και τέλος, της κατάρρευσης του tour operator Thomas Cook τον Σεπτέμβριο του 2019.

Abstract

The current study was conducted in the context of a postgraduate thesis, the subject of which is the communication management of the COVID-19 public health crisis by the tourism industry.

For this study to be “crowned” with success and effectiveness, both a preliminary and a secondary research had to be conducted. The study writes down a number of strategies, with the use of which the stakeholders of the tourism industry have managed so far the current public health crisis from a communications point of view. The research that is firstly being presented is the secondary one, and its usefulness lies in the preparation and laying the foundations for the main part of the study, which is the preliminary research.

The preliminary research begins straight after the end of the secondary one. It is a **qualitative** research, and it consists of ten (10) interviews with experienced members of the Greek tourism market. Those people are being originated from various sectors of the tourism industry, and their contribution to this study is based on the effective techniques and strategies that the businesses they work for have implemented in order to communicate with their audience during the crisis, which they talked about in detail in their interviews.

Furthermore, this preliminary research contributes to the enrichment of the communication strategies “list” with even more strategies that are not being referred in the secondary one. The strategies that are being mentioned in both parts of the research are serving **the general purpose** of the study, which is **the projection of as many effective communication strategies as possible that have been implemented from parts of the Greek tourism industry’s stakeholders and have helped so far against the current crisis.**

Lastly, the research of this study is being supported by a comprehensive reference in some past crises that the worldwide tourism ecosystem has faced. The cases that are being presented are the economic recession of the past decade, some quite recent terrorist attacks in popular tourist destinations, and finally, the collapse of the tour operator Thomas Cook in September 2019.

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τη μεταπτυχιακή διπλωματική μου εργασία, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, Δρ. Μαρία Σαλαμούρα, για την αδιάκοπη υποστήριξη και τη συνεχή επικοινωνία που είχε μαζί μου καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησής της.

Εξίσου θερμές είναι οι ευχαριστίες μου προς όλο το προσωπικό του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Στρατηγική Διοίκηση Τουριστικών Προορισμών και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας», για τις ωραίες αναμνήσεις και τις υψηλού επιπέδου γνώσεις πάνω στο αντικείμενο του τουρισμού που προσέφερε σε εμένα και τους συμφοιτητές μου.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους όσους συνέβαλαν στη διεκπεραίωση της πρωτογενούς έρευνας. Ειδική αναφορά αξίζουν οι δέκα επαγγελματίες του τουρισμού που πρόθυμα και ανιδιοτελώς μου προσέφεραν την πολύτιμη βοήθειά τους.

Εισαγωγή

Η χρονική στιγμή έναρξης της συγγραφής της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας (Νοέμβριος 2020) βρίσκει την Ελλάδα και όλο τον πλανήτη αντιμέτωπους με έναν κοινό εχθρό. Τη μεγαλύτερη κρίση δημόσιας υγείας της μεταπολεμικής περιόδου, και γενικότερα των τελευταίων 100 ετών. Ο SARS-CoV-2, ο ιός που –σύμφωνα με το ευρύτερα διαδεδομένο σενάριο- εμφανίστηκε για πρώτη φορά στη Γουχάν της Κίνας τον Δεκέμβριο του 2019 και μεταδόθηκε σε βαθμό κήρυξης του σε πανδημία από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, έχει πλήξει βαριά τις οικονομίες, τους τουριστικούς προορισμούς, ενώ έχει επηρεάσει και την ψυχολογία και ταξιδιωτική συμπεριφορά των καταναλωτών. Ως αποτέλεσμα, η τουριστική βιομηχανία, η οποία αποτελεί και το σημείο εστίασης της συγκεκριμένης εργασίας, καλείτο από το ξεκίνημα της έξαρσης του ιού να αντιδράσει και να δείξει στοιχεία ανθεκτικότητας, έτσι ώστε να διαχειριστεί αυτή την κρίση τόσο σε πρακτικό, όσο και σε επικοινωνιακό επίπεδο.

Σκοπός εκπόνησης της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας και στόχοι έρευνας

Στο ερευνητικό μέρος της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας επιχειρείται η ανάδειξη των βέλτιστων πρακτικών επικοινωνιακής διαχείρισης της υγειονομικής κρίσης του COVID-19, εφαρμοζόμενων από μεριάς των stakeholders της τουριστικής βιομηχανίας, και συγκεκριμένα αυτών που συμβάλλουν στην παροχή της τουριστικής εμπειρίας στους ταξιδιώτες.

Ο παραπάνω σκοπός της εργασίας θα προσεγγιστεί μέσω της διενέργειας **ποιοτικής έρευνας**. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται συνεντεύξεις με διακεκριμένα στελέχη της τουριστικής αγοράς, τα οποία μοιράζονται την προσωπική τους εμπειρία σχετικά με το πώς οι επιχειρήσεις τις οποίες εκπροσωπούν διαχειρίστηκαν επικοινωνιακά την υγειονομική κρίση μέχρι τη στιγμή έναρξης της έρευνας (Ιούλιος 2021).

Η ακόλουθη έρευνα όμως έχει και ένα θεωρητικό-δευτερογενές μέρος, το οποίο προηγείται του πρακτικού. Στο θεωρητικό μέρος, το οποίο αποτελεί το «αντικείμενο» του τρίτου κεφαλαίου, απεικονίζονται κάποιες βασικές επικοινωνιακές στρατηγικές που αναπτύχθηκαν καθώς και οι τάσεις που αναδύθηκαν στην επικοινωνία των – τουριστικών και μη- επιχειρήσεων εν μέσω πανδημίας, ενώ εν συνεχεία γίνεται αναφορά σε πραγματικές περιπτώσεις όπου τουριστικοί stakeholders τόσο του εξωτερικού, όσο και της Ελλάδας, διαχειρίστηκαν αποτελεσματικά την κρίση σε επίπεδο επικοινωνίας κατά τον πρώτο χρόνο παρουσίας της στις ζωές μας. Η αξία του

θεωρητικού μέρους έγκειται στον καθορισμό και την ευκρινή απεικόνιση του πλαισίου πάνω στο οποίο βασίζεται η πρωτογενής έρευνα.

Ο γενικός σκοπός της πρωτογενούς έρευνας, και κατ' επέκταση ολόκληρης της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, επιμερίζεται σε μικρότερους στόχους, οι οποίοι απορρέουν από τα «ευρήματα» του θεωρητικού μέρους της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, από τη δευτερογενή έρευνα προέκυψαν οι κύριες επικοινωνιακές στρατηγικές και τάσεις που έχουν εφαρμοστεί στον καιρό του COVID-19 στο εξωτερικό και στην Ελλάδα, με τη βοήθεια των οποίων «χτίστηκαν» οι ερωτήσεις που απευθύνθηκαν στους συνεντευξιαζόμενους του τέταρτου κεφαλαίου. Εν κατακλείδι, *στόχους της ποιοτικής έρευνας* αποτελούν αφενός η *εξέταση του κατά πόσο οι επικοινωνιακές στρατηγικές των οποίων έχουμε γίνει μάρτυρες από την άνοιξη του 2020 και αναφέρθηκαν στο θεωρητικό μέρος έχουν πράγματι εφαρμοστεί από τις επιχειρήσεις τις οποίες εκπροσωπούν τα συνεντευξιαζόμενα μέλη της τουριστικής αγοράς, αφετέρου η «αλίευση» επιπλέον στρατηγικών που δεν αναφέρονται στη δευτερογενή έρευνα.*

Ακόμα πιο ειδικά, στόχους της πρωτογενούς έρευνας αποτελούν η ανάδειξη στρατηγικών επικοινωνίας που δεν περιλαμβάνει η δευτερογενής έρευνα, καθώς και η διερεύνηση του βαθμού εφαρμογής των ακόλουθων επικοινωνιακών πρακτικών:

- *Επίδειξη ενσυναίσθησης από μεριάς των επιχειρήσεων στους πελάτες τους:* Εν μέσω μίας παγκόσμιων διαστάσεων υγειονομικής, και κατ' επέκταση κοινωνικής και συναισθηματικής κρίσης, μία επικοινωνιακή τακτική που «προκρίθηκε» ως δέουσα από τις επιχειρήσεις ανά τον κόσμο ήταν η έμφαση στην προβολή του ανθρωποκεντρικού τους στοιχείου, όπως και η ξεκάθαρη κατάδειξη στους καταναλωτές τους ότι συναισθάνονται τις δυσκολίες που περνάνε λόγω της πανδημίας, τις οποίες και τα στελέχη των επιχειρήσεων βιώνουν ως ανθρώπινα όντα.
- *Συμμόρφωση με τους νέους υγειονομικούς κανόνες:* Η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής ήταν απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου οι επιχειρήσεις που παρέμειναν ανοιχτές κατά την περίοδο των lockdowns να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη της πελατείας τους. Η τακτική της συμμόρφωσης με τους καινούριους υγειονομικούς κανόνες αποτελεί μία επικοινωνιακή στρατηγική που απευθύνεται όχι άμεσα αλλά έμμεσα στο καταναλωτικό κοινό, υπό την έννοια ότι η εφαρμογή της στέλνει το μήνυμα ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι νομότυπη και φερέγγυα, και συνεπώς συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος ασφάλειας στους καταναλωτές.

- *Προσαρμογή του μηνύματος στις νέες συνθήκες ζωής των καταναλωτών:* Μία επίσης σημαντική στρατηγική επικοινωνίας αφορούσε στη διαφοροποίηση του μηνύματος ανάλογα με τις νέες συνθήκες ζωής που επιβλήθηκαν στους καταναλωτές κατά την περίοδο των περιορισμών στις μετακινήσεις. Παραδείγματα αποτελούν οι προσκλήσεις για παρακολούθηση θεατρικών παραστάσεων και λοιπών καλλιτεχνικών events από το σπίτι, τα video με οδηγίες για άθληση εκτός γυμναστηρίου, και πολλά ακόμα.

Σε σχέση καθαρά με τον τουρισμό, κάνοντας μία περιληπτική αναφορά, θα λέγαμε ότι με βάση τα συμπεράσματα της δευτερογενούς έρευνας, η επικοινωνία των brands που εμπλέκονται στη δημιουργία της τουριστικής εμπειρίας επικεντρώθηκε στις προτροπές στους δυνητικούς ταξιδιώτες να σταματήσουν προς το παρόν τον σχεδιασμό επισκέψεων σε τουριστικούς προορισμούς ονειρευόμενοι παράλληλα τα επόμενα ταξίδια τους μετά την άρση των περιορισμών στις μετακινήσεις, καθώς και στις ακόλουθες τακτικές:

- *Επίκληση στο συναίσθημα των τουριστών:* Η τακτική της συναισθηματικής και όχι της ψυχρής/ξύλινης επικοινωνίας των τουριστικών brands με το ταξιδιωτικό κοινό κυριάρχησε μέσα στην πανδημία τόσο στο εξωτερικό, όσο και στην Ελλάδα. Ενδεικτικά παραδείγματα –που επεξηγούνται πιο αναλυτικά στη δευτερογενή έρευνα- αποτελούν η καμπάνια «Endless Greek Summer» με το περίφημο σλόγκαν «Greek summer is a state of mind» την οποία οργάνωσε η Marketing Greece, όπως και η καμπάνια της TUI, μέσω της οποίας οι ταξιδιώτες της τουριστικής σεζόν 2020 προσκαλούνταν να έρθουν ξανά σε επαφή με τις χαρές και τις απολαύσεις που τους στέρησε η πανδημία.
- *Σαφής κατάδειξη της διάθεσής τους να ανακουφίσουν τους ταξιδιώτες:* Πρόκειται για μία στρατηγική η οποία ήταν εκ των ουκ άνευ προκειμένου η τουριστική βιομηχανία να μπορέσει να διαχειριστεί αποτελεσματικά την υγειονομική κρίση σε επίπεδο επικοινωνίας. Οι καταναλωτές προέρχονταν από τις γνωστές δυσκολίες που βίωσαν κατά την περίοδο των ταξιδιωτικών περιορισμών, συνεπώς προκειμένου να αισθανθούν την επιθυμία να επισκεφθούν έναν συγκεκριμένο τουριστικό προορισμό, οι φορείς μάρκετινγκ και διαφήμισης του θα όφειλαν να «πουλήσουν» (και φυσικά να εφαρμόσουν στην πράξη) το αφήγημα ότι η επίσκεψη στον συγκεκριμένο προορισμό θα προσφέρει στον ταξιδιώτη την εκτόνωση, την ανακούφιση και την ασφάλεια που τόσο χρειάζεται.
- *Τονισμός της ανάγκης προφύλαξης έναντι του ιού:* Παρά το άνοιγμα των μετακινήσεων μετά τα lockdowns του 2020 και του 2021, ο COVID-19 συνέχισε να υπάρχει στις ζωές μας. Συνεπώς οι φορείς προώθησης των τουριστικών

προορισμών χρειαζόταν να διατυπώσουν ρητά την ανάγκη προστασίας από τον ιό και από μεριάς των επισκεπτών, προκειμένου αφενός να τους θέσουν προ των απαραίτητων ευθυνών τους, αφετέρου να δείξουν και οι ίδιοι το υπεύθυνο πρόσωπο του εκάστοτε προορισμού.

Επομένως, σε ό,τι έχει να κάνει καθαρά με τον τουρισμό, η πρωτογενής έρευνα αποσκοπεί τόσο στη διερεύνηση του βαθμού εφαρμογής των παραπάνω τακτικών επικοινωνίας, όσο και στον κατά το δυνατόν μεγαλύτερο εμπλουτισμό των στρατηγικών επικοινωνίας με επιπλέον στρατηγικές που δεν θίχτηκαν στη δευτερογενή έρευνα.

Κεφάλαιο 1^ο

Οι επιπτώσεις της πανδημίας στους κύριους stakeholders του τουρισμού

Η εκπόνηση της παρούσας μελέτης ξεκινά σε μία χρονική περίοδο όπου το δεύτερο κύμα της πανδημίας του νέου κορωνοϊού βρίσκεται σε έξαρση. Οι αρνητικές επιδράσεις του ιού στην παγκόσμια τουριστική δραστηριότητα όμως έχουν γίνει αισθητές από τους πρώτους μήνες του 2020, και αφορούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της βιομηχανίας: τους ξενοδόχους, τους tour operators, τους travel agents, τις κρατικές και ρυθμιστικές αρχές, τους μεταφορείς (δια ξηράς, θάλασσας και αέρος), και φυσικά τους τουριστικούς προορισμούς και το ίδιο το τουριστικό κοινό. Οι αρνητικές αυτές συνέπειες έχουν αρκετές διαφορετικές διακλαδώσεις, και από την πλευρά των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται άμεσα ή έμμεσα στον τουρισμό αφορούν γενικά στη μείωση των εισπράξεων και στην κατακόρυφη πτώση της ταξιδιωτικής ζήτησης, ενώ από τη μεριά των τουριστών-καταναλωτών έχουν να κάνουν με την απώλεια της εμπιστοσύνης τους προς πολλούς τουριστικούς προορισμούς, την αδυναμία τους να πραγματοποιήσουν τουριστικά ταξίδια, και τις ταξιδιωτικές τάσεις που αναπόφευκτα θα αρχίσουν να κυριαρχούν ή να γεννιούνται μετά τον εμβολιασμό των μαζών, την πλήρη επανεκκίνηση της τουριστικής δραστηριότητας και την περίφημη «επιστροφή στην κανονικότητα».

Οι κυριότερες αρνητικές επιδράσεις της πανδημίας στα ενδιαφερόμενα μέρη του τουρισμού αφορούν στα παρακάτω επίπεδα:

1.1 Σε επίπεδο απώλειας εισπράξεων για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό

Η πτώση της ταξιδιωτικής ζήτησης ως άμεση συνέπεια της εξάπλωσης του κορωνοϊού ανά την υφήλιο μεταφράστηκε και σε οικονομικές απώλειες για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται άμεσα ή έμμεσα στον τουρισμό, όπως είναι ευνόητο.

Ορισμένα ενδιαφέροντα στατιστικά στοιχεία που αναδεικνύουν αυτή τη μείωση των κερδών για τις εν λόγω επιχειρήσεις, αλλά και τις γενικότερες αντιξοότητες που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν λόγω της πανδημίας, παρουσιάζονται παρακάτω.

Συγκεκριμένα, από το επιστημονικό άρθρο των Stefan Gössling, Daniel Scott και C. Michael Hall (Taylor & Francis Online, Απρίλιος 2020) σχετικά με τις επιπτώσεις των

πρώτων μηνών του ξεσπάσματος του κορωνοϊού στους stakeholders του τουρισμού αντλούμε τα ακόλουθα στοιχεία:

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο τουριστικός προορισμός της Νορβηγίας, καθώς βάσει των στοιχείων που έδωσε στη δημοσιότητα η Νορβηγική Ένωση Φιλοξενίας (NHO), μέχρι τις 26 Μαρτίου 2020 το 90% των επιχειρήσεων-μελών της Ένωσης είχε θέσει σε υποχρεωτική άδεια μέρος του προσωπικού του, ενώ το 78% είχε μειώσει το εργατικό του δυναμικό κατά 3/4.

Κατά την ίδια ημερομηνία, το 65% των τουριστικών επιχειρήσεων είχε δηλώσει δυσκολίες στην εξόφληση των υποχρεώσεων που απέρρεαν από τα τιμολόγια, ενώ τόσο επιχειρήσεις που επιχειρούσαν άμεσα στον τουρισμό (συγκεκριμένα τα ξενοδοχεία), όσο και άλλες που επωφελούνταν έμμεσα από αυτόν (καφετέριες και εστιατόρια) αντιμετώπισαν προβλήματα ρευστότητας. Το 63% των ξενοδοχείων και το 72% των cafe και εστιατορίων ανέφεραν σχετικά προβλήματα.

Τέλος, μέχρι τις 5 Μαρτίου 2020 (και πάντα βάσει των δεδομένων που έχει δημοσιοποιήσει η NHO και έχουν παραθέσει στο επιστημονικό τους άρθρο οι Gössling, Scott και Hall) το 41% των ξενοδοχείων και των επιχειρήσεων που επιχειρούσαν σε παράπλευρες δραστηριότητες του τουρισμού (γαστρονομία, κατασκηνώσεις, υπηρεσίες ενοικίασης αυτοκινήτων) είχαν αναφέρει ακυρώσεις κρατήσεων.

Ακόμα πιο σαφή και ενδεικτικά παραδείγματα οικονομικών επιπτώσεων του COVID-19 στους κύριους παίκτες της τουριστικής βιομηχανίας και στην ίδια την τουριστική δραστηριότητα κατά τους πρώτους μήνες της πανδημίας καταγράφονται στο εξαιρετικό επιστημονικό άρθρο των Nicola, Alsafi, Sohrabi, Kerwan, Al-Jabir, Iwsohφίδη, Agha R. και Agha M. (International Journal of Surgery, Απρίλιος 2020, σελ. 185-193)

Συγκεκριμένα:

1.1.1 Φιλοξενία

- Τον Μάρτιο του 2020, η Hilton Worldwide, η πολυεθνική εταιρεία διαχείρισης του γνωστού ομίλου ξενοδοχείων, ανέφερε στους πιστωτές της ότι επρόκειτο να ζητήσει επιπλέον 1.750.000.000\$ «προληπτικό» δάνειο προκειμένου να ενισχύσει την ευελιξία και τη ρευστότητά της, ευρισκόμενη υπό την πίεση της αβεβαιότητας που επικρατούσε τότε στην παγκόσμια αγορά λόγω των υγειονομικών –και κατ' επέκταση εργασιακών και οικονομικών- συνθηκών.

- Στις Ηνωμένες Πολιτείες, ο δείκτης RevPAR των καταλυμάτων (έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο) ήταν πεσμένος κατά 11,6 εκατοστιαίες μονάδες μετά το πέρας της πρώτης εβδομάδας του Μαρτίου, ενώ στην Κίνα, τη χώρα-τουριστικό προορισμό που φέρεται να χτυπήθηκε πρώτη από τον ιό, τα ποσοστά πληρότητας των ξενοδοχείων είχαν σημειώσει ελεύθερη πτώση μόλις στο τέλος Ιανουαρίου του 2020, μειούμενα κατά 89%. Άλλα αμερικανικά ξενοδοχεία είχαν καταγράψει αθροιστικές απώλειες της τάξης κατά προσέγγιση του 1.500.000.000\$ μέχρι τα μέσα Φεβρουαρίου ως αποτέλεσμα της βουτιάς της ταξιδιωτικής ζήτησης, ενώ αναζήτησαν έκτακτη χρηματοδότηση 150.000.000.000\$ προκειμένου να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους προς το προσωπικό τους. Επιπλέον, σε εξαιρετικά δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς, όπως το Λονδίνο, ιταλικές πόλεις όπως η Ρώμη, και η Γερμανία, είχαν αναφερθεί σημαντικά μειωμένα ποσοστά πληρότητας από τον Μάρτιο του 2020.



Εικόνα 1: Το άδειο Κολοσσαίο της Ρώμης, Μάρτιος 2020. **Πηγή εικόνας:**
https://api.hub.jhu.edu/factory/sites/default/files/styles/landscape/public/Coliseum_033120.jpg?itok=GqT77Nz-

1.1.2 Αερομεταφορές

Σε σχέση με τις εναέριες επιβατικές μεταφορές, το κλείσιμο των συνόρων πολλών κρατών, τα μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης και η σύσταση από μεριάς πολλών κυβερνήσεων στους πολίτες τους για αποφυγή των μη απαραίτητων ταξιδιών οδήγησαν πολλούς σημαίνοντες αερομεταφορείς και αερολιμένες αρχικά σε πτωτική οικονομική πορεία, και σε δεύτερη φάση σε εξάρτηση από εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης προκειμένου να επιβιώσουν ή να μη διακόψουν πλήρως τη λειτουργία τους. Ενδεικτικά:

- Μέσα στον Φεβρουάριο του 2020, ο διεθνής αερολιμένας της Μαλαισίας «Kuala Lumpur» δήλωσε 30% μείωση στη συνολική επιβατική κίνηση.
- Η Αμερικανική Ένωση Αεροπορικών Μεταφορών (Airlines for America, A4A), ευρισκόμενη σε ανησυχία ακόμα και για την επιβίωσή της, απευθύνθηκε στην τότε αμερικανική κυβέρνηση για την παροχή πακέτου διάσωσης ύψους 50.000.000.000\$ (αίτημα της A4A ήταν να λάβει το μισό ποσό υπό μορφή επιχορήγησης και το υπόλοιπο υπό μορφή δανείου), καθώς και για την απαλλαγή της από μέρος της φορολογίας που της αναλογούσε.
- Η αντίστοιχη ένωση αερομεταφορέων του Ηνωμένου Βασιλείου, βλέποντας ότι όδευε προς πλήρη αναστολή της λειτουργίας της, ζήτησε από τη βρετανική κυβέρνηση την άμεση εκταμίευση πακέτου διάσωσης αξίας 7.500.000.000£, ούτως ώστε να αποτρέψει αυτό το ενδεχόμενο.
- Δύο ακόμη χαρακτηριστικές περιπτώσεις κρατικής παρέμβασης με σκοπό τη διάσωση φορέων της αεροπορικής βιομηχανίας αποτελούν τα παραδείγματα της Ιταλίας και της Ολλανδίας. Στη μεν γειτονική μας χώρα η κυβέρνηση δήλωσε πρόθεση κρατικοποίησης της ήδη ευρισκόμενης σε δυσχερή οικονομική θέση Alitalia, στη δε χώρα της τουλίπας υπήρξαν υπουργικές αναφορές περί εφαρμογής κρατικών παρεμβολών για τη διάσωση του αερολιμένα Schiphol του Άμστερνταμ και του αεροπορικού ομίλου Air France-KLM, συνεπεία των επιπτώσεων του ιού στα κέρδη τους.

1.1.3 Τουριστικοί προορισμοί

Η ίδια η τουριστική δραστηριότητα και οι τουριστικοί προορισμοί υπέστησαν σοβαρά οικονομικά πλήγματα και αναταράξεις από τους πρώτους μήνες έξαρσης του ιού. Τον Απρίλιο του 2020, οπότε και δημοσιεύτηκε η παραπάνω επιστημονική μελέτη στο International Journal of Surgery, βάσει της οποίας αναφέρονται και τα ακόλουθα στοιχεία, είχαν ήδη πραγματοποιηθεί εκκλήσεις εκ μέρους του Ευρωπαϊκού

Μανιφέστου Τουρισμού για παροχή ενίσχυσης από τις εθνικές κυβερνήσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις και οργανισμούς πολλών προορισμών. Οι εκκλήσεις αυτές είχαν τη μορφή αιτημάτων για μέτρα έκτακτης ανάγκης, όπως δανειοδοτήσεις προκειμένου να ξεπεραστεί το πρόβλημα της έλλειψης ρευστότητας για αυτά τα νομικά πρόσωπα, καθώς και φορολογικές ελαφρύνσεις.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα οικονομικών πληγμάτων σε τουριστικούς προορισμούς και κατ' επέκταση στην τουριστική βιομηχανία αποτελούν:

- Το Βιετνάμ, του οποίου ο συνολικός αριθμός επισκεπτών τον Ιανουάριο του 2020, μία περίοδο όπου η πανδημία ήταν ακόμα στα «γεννοφάσκια» της, ήταν πεσμένος κατά 644.000 σε σύγκριση με τα επίσημα δημοσιευμένα στοιχεία του πρώτου τριμήνου του 2019.
- Στις Ηνωμένες Πολιτείες και στον Καναδά, η μείωση της τουριστικής κίνησης ως συνέπεια της εξάπλωσης του ιού και της λήψης αυστηρών κυβερνητικών μέτρων για τη συγκράτηση της μετάδοσής του, όπως το κλείσιμο των συνόρων, έφερε αρνητικά αποτελέσματα και στις δύο αυτές μεγάλες οικονομίες.
- Σε άλλους δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς παγκόσμιας εμβέλειας, όπως το Ηνωμένο Βασίλειο και η Ιταλία, πολλά δημοφιλή αξιοθέατα έκλεισαν τις πόρτες τους στο κοινό στα πλαίσια της εφαρμογής των μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης, ενώ και στις δύο χώρες επιβλήθηκαν γενικά απαγορευτικά κυκλοφορίας (lockdowns).

1.1.4 Θαλάσσιες μεταφορές

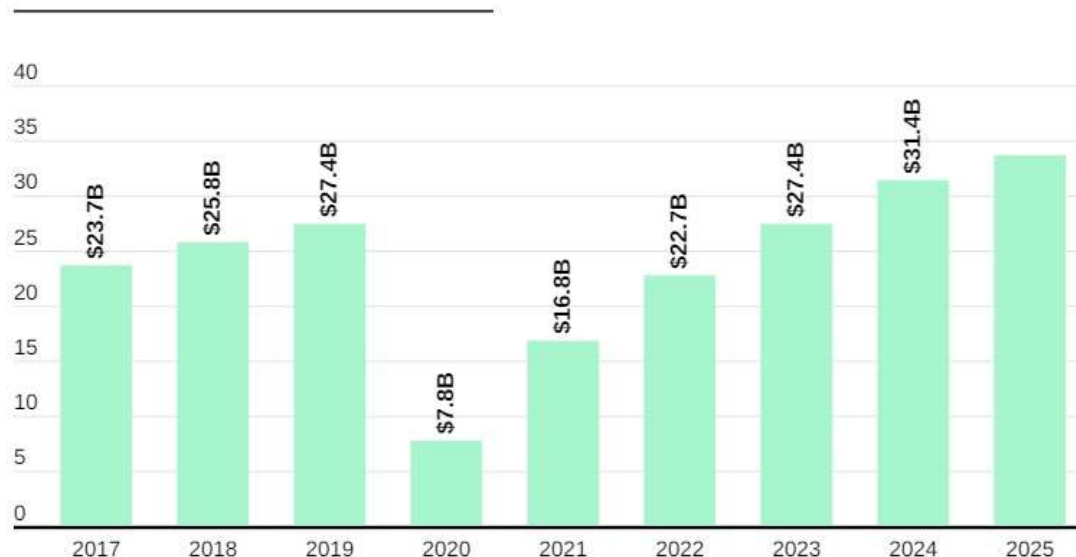
Οι θαλάσσιες μεταφορές είναι ένας ακόμα βαριά πληττόμενος από την πανδημία υπότομέας της τουριστικής βιομηχανίας. Και στην περίπτωση του εν λόγω stakeholder, σχεδόν από το ξεκίνημα της έξαρσης του ιού οι βιομηχανίες κρουαζιέρας και ναυτιλίας ήρθαν αντιμέτωπες με ιδιαίτερα αντίξοες συνθήκες, οι οποίες έγιναν σύντομα ορατές σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Κράτη που έκλεισαν τα θαλάσσια σύνορά τους, πλήρωμα και επιβάτες που τέθηκαν σε υποχρεωτική απομόνωση εν πλω και λιμενικές αρχές που απέτρεψαν κρουαζιερόπλοια και πλοία ακτοπλοϊκών συνδέσεων από το να καταπλεύσουν στους λιμένες τους, ήταν τα βασικά γεγονότα που συνέθεσαν αυτό το ασφυκτικό σκηνικό για τις δύο βιομηχανίες σε παγκόσμιο επίπεδο.

1.1.4.1 Κρουαζιέρα

Σε καθαρά οικονομικό επίπεδο, και βάσει του άρθρου της Monique Giese σε blog πολυεθνικής εταιρείας επαγγελματικών υπηρεσιών (KPMG, Ιούλιος 2020), οι κύριες ζημιές που υπέστη ο κλάδος της κρουαζιέρας κατά την εκδήλωση του πρώτου κύματος του κορωνοϊού ήταν:

- ✓ Κατακόρυφη πτώση της τιμής της μετοχής των μεγαλύτερων οργανισμών κρουαζιέρας: Οι Carnival Corporation & plc, Royal Caribbean Cruises Ltd και Norwegian Cruise Line Holdings παρουσίασαν πτώση της τιμής των μετοχών τους κατά 70-80% τον Απρίλιο του 2020, σε σύγκριση με το ξεκίνημα του έτους.

Revenue in the cruises segment, from 2017 to 2025 (in billion U.S. dollars)



Source: Statista (forecast adjusted for expected impact of COVID-19), September 2020

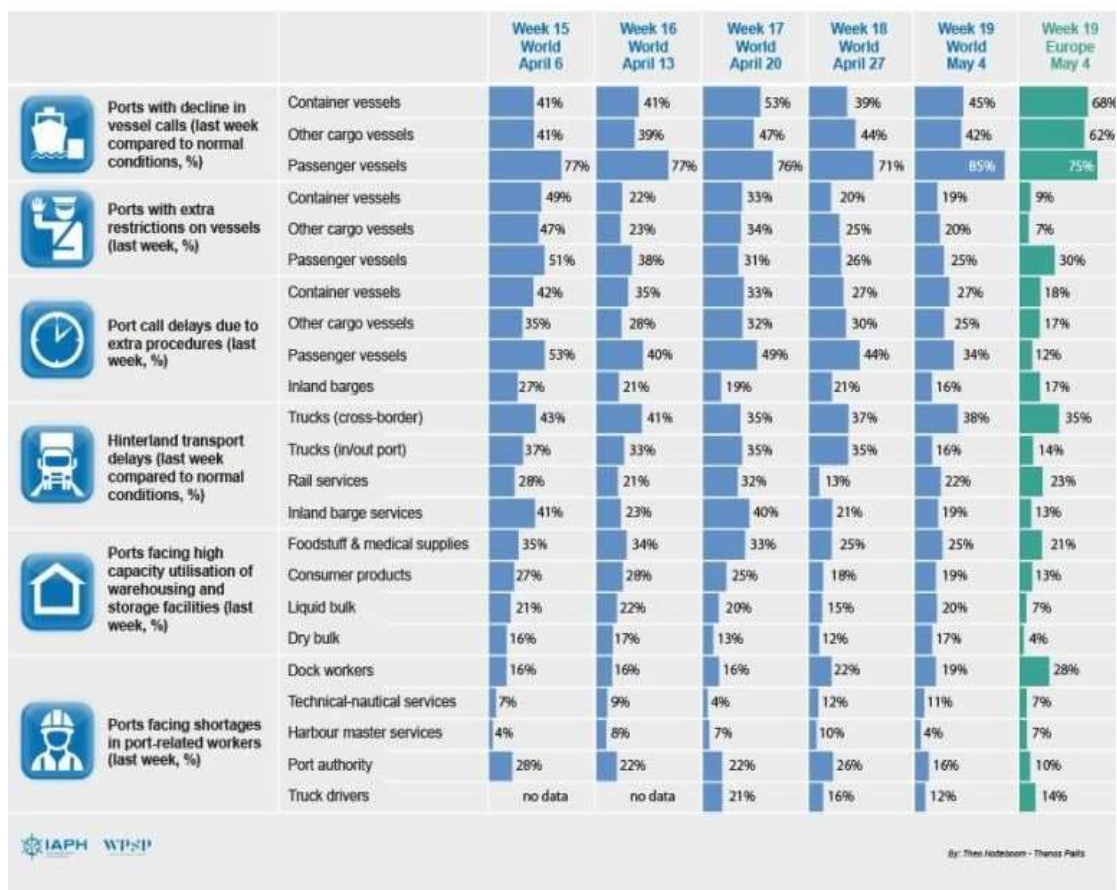
Γράφημα 1: Στατιστικά της απώλειας εισπράξεων της βιομηχανίας κρουαζιέρας το 2020, σε σύγκριση με την προηγούμενη τριετία και τις προβλέψεις για την επόμενη πενταετία. **Πηγή εικόνας:** <https://news.gtp.gr/wp-content/uploads/2020/11/Cruise-Statista.jpg>

- ✓ Ματαιώσεις και αναβολές κρουαζιέρων, και κατά συνέπεια απώλεια κερδών για τις γραμμές κρουαζιέρας από τη μη πώληση εισιτηρίων και την ανυπαρξία των εν πλω αγορών και δραστηριοτήτων των ταξιδιωτών.
- ✓ Επιστροφές χρημάτων σε καταναλωτές λόγω ακύρωσης ταξιδιών και λόγω της απροθυμίας μερίδας των τελευταίων να δεχτούν αντιπροσφορές με επιπλέον προνόμια για ταξίδια της μετά-COVID εποχής, αντί για επιστροφή μετρητών.
- ✓ Κόστη σχετιζόμενα με τον ελλιμενισμό των κρουαζιερόπλοιων που τέθηκαν σε υποχρεωτική καραντίνα και έμειναν δεμένα σε λιμένες.

1.1.4.2 Ναυτιλία

Οι καθημερινές ακτοπλοϊκές συνδέσεις από λιμάνι σε λιμάνι επίσης κάμφθηκαν επιχειρησιακά και οικονομικά από την επέλαση του κορωνοϊού. Οι γενικοί λόγοι που πυροδότησαν αυτή την κάμψη αναφέρθηκαν στην αρχή αυτής της υπό-ενότητας. Μιλώντας όμως στη γλώσσα των αριθμών, και αντλώντας στοιχεία από την έρευνα των ακαδημαϊκών Θάνου Πάλλη και Theo Notteboom (IAPH-WPSP Economic Impact Barometer, Οκτώβριος 2020) σχετικά με τις επιπτώσεις του ιού στη λειτουργία των λιμένων, η οποία αναδημοσιεύτηκε (SAFETY4SEA, Οκτώβριος 2020), το 51% των εκπροσώπων των λιμένων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα του IAPH κατά την εβδομάδα 5-11 Οκτωβρίου 2020 δήλωσε ότι η επιβατική κίνηση στους λιμένες του είχε κατά περισσότερο από 50% μέχρι εκείνη τη χρονική περίοδο, ενώ σε ορισμένες άλλες περιπτώσεις η πτώση αυτή ξεπέρασε το 90%.

Τα παραπάνω στατιστικά ευρήματα αφορούν αμφότερους τους τομείς ναυτιλίας και κρουαζιέρας. Όσον αφορά όμως αποκλειστικά τις «παραδοσιακές» ακτοπλοϊκές συνδέσεις από λιμένα σε λιμένα, ο ένας εκ των δύο συντελεστών της μελέτης του IAPH, Καθηγητής Θάνος Πάλλης, αναφέρει στον παραπάνω ιστότοπο ότι *«η εικόνα παραμένει ανάμεικτη, με πολλές επιστροφές πλοίων σχεδόν στο κανονικό τους πρόγραμμα δρομολογίων, με λιγότερους επιβάτες όμως εν πλω. Ορισμένα λιμάνια κατέθεσαν ότι παρόλο που οι κλήσεις επιβατηγών πλοίων βρίσκονται σε σχετικά αξιοπρεπή επίπεδα, ο αριθμός των επιβατών έχει πέσει κατά 70-80%.»*



*Εικόνα 2: Ευρήματα παλιότερης έκθεσης (19^η εβδομάδα του 2020) του IAPH για τις οικονομικές επιπτώσεις του κορωνοϊού στους λιμένες. **Σύνδεσμος εικόνας:** <https://www.porteconomics.eu/iaph-wpsip-port-economic-impact-barometer-for-week-19-european-ports-impacted-more-by-reduced-cargo-vessel-calls/>*

1.2 Σε επίπεδο φήμης των τουριστικών προορισμών

Σε ό,τι έχει να κάνει με τους τουριστικούς προορισμούς και τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εντός τους, οι αρνητικές συνέπειες της παγκόσμιας εξάπλωσης του COVID-19 χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Στα διαφυγόντα τους κέρδη, ή αλλιώς στις εισπράξεις που ήδη χάθηκαν λόγω της μετάδοσης του ιού και της επιβολής των περιορισμών στις μετακινήσεις, και στη βλάβη της φήμης πολλών προορισμών ως προς την ασφάλειά τους από πλευράς υγειονομικών συνθηκών - ή οποία εν τέλει θα μειώσει τη ζήτηση και τις εισπράξεις τους και στο μέλλον, αν αυτά τα πλήγματα στη φήμη τους οδηγήσουν σε πραγματική πτώση της ελκυστικότητάς τους στα μάτια των καταναλωτών.

Σχετικά με την εν λόγω βλάβη, η καλή εικόνα (image) πολλών προορισμών επλήγη στο διάστημα γέννησης και εξάπλωσης του κορωνοϊού. Παράγοντες όπως ο μεγάλος αριθμός κρουσμάτων εντός του προορισμού ή ο κίνδυνος εξαρσής τους, η αρνητική

δημοσιότητα σχετικά με την επιδημιολογική εικόνα των προορισμών, η δυσκολία χάραξης μίας ενιαίας στρατηγικής διαχείρισης της υγειονομικής κρίσης από τους stakeholders (η οποία δυσκολία προκύπτει από τη διάσταση των απόψεών τους), ή ένας συνδυασμός των παραπάνω, είναι ικανοί να δημιουργήσουν ένα αρνητικό κλίμα για τους προορισμούς αν δεν αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά –πρακτικά και επικοινωνιακά- από τους αρμόδιους φορείς λήψης αποφάσεων, ένα κλίμα που θα καταστήσει τη μετάβασή τους στη μετά-COVID εποχή δυσκολότερη σε σύγκριση με έναν πιο «υγιή» τουριστικό προορισμό.

Ένα ταιριαστό στην παραπάνω περιγραφή παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της πόλης Rotorua της Νέας Ζηλανδίας. Στο άρθρο του Benn Bathgate (πρακτορείο ειδήσεων Stuff, Ιούλιος 2020) γίνεται λόγος για τον διχασμό που προκλήθηκε μεταξύ των ξενοδοχειακών ενώσεων και των δημοτικών αρχών της πόλης αναφορικά με τη «δυσνητική βλάβη φήμης» που θα επέφερε στον εν λόγω τουριστικό προορισμό η μετατροπή των μονάδων του συγκροτήματος Ibis and Sudima Hotels σε ξενοδοχεία προσωρινής υποχρεωτικής απομόνωσης (καραντίνας) ντόπιων κατοίκων που επέστρεψαν τον Ιούλιο του 2020 από τις διακοπές τους ή από τα ταξίδια τους για άλλους σκοπούς. Τα αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήθηκε από το Εμπορικό Επιμελητήριο της Rotorua καθρεφτίζουν καθαρά αυτή τη διχογνωμία μεταξύ των τοπικών stakeholders, κατηγοριοποιούμενα ως εξής:

- Το 43,7% των ερωτηθέντων έκρινε ότι η διάθεση δωματίων ξενοδοχείων αποκλειστικά για σκοπούς απομόνωσης πιθανών φορέων του ιού πράγματι αποτελεί δυνητικά επιβλαβή παράγοντα για την τουριστική εικόνα της πόλης και τάχθηκε κατά του εγχειρήματος, κατά πρώτον διότι δεσμεύονται δωμάτια που θα μπορούσαν να πωληθούν σε τουρίστες ενισχύοντας έτσι και την οικονομία του τόπου, κατά δεύτερον θα αποθαρρύνει δυνητικούς επισκέπτες από το να επιλέξουν τη Rotorua για το ταξίδι τους λόγω στιγματισμού του προορισμού (προφανώς μέσω της διάδοσης αρνητικών ειδήσεων για τον προορισμό και της προβολής μίας κακής επιδημιολογικής του εικόνας από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και τα social media), κατά τρίτον αναμένεται να βλάψει τις επιχειρήσεις που εξαρτώνται από τον εσωτερικό τουρισμό.
- Το 19,3% τάχθηκε υπέρ των ξενοδοχείων απομόνωσης, θεωρώντας το εγχείρημα μία καλή ευκαιρία για την ενίσχυση του ανθρωπιστικού χαρακτήρα της πόλης.
- Τέλος, το 37% δήλωσε υπέρ μίας πιο ενδιάμεσης, μετριοπαθούς και ορθολογικής άποψης, «ψηφίζοντας» υπέρ της πρωτοβουλίας του ομίλου Ibis and Sudima Hotels, υπό τις προϋποθέσεις όμως της πιστής εφαρμογής των

οριζόμενων από τα πρωτόκολλα καραντίνας και της έγκαιρης ενημέρωσης των ντόπιων κατοίκων.

Από τα παραπάνω θα συνήγαγε κανείς το συμπέρασμα ότι πράγματι παράγοντες όπως τα κρούσματα του ιού σε έναν τουριστικό προορισμό ή ο κίνδυνος/φόβος εμφάνισής τους, ο στιγματισμός του στη συνείδηση των «υποψήφιων» επισκεπτών του ως ενός μη ασφαλούς υγειονομικά τόπου και η έλλειψη σύμπτωσης των φορέων λήψης αποφάσεων αναφορικά τις πρακτικές που ευνοούν την τουριστική του εικόνα (η οποία εν τέλει μπορεί να οδηγήσει στη μη λήψη μιας απόφασης που θα αποδεικνυόταν σωστή εκ του αποτελέσματος), μπορούν δυνητικά να πλήξουν την εικόνα και κατ' επέκταση την τουριστική ανάκαμψη του προορισμού μετά την άρση των ταξιδιωτικών περιορισμών και την πλήρη επανεκκίνηση της λειτουργίας της παγκόσμιας οικονομίας.

1.3 Η επίδραση του ιού στην ψυχολογία και ταξιδιωτική συμπεριφορά του τουριστικού κοινού

Σε αδρές γραμμές, οι πρακτικές επιπτώσεις της πανδημίας στους τουρίστες σχετίζονται με την αδυναμία τους να ταξιδέψουν και να καταναλώσουν τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Οι πρακτικές αυτές συνέπειες της εξάπλωσης του ιού όμως κουβαλούν μαζί τους και κάποια ψυχολογικά επακόλουθα, τα οποία όπως είναι λογικό θα επηρεάσουν τις στάσεις και την ταξιδιωτική συμπεριφορά των επισκεπτών των τουριστικών προορισμών στον απόηχο της πανδημίας.

Σε μία πρώτη ανάγνωση των πραγμάτων, και χωρίς να ανατρέξει κανείς σε επιστημονική βιβλιογραφία, οι στάσεις των ταξιδιωτών σε σχέση με τα τουριστικά τους ταξίδια μετά την οριστική υποχώρηση της πανδημίας και τη μετάβαση στην επόμενη μέρα αναμένεται να ποικίλλουν ανάλογα με τις αντιλήψεις τους ως προς τον κίνδυνο και τα συναισθήματά τους προς αυτόν (αποστροφή, προτίμηση, ουδετερότητα), την ασφάλεια που θα αποπνέουν ως προς τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειάς τους οι τουριστικοί προορισμοί της επιλογής τους και τα μέσα μεταφοράς, καθώς και ανάλογα με ορισμένους ήδη γνωρίμους παράγοντες, όπως η οικονομική τους κατάσταση και η απόσταση του προορισμού που σκέφτονται να επισκεφθούν. Ειδικότερα, οι επισκέπτες της μετά-COVID εποχής, με κριτήριο τη στάση τους προς τον αντιλαμβανόμενο κίνδυνο, αναμένεται να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- Σε αυτούς που θα επιδείξουν **αμυντική ταξιδιωτική συμπεριφορά**, αποφεύγοντας τα ταξίδια τουλάχιστον κατά το πρώτο διάστημα της μετά-πανδημικής περιόδου, έως ότου ανακτήσουν πλήρως την εμπιστοσύνη τους

στους τουριστικούς προορισμούς της επιλογής τους και γενικώς μέχρι να ανασταλούν οι όποιες επιφυλάξεις τους σε σχέση με την πραγματοποίηση ταξιδιών.

- Σε αυτούς που θα επιστρέψουν **άμεσα στις συνήθειες** -μέχρι τις αρχές του 2020- ταξιδιωτικές τους δραστηριότητες, επισπεύδοντας μάλιστα κάποιο τουριστικό ταξίδι το συντομότερο δυνατό μετά την πλήρη επανεκκίνηση της οικονομίας, ωθούμενοι από τους περιορισμούς που υπέστησαν το προηγούμενο διάστημα.
- **Στους ουδέτερους**, που θα συμπεριφερθούν πιο «επιθετικά» από τους πρώτους και πιο «αμυντικά» από τους δεύτερους, διαφοροποιώντας ελάχιστα ως καθόλου τις στάσεις τους ως προς τα τουριστικά ταξίδια σε σχέση με τις προ κορωνοϊού συνήθειές τους.

Πιο συγκεκριμένα, και εξετάζοντας τους ταξιδιώτες ως σύνολο, η πανδημία έχει διαφοροποιήσει αισθητά τις στάσεις τους ως προς την κατανάλωση τουριστικών εμπειριών. Η μεγαλύτερη έρευνα αεροεπιβατών που διενεργήθηκε από την εμφάνιση του ιού μέχρι και το τέλος του 2020 από διεθνή οργανισμό δορυφορικών επικοινωνιών (Inmarsat, Νοέμβριος 2020) συγκέντρωσε τις απόψεις και τις διαθέσεις ενός δείγματος 9500 επιβατών από 12 διαφορετικές χώρες αναφορικά με τις ταξιδιωτικές τους προθέσεις μετά την επανάκαμψη της παγκόσμιας τουριστικής δραστηριότητας.

Το γενικό μοτίβο των αποτελεσμάτων υποδεικνύει μία σαφή διάθεση αλλαγής των ταξιδιωτικών συνηθειών των τουριστών στο μέλλον, βάσει των δηλώσεων του 80% όσων συμμετείχαν στην έρευνα. Από εκεί και πέρα, και πιο ειδικά, από τα αποτελέσματα της έρευνας παρατηρείται μία ξεκάθαρη διάσταση των θέσεων των ερωτηθέντων, με τους μισούς σχεδόν συμμετέχοντες (47%) να δηλώνουν πρόθυμοι να ξαναπετάξουν μέσα στο επόμενο εξάμηνο -από τη δημοσίευση των αποτελεσμάτων της έρευνας, δηλαδή μέχρι τον Μάιο του 2021-, 2 στους 5 (41%) να εκφράζουν απροθυμία πραγματοποίησης ταξιδιών με οποιοδήποτε μεταφορικό μέσο, και το 31% να προτίθεται να περιορίσει τις πτήσεις για τα μελλοντικά του ταξίδια και να στραφεί σε άλλα μέσα μεταφοράς.



Εικόνα 3: Στατιστική απεικόνιση μέρους των ευρημάτων της Inmarsat.¹

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το εύρημα σχετικά με ορισμένους από τους λόγους για τους οποίους μερίδα των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο εξέφρασε αποστροφή προς τον κίνδυνο. Το 61% των επιβατών δήλωσε απροθυμία να ταξιδέψει υποκινούμενο από τον φόβο προσβολής του από τον ιό σε χώρα του εξωτερικού, ενώ το 55% εμφάνισε την ίδια απροθυμία λόγω του φόβου προσβολής κατά τη διάρκεια κάποιας αεροπορικής μετακίνησης. Τέλος, παρατηρήθηκε μία αυξητική τάση της προτίμησης των αεροπορικών επιβατών για υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας εν όψει της επιστροφής τους στους αιθέρες, όπως ο επιπλέον χώρος για τα πόδια (extra legroom) και η μη χρέωση των αποσκευών, παροχές που τονίστηκαν από το 43% και των 39% των υποκειμένων της έρευνας της Inmarsat αντίστοιχα.

Τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία καθρεφτίζουν με αρκετά μεγάλη ευκρίνεια ένα μέρος του feedback που χρειάζονται οι φορείς στρατηγικού σχεδιασμού της τουριστικής βιομηχανίας ούτως ώστε να βοηθηθούν στη δημιουργία του τουριστικού τοπίου της επόμενης ημέρας, ενώ ταυτόχρονα επιβεβαιώνουν τις προαναφερθείσες διαφοροποιήσεις των αντιλήψεων των καταναλωτών ως προς τον κίνδυνο.

Πέρα από τις προθέσεις των τουριστών σε σχέση με τη μελλοντική ταξιδιωτική συμπεριφορά τους υπό την επήρεια των ψυχολογικών και οικονομικών συνεπειών της

¹ Το σύνολο των αποτελεσμάτων της έρευνας της Inmarsat, συμπεριλαμβανομένης της παραπάνω εικόνας, είναι διαθέσιμο στον σύνδεσμο:

<https://www.inmarsataviation.com/content/dam/inmarsat/aviation/benefits/passenger-experience/Inmarsat%20Passenger%20Confidence%20Tracker%20Infographic%20Nov%202020.pdf>

πανδημίας, η παραπάνω έρευνα, όπως και αυτή του Οργανισμού Οικονομικής Ανάπτυξης και Συνεργασίας (OECD, Οκτώβριος 2020, σελ. 32²), αναδεικνύει τα καινούρια ταξιδιωτικά μοτίβα που θα αρχίσουν να αναδύονται στα χρόνια που θα ακολουθήσουν την έξαρση του ιού. Αυτά τα μοτίβα έχουν να κάνουν με ορισμένες αλλαγές σε ήδη υπάρχουσες ανάγκες, επιθυμίες, συμπεριφορές και απαιτήσεις των ταξιδιωτών, και σχετίζονται με τα εξής:

- Την αυξανόμενη επιθυμία τους για ανέπαφες χρηματικές συναλλαγές, ελαχιστοποίηση της άμεσης επαφής με το προσωπικό, και γενικότερα την τοποθέτηση της ασφάλειας και της υγιεινής ως ύψιστης προτεραιότητας. Αυτή τουλάχιστον ήταν η απόκριση του 88% όσων συμμετείχαν στην έρευνα της Inmarsat, πιθανότατα λαμβάνοντας υπόψη τους μόνο την τουριστική πραγματικότητα της χρονικής περιόδου που κλήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα (Νοέμβριος 2020), και όχι αυτή που θα αρχίσει να κυριαρχεί στα χρόνια μετά τον εμβολιασμό των πολιτών ανά τον κόσμο. Η παραπάνω επιθυμία των τουριστών-καταναλωτών υπογραμμίζεται και από την έρευνα του OECD ως ένα εξαιρετικά πιθανό ενδεχόμενο.
- Σε σχέση και πάλι με τα ταξίδια, αμφότερες οι μελέτες παρουσιάζουν ενδείξεις για πτώση της ζήτησης των αεροπορικών εισιτηρίων, με αυτή του OECD να αναφέρεται στην αύξηση των σιδηροδρομικών ταξιδιών ή αυτών με ιδιόκτητα οχήματα -και κατά συνέπεια μία επιθυμία για ταξίδια μικρότερων αποστάσεων, θα μπορούσε κανείς να υποθέσει.
- Τέλος, ο OECD υποδεικνύει την επικείμενη αύξηση του ενδιαφέροντος των ταξιδιωτών για δραστηριότητες σε εξωτερικούς χώρους παρά σε κλειστούς, αναφέροντας ως παραδείγματα τους περιπάτους, την ποδηλασία και την επίσκεψη σε παραθαλάσσιους και αγροτικούς τουριστικούς προορισμούς, παρά σε μεγάλες πόλεις. Θεωρείται δεδομένο ότι και οι καταναλωτές που παρουσίασαν αυτή τη μεταστροφή στις προτιμήσεις τους κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης κατευθύνθηκαν από τη συνειδητοποίηση της εξαιρετικά μεγάλης σημασίας της υγιεινής και της ασφάλειας σε οποιαδήποτε ταξιδιωτική εμπειρία.

² Πηγή: https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137_137392-qsvjt75vnh&title=Rebuilding-tourism-for-the-future-COVID-19-policy-response-and-recovery

Κεφάλαιο 2^ο

Παλαιότερες κρίσεις της τουριστικής βιομηχανίας

Η δοκιμασία στην οποία υπέβαλε την τουριστική βιομηχανία ο COVID-19 μπορεί να προέκυψε αναπάντεχα και να διέπεται από πολλές ιδιαιτερότητες, ωστόσο δεν είναι η πρώτη που βιώνει, ούτε είναι ασυνήθιστες για αυτήν οι δυσάρεστες και απρόβλεπτες εξελίξεις στο εξωτερικό της περιβάλλον. Αντιθέτως, στο πέρασμα των ετών η τουριστική δραστηριότητα έχει βρεθεί αντιμέτωπη με πληθώρα προκλήσεων και παγκόσμιας εμβέλειας κρίσεων, οι οποίες της επέφεραν πλήγματα, την υποχρέωσαν να αναπτύξει και να επιδείξει αντανακλαστικά αντίδρασης και ανθεκτικότητας σε αυτά τα εξωτερικά χτυπήματα, και εν τέλει είχαν σαν αποτέλεσμα την ανάδειξη μίας διαφοροποιημένης προς το καλύτερο εκδοχής της, με οφέλη για τα ενδιαφερόμενα μέρη της.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει αναφορά σε ορισμένες κρίσεις που κλόνισαν την τουριστική βιομηχανία κατά το πρόσφατο παρελθόν, καθώς και στις στρατηγικές αντίδρασης που κλήθηκε να αναπτύξει, με την υλοποίηση των οποίων μετρίασε σε πρώτη φάση τον αρνητικό αντίκτυπο αυτών των κρίσεων, και σε δεύτερη καρπώθηκε τα οφέλη της ορθής διαχείρισής τους.

2.1 Η κατάρρευση του *tour operator Thomas Cook*

Η 23^η Σεπτεμβρίου του 2019 είναι μία ιστορική ημερομηνία για την παγκόσμια τουριστική βιομηχανία. Ήταν η μέρα όπου ο μακροβιότερος τουριστικός πράκτορας στον κόσμο κήρυξε επισήμως πτώχευση, δίνοντας τέλος σε μία λαμπρή επιχειρηματική δραστηριότητα 178 ετών. Μία διαδοχή λανθασμένων χειρισμών στο εσωτερικό και δυσμενών εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας την έφερε προ τετελεσμένου γεγονότος, αναγκάζοντάς την να υποβληθεί σε καθεστώς εκκαθάρισης.

2.1.1 Οι λόγοι της κατάρρευσης

Οι κύριοι λανθασμένοι χειρισμοί και οι δυσμενείς εξελίξεις που από κοινού δρομολόγησαν την κατάρρευση του ιστορικού τουριστικού πράκτορα, έτσι όπως

συνοψίζονται περιεκτικά και εμπειριστατωμένα στη μελέτη του Patrick Whyte (Skift, 2019) ήταν οι εξής:

- Το υπερβολικά μεγάλο στίγμα του στο «υλικό» (physical) λιανικό εμπόριο: Ο Thomas Cook, όπως γίνεται φανερό από την υπεραιωνόβια επιχειρηματική του δράση, είναι ένας tour operator που επί σειρά δεκαετιών επιχειρούσε στην τουριστική αγορά δια της «παραδοσιακής» οδού, δηλαδή μέσω των καταστημάτων λιανικής του. Όπως είναι λογικό όμως, η συνήθεια της εφαρμογής αυτής της μεθόδου πώλησης από μεριάς του έφτασε συν τω χρόνω σε σημείο κορεσμού, για να φτάσουμε στο σήμερα, όπου οι online travel agents και η στροφή των παλιότερων «παικτών» της τουριστικής αγοράς στις διαδικτυακές πωλήσεις έχουν μεταφέρει σε μεγάλο βαθμό το παιχνίδι της τουριστικής προσφοράς και ζήτησης στο σύγχρονο περιβάλλον του ψηφιακού κόσμου, μία τάση με την οποία κάθε tour operator οφείλει να συμφιλιωθεί αν θέλει να μακροημερεύσει.

Χαρακτηριστικό δείγμα της προσκόλλησης του Thomas Cook στα «παραδοσιακά» κανάλια διανομής και της δυσκολίας (ή/και της απροθυμίας) του στην προσαρμογή στα νέα, αποτελεί η συμφωνία συγχώνευσης που σύναψε το 2010 με τον τότε βασικό ανταγωνιστή του στο λιανεμπόριο, The Co-operative Group. Όπως αναφέρεται στο άρθρο του Whyte, το αποτέλεσμα της συνεργασίας των δύο φορέων ήταν η δημιουργία περισσότερων από 1200 καταστημάτων λιανικής, ένα δίκτυο επιχειρήσεων που μεταγενέστερα αποδείχτηκε δυσβάσταχτο βαρίδιο για τον Thomas Cook, καθώς οδήγησε στη διόγκωση των χρεών του.



Εικόνα 4: Κατάστημα λιανικής Thomas Cook στο Λονδίνο. **Πηγή εικόνας:** <https://retaildesignblog.net/wp-content/uploads/2017/07/Thomas-Cook-Westfield-Stratford-store-by-Wanda-London-UK09.jpg>

- Η δυσκολία ενοποίησης των online καναλιών διανομής και των καταστημάτων λιανικής του: Γενικά ο Thomas Cook αντιμετώπιζε προβλήματα στον μετασχηματισμό του από «υλικό» (physical) σε ψηφιακό λιανέμπορο τουριστικών πακέτων και ταξιδιών. Αυτά τα προβλήματα φάνηκαν καθαρά στις δυσκολίες που αντιμετώπισε στο να χειριστεί τα καταστήματα λιανικής και τις online πλατφόρμες του ως μέρη μίας ενιαίας οντότητας με κοινό συμφέρον. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε στα πλαίσια της μελέτης του Whyte ο John Straw, επικεφαλής της ψηφιακής συμβουλευτικής επιτροπής της εταιρείας που συστάθηκε το 2013, «το λιανεμπόριο ένωσε ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο του έπαιρνε πωλήσεις, και το ηλεκτρονικό εμπόριο ένωσε ότι η δουλειά του ήταν να επεκτείνει το μερίδιο αγοράς της εταιρείας. Όμως το λιανεμπόριο δεν το κατάλαβε αυτό. Οπότε θα λέγαμε ότι είχαμε ένα μικρό πρόβλημα πολιτικής, ότι ουσιαστικά το λιανεμπόριο δεν ήθελε να συνεργαστεί με το ψηφιακό κομμάτι».
- Τα διογκούμενα χρέη του: Οι βάσεις για τη δημιουργία μη διαχειρίσιμων χρεών για τον tour operator άρχισαν να τίθενται μετά τη συγχώνευσή του με τον τουριστικό πράκτορα My Travel, το 2007. Η πολυδιάστατη εμπορική δραστηριότητα του Thomas Cook και το υπερβολικά μεγάλο άνοιγμά του σε διαφορετικούς κλάδους της τουριστικής βιομηχανίας (αερομεταφορές, ξενοδοχεία, tour operators και travel agencies) που προέκυψε ως συνέχεια της σύναψης της εν λόγω επιχειρηματικής συνεργασίας, τον έφεραν αντιμέτωπο με καθαρό χρέος ύψους 293.000.000 ευρώ το 2008, μία ζημιά από την οποία δεν ανέκαμψε ποτέ πλήρως. Η προαναφερθείσα υπέρ-επένδυση σε καταστήματα λιανικής επίσης συνεισέφερε στην επιδείνωση των οικονομικών του αποτελεσμάτων, ενώ δυσμενείς εξελίξεις στο εξωτερικό του περιβάλλον, όπως το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης, το Brexit και η υποτίμηση της βρετανικής λίρας συνετέλεσαν με τη σειρά τους στη δημιουργία ενός δύσκολα αναστρέψιμου οικονομικού κλίματος για τον tour operator.
- Το ναυάγιο των διαπραγματεύσεων με τον όμιλο Fosun: Η αποτυχία της συμφωνίας διάσωσης του Thomas Cook από τον κινεζικό όμιλο ήταν η χαριστική βολή που σήμανε το τέλος του. Η άρνηση αποδοχής από τον tour operator του πακέτου διάσωσης συνολικής αξίας 900.000.000\$ (κατά προσέγγιση), σε συνδυασμό με την αξίωση επιπλέον 200.000.000\$ από τον τελευταίο και τις ήδη υπάρχουσες επιφυλάξεις του επενδυτικού ομίλου για μία επιχείρηση που ήδη έμοιαζε και ήταν μη απόλυτα υγιής, οδήγησαν τη Fosun στην απόσυρση της στήριξής της και τον Thomas Cook στην πτώχευση, με το ημερολόγιο να γράφει 23 Σεπτεμβρίου 2019.

- Πολιτικές αναταραχές: Μία ακόμα δυσάρεστη εξέλιξη στο εξωτερικό περιβάλλον του Thomas Cook, ή οποία δεν αναφέρεται στο άρθρο του Skift αλλά επισημαίνεται σε μελέτες όπως αυτή της Valerie Hernandez (International Banker, 2020), ήταν η πολιτική αστάθεια που επικράτησε στην Τουρκία το καλοκαίρι του 2016. Μία εκ των συνεπειών της αποτυχημένης απόπειρας πραξικοπήματος στη γειτονική μας χώρα ήταν η έντονη καθοδική πορεία των τουριστικών ροών της Τουρκίας, η οποία αποτελούσε έναν από τους αγαπημένους τουριστικούς προορισμούς της πελατειακής βάσης του tour operator.
- Η «επανάσταση» στις κρατήσεις: Η συγκεκριμένη αιτία της κατάρρευσης του Thomas Cook είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την παραπάνω αναφορά περί υπερβολικής επένδυσής του στο υλικό λιανεμπόριο. Σε μία πρακτική αντίθετη με τις τάσεις της σύγχρονης εποχής, ο tour operator εξακολούθησε μέχρι πολύ πρόσφατα να βασίζεται στα φυσικά καταστήματα για τις πωλήσεις του και να αντιδρά απρόθυμα στην προοπτική προσαρμογής του στην ψηφιακή εποχή. Ήταν η ίδια εποχή όπου τάσεις όπως η άνοδος των low-cost αερομεταφορέων και των εκπροσώπων της οικονομίας διαμοιρασμού (βλ. Airbnb) έκαναν μερίδα της πελατείας του Thomas Cook να του γυρίσουν την πλάτη και να στραφούν σε αυτές τις online λύσεις για το κλείσιμο των τουριστικών ταξιδιών τους, με αποτέλεσμα τη μείωση της πελατειακής του βάσης. Οι τάσεις αυτές καταγράφονται με ακρίβεια στο άρθρο του Patrick Collinson (The Guardian, 2019).

2.1.2 Τα διδάγματα από την κατάρρευση του Thomas Cook

Πίσω από κάθε δύσκολη συγκυρία κρύβεται και μία ευκαιρία. Έτσι και με την κατάρρευση του ιστορικού tour operator, η οποία μέσα στις δυσμενείς συνέπειες που είχε για την τουριστική βιομηχανία, δίνει ταυτόχρονα στους stakeholders του την ευκαιρία να μελετήσουν τα λάθη που τον οδήγησαν σε αυτή την εκκωφαντική πτώχευση, να μάθουν από αυτά, να τα δουν ως παραδείγματα προς αποφυγή, και γενικότερα να διαχειριστούν προς όφελος των ίδιων αλλά και της τουριστικής δραστηριότητας εν γένει τις πολλαπλασιαστικές επιδράσεις αυτού του παγκόσμιας εμβέλειας γεγονότος.

Τα προαναφερθέντα λάθη διαχείρισης από μεριάς του tour operator και η εις βάρος του αλλαγές που προέκυψαν στο εξωτερικό του περιβάλλον οδηγούν στα εξής

συμπεράσματα-διδάγματα τα ενδιαφερόμενα μέρη του παγκόσμιου τουριστικού κυκλώματος:

- ✓ Η ψηφιακή εποχή ήρθε για να μείνει, και οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους της τουριστικής (εν προκειμένω) βιομηχανίας οφείλουν να ακολουθήσουν το ρεύμα: Ένα ασυγχώρητο λάθος του Thomas Cook ήταν η αδυναμία-απροθυμία του να επικαιροποιήσει τις επιχειρησιακές του λειτουργίες και το μίγμα μάρκετινγκ του, έτσι ώστε να μετατρέψει τον εαυτό του σε έναν σύγχρονο ψηφιακό tour operator. Δείγματα αυτής της αδυναμίας αποτελούν το προαναφερθέν «άνοιγμά» του στο υλικό λιανικό εμπόριο μέσω της συγχώνευσής του με τον όμιλο The Co-operative Group, το απαρχαιωμένο του πληροφοριακό σύστημα, το οποίο σύμφωνα με τον πρόεδρο της ψηφιακής συμβουλευτικής επιτροπής του tour operator, John Straw (Skift, 2019), «*χρησιμοποιούσε μία γλώσσα προγραμματισμού που είχε αναπτυχθεί τη δεκαετία του 1950*», αλλά και «*η ανυπαρξία λογισμικού διαχείρισης των πελατών του*» (CRM system), σύμφωνα και πάλι με τον Straw. Το δίδαγμα λοιπόν για τους υπόλοιπους παίκτες της παγκόσμιας τουριστικής δραστηριότητας είναι η επιτακτική ανάγκη μετασχηματισμού τους σε ψηφιακές επιχειρήσεις, με τη μετατροπή αυτή να συνεπάγεται όχι την ολική απάρνηση του «παραδοσιακού» μοντέλου σχεδιασμού τουριστικών εμπειριών και των πακέτων all-inclusive, αλλά τη μετάβαση της διαδικασίας δημιουργίας τουριστικής ζήτησης στο επόμενο επίπεδο.
- ✓ Ένα ακόμα δίδαγμα, που συνδέεται με το προηγούμενο, έχει να κάνει με την αναγκαιότητα και τον αυξανόμενο σημαντικό ρόλο των οργανισμών μάρκετινγκ/διαχείρισης προορισμών. Οι ευρύτερα γνωστοί ως DMOs (Destination Marketing Organizations) είναι ένα ακόμα καινούριο πιόνι στη σκακιέρα της τουριστικής βιομηχανίας, που ήρθε για να συμβάλλει στην αύξηση της δημοτικότητας των τουριστικών προορισμών. Σε σχέση με την πτώχευση του Thomas Cook, και σύμφωνα με τον επικεφαλής της εταιρείας αποτίμησης ξενοδοχείων HVS Athens, Παύλο Παπαδημητρίου (Les Roches, 2019), «*αν υπάρχει μία θετική πλευρά στην κρίση (της τουριστικής βιομηχανίας μετά την κατάρρευση του Thomas Cook), ίσως αυτή να είναι ότι η κρίση αυτή μπορεί να αποτελέσει τον καταλύτη για τις δημοφιλείς τουριστικές περιοχές, ώστε αυτές να δείξουν πιο επαγγελματική επιχειρηματική συμπεριφορά στους DMOs τους*».³

³ Τα όσα αναφέρθηκαν σχετικά με τον tour operator Thomas Cook αφορούν αποκλειστικά στις αιτίες της κατάρρευσής του και στα διδάγματα από αυτήν. Η εργασία δεν καταπιάνεται με το μεταγενέστερο γεγονός της επανένταξής του στην αγορά ως Online Travel Agent.

2.2 Η οικονομική ύφεση της περασμένης δεκαετίας

Η πτώχευση της Lehman Brothers ήταν η σταγόνα που ξεχείλισε το ποτήρι της κρίσης της αγοράς ενυπόθηκων δανείων υψηλού κινδύνου των τελών της δεκαετίας 2000-2010. Η κατάρρευση αυτού του κολοσσού παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών πυροδότησε ένα ντόμινο εξελίξεων, το οποίο είχε ως κατάληξη την περίφημη οικονομική κρίση που τόσο αναστάτωσε την καθημερινή λειτουργία των κρατών, νοικοκυριών και επιχειρήσεων ανά τον πλανήτη. Τα μέλη του παγκόσμιου οικονομικού κυκλώματος υποχρεώθηκαν σε δραστικές προσαρμογές στην καθημερινή τους λειτουργία, και βρέθηκαν αντιμέτωπα με ένα εξαιρετικά δυσμενές οικονομικό και ψυχολογικό κλίμα, για την αντιστροφή του οποίου απαιτήθηκε να επιδείξουν αντοχή και δεξιότητες αντίδρασης.

Ο τουρισμός σαφώς και δε θα μπορούσε να μην πληγεί από αυτό το σαρωτικό πέρασμα της οικονομικής ύφεσης. Η πρώτη αντίδραση της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας στο ξέσπασμα της κρίσης εκδηλώθηκε με γεγονότα όπως ακυρώσεις ταξιδιών αναψυχής ή μειώσεις των καταναλωτικών δαπανών για αυτά, περιορισμός των εξόδων για εταιρικά ταξίδια από μεριάς των τουριστικών επιχειρήσεων, και κατακόρυφη πτώση της τιμής των μετοχών των βασικών εταιρικών stakeholders του τουρισμού (καταλύματα, αερομεταφορές και κρουαζιέρα).

Τα διαθέσιμα στοιχεία καταμαρτυρούν του λόγου το αληθές περί πληγμάτων στον τουρισμό. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, τη μεγαλύτερη οικονομία του πλανήτη βάσει Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος και τη χώρα από την οποία ξεκίνησε η κρίση, οι κλάδοι επιχειρήσεων που συναποτελούν την ταξιδιωτική βιομηχανία υπέστησαν δριμύτατα οικονομικά πλήγματα. Στο άρθρο του Seth Borko σε διεθνούς εμβέλειας πρακτορείο ειδήσεων για την ταξιδιωτική βιομηχανία (Skift, 2018) σχετικά με την ανάκαμψη της ταξιδιωτικής βιομηχανίας από την κρίση, γίνεται παραστατική αναφορά στις ζημιές που υπέστησαν ορισμένοι από τους βασικούς sub-sectors της ταξιδιωτικής βιομηχανίας των ΗΠΑ, στην ανάκτηση της οικονομικής τους σταθερότητας συν τω χρόνω, καθώς και στις επιχειρηματικές τάσεις που γεννήθηκαν ή άρχισαν να επικρατούν στον απόηχο της οικονομικής ύφεσης.

Ενδεικτικά:

- **Φιλοξενία:** Στα αμερικανικά ξενοδοχεία, η «βουτιά» των οικονομικών αποτελεσμάτων εκφράστηκε ως μία εντυπωσιακή μείωση ενός βασικού δείκτη κερδοφορίας των καταλυμάτων. Ο δείκτης RevPAR (Revenue Per Available Room, έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο), ο οποίος αποτελεί ένα αρκετά αντικειμενικό μέτρο εκτίμησης των οικονομικών επιδόσεων ενός ξενοδοχείου,

έπεσε κατά 18% μέσα στα χρόνια της ύφεσης, από 66 δολάρια σε 54. Το 2017 όμως, οπότε και ξεκίνησε η έρευνα τα αποτελέσματα της οποίας μετέτρεψε σε άρθρο ο Seth Borko, ο RevPAR ξεπέρασε ακόμα και τα προ ύφεσης επίπεδα, φτάνοντας στα 84\$.



Γράφημα 2: Τα ετήσια έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο των αμερικανικών ξενοδοχείων από το ξεκίνημα της κρίσης μέχρι το 2017. **Πηγή εικόνας:** <https://skift.com/wp-content/uploads/2018/09/U.S.-Hotel.png>

- **Αερομεταφορές:** Η εμφάνιση της οικονομικής ύφεσης επιδείνωσε την ήδη αρνητική ατμόσφαιρα στον χώρο των αμερικανικών αεροπορικών μεταφορών. Οι συνολικές οικονομικές ζημιές τους στο απόγειο της κρίσης έφτασαν αθροιστικά τα 24.000.000.000 δολάρια, συνοδευόμενες από ένα κύμα πτωχεύσεων και ενοποιήσεων, ως μία στρατηγική άμυνας έναντι της κρίσης. Η γνώριμη κανονικότητα όμως στον εν λόγω κλάδο επέστρεψε σταδιακά και με το παραπάνω, με τον ισχυρισμό αυτό να τεκμηριώνεται από το γεγονός ότι η κερδοφορία των αεροπορικών εταιρειών την περίοδο δημοσίευσης του άρθρου του Skift (Σεπτέμβριος 2018) ήταν αυξημένη κατά 8% (18.000.000.000\$ συνολική κερδοφορία) συγκριτικά με τα προ κρίσης επίπεδα.
- **Travel agents:** Η διαφοροποίηση και ο εκσυγχρονισμός της διαδικασίας δημιουργίας τουριστικής ζήτησης (η μη υιοθέτηση των οποίων ήταν ένας από τους παράγοντες που οδήγησαν στην κατάρρευση του Thomas Cook) μέσω της μετάβασης από το υλικό λιαν εμπόριο τουριστικών και ταξιδιωτικών υπηρεσιών στο ψηφιακό δεν προέκυψαν από την οικονομική ύφεση. Οι βάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού της ταξιδιωτικής βιομηχανίας είχαν αρχίσει να τίθενται από πριν. Παρ' όλα αυτά, η επίθεση που δέχτηκε η βιομηχανία από

την ύφεση προκάλεσε μία επιβράδυνση στην όλη διαδικασία μετάβασης στην εποχή του ηλεκτρονικού εμπορίου. Τα δεδομένα για τους μεγαλύτερους online travel agents των ΗΠΑ μαρτυρούν ότι η ανάπτυξή τους συνεχίστηκε με μικρότερους ρυθμούς, αλλά δεν ανακόπηκε ακόμα και στην περίοδο αιχμής της ύφεσης, ενώ οι ρυθμοί αυτοί επιταχύνθηκαν σημαντικά χρόνο με το χρόνο, ιδιαίτερα από το 2010 και έπειτα. Το παρακάτω γράφημα απεικονίζει γραφικά τους ρυθμούς ανάπτυξης των δύο μεγαλύτερων αμερικανικών OTAs, Booking Holdings και Expedia Group, εκφρασμένους ως ποσοστά και ως αύξηση των ετήσιων ακαθάριστων εσόδων τους από κρατήσεις, από την τελευταία πενταετία πριν την έναρξη της κρίσης μέχρι το 2017:



Γράφημα 3: Οι ρυθμοί ανάπτυξης των δύο μεγαλύτερων αμερικανικών OTAs από το 2003 μέχρι το 2017. Πηγή εικόνας: <https://skift.com/wp-content/uploads/2018/09/OTAGross-Bookings.png>

- Νέες επιχειρηματικές τάσεις στον τουρισμό: Οι αναταράξεις που προκάλεσε η κρίση στο διεθνές οικονομικό/επιχειρηματικό γίνεσθαι αποτέλεσαν μεταξύ άλλων την αιτία (ή την αφορμή) για την εμφάνιση νέων τάσεων στην προσφορά τουριστικών εμπειριών. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις (startups) και οι εταιρείες-εκπρόσωποι του συστήματος της οικονομίας διαμοιρασμού, με πρωταγωνίστρια την Airbnb, έπαιξαν τον δικό τους καθοριστικό ρόλο στον ψηφιακό μετασχηματισμό της ταξιδιωτικής βιομηχανίας. Ενδεικτικά, στα πληροφοριακά συστήματα της Airbnb είχαν καταγραφεί παραπάνω από 5 εκατομμύρια διαδικτυακές καταχωρίσεις ενοικίασης διαμερισμάτων κατά την

περίοδο δημοσίευσης του άρθρου του Skift (Σεπτέμβριος 2018), ενώ γενικότερα η αγορά ενοικίασης διακοπών έχει καταληφθεί σε μεγάλο βαθμό από startups, με τον συνολικό αριθμό τους να ανέρχεται στις 696 τον Οκτώβριο του 2020, βάσει των διαθέσιμων στοιχείων (Tracxn, Οκτώβριος 2020).

2.3 Φαινόμενα τρομοκρατίας

Ένα άλλο, εντελώς διαφορετικής φύσης πλήγμα που έχει δεχτεί και ξεπεράσει η τουριστική δραστηριότητα κατά το πρόσφατο παρελθόν, είναι οι διάφορες τρομοκρατικές επιθέσεις που έχουν κατά καιρούς λάβει χώρα σε πολυσύχναστες τουριστικές τοποθεσίες ανά τον κόσμο. Χαρακτηριστικά και συγχρόνως πρόσφατα συμβάντα που άφησαν πολλά θύματα πίσω τους αποτελούν οι επιθέσεις στο θέατρο Bataclan του Παρισιού τον Νοέμβριο του 2015, στο μετρό και στον αερολιμένα των Βρυξελλών τον Μάρτιο του 2016, και λίγο παλιότερα, οι βομβιστικές επιθέσεις στο τρένο της Μαδρίτης το 2004 και η 11^η Σεπτεμβρίου του 2001. Εκτός από απώλειες σε ανθρώπινες ζωές, όλα αυτά τα αναπάντεχα και καταστροφικά συμβάντα είχαν και ορισμένες παράπλευρες επιπτώσεις, μια εκ των οποίων αφορά τα βαριά χτυπήματα που δέχτηκε ο τουρισμός των εν λόγω προορισμών. Με την αξιοποίηση των κατάλληλων πρακτικών και επικοινωνιακών στρατηγικών ωστόσο, η τουριστική δραστηριότητα των παρακάτω προορισμών ανέκαμψε συν τω χρόνω, ανακτώντας τα προ τρομοκρατικών επιθέσεων επίπεδα τουριστικών ροών και εσόδων.

Χαρακτηριστικές περιπτώσεις προορισμών που δέχτηκαν τρομοκρατικά χτυπήματα και ανέκαμψαν πλήρως σε επίπεδο τουριστικής ζήτησης από αυτά είναι:

2.3.1 Η Γαλλία

Η Γαλλία δέχτηκε επανειλημμένα αιματοβαμμένες επιθέσεις μέσα στο 2015. Οι δύο που έχουν μείνει περισσότερο στη μνήμη του ευρέως κοινού, είναι φυσικά η επίθεση κατά των γραφείων του σατιρικού περιοδικού Charlie Hebdo, και αυτή στο θέατρο Bataclan. Τα νέα για αμφότερες τις τρομοκρατικές ενέργειες έκαναν αμέσως τον γύρο του πλανήτη, και ο τουρισμός αυτού του παγκόσμιας εμβέλειας και ελκυστικότητας προορισμού παρουσίασε έντονη κάμψη στα πρώτα στάδια μετά τις επιθέσεις. Μετά από καιρό όμως η τουριστική ζήτηση της χώρας άνοιξε ξανά.

Οι επικοινωνιακές στρατηγικές αντίδρασης που εφαρμόστηκαν από μέρους των δημόσιων και ιδιωτικών stakeholders του γαλλικού τουρισμού αποτυπώνονται

ευκρινώς στη μελέτη που διενεργήθηκε από το Παγκόσμιο Συμβούλιο Τουρισμού και Ταξιδιών (WTTC, Ιούλιος 2018), και σχετίζονται με τα παρακάτω:

- ✓ Άμεσος καθυσυχασμός των δυνητικών επισκεπτών για την ασφάλεια του προορισμού: Η τότε γαλλική κυβέρνηση επέδειξε γρήγορα αντανakλαστικά αμέσως μετά την πρώτη τρομοκρατική επίθεση που συνέβη στη χώρα μέσα στο 2015, στα γραφεία του Charlie Hebdo. Με ενέργειες όπως η άμεση πρόσληψη περισσότερων από 10.000 στρατιωτικών και αστυνομικών κατά μήκος της γαλλικής επικράτειας, η οποία αποσκοπούσε στην αναπτέρωση του αισθήματος ασφάλειας των δυνητικών εγχώριων και εισερχόμενων επισκεπτών, κατάφερε να περιορίσει τις οικονομικές απώλειες από την ελάττωση της τουριστικής κίνησης, ιδιαίτερα στον εγχώριο τουρισμό (και λιγότερο στον εισερχόμενο). Ως αποτέλεσμα, οι συνολικές χρηματικές δαπάνες των εγχώριων τουριστών της χώρας αποκαταστάθηκαν πλήρως μέσα σε ένα χρόνο από τις επιθέσεις του Ιανουαρίου του 2015.
- ✓ Ανάληψη συντονισμένης δράσης από τους stakeholders για την προώθηση της τουριστικής ελκυστικότητας της Γαλλίας: Σε μικρό διάστημα μετά τα χτυπήματα του 2015, όλοι οι δημόσιοι και ιδιωτικοί εγχώριοι φορείς του γαλλικού τουρισμού κάθισαν στο ίδιο τραπέζι προκειμένου να χαράξουν τον στρατηγικό σχεδιασμό για τον τουρισμό του μέλλοντος, λαμβάνοντας υπόψη τις επιπτώσεις των τρομοκρατικών επιθέσεων. Αποτέλεσμα της συνεργασίας τους ήταν η καμπάνια Made in France⁴, για την οποία επενδύθηκαν συνολικά 2.500.000 ευρώ, με το 1.000.000 να διατίθεται από το γαλλικό κράτος. Η εν λόγω εκστρατεία εστίασε στην πρωτεύουσα της χώρας, το Παρίσι, το οποίο είναι μακράν ο δημοφιλέστερος εγχώριος τουριστικός προορισμός, καθώς και η πόλη που χτυπήθηκε εντονότερα από οποιαδήποτε άλλη από την τρομοκρατία, ιδιαίτερα στις επιθέσεις του Νοεμβρίου του 2015.

⁴ Η καμπάνια «Made in France» απεικονίζεται παραστατικά στον παρακάτω σύνδεσμο:
https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/made_in_paris_cle85c152.pdf



Εικόνα 5: Δείγμα της καμπάνιας προώθησης του τουριστικού προορισμού του Παρισιού. **Πηγή εικόνας:** <https://medias.fashionnetwork.com/image/upload/v1/medias/0341ba68b53a3f810b8f031bb1188fdd1491984.jpg>

- ✓ Αποτελεσματική χρήση των social media: Οι stakeholders του γαλλικού τουρισμού επικέντρωσαν τη στρατηγική τους στη διαχείριση των αρνητικών σχολίων και των ψευδών ειδήσεων που άρχισαν να αναπαράγονται για το Παρίσι στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μετά τις τρομοκρατικές επιθέσεις. Η στρατηγική αυτή αποσκοπούσε αφενός στη συγκράτηση της διασποράς των αρνητικών διαδόσεων και στην προστασία της φήμης (ως προς την ασφάλεια) του εν λόγω τουριστικού προορισμού μετά τα τρομοκρατικά συμβάντα, αφετέρου στην παρατήρηση των στάσεων του καταναλωτικού κοινού, και δη των δυνητικών επισκεπτών της γαλλικής πρωτεύουσας, έτσι ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός επιφυλακτικότητάς τους στο να την επισκεφθούν στο μέλλον.
- ✓ Απλούστευση των διαδικασιών: Η μείωση της γραφειοκρατίας επίσης έπαιξε σημαντικό ρόλο στην ανάκαμψη του γαλλικού τουρισμού. Το γαλλικό κράτος καθιέρωσε τις εγκρίσεις βιζών (visa) βραχείας χρονικής διάρκειας για εισερχόμενους τουρίστες από σημαντικές αγορές του εξωτερικού, όπως η Κίνα, η Μέση και η Άπω Ανατολή, και ορισμένες αφρικανικές χώρες. Η εν λόγω πρακτική απέφερε ορατά αποτελέσματα στην αύξηση των τουριστικών ροών, καθώς υπήρξαν χώρες του εξωτερικού για τις οποίες η εγκεκριμένες αιτήσεις για βραχυχρόνιες visa με σκοπό την επίσκεψη στη Γαλλία αυξήθηκαν μέχρι και κατά 250%, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης του WTTC.

- ✓ Η θερμή υποδοχή στους επισκέπτες: Μία επικοινωνιακή τακτική τόνωσης της εμπιστοσύνης των δυνητικών επισκεπτών της Γαλλίας –και κατ’ επέκταση της φήμης του προορισμού- μετά τα φαινόμενα τρομοκρατίας, είχε να κάνει με τη δημιουργία θετικών συναισθημάτων στους εισερχόμενους επισκέπτες κατά την άφιξή τους, πέρα από την εξασφάλιση μίας πρακτικά άρτιας τουριστικής εμπειρίας. Με πρωτοβουλίες όπως οι αφίσες καλωσορίσματος στους λιμένες και στους αερολιμένες, οι χρήσιμες πληροφορίες στις μητρικές γλώσσες των τουριστών και τα μηνύματα καλωσορίσματος, αφενός διευκολύνθηκε η αποκατάσταση του φιλικού και φιλόξενου κλίματος που είχε πληγεί μετά τα χτυπήματα, αφετέρου μεγιστοποιήθηκε η πιθανότητα της ύπαρξης θετικών αναμνήσεων των επισκεπτών από τις τουριστικές τους εμπειρίες στη Γαλλία.
- ✓ Η αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών: Με τη διενέργεια αυτοματοποιημένων ελέγχων των διαβατηρίων των επισκεπτών που προέρχονταν από χώρες με εγκεκριμένα βιομετρικά διαβατήρια και την παροχή δωρεάν wi-fi στις πιο πολυσύχναστες και εμπορικές τοποθεσίες της, η οποία διευκόλυε τη διάδοση μηνυμάτων που θα απέπνεαν ικανοποίηση και ασφάλεια και θα μετρίαζαν τον δισταγμό των επίδοξων επισκεπτών της χώρας, η Γαλλία κατόρθωσε να διασκεδάσει ακόμα περισσότερο τις εντυπώσεις μετά τα δυσάρεστα τρομοκρατικά γεγονότα που δυσχέραιναν την τουριστική εικόνα της, καθώς και να ανοικοδομήσει το αίσθημα ασφάλειας των δυνητικών εισερχόμενων και εγχώριων ταξιδιωτών.

2.3.2 Το Βέλγιο

Σε ένα ακόμα πιο πρόσφατο φαινόμενο τρομοκρατίας, οι Βρυξέλλες, πρωτεύουσα του Βελγίου, χτυπήθηκαν τραγικά σε δύο στρατηγικές τοποθεσίες τους. Οι επιθέσεις της 22^{ης} Μαρτίου 2016 στον σταθμό μετρό Maalbeek και στον αερολιμένα του Zaventem άφησαν πίσω τους δεκάδες νεκρούς και εκατοντάδες τραυματίες, και οδήγησαν σε σημαντική μείωση τους δείκτες τουριστικής ευημερίας του Βελγίου και της πρωτεύουσάς του. Όπως και η Γαλλία όμως, έτσι και η γειτονική της χώρα παρουσίασε σύντομα σημάδια ανάκαμψης, και με το πέρασμα του χρόνου οι προ τρομοκρατικών επιθέσεων τουριστικές της ροές αποκαταστάθηκαν πλήρως, αν κρίνουμε από τα διαθέσιμα στοιχεία για τα καταλύματά της.

Σχετικά με την ξενοδοχειακή βιομηχανία του Βελγίου, η κάμψη και η ανάκαμψη ορισμένων βασικών δεικτών αριθμητικών επιδόσεων των καταλυμάτων του μετά τα γεγονότα του Μαρτίου του 2016 παρουσιάζονται περιεκτικά στην έρευνα του μεγάλου οργανισμού συμβουλευτικής ξενοδοχείων Horwath HTL (Σεπτέμβριος 2018).

Τα ξενοδοχειακά μεγέθη των οποίων η πτώση και η μετέπειτα άνοδος αποτυπώνονται στη μελέτη του Horwath HTL είναι τα ακόλουθα:

- **Πληρότητα:** Οι τρομοκρατικές ενέργειες του 2016 είχαν σαν αποτέλεσμα την πτώση της μέσης πληρότητας των ξενοδοχείων που επιχειρούσαν τότε στο Βέλγιο κατά 6,7%, από 72,8% το 2015 σε 66,1% το επόμενο έτος. Την αμέσως επόμενη χρονιά όμως το συγκεκριμένο στατιστικό επέστρεψε σχεδόν στα προ τρομοκρατίας επίπεδα, καθώς για το 2017 τα ξενοδοχεία του Βελγίου κατέγραψαν μέση πληρότητα της τάξης του 71,7%. Οι παραπάνω αυξομειώσεις ήταν σχεδόν πανομοιότυπες και για την πόλη των Βρυξελλών ειδικότερα, η οποία ήταν αυτή που εντός της έλαβαν χώρα τα τρομοκρατικά χτυπήματα.
- **Τιμές δωματίων ξενοδοχείων και κέρδη:** Παρά την κάμψη που σε πρώτη φάση υπέστη ο βελγικός τουρισμός μετά τις επιθέσεις του 2016, οι τιμές των δωματίων των ξενοδοχείων δεν επηρεάστηκαν ιδιαίτερα. Τα αποτελέσματα της μελέτης του Horwath HTL, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ξενοδοχειακά καταλύματα της χώρας, μας αναφέρουν ότι η μέση τιμή δωματίου το 2015 ανερχόταν στα 92 ευρώ. Η μέση αυτή τιμή έπεσε μόλις κατά 1 ευρώ το έτος των τρομοκρατικών επιθέσεων, ενώ το 2017, τη χρονιά που η πληρότητα επανήλθε σχεδόν στα προ τρομοκρατίας επίπεδα πληρότητας, ανέβηκε στα 96 ευρώ. Επιπλέον, από το 2016 μέχρι το 2017 παρατηρήθηκε άνοδος και στα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR), λόγω της προαναφερθείσας αύξησης κατά πρώτον του ποσοστού πληρότητας των ξενοδοχείων, και κατά δεύτερον της μέσης τιμής των δωματίων. Ο μέσος όρος εσόδων ανά διαθέσιμο δωμάτιο κατέγραψε αύξηση 9 ευρώ, από 60 σε 69.
- **Διανυκτερεύσεις:** Η αύξηση των εισερχόμενων τουριστών ως ποσοστό του συνολικού αριθμού επισκεπτών από 37% το 2016 σε 46% το 2017 αποτέλεσε δείγμα της δυναμικής και των ανταντακλαστικών αντίδρασης της τουριστικής βιομηχανίας του Βελγίου στα τρομοκρατικά φαινόμενα, συμβάλλοντας παράλληλα στην ανάκαμψη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της χώρας. Αυτή η ποσοστιαία άνοδος αποτελεί ένδειξη ότι συνολικά η εμπιστοσύνη του αλλοδαπού τουριστικού κοινού στον εν λόγω προορισμό παρέμεινε ακλόνητη σε βάθος χρόνου, και ταυτόχρονα αποδεικνύει την επικοινωνιακή επιτυχία των τουριστικών φορέων του Βελγίου στο να πείσουν τους δυνητικούς επισκέπτες του για την ασφάλειά του. Τέλος, η αριθμητική αύξηση των αλλοδαπών εισερχόμενων τουριστών μεταφράστηκε και σε αύξηση του συνολικού αριθμού

διανυκτερεύσεών τους στα ξενοδοχεία του Βελγίου κατά την ίδια χρονική περίοδο, συγκεκριμένα κατά 35%.⁵

⁵ Τα πλήρη αποτελέσματα της μελέτης του οργανισμού Horwath HTL είναι διαθέσιμα στον σύνδεσμο: <https://horwathhtl.nl/shop-nl/?lang=en>

Κεφάλαιο 3^ο

Λοιπές επιπτώσεις της πανδημίας στο παγκόσμιο επιχειρείν και επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης από stakeholders του τουρισμού σε Ελλάδα και εξωτερικό

Στην πρώτη ενότητα του πρώτου κεφαλαίου αναφέρθηκαν επιγραμματικά ορισμένες οικονομικές επιπτώσεις της υγειονομικής κρίσης του COVID-19 στους διαφορετικούς κλάδους επιχειρήσεων που συναποτελούν το εξωτερικό μικρο-περιβάλλον της τουριστικής βιομηχανίας. Στο παρόν κεφάλαιο, προτού παρουσιαστούν τα δεδομένα και δοθούν οι απαντήσεις στο κεντρικό ερευνητικό ερώτημα σχετικά με την επικοινωνιακή διαχείριση, θα ήταν χρήσιμο να προηγηθεί μία καταγραφή των ευρύτερων αρνητικών επιδράσεων της εν λόγω κρίσης στην παγκόσμια επιχειρηματική δραστηριότητα γενικά και στην τουριστική ειδικά, και εν συνεχεία να δοθεί μία εικόνα των αλλαγών στις οποίες έχει υποχρεώσει το νέο παγκόσμιο τοπίο την τουριστική βιομηχανία σε επίπεδο προβολής και επικοινωνίας, ούτως ώστε να απεικονιστεί κατάλληλα το πλαίσιο πάνω στο οποίο θα βασιστεί η πρωτογενής έρευνα.

3.1 Επιπτώσεις του COVID-19 στο παγκόσμιο επιχειρείν

Η πανδημία του COVID-19 έχει προκαλέσει δριμείες αναταραχές στον κόσμο της παραγωγής, διανομής και κατανάλωσης. Από τον πρωτογενή τομέα παραγωγής μέχρι τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, οι επιχειρηματικοί κλάδοι (με λίγες εξαιρέσεις, όπως για παράδειγμα ορισμένα προϊόντα υγιεινής και η online ψυχαγωγία και διασκέδαση) είδαν από τους πρώτους μήνες της υγειονομικής κρίσης τις δραστηριότητες και την κερδοφορία τους να παρουσιάζουν κάμψη, με αποτέλεσμα να καλούνται να διαχειριστούν τις οικονομικές απώλειες και τις ευρύτερες άμεσες και έμμεσες συνέπειες που προέκυψαν, όπως το «λουκέτο» που μπήκε σε πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις, οι περιορισμοί στις μετακινήσεις και το κλείσιμο των συνόρων.

Στο επιστημονικό άρθρο «The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review» (International Journal of Surgery, Απρίλιος 2020), παρουσιάζονται περιεκτικά οι σημαντικότερες επιπτώσεις του πρώτου κύματος της πανδημίας σε διαφορετικούς κλάδους των τριών «παραδοσιακών» τομέων της

παραγωγής (σε αντιδιαστολή με τη σύγχρονη θεωρία που θέλει τους τομείς της παραγωγής να είναι πέντε και όχι τρεις).

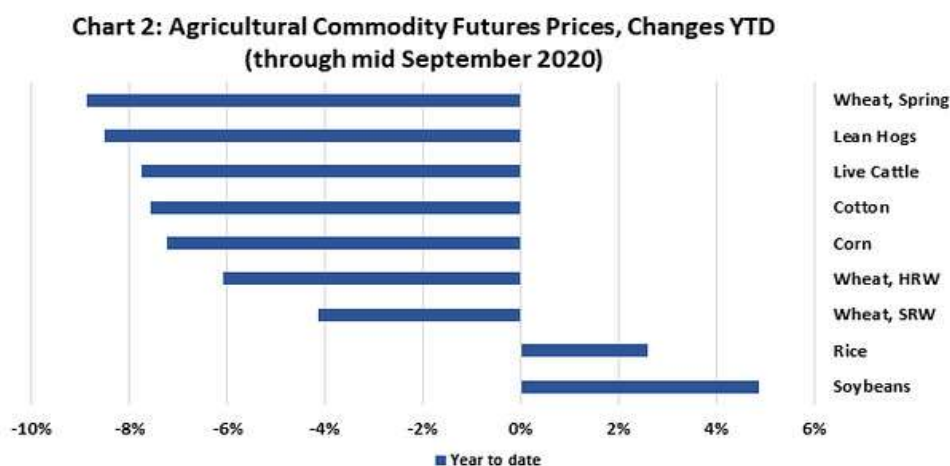
Συγκεκριμένα:

3.1.1 Πρωτογενής τομέας

3.1.1.1 Γεωργία

Η εξάπλωση του COVID-19 επέφερε ένα κύμα αλυσιδωτών αντιδράσεων που εν τέλει έπληξε και τα γεωργικά προϊόντα. Η παραπάνω έρευνα συνοψισε τις χαρακτηριστικότερες ζημιές που προκάλεσε στη γεωργία το πρώτο κύμα της πανδημίας:

- Από τους πρώτους μήνες παρουσίας του ιού στη ζωή μας είχαμε δει παραμέτρους που συνθέτουν την τουριστική εμπειρία, όπως τα καταλύματα και η εστίαση, να κλείνουν τις πόρτες τους στο κοινό. Το συγκεκριμένο μέτρο περιορισμού της διασποράς του κορωνοϊού έπειτα έπληξε και τον τομέα των γεωργικών προϊόντων, υπό την έννοια ότι οι παραγωγοί και οι διανομείς τους έχασαν μία μεγάλη μερίδα σταθερής πελατείας, την οποία υπό κανονικές συνθήκες προμηθεύουν με προϊόντα που χρησιμοποιούνται στην παρασκευή γευμάτων. Μέχρι τον Απρίλιο του 2020, οι τιμές των γεωργικών αγαθών σε παγκόσμιο επίπεδο είχαν μειωθεί κατά 20%.



Γράφημα 4: Ενδεικτικό γράφημα που αποτυπώνει την –κατά κανόνα- μείωση των τιμών των γεωργικών προϊόντων στις Ηνωμένες Πολιτείες το πρώτο 9μηνο του 2020. **Πηγή εικόνας:** https://live.staticflickr.com/65535/50376957927_45230ab94b_z.jpg

- Μία άλλη παράπλευρη απώλεια για τη γεωργία προήλθε από ένα από τα μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης που επέβαλλαν πολλά κράτη ανά τον κόσμο, και συγκεκριμένα το «λουκέτο» που μπήκε στο λεγόμενο floor trading (τη διά ζώσης διαπραγμάτευση αγοραπωλησιών μεταξύ πιστοποιημένων εμπόρων σε

χώρους που έχουν διαμορφωθεί ειδικά για αυτόν τον σκοπό). Η παύση λειτουργίας του floor trading (το οποίο έπειτα ξεκίνησε να αντικαθίσταται από συστήματα αυτοματοποιημένων συναλλαγών) πάτησε με ακόμα περισσότερη δύναμη το φρένο στην ανταλλαγή εμπορεύσιμων αγαθών, πλήττοντας έτσι έμμεσα τη διαδικασία ανταλλαγής προϊόντων όπως τα γεωργικά.

3.1.1.2 Πετρέλαιο

Η αρνητική επίδραση του COVID-19 στην παγκόσμια πετρελαϊκή αγορά έχει τις ρίζες της στην πτώση της καταναλωτικής ζήτησης για το εν λόγω προϊόν, η οποία με τη σειρά της προέκυψε μετά το ξέσπασμα του πολέμου τιμών ανάμεσα στη Ρωσία και τη Σαουδική Αραβία τον Μάρτιο του 2020. Η μείωση των τιμών του πετρελαίου στην οποία εν τέλει προχώρησε η αραβική χώρα πιθανότατα θα αύξανε τη –μειωμένη τους πρώτους μήνες του 2020- ζήτησή του, αν στο μεταξύ δεν προέκυπτε η εξάπλωση του κορωνοϊού ανά την υφήλιο και η επακόλουθη επιβολή των μέτρων συγκράτησής του, η οποία «κλείδωσε» εκατομμύρια καταναλωτές στα νοικοκυριά τους και αυτομάτως ελάττωσε τη ζήτηση για το προϊόν.

3.1.2 Δευτερογενής τομέας

Ο χώρος των βιομηχανικών προϊόντων έχει επίσης πληγεί από την επέλαση του κορωνοϊού. Η έρευνα που δημοσιεύτηκε στο International Journal of Surgery εστιάζει στις επιπτώσεις του πρώτου κύματος της πανδημίας στον χώρο των κατασκευαστικών εταιρειών του Ηνωμένου Βασιλείου.

3.1.2.1 Κατασκευές

Οι κατασκευαστικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στη Βρετανία έχουν πληγεί με έναν αρκετά άμεσο και προφανή τρόπο από τον COVID-19. Ο τρόπος αυτός έχει να κάνει και εδώ με τα μέτρα περιορισμού της διασποράς του ιού από μεριάς της βρετανικής κυβέρνησης, και ειδικότερα με το μέτρο της απομακρυσμένης εργασίας. Η πρακτική της εργασίας από το σπίτι είναι ουσιαστικά μη εφαρμόσιμη σε πολλά καίριας σημασίας πόστα στις εταιρείες που παράγουν τυποποιημένα βιομηχανικά προϊόντα (είτε στη Βρετανία, είτε οπουδήποτε αλλού), γεγονός που έδωσε έναν σοβαρό λόγο σε πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις να αναστείλουν τη λειτουργία τους.

3.1.2.2 Εισαγωγές

Η πανδημία και τα μέτρα περιορισμού της μετάδοσης του ιού που επιβλήθηκαν ανά τον κόσμο έπληξαν και τις χώρες των οποίων η οικονομία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις εισαγωγές. Η μελέτη των ακαδημαϊκών Peterson Ozili και Thankom Arun, η οποία δημοσιεύτηκε στο αποθετήριο SSRN (Social Science Research Network, Μάρτιος 2020), ανέδειξε τα προβλήματα που κλήθηκαν να διαχειριστούν οι χώρες που εξαρτώνται από τις εισαγωγές αγαθών από σημαίνουσες εξαγωγικές οικονομίες του πλανήτη, όπως είναι η Κίνα, η Ιαπωνία και η Ινδία. Το «πάγωμα» της λειτουργίας πολλών εργοστασίων των τριών αυτών μεγάλων κρατών ελάττωσε αυτόματα τις συνολικές εξαγωγές τους προς τρίτες χώρες, γεγονός που με τη σειρά του πυροδότησε μία αλληλουχία αλυσιδωτών αντιδράσεων, όπως η μείωση των αποθεμάτων των «εξαρτημένων» χωρών, οι αυξήσεις των τιμών των εναπομεινάντων αποθεμάτων τους, και εν τέλει οι πληθωριστικές πιέσεις που ασκήθηκαν στις τιμές των αγαθών που κατάφεραν να καταλήξουν στις αποθήκες των επιχειρήσεων των εν λόγω χωρών-εισαγωγέων.

3.1.3 Τριτογενής τομέας

Ο COVID-19 δεν έκανε εξαίρεση στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, πλήττοντας όλους τους διαφορετικούς κλάδους του. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις κλάδων του τριτογενούς τομέα που χτυπήθηκαν βαριά από τα όσα ακολούθησαν τη διασπορά του ιού ανά τον κόσμο και αποτυπώνονται στο προαναφερθέν άρθρο που δημοσιεύτηκε στο International Journal of Surgery, είναι:

3.1.3.1 Η αθλητική βιομηχανία

Η αναβολή μερικών μόνο μείζονος σημασίας αθλητικών events ήταν αρκετή για να αναταράξει δριμύτατα τη βιομηχανία των σπορ. Το καλοκαίρι του 2020 επρόκειτο να διεξαχθούν τα παγκοσμίου εμβέλειας events των Ολυμπιακών Αγώνων στο Τόκιο και του Ευρωπαϊκού Πρωταθλήματος Ποδοσφαίρου (EURO), τα οποία αναβλήθηκαν για το καλοκαίρι του 2021. Αναβολές είδαμε και σε άλλες δημοφιλέστερες διοργανώσεις, όπως το Αυστραλιανό Grand Prix της Formula 1, οι Παραολυμπιακοί Αγώνες, και events λοιπών λαοφιλών αθλημάτων, όπως το γκολφ, το μπόξ, το μπάσκετ, κ.ο.κ.

Μία επίπτωση του κορωνοϊού στον αθλητισμό, η οποία ναι μεν δεν αναφέρεται στην παραπάνω έρευνα, όμως θα μπορούσε να αποτελέσει από μόνη της ενότητα

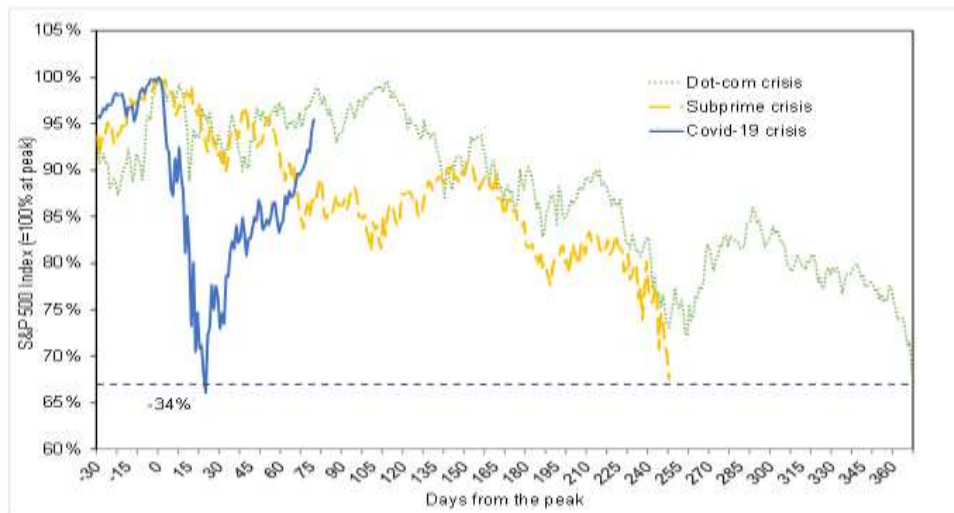
ανάλυσης αυτών των επιπτώσεων, αφορά στις οικονομικές απώλειες των εταιρικών stakeholders του αθλητισμού από τις άδειες κερκίδες. Για αρκετούς μήνες από τον Μάρτιο του 2020 και έπειτα τα στάδια και οι χώροι αθλητικών εκδηλώσεων υποδέχονταν ελάχιστο ή και καθόλου κόσμο, με τη συνολική μείωση των κερδών τους από τη μη πώληση εισιτηρίων να είναι ανυπολόγιστη.

3.1.3.2 Η υγειονομική περίθαλψη

Οι δομές υγείας και το λεγόμενο «προσωπικό πρώτης γραμμής» τους δοκίμασαν ασταμάτητα τις αντοχές τους από την άνοιξη του 2020. Οι συντελεστές του εν λόγω επιστημονικού άρθρου εστιάζουν την προσοχή τους στις βασικές προκλήσεις με τις οποίες ήρθαν αντιμέτωπες οι δομές υγειονομικής περίθαλψης σε όλο τον κόσμο, και πιο συγκεκριμένα στο ρίσκο στο οποίο υπέβαλλε την υγεία του το προσωπικό πρώτης γραμμής. Από οικονομικής πλευράς, η αποτελεσματική διαχείριση των ασθενών προαπαίτησε υψηλά κόστη υγειονομικής περίθαλψης, ενώ σε πολλά νοσοκομεία μετά από κάποιο διάστημα παρατηρήθηκαν ελλείψεις σε ειδικό ρουχικό εξοπλισμό και μάσκες, όπως και μικρός αριθμός διαθέσιμων κλινών Μονάδων Εντατικής Θεραπείας και αναπνευστήρων που χρειάζονται οι ασθενείς των ΜΕΘ.

3.1.3.3 Η αγορά κεφαλαίου

Τα πλήγματα που υπέστησαν οι κεφαλαιαγορές - και ειδικότερα τα χρηματιστήρια - από την πανδημία ήταν μία από τις παράπλευρες επιπτώσεις των αναταράξεων του παγκόσμιου συστήματος εφοδιαστικής αλυσίδας. Κατά την εκδήλωση του πρώτου κύματος (άνοιξη 2020), οι τρεις μεγαλύτεροι χρηματιστηριακοί δείκτες των ΗΠΑ (S&P 500, Dow Jones και Nasdaq) παρουσίασαν θεαματική πτώση, μέχρι τα κυβερνητικά μέτρα ανακούφισης να τους συμπαρασύρουν σε μία άνοδο της τάξης του 7-8%. Το ίδιο σκηνικό διαδραματίστηκε και στην ασιατική αγορά, όπου η κρατική στήριξη τράβηξε προς τα πάνω τους ευρισκόμενους σε καθοδική πορεία δείκτες Shanghai Composite (Κίνα), KOSPI (Νότια Κορέα) και Hang Seng (Χονγκ Κονγκ).



Γράφημα 5: Οι επιπτώσεις του πρώτου κύματος του COVID-19 στη χρηματιστηριακή αγορά των ΗΠΑ. **Πηγή εικόνας:** <https://voxeu.org/sites/default/files/CapelleFigure1.PNG>

Τέλος, το εν λόγω μοτίβο επαναλήφθηκε και στις σημαντικότερες χρηματιστηριακές αγορές της Ευρώπης, με την καθίζηση των μεγάλων δεικτών να συνοδεύεται από την πτώση της απόδοσης των ομολόγων, μέχρι να συμφωνηθεί η σανίδα σωτηρίας του πακέτου διάσωσης από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

3.2 Επιπτώσεις του COVID-19 στον τουρισμό

Στις αρχές της πρώτης ενότητας παρατέθηκε μία γενική εικόνα αρχικά των οικονομικών επιπτώσεων που υπέστησαν τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη της τουριστικής βιομηχανίας κατά την εκδήλωση του πρώτου κύματος της πανδημίας, και ύστερα των κινδύνων που ενδεχομένως αντιμετωπίσει το brand πολλών τουριστικών προορισμών λόγω βλάβης της φήμης του. Κατά τα λοιπά, οι χαρακτηριστικότερες πληγές που προξένησε ο ιός στον τουρισμό, βάσει της καθημερινής μας εμπειρίας, αλλά και μελετών όπως αυτή που δημοσιεύτηκε στον εκδοτικό οίκο Taylor & Francis (η οποία χρησιμοποιήθηκε ως πηγή και στις αρχές της πρώτης ενότητας) και εκείνη που εκδόθηκε από διεθνούς εμβέλειας μέσο που ασχολείται με τον τουρισμό ως επιστήμη (International Journal of Contemporary Hospitality Management, Μάιος 2020) με τίτλο «Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19», θα συνοψίζονταν στα παρακάτω:

- ✓ Το αναγκαίο κακό με το οποίο βρέθηκε αντιμέτωπος ο τουρισμός, το οποίο έχει να κάνει με το κλείσιμο των συνόρων, τους περιορισμούς στις μετακινήσεις και το γενικότερο «πάγωμα» της τουριστικής δραστηριότητας ανά τον κόσμο. Η ίδια η φύση του τουρισμού τον έφερε αντιμέτωπο με τον διπλό ρόλο του

θύματος και του φορέα του ιού. Του μεν θύματος υπό την έννοια της τεράστιας βλάβης που υπέστη από τα παραπάνω μέτρα περιορισμού της διασποράς του ιού που ελήφθησαν σε όλο τον κόσμο, του δε φορέα από την άποψη ότι οι μετακινήσεις, που είναι προαπαιτούμενο για την ύπαρξη της τουριστικής εμπειρίας, ευνοούν σε τεράστιο βαθμό την εξάπλωση του ιού.

- ✓ Η αδυναμία διεξαγωγής ταξιδιών για επαγγελματικούς σκοπούς: Οι business travelers και τα ενδιαφερόμενα μέρη του λεγόμενου τουρισμού MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) είδαν τη συνήθη μέχρι την άνοιξη του 2020 ρουτίνα τους να κλονίζεται από την παγκόσμια εξάπλωση του ιού και τη λήψη μέτρων συγκράτησής του, και αντιμετώπισαν τεράστια αβεβαιότητα και ανασφάλεια για το επαγγελματικό τους μέλλον, μέχρι η εγκαθίδρυση του υποκατάστατου των τηλεδιασκέψεων και των εξ αποστάσεως επαγγελματικών/επιχειρηματικών συναντήσεων να επαναφέρει την εργασιακή τους ζωή σε μία σχετική κανονικότητα. Ο απομακρυσμένος επαγγελματικός τουρισμός έγινε συν τω χρόνω μέρος της καθημερινότητας των business travelers, σε σημείο που –όπως επισημαίνεται στο άρθρο που εξέδωσε το Taylor & Francis- πολλοί από αυτούς βλέπουν με καλό μάτι την καθιέρωση της χρήσης των ηλεκτρονικών μέσων ακόμα και μετά την πανδημία.
- ✓ Η κατακόρυφη μείωση των επιβατικών πτήσεων: Από το πρώτο κύμα της πανδημίας, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας των συντελεστών της μελέτης που δημοσιεύτηκε στο Taylor & Francis, σε παγκόσμια κλίμακα οι εμπορικές επιβατικές πτήσεις έπεσαν κάτω από το ήμισυ των συνήθων τους επιπέδων, ως αποτέλεσμα της αναγκαστικής καθήλωσης των μεγαλύτερων αερομεταφορέων στο έδαφος. Επιπλέον, η επιβατική κίνηση στα αεροσκάφη θα είχε μειωθεί ακόμα και αν δεν υπήρχαν απαγορεύσεις πτήσεων, καθώς πολλές αεροπορικές εταιρείες καθιέρωσαν ορισμένα ειδικά μέτρα αποστασιοποίησης των επιβατών εντός των αεροσκαφών, γεγονός που εξ αρχής ελάττωσε την πληρότητα και την επιβατική κίνηση των αερομεταφορέων. Από τα παραπάνω γίνεται αρκετά σαφής η ατόνηση της τουριστικής δραστηριότητας σε παγκόσμιο επίπεδο.
- ✓ Η επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης των τουριστών: Η κρίση του κορωνοϊού και τα κυβερνητικά μέτρα εξομάλυνσής της, όπως ο περιορισμός των μετακινήσεων και η διακοπή της ταξιδιωτικής κίνησης, δυσχέραναν σε πρώτη φάση το έργο ορισμένων stakeholders (όλων των stakeholders, απλά στην προκειμένη περίπτωση μας ενδιαφέρουν δύο συγκεκριμένοι) της τουριστικής βιομηχανίας –συγκεκριμένα, των αερομεταφορέων και των tour operators-, και σε δεύτερη την καθημερινότητα των ταξιδιωτών. Πιο ειδικά, η προσωρινή παύση της λειτουργίας αυτών των επιχειρήσεων προφανώς

έπληξε τη βιωσιμότητά τους αρχικά, με το τουριστικό κοινό να επηρεάζεται και αυτό αρνητικά από αυτή την παύση, καθώς από τη μία μεριά τα προγραμματισμένα ταξίδια τους αναβλήθηκαν ή ματαιώθηκαν, από την άλλη δεν ήταν δυνατό να αποζημιωθούν χρηματικά για τα εισιτήρια που είχαν ήδη πληρώσει (ή ήταν δυνατό μέσω εναλλακτικών μεθόδων, όπως τα vouchers). Η δυσαρέσκεια που ένιωσαν οι μη αποζημιωθέντες ταξιδιώτες ενδέχεται να επηρεάσει και την εμπιστοσύνη τους στους εν λόγω φορείς του τουρισμού μετά την πλήρη επάνοδο της κανονικότητας στην ταξιδιωτική βιομηχανία.



ATHENS INTERNATIONAL AIRPORT
PASSENGER TRAFFIC DEVELOPMENT 2020

PASSENGER TRAFFIC	Domestic			International			Total		
	2020	2019	%2020/2019	2020	2019	%2020/2019	2020	2019	%2020/2019
January	433,964	449,834	-3.5%	1,038,772	943,051	10.2%	1,472,736	1,392,885	5.7%
February	423,501	443,228	-4.5%	941,130	884,560	6.4%	1,364,631	1,327,788	2.8%
March	207,955	516,796	-59.8%	431,826	1,135,798	-62.0%	639,781	1,652,594	-61.3%
April	11,917	573,227	-97.9%	11,411	1,413,529	-99.2%	23,328	1,986,756	-98.8%
May	58,293	700,752	-91.7%	25,728	1,584,454	-98.4%	84,021	2,285,206	-96.3%
June	195,826	795,188	-75.4%	119,823	1,817,906	-93.4%	315,649	2,613,094	-87.9%
July	400,368	915,648	-56.3%	493,254	2,065,533	-76.1%	893,622	2,981,181	-70.0%
August	485,156	915,133	-47.0%	718,365	2,124,732	-66.2%	1,203,521	3,039,865	-60.4%

Πίνακας 1: Η καταφανής «βουτιά» της επιβατικής κίνησης στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος» του πρώτους μήνες της πανδημίας, εκφρασμένη αριθμητικά. Πηγή εικόνας: <https://news.gtp.gr/wp-content/uploads/2020/11/AIA-October-2020.jpg>

3.3 Οι επιπτώσεις του COVID-19 στο μάρκετινγκ

Άλλο ένα μείζονος σημασίας πεδίο που έχει γευτεί τις αρνητικές συνέπειες της πανδημίας του κορωνοϊού είναι το μάρκετινγκ, όπως και οι παράμετροι που το συνδιαμορφώνουν. Αρχικά, σε ένα γενικότερο επίπεδο και όχι αποκλειστικά στον τουρισμό, ένα κύριο μέρος της επίδρασης του COVID-19, εκτός από το μάρκετινγκ καθαυτό, θα αφορούσε στους αποδέκτες του, δηλαδή τους τελικούς καταναλωτές:

3.3.1 COVID-19 και καταναλωτική συμπεριφορά

Οι αλλαγές τις οποίες έχει επιφέρει η πανδημία του COVID-19 στη συμπεριφορά των καταναλωτών γενικότερα, και των ταξιδιωτών ειδικότερα, αφορούν στη διαφοροποίηση ορισμένων καταναλωτικών τους συνηθειών, οι οποίες απορρέουν από την επαναξιολόγηση των προτεραιοτήτων της ζωής τους.

Ορισμένες από τις αλλαγές που έχουν παρατηρηθεί στις στάσεις/συμπεριφορές των καταναλωτών στην εποχή της πανδημίας είναι:

- Η αύξηση της προτίμησής τους για ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες: Ο εγκλεισμός των καταναλωτών στο σπίτι λόγω των μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης ήταν από μόνος του αρκετός για να αυξήσει την επαφή τους με το ψηφιακό περιβάλλον. Χαρακτηριστικά παραδείγματα προϊόντων και υπηρεσιών που άνθισαν εν μέσω πανδημίας είναι τα ηλεκτρονικά μέσα επαγγελματικών συναντήσεων όπως το Zoom, η online ψυχαγωγία και η online διασκέδαση.
- Η αύξηση της ζήτησης του έτοιμου φαγητού, η οποία είναι προϊόν αφενός και πάλι των lockdowns και των εγκλεισμών του αγοραστικού κοινού στο σπίτι, αφετέρου της απροθυμίας μετάβασης μερίδας του κόσμου σε σημεία πώλησης υλικών μαγειρικής με ενδεχόμενο συνωστισμό, όπως τα supermarkets και οι λαϊκές αγορές.
- Οι σημαντικές μειώσεις των πωλήσεων των προϊόντων και των υπηρεσιών που είναι λιγότερο επιθυμητά από τους πολίτες εν καιρώ πανδημίας: Χαρακτηριστικά παραδείγματα στην προκειμένη περίπτωση αποτελούν τα μέσα μεταφοράς ιδιωτικής χρήσης, οι επώνυμες φίρμες ρούχων (εκτός από τα αθλητικά), το αλκοόλ, και φυσικά, σε σχέση με τον τουρισμό, τα ταξίδια και όλες οι υπηρεσίες που συνθέτουν το τουριστικό προϊόν, όπως λόγου χάρη η εστίαση και η φιλοξενία.

3.3.2 COVID-19 και στρατηγική λήψη αποφάσεων

Η όλη δοκιμασία με την οποία έφερε αντιμέτωπο τον κόσμο της παραγωγής και της κατανάλωσης η πανδημία επέδρασε και στις διαδικασίες λήψης σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων από μεριάς των επιχειρήσεων. Σε γενικό και συνολικό επίπεδο, όπως αναφέρεται στο επιστημονικό άρθρο των J. Hoekstra και P. Leeflang (Italian Journal of Marketing, Νοέμβριος 2020), το νέο παγκόσμιο τοπίο στο οποίο υπέβαλλε ο ιός τον επιχειρηματικό κόσμο, τον υποχρέωσε να προβεί σε στρατηγικές διαφοροποιήσεις διαδικασιών και λειτουργιών όπως:

- Μεγαλύτερη έμφαση στην εταιρική κοινωνική ευθύνη: Οι αλλαγές στρατηγικής τις οποίες χρειάστηκε να υιοθετήσουν πολλές επιχειρήσεις ανά τον πλανήτη προκειμένου να συμβάλλουν είτε στην αναχαίτιση του ιού, είτε στην ανακούφιση του καταναλωτικού κοινού τους, αφορούν σε ορισμένες πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που εφάρμοσαν.



WE'RE IN THIS TOGETHER

From April and until further notice, we're putting commercial advertising for Coca-Cola and all our brands on hold. Our focus at this time is to ensure the safety and wellbeing of our people and communities.

The Coca-Cola Company, our bottling partners and The Coca-Cola Foundation are donating over 120 million dollars to support COVID-19 relief efforts in the affected communities.

Our immediate support is directed towards the provision of protective equipment and drinks for health workers and the delivery of food supplies to vulnerable groups.

We're doing this because it's the right thing to do and because we know that by working together we can make a difference.

Εικόνα 6: Ανακοίνωση της εταιρείας Coca-Cola για επικείμενη δωρεά της υπέρ των πληγεισών κοινοτήτων από τον κορωνοϊό. **Πηγή εικόνας:** <https://pbs.twimg.com/media/EVyMCSCX0AALFMn.jpg:large>

Η εφαρμογή αυτών των πρακτικών ουσιαστικά ήταν μία επίδειξη του λεγόμενου «μάρκετινγκ σκοπού» (cause-related marketing), και πραγματοποιήθηκε με ενέργειες όπως δωρεές εκατομμυρίων δολαρίων (από εταιρείες-«κολοσσούς» όπως η Coca-Cola και η Nivea) για την ενίσχυση της μάχης κατά του κορωνοϊού, η συλλογή και η παράδοση ιατρικών προμηθειών σε νοσοκομεία και λοιπές δομές υγείας, καθώς και η πρακτική κοινωνικής ευθύνης που υιοθετήθηκε από ορισμένες διεθνείς αλυσίδες supermarkets, η ιδιοκτησία των οποίων αποφάσισε να δώσει στο κίνημα του Ερυθρού Σταυρού ένα ποσοστό των κερδών από κάθε πωλούμενη συσκευασία γάλακτος, κουάκερ και κρέμας.

- Διαφοροποίηση χαρτοφυλακίου προϊόντων: Πολλές επιχειρήσεις, στα πλαίσια της συμβολής τους στην αντιμετώπιση της πανδημίας, αλλά και σε μία προσπάθεια αύξησης της κερδοφορίας τους, έλαβαν τη στρατηγική απόφαση της αναδιαμόρφωσης του χαρτοφυλακίου τους, και της ενίσχυσής του με προϊόντα-όπλα στη μάχη εναντίον του ιού. Ενδεικτικές περιπτώσεις εταιρειών αποτελούν η DSM, παραγωγός πλαστικών και ειδών διατροφής που μετά το ξέσπασμα του πρώτου κύματος ξεκίνησε να παράγει και μάσκες, η Hooghoudt, η οποία πρόσθεσε στα παραγόμενα είδη της το απολυμαντικό χεριών εκτός

από τα οιοπνευματώδη ποτά, και φυσικά οι επιχειρήσεις που καλύπτουν όλο το φάσμα της εστίασης (φαγητό, καφές, αλκοόλ), πολλές εκ των οποίων καθιέρωσαν την υπηρεσία της παραλαβής των παραγγελιών από το κατάστημα για το σπίτι, ή αλλιώς το take-away.

- **Κανάλια διανομής:** Τα μέτρα περιορισμού της μετάδοσης του ιού αυτομάτως περιόρισαν και την ευκολία διανομής των παραγόμενων προϊόντων, ιδίως για τις επιχειρήσεις χωρίς παρουσία στο διαδίκτυο. Ως εκ τούτου, πολλές από τις επιχειρήσεις που βασίζονταν αποκλειστικά στο «παραδοσιακό» (offline) μοντέλο πώλησης και διάθεσης των προϊόντων και των υπηρεσιών τους υπέστησαν σοβαρότερα πλήγματα στην κερδοφορία τους και βρέθηκαν σε σημαντικά δυσμενέστερη θέση σε σχέση με τους online ανταγωνιστές τους. Η στρατηγική απόφαση που έλαβε μερίδα των επιχειρήσεων με αποκλειστικά offline παρουσία και με χαμηλή ή και ανύπαρκτη εξειδίκευση του προσωπικού τους στο ψηφιακό μάρκετινγκ ήταν η χρήση ήδη υπαρχουσών πλατφορμών δραστηριοποιούμενων στις ψηφιακές πωλήσεις, προχωρώντας σε μία εξωτερική ανάθεση (outsourcing).
- **Στόχευση σε ομάδες πελατών:** Οι επιπτώσεις της πανδημίας στις επιχειρήσεις ως προς την πελατειακή τους βάση θα μπορούσαν να συνοψιστούν σε μία αλλαγή: *Την εστίαση στους τρέχοντες πελάτες, και λιγότερο στην επιδίωξη απόκτησης νέων.* Η αλλαγή αυτή είναι αποτέλεσμα αφενός των περικοπών στις διαφημιστικές δαπάνες που έχουν παρατηρηθεί σε παγκόσμιο επίπεδο στις επιχειρήσεις, αφετέρου στην αδυναμία πολλών από αυτές να εναρμονιστούν με τις τάσεις της εποχής και να αποκτήσουν online παρουσία. Παρ' όλα αυτά, τα μέτρα περιορισμού της διασποράς του ιού μπορούν να έχουν και μία θετική πλευρά για τις επιχειρήσεις που έχουν επεκταθεί και στον ψηφιακό κόσμο, υπό την έννοια ότι ο εγκλεισμός των καταναλωτών στο σπίτι τους κάνει να ξοδεύουν περισσότερο χρόνο στο διαδίκτυο, με αποτέλεσμα οι εταιρείες να μπορούν να συλλέξουν περισσότερα δεδομένα και να τους είναι ευκολότερο να στοχεύουν σε νέες αγορές-στόχους και δυνητικούς πελάτες.

3.3.3 COVID-19 και επικοινωνία

Μία προφανής πλην άξια αναφοράς επίπτωση της πανδημίας στις επικοινωνιακές στρατηγικές των επιχειρήσεων είναι η –κατά κανόνα- αναγκαστική μείωση των δαπανών για επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον τους, η οποία δυσκολεύει την αλληλεπίδραση ανάμεσα στις δύο πλευρές. Επιπλέον, δεδομένης της προσωρινής παύσης λειτουργίας πολλών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια των lockdowns, αλλά και

του κλεισίματος των καταναλωτών στα νοικοκυριά τους, είναι αρκετά σαφές ότι ορισμένες μορφές προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών, όπως αυτές σε δημόσιους εξωτερικούς χώρους (outdoor), δε θα είχαν ιδιαίτερο νόημα και όφελος για τις δύο πλευρές. Παρ' όλα αυτά, όπως όλες οι κρίσεις, έτσι και αυτή του COVID-19 γέννησε και κάποιες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκτός από απειλές, με την αξιοποίηση των οποίων μπορούν να προσαρμοστούν στα δεδομένα της κρίσης και να συνεχίσουν να επικοινωνούν και να έρχονται κοντά με το κοινό τους (και γενικότερα με το εξωτερικό τους περιβάλλον). Οι ευκαιρίες έχουν να κάνουν με:

- Τη δυνατότητα που τους παρουσιάστηκε να μη μειώσουν τις επικοινωνιακές τους δαπάνες εν μέσω πανδημίας (αναλαμβάνοντας και το αντίστοιχο ρίσκο). Η ευκαιρία που δημιουργεί αυτή η δυνατότητα έχει να κάνει με το γεγονός ότι κατά κανόνα τα έξοδα για επικοινωνία από μεριάς των επιχειρήσεων μειώνονται σε καιρούς κρίσης, γεγονός που θα επιτρέψει σε αυτές που δεν τα μείωσαν και συνέχισαν να κάνουν αισθητή την παρουσία τους να κερδίσουν περισσότερη προβολή και πιθανόν πιο περίοπτη θέση στο μυαλό και την καρδιά των target groups τους, σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους.
- Τη θέση αυτή στην καρδιά των δυνητικών και πραγματικών πελατών τους μπορούν να την κερδίσουν και μέσω μίας δεύτερης ευκαιρίας που δημιουργεί η υγειονομική κρίση, και συγκεκριμένα μέσω μηνυμάτων τα οποία αφενός επικοινωνούν συμπόνια και κατανόηση για τις δυσκολίες που βιώνουν οι καταναλωτές λόγω της πανδημίας, αφετέρου είναι αυθεντικά και ο καταναλωτής μπορεί να τα συνδέσει μέσα στο μυαλό του με την ταυτότητα της επιχείρησης. Έτσι, η πελατειακή τους βάση έχει ανεβασμένες πιθανότητες να διατηρηθεί ή και να αυξηθεί.

3.4 Επικοινωνιακή διαχείριση της υγειονομικής κρίσης στο εξωτερικό

Την περίοδο που εκπονείται η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, η μάχη με την παγκόσμια υγειονομική κρίση του COVID-19 δεν έχει φτάσει ακόμα στο τέλος της. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματικότητα των πρακτικών επικοινωνιακής διαχείρισης της κρίσης που θα αναφερθούν στο υπόλοιπο της εργασίας δεν είναι ακόμα πλήρως αξιολογήσιμη.

Σε πρώτη φάση, θα είχε ενδιαφέρον να γίνει λόγος για επικοινωνιακές πρακτικές που αποδείχτηκαν αποτελεσματικές κατά τον πρώτο χρόνο της πανδημίας. Γενικά, οι – τουριστικές και μη- επιχειρήσεις ανά τον κόσμο προσαρμόσαν δραστικά στα νέα

δεδομένα τα μηνύματα μέσω των οποίων απευθύνονταν στο κοινό τους, τις στρατηγικές προβολής και επικοινωνίας τους, το μίγμα μάρκετινγκ, τα κανάλια διανομής, και γενικά όλους τους τρόπους μέσω των οποίων διατηρούσαν την επαφή με τους πελάτες τους.

3.4.1 Επικοινωνιακές στρατηγικές εν μέσω πανδημίας

Προτού καταγραφούν τα πρακτικά παραδείγματα των επικοινωνιακών στρατηγικών που εφαρμόστηκαν με κάποια επιτυχία κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης, θα ήταν χρήσιμο να δοθεί μία γενική εικόνα για το τι ακριβώς καθιστά επιτυχημένη μία τακτική επικοινωνιακής διαχείρισης μίας κρίσης.

Σε άρθρο που δημοσιεύτηκε στο International Journal of Disaster Risk Reduction (Ιούνιος 2021), γίνεται αναφορά σε ορισμένες βασικές αρχές που χρειάζεται να διέπουν μία αποτελεσματική επικοινωνιακή στρατηγική.

Οι αρχές αυτές έχουν να κάνουν με:

- Την ακριβή, έγκαιρη και διαφανή (transparent) πληροφόρηση των πελατών και γενικώς του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Την ενθάρρυνση του ομαδικού πνεύματος και της αίσθησης της συλλογικής ευθύνης εντός της επιχείρησης: Το συγκεκριμένο επιστημονικό άρθρο τονίζει τη σημασία της χρήσης του πρώτου πληθυντικού προσώπου από τα στελέχη του ανώτερου management όταν μιλούν για την επιχείρηση, καθώς και τη χρήση μίας ρητορικής που εμπνέει το προσωπικό να εκφράσει τα συναισθήματά του. Η αξιοποίηση των δύο αυτών συστατικών είναι ικανή να τονώσει το αίσθημα της συλλογικής ευθύνης μέσα σε μία επιχείρηση, και συνεπώς να κάνει τους εργαζόμενους να αισθανθούν ως προσωπικό τους χρέος τη συμβολή στην αντιμετώπιση κάθε κρίσης.
- Την περιγραφή των δεδομένων που έχει δημιουργήσει η κρίση με τη χρήση θετικών, και όχι αρνητικών φορτισμένων λέξεων και εκφράσεων: Στο άρθρο παρατίθεται το παράδειγμα «97% επιβίωση αντί για 3% θνητότητα», το οποίο ναί μεν θα ήταν πιο πιθανό να ακουστεί από κρατικούς φορείς και όχι από ιδιωτικές επιχειρήσεις, ωστόσο απεικονίζει καθαρά τη λογική της συγκεκριμένης πρακτικής, η οποία μπορεί κάλλιστα να ενταχθεί στο πλάνο επικοινωνιακής διαχείρισης και ενός ιδιωτικού φορέα.

Σε μία δεύτερη επιστημονική πηγή, αυτή του e-book της καθηγήτριας Χριστίνας Μπονάρου με τίτλο «Risk and Crisis Management in Cultural Tourism» (2020),

συνοψίζονται οι «πυρηνικές» αρχές της αποτελεσματικής και υπεύθυνης επικοινωνίας ενός φορέα κατά τη διάρκεια είτε μίας αληθινής κρίσης, είτε της ανάπτυξης ενός σχεδίου διαχείρισής της. Οι κυριότερες από τις αρχές αυτές έχουν να κάνουν με:

- Τη γρήγορη απόκριση στα εξωτερικά ερεθίσματα και την αποτελεσματική απάντηση στις φήμες που πλήττουν την εικόνα της επιχείρησης.
- Την τακτική ενημέρωση (update) του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Την καλλιέργεια μίας αξιόπιστης εικόνας στα μάτια των πελατών της επιχείρησης, μέσω της εκ των προτέρων επιλογής των κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας μαζί τους.
- Τη συνεχή εφαρμογή ορισμένων βασικών αρχών επικοινωνίας και δεοντολογίας, όπως η σαφήνεια, η ακρίβεια στην πληροφορία, η διαφάνεια και η ειλικρίνεια.

Τέλος, σε εκπαιδευτικό υλικό αναφορικά με την επικοινωνία στη Δημόσια Διοίκηση (Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, 2019), η ομάδα εκπόνησης, αποτελούμενη από ακαδημαϊκούς, παραθέτει την τυπολογία επικοινωνιακών στρατηγικών κατά Coombs, σύμφωνα με την οποία ένας δημόσιος ή ιδιωτικός φορέας μπορεί να θέσει σε εφαρμογή τις εξής στρατηγικές:

1) *Άρνηση*: Ο ισχυρισμός από μεριάς του φορέα -πού είτε προέρχεται από πραγματική πεποίθηση, είτε είναι προϊόν προσποίησης- ότι η εκάστοτε κρίση είναι αποκύημα φαντασίας τρίτων.

2) *Επίθεση στον κατηγορο*: Τακτική παρεμφερής με το λατινογενές «ad hominem» (επίθεση στο άτομο). Ο φορέας επιλέγει να χειριστεί επικοινωνιακά την κρίση καταφερόμενος εναντίον των φυσικών ή νομικών προσώπων που προσπαθούν να πείσουν για την ύπαρξη μίας κρίσης.

3) *Τακτική του αποδιοπομπαίου τράγου*: Η επίρριψη της ευθύνης για τη δημιουργία ή την όξυνση της κρίσης σε άτομα ή ομάδες εκτός του εσωτερικού περιβάλλοντος του φορέα.

4) *Αυτό-Δικαιολόγηση*: Ο φορέας αναγνωρίζει μεν την ύπαρξη της κρίσης, ωστόσο επιδιώκει να περάσει το μήνυμα ότι δεν ευθύνεται για τη γέννησή της ή ότι ευθύνεται σε περιορισμένο βαθμό. Επικαλείται καλές προθέσεις και αναπόφευκτα αρνητικά συμβάντα, η αποτροπή των οποίων δεν περνούσε από το χέρι του.

5) *Αιτιολόγηση*: Επικοινωνιακή τακτική «λείανσης των γωνιών»: Οι επιπτώσεις της κρίσης υποβαθμίζονται, παρουσιάζόμενες από τον φορέα με τρόπο που προστατεύει τη δημόσια εικόνα του.

6) *Υπενθύμιση*: Ο φορέας φρεσκάρει τη μνήμη των stakeholders του, θυμίζοντάς τους το άμεμπτο παρελθόν του, προστατεύοντας και με αυτόν τον τρόπο την εικόνα του από τυχόν κατηγορίες περί ευθύνης του για την ύπαρξη της κρίσης.

7) *Απόκτηση εύνοιας*: Τα μέρη του εξωτερικού περιβάλλοντος δέχονται τα εύσημα του φορέα για τη συμβολή τους στην επιτυχή διαχείριση της κρίσης. Πρόκειται για μία τακτική που προβάλλει το «ιπποτικό» πρόσωπο του φορέα, συμβάλλοντας στη δημιουργία θετικών εντυπώσεων για το άτομό του και καλών σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη του εξωτερικού του περιβάλλοντος. Θα μπορούσε να κατηγοριοποιηθεί στη λίστα των στρατηγικών που επιδιώκουν την επίκληση στο συναίσθημα του αποδέκτη του μηνύματος, μία επικοινωνιακή τακτική που είχε την τιμητική της από πολλές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της πανδημίας, όπως θα φανεί και παρακάτω.

8) *Παροχή αποζημίωσης*: Στα «θύματα» προσφέρεται μία υλική ή ηθική ανταμοιβή για τις πληγές που τους άφησε η κρίση.

9) *Απολογία*: Η επιχείρηση/οργανισμός αποδέχεται δημοσίως την όποια ευθύνη του αναλογεί για την κρίση, ζητά συγνώμη από τα ενδιαφερόμενα μέρη του, και δηλώνει ότι θα κάνει ό,τι περνά από το χέρι της για να επανορθώσει. Η εν λόγω στρατηγική επικοινωνίας αποσκοπεί στη διάσωση της αξιοπρέπειας του φορέα, καθώς η τακτική του «*mea culpa*» αν μη τι άλλο βοηθά στην προβολή μίας έντιμης και ηθικής εικόνας ενός φυσικού ή νομικού προσώπου.

Μιλώντας πιο πρακτικά, συγκεκριμένες επικοινωνιακές πρακτικές που παρουσίασαν επιτυχία κατά τον πρώτο χρόνο της πανδημίας, είτε η επιτυχία αυτή μεταφράζεται ως μετριασμός των οικονομικών απωλειών, είτε ως διατήρηση της πελατειακής βάσης στα ίδια επίπεδα, ή ακόμα και ως ανάπτυξη της σε ορισμένες περιπτώσεις, είχαν να κάνουν με τα εξής:

- Επίδειξη ενσυναίσθησης: Η περίοδος έξαρσης του COVID-19 ήταν δύσκολη για τον μέσο καταναλωτή και εργαζόμενο σε οικονομικό και ψυχολογικό επίπεδο. Υπό αυτό το πρίσμα, κρίθηκε αναγκαίο για τις επιχειρήσεις να φέρουν στο προσκήνιο περισσότερο το ανθρωποκεντρικό τους στοιχείο και λιγότερο τις τακτικές επιθετικών πωλήσεων. Αυτή η πρακτική εφαρμόστηκε στην περίπτωση της Εθνικής Εταιρείας Σιδηροδρόμων του Βελγίου. Το συγκεκριμένο κρατικό νομικό πρόσωπο συνέχισε μεν να αξιοποιεί το internet ως βασικό μέσο επικοινωνίας με τους πελάτες του, ωστόσο διαφοροποίησε σχεδόν εξ ολοκλήρου το μήνυμά του απηύθυνε. Το περιεχόμενο των e-mails τροποποιήθηκε, και οι ειδικές προσφορές για ταξίδια έδωσαν τη θέση τους στις ευχές για υγεία και στις προτροπές για –προσωρινή, όπως τονίζονταν-

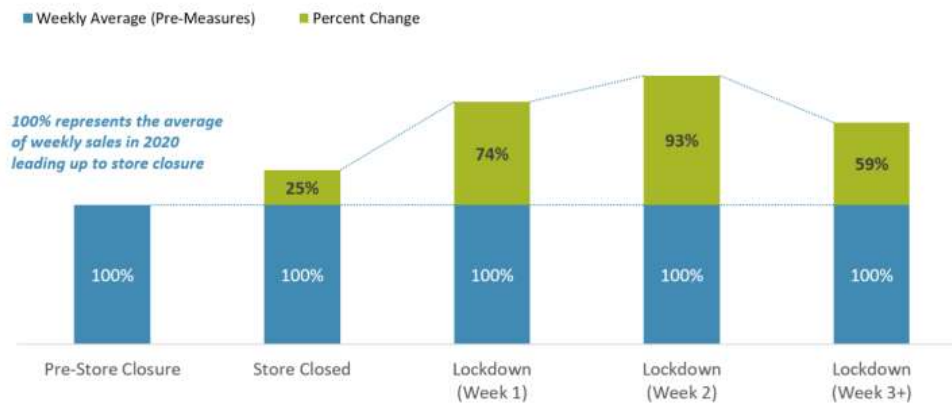
παραμονή στο σπίτι, ενώ τα εξατομικευμένα ευχετήρια e-mails για τα γενέθλια των πελατών παρέμειναν. Αυτή η μετατόπιση του σημείου εστίασης της επικοινωνιακής στρατηγικής της εταιρείας απέφερε καλύτερα ποσοστά ανοίγματος των e-mails, σύμφωνα με τη Digital Communication Manager της, Stephanie Bouty (Qualifio blog, Ιούνιος 2020).

- Η ενσωμάτωση όλων των καναλιών επικοινωνίας στη στρατηγική της εταιρείας: Επιχειρήσεις όπως η γνωστή εταιρεία ηλεκτρονικών ειδών Phillips αντελήφθησαν από τα πρώτα στάδια της πανδημίας την ανάγκη επιστράτευσης όλων των μέσων επικοινωνίας με τους πελάτες τους, έτσι ώστε να τους συμπαρασταθούν σε αυτή τη δύσκολη περίοδο και να εξακολουθήσουν να εξυπηρετούν τα συγκεκριμένα μικρά κομμάτια της αγοράς (niches) στα οποία απευθύνονται. Έτσι, και δεδομένης της ακόμα μεγαλύτερης ανάγκης αξιοποίησης των ψηφιακών εργαλείων λόγω του αυξανόμενου χρόνου των καταναλωτών στο σπίτι, η Phillips έκανε χρήση όλων των διαθέσιμων ψηφιακών εργαλείων της.
- Η προσπάθεια διατήρησης της εμπιστοσύνης του κοινού τους: Η κρίση του COVID-19 δοκίμασε σκληρά την παγκόσμια αγορά. Παράλληλα με την καθημερινή λειτουργία τους, οι επιχειρήσεις –όσες παρέμειναν ανοιχτές την περίοδο των lockdowns- χρεώθηκαν με την επιπρόσθετη υποχρέωση της συμμόρφωσης με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας που επέβαλε το καθήκον του περιορισμού της μετάδοσης του ιού. Το συγκεκριμένο καθήκον, εκτός από νομική υποχρέωση, αποτελούσε και απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου οι εταιρείες να διατηρήσουν την εικόνα του κοινωνικά υπεύθυνου νομικού προσώπου, αλλά και την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού τους. Λόγου χάρη, η STIB/MIVB, εταιρεία διαχείρισης των δημόσιων συγκοινωνιών των Βρυξελλών, αφιέρωσε τις καμπάνιες της αποκλειστικά στις προσφορές της και στα μέτρα υγιεινής που έπρεπε να λαμβάνονται στα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς. Ταυτόχρονα, και σύμφωνα με τις δηλώσεις του συντονιστή social media της STIB/MITB στο ανωτέρω blog, υπ' αριθμόν ένα προτεραιότητα της εταιρείας για τον μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα αποτελεί η διαβεβαίωση των καταναλωτών ότι οι δημόσιες συγκοινωνίες των Βρυξελλών αποτελούν μία ασφαλή επιλογή για τις μετακινήσεις τους.
- Η διατήρηση και η ενίσχυση της επικοινωνίας με τους πελάτες κατά τη διάρκεια της κρίσης: Η Qualifio, στο blog της οποίας φιλοξενήθηκαν οι δηλώσεις των στελεχών των προαναφερθεισών εταιρειών αναφορικά με την επικοινωνιακή τους απόκριση στην πανδημία, διατήρησε την επικοινωνία με τους πελάτες της σε θερμό κλίμα και σε υψηλά επίπεδα, όπως δηλώνει ο επικεφαλής του τμήματος μάρκετινγκ. Η συγκεκριμένη εταιρεία εξυπηρετεί και απευθύνεται σε

εταιρικούς πελάτες, και κατά τη διάρκεια του πρώτου κύματος της πανδημίας στήριξε το κοινό της, προετοιμάζοντάς το για την επόμενη μέρα μετά την επιστροφή στην κανονικότητα, μέσω της συμβολής της στη δημιουργία καμπανιών μάρκετινγκ για αυτούς τους εταιρικούς πελάτες.

- Βελτιστοποίηση του marketing funnel: Η κρίση της πανδημίας δεν απέτρεψε ένα –μειοψηφικό– ποσοστό επιχειρήσεων από το να διατηρήσουν ή ακόμα και να εντατικοποιήσουν τις προσπάθειες παραμονής σε επαφή με τους πελάτες τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας της πλατφόρμας ηλεκτρονικού εμπορίου και λιανεμπορίου Contact Pigeon (Contact Pigeon blog, Ιούλιος 2020) έδειξαν ότι το 71.4% των εταιρειών που συμμετείχαν σε αυτή έχει επηρεαστεί αρνητικά από την υγειονομική κρίση, ενώ το 20% θετικά. Ένας λόγος για την επιτυχία αυτού του μειοψηφικού 20% είναι η απόδοση της επένδυσης (ROI) που έκαναν στο μάρκετινγκ και στην επικοινωνία τους με τους πελάτες τους κατά τη διάρκεια της κρίσης. Μία από τις επιχειρήσεις που αύξησαν το marketing spending τους και δικαιώθηκαν από την ανάληψη αυτού του ρίσκου, είναι η εταιρεία λογισμικού Airfocus. Η Airfocus, σύμφωνα με τον CEO της και τα λόγια του στο blog της ανωτέρω πλατφόρμας, εκτός από την διατήρηση του marketing budget της στα προ πανδημίας επίπεδα, επένδυσε στη βελτιστοποίηση όλων των σταδίων που συνδιαμορφώνουν το γνωστό στον επιχειρηματικό κόσμο ως «χωνί μάρκετινγκ» (marketing funnel), ή αλλιώς σε όλα τα στάδια του «ταξιδιού» του καταναλωτή, από τη στιγμή που αντιλαμβάνεται την ύπαρξη ενός προϊόντος/υπηρεσίας μέχρι τη στιγμή που έχει πλέον καταστεί πιστός πελάτης και «πρεσβευτής» του brand. Το σκεπτικό για την εν λόγω επένδυση από μεριάς της Airfocus ήταν ότι οι καταναλωτές περνούν περισσότερο χρόνο από ποτέ στα σπίτια τους λόγω των μέτρων αποστασιοποίησης, συνεπώς η εποχή για προβολή της εταιρείας στο διαδίκτυο δε θα μπορούσε να είναι καταλληλότερη.

Changes in weekly Sales (€ EUR) between Pre and Post Quarantine measures



Γράφημα 6: Ένα μικρό δείγμα της έρευνας της πλατφόρμας Contact Pigeon για τις συνέπειες των μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης στις πωλήσεις των καταστημάτων ηλεκτρονικού εμπορίου. **Πηγή εικόνας:** <https://i1.wp.com/blog.contactpigeon.com/wp-content/uploads/2020/05/eCommerce-activities.png?resize=821%2C406>

- Η προσαρμογή του μηνύματος στις νέες συνθήκες ζωής των καταναλωτών: Πολλές επιχειρήσεις, έχοντας το κίνητρο της διατήρησης της επαφής με το κοινό τους, εστίασαν στο να δείξουν στους πελάτες τους ότι αντιλαμβάνονται τον παλμό της κατάστασης και κατανοούν τις δυσκολίες που περνούν λόγω του εγκλεισμού στο σπίτι και των γενικότερων αλλαγών στη ζωή τους. Παραδείγματα υπηρεσιών με την προσφορά των οποίων οι επιχειρήσεις επικοινωνήσαν αυτή την κατανόηση προς το κοινό τους αποτελούν οι συμβουλές για εύκολες παραγγελίες φαγητού από το internet, τα e-mails με συνταγές μαγειρικής, οι online μεταδόσεις θεατρικών παραστάσεων και αθλητικών γεγονότων, και άλλα πολλά.
- «Μη συμπεριφέρεσαι στους πελάτες σου σαν να μην έχει αλλάξει τίποτα»: Στις αρχές του 2020, οπότε και το πρώτο κύμα της πανδημίας βρισκόταν στα πρόθυρα έξαρσης, πολλές επιχειρήσεις, ακόμα και ολόκληρα κράτη, έβλεπαν μεν τον κίνδυνο να πλησιάζει, ωστόσο ήταν αβέβαιες για το αν πρέπει να προειδοποιήσουν τους καταναλωτές τους ή να σιγουρευτούν πρώτα για το μέγεθος της απειλής. Οι επιχειρήσεις που ακολούθησαν την πρώτη στρατηγική προσαρμόσαν αντίστοιχα το περιεχόμενό τους και δημιούργησαν περιεχόμενο σχετικό με τον ιό.

3.4.2 Νέες τάσεις στην επικοινωνία των επιχειρήσεων στην εποχή του COVID-19

Σε επίπεδο επικοινωνίας και γενικότερα μάρκετινγκ, τα –τουριστικά και μη- brands και το εμπόριο παγκοσμίως έχουν υποχρεωθεί σε αρκετές αλλαγές, οι οποίες ήταν αναγκαίες προκειμένου να διατηρήσουν τη βιωσιμότητά τους σε αυτή τη δύσκολη περίοδο. Οι αλλαγές αυτές εκφράστηκαν με ορισμένες γενικευμένες τάσεις, οι οποίες συνοψίζονται περιεκτικά και με επιστημονική αρτιότητα σε άρθρο που δημοσιεύτηκε στο blog του London School of Economics (LSC Blog, Σεπτέμβριος 2020).

- Μία από αυτές τις νέες τάσεις αφορά στη μετατόπιση του σημείου εστίασης των επικοινωνιακών πρακτικών, και τη μετάβασή του από την απόσπαση της προσοχής του καταναλωτή στη δημιουργία εμπιστοσύνης. Σε αυτή την εποχή της ανασφάλειας, της αβεβαιότητας και του φόβου για την υγεία, η αναλογία των συστατικών που συνδιαμορφώνουν την αντίληψη του καταναλωτή για το όφελος που απολαμβάνει από ένα προϊόν ή μία υπηρεσία έχει αρχίσει να αλλάζει, και η εμπιστοσύνη που αισθάνεται για το brand σιγά-σιγά κερδίζει μεγαλύτερο έδαφος. Επικοινωνιακά, η γενική συνταγή για το χτίσιμο αυτής της εμπιστοσύνης στους -δυνητικούς και πραγματικούς- πελάτες στηρίζεται στην απόκριση της επιχείρησης στις ανησυχίες τους σε σχέση με την υγεία και την ασφάλειά τους μέσω της απλής και κατανοητής πληροφόρησης για τα μέτρα κατά του ιού εντός των καταστημάτων και στις αποστολές προϊόντων στο σπίτι, την επίδειξη ενσυναίσθησης, και σε λοιπές στρατηγικές σχετιζόμενες με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, όπως η προβολή των μέτρων που λαμβάνονται για την προφύλαξη και των μελών του προσωπικού των επιχειρήσεων, οι οποίοι επίσης είναι άνθρωποι και χρειάζονται και οι ίδιοι προστασία και ασφάλεια.
- Η δεύτερη τάση αφορά στις προσαρμογές των διαφημιστικών τους μηνυμάτων αμέσως μετά την έξαρση της υγειονομικής κρίσης. Κατά κύριο λόγο, οι επιχειρήσεις χωρίστηκαν σε δύο κατηγορίες. Σε αυτές που κράτησαν χαμηλό προφίλ και αποστασιοποιήθηκαν από την όλη αναταραχή και τα ανησυχητικά νέα γύρω από τον ιό, και σε αυτές που εστίασαν το μήνυμά τους προς τους καταναλωτές τους στην παρουσίαση του εαυτού τους ως ενός υπεύθυνου νομικού προσώπου που βρίσκεται καθημερινά στη μάχη εναντίον του ιού.
- Η κρίση του COVID-19 αποτέλεσε την αφορμή για την εμφάνιση και μίας τρίτης τάσης στο μάρκετινγκ και την επικοινωνία: Την όξυνση της ανάγκης των επιχειρήσεων για ενεργητική ακρόαση του κοινού τους. Η πανδημία, μέσα σε όλους τους κλυδωνισμούς και τους περιορισμούς στους οποίους υπέβαλε τη ζωή των καταναλωτών κατά τη διάρκεια των lockdowns, τους προσέφερε και το πλεονέκτημα του πλήρους ελέγχου της καθημερινότητάς τους. Αυτή η

αλλαγή με τη σειρά της τους έκανε να συνειδητοποιήσουν και να φέρουν στο προσκήνιο ορισμένες ανάγκες που δεν υπήρχαν ή ήταν λιγότερο έντονες προ πανδημίας, τις οποίες εξέφρασαν μέσω κυρίως των social media και «υποχρέωσαν» τις επιχειρήσεις να τις εισακούσουν. Για να διατυπωθεί και πιο πρακτικά, σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook και το Twitter πολλά επώνυμα και διεθνούς εμβέλειας brands ήρθαν σε ανοιχτή συζήτηση με το κοινό τους προκειμένου να χαρτογραφήσουν τις νέες αυτές ανάγκες του και να του προσφέρουν εξατομικευμένες λύσεις. Στο παραπάνω επιστημονικό άρθρο αναφέρεται το παράδειγμα της γνωστής μάρκας αθλητικών ειδών Reebok, η οποία αλληλεπέδρασε με τους πελάτες της στο Twitter, προκειμένου να διαπιστώσει τι αθλητικός εξοπλισμός τους χρειαζόταν και να τους βοηθήσει να προσαρμόσουν τη γυμναστική τους στο σπίτι. Άλλο ένα παράδειγμα αποτελούν οι δημιουργίες διαδικτυακών ιστοτόπων συζήτησης ανάμεσα στους καταναλωτές και σε ειδικούς, με τις επιχειρήσεις να παρέχουν στους πρώτους ένα πεδίο έκφρασης διαφόρων προβλημάτων που καλούνταν να διαχειριστούν εν μέσω πανδημίας και απόσπασης χρησίμων συμβουλών και οδηγιών από τους ειδικούς. Ως προς τις επιχειρήσεις, αυτές οι επικοινωνιακές τους πρακτικές βοηθούν στην οικοδόμηση της εμπιστοσύνης και του συναισθηματικού δεσίματος του πελάτη με το brand, συμβάλλουν στη διεύρυνση του πελατολογίου τους, και, κυρίως, θέτουν τα θεμέλια για τη μετάβαση στο επόμενο στάδιο του marketing funnel, τη διατήρηση των πελατών.

- Τέλος, μία στρατηγική επικοινωνίας για την αύξηση της έμφασης στην οποία η πανδημία αποτέλεσε τον καταλύτη, είναι η αντίληψη των βαθύτερων συναισθηματικών επιπτώσεων που προκαλούν στους καταναλωτές τα μηνύματα των οποίων γίνονται αποδέκτες. Ένα εξαιρετικό και ενδεικτικό παράδειγμα μιας τέτοιας στρατηγικής επικοινωνίας δεν προέρχεται από τον ιδιωτικό τομέα, αλλά από την πολιτική. Σε αντίθεση με τις αληθείς, πλην χιλιοειπωμένες και ελαφρώς τετριμμένες ρητορικές που παρουσιάζουν το προσωπικό των νοσοκομείων και των επιχειρήσεων ως ήρωες και θυσιαζόμενους για το κοινό καλό, η κυβέρνηση της Σκωτίας δεν αναλώθηκε αποκλειστικά στην τακτική της παρουσίασης μίας δραματικής υγειονομικής κατάστασης της χώρας και στην ηρωοποίηση των πολιτών της. Αντιθέτως, αφότου μίλησε για τον υψηλό αριθμό κρουσμάτων και θανάτων εντός των συνόρων, η πρωθυπουργός φρόντισε να υπογραμμίσει τη σημαντική λεπτομέρεια ότι αυτοί οι αριθμοί αντιπροσωπεύουν στην πραγματικότητα ζωές ανθρώπων, οι οποίοι καλούνται μαζί με τους οικείους τους να δώσουν και σε πολλές περιπτώσεις να χάσουν μία πολύ επώδυνη μάχη.

3.4.3 Επικοινωνιακή απόκριση τουριστικών brands του εξωτερικού στην υγειονομική κρίση

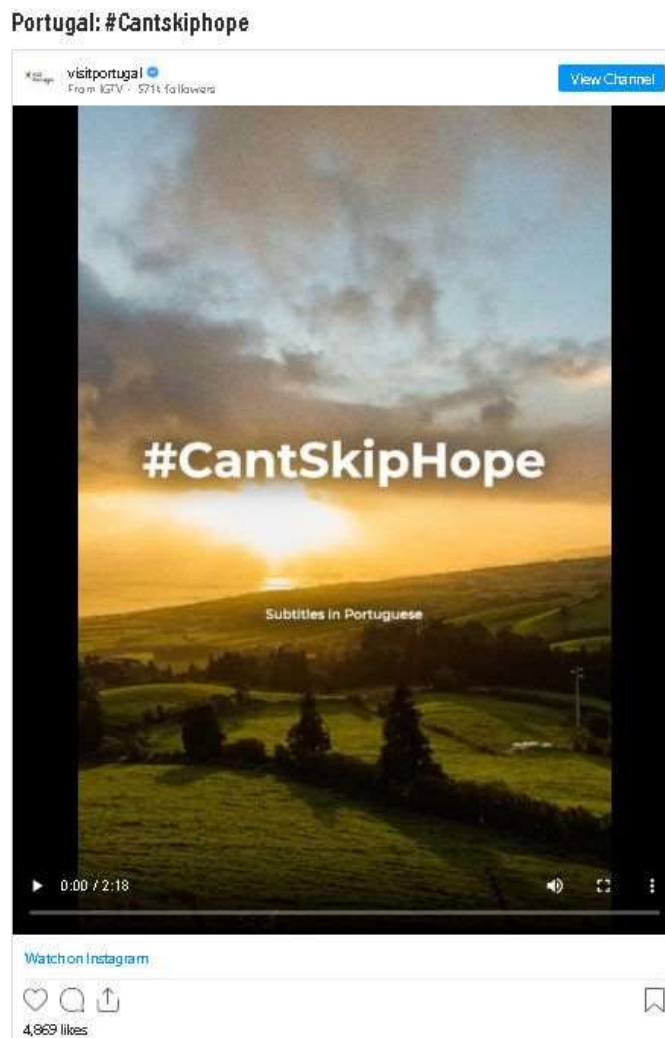
Οι κλάδοι επιχειρήσεων που συναποτελούν τα ενδιαφερόμενα μέρη της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας αποδείχθηκαν αρκούντως ευφάνταστοι και δημιουργικοί στην επικοινωνιακή τους απόκριση στην έξαρση του COVID-19. Οι καμπάνιες μάρκετινγκ και γενικότερα οι πολιτικές που ακολούθησαν τα brands που συμμετέχουν στη διαμόρφωση της τουριστικής εμπειρίας προκειμένου αφενός να παραμείνουν σε επαφή με την πελατεία τους, αφετέρου να συμβάλλουν στην καταπολέμηση του ιού επιχείρησαν να εμπνεύσουν το τουριστικό καταναλωτικό κοινό, και ταυτόχρονα να απαλύνουν έστω μερικώς την ψυχική φθορά στην οποία το υπέβαλε η νέα πραγματικότητα.

3.4.3.1 Αρχικές αντιδράσεις και πρώτες επικοινωνιακές αποκρίσεις στο ξέσπασμα της κρίσης

Οι επικοινωνιακές καμπάνιες που οργανώθηκαν από οργανισμούς μάρκετινγκ/διαχείρισης προορισμών (DMMOs), αεροπορικές εταιρείες, tour operators και λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη του τουρισμού το πρώτο διάστημα μετά την έξαρση της κρίσης, έχοντας ως γνώμονα τον προαναφερθέντα συνδυασμό της διατήρησης της επαφής τους με τους καταναλωτές και της συμβολής στην αναχαίτιση του ιού, είχαν ως βασικά κοινά χαρακτηριστικά τα μηνύματα του σπιλ «*μείνετε στο σπίτι τώρα, και ταυτόχρονα ονειρευτείτε τις όμορφες στιγμές που θα σας προσφέρει ξανά ο τουρισμός στο μέλλον*», «*όσο μεγαλύτερη υπευθυνότητα δείξουμε σήμερα, τόσο γρηγορότερα θα επιστρέψουμε όλοι στην παλιά μας ζωή*», «*επισκεφθείτε μας...αλλά αργότερα*», «*οφείλουμε να συμβάλλουμε στην εξομάλυνση της επιδημιολογικής καμπύλης και μετά να σκεφτούμε ξανά τα ταξίδια*», και άλλα. Παράλληλα, το μάρκετινγκ των εν λόγω φορέων φρόντιζε να εστιάζει στην οπτική προβολή των αξιοθέατων των τουριστικών προορισμών και στη μέγιστη δυνατή διατήρηση της επαφής των μελλοντικών επισκεπτών με το τουριστικό προϊόν, ούτως ώστε να εξιτάρει τη φαντασία τους και να κρατήσει ακέραια την όρεξή τους για ταξίδια μετά την άρση των περιορισμών στις μετακινήσεις.

Σε αυτό λοιπόν το πνεύμα, την άνοιξη του 2020 γίναμε μάρτυρες πολυάριθμων ευρηματικών πρακτικών επικοινωνίας των φορέων που εμπλέκονται στην τουριστική προσφορά με τους πελάτες τους, όπως αυτές που αναφέρονται στο blog του συστήματος online κρατήσεων «Regiondo»:

- Η καμπάνια του πορτογαλικού DMMO “Visit Portugal”: Ο οργανισμός διαχείρισης και μάρκετινγκ προορισμών της χώρας της Ιβηρικής χερσονήσου επικέντρωσε το σλόγκαν της καμπάνιας του στο πρώτο από τα παραπάνω μηνύματα. Λανσάροντας το hashtag “Can’t Skip Hope” (Δεν Μπορείς να Παραλείψεις την Ελπίδα) και επιδιώκοντας να πείσει τους ενδιαφερόμενους επισκέπτες της αφενός να διακόψουν άμεσα τα ταξίδια, αφετέρου να οραματιστούν τις όμορφες μέρες που θα περάσουν και στο μέλλον στην Πορτογαλία, κατάφερε αφενός να υπογραμμίσει έντονα την προσωρινότητα της τρέχουσας δυσάρεστης κατάστασης, αφετέρου να ανοίξει την όρεξη των επίδοξων επισκεπτών της για νέα ταξίδια, όταν οι συνθήκες το επιτρέψουν. Η όλη καμπάνια βιντεοσκοπήθηκε, και αν κρίνουμε από την απήχησή της (590.000 προβολές στην πλατφόρμα του YouTube σε λιγότερο από 3 μήνες μετά το ανέβασμά της), τότε μάλλον πέρασε το μήνυμα που ήθελε να περάσει στο target group της.



Εικόνα 7: Η πρώτη καμπάνια για τον τουρισμό της Πορτογαλίας μετά την έξαρση του COVID-19. **Πηγή εικόνας:** <https://i.pinimg.com/474x/61/ba/83/61ba830fd6587f5c28d7e4806a6b9f.jpg>

- Η πρωτοβουλία του βρετανικού οργανισμού τουρισμού, Visit Britain, εν μέσω lockdown: Ο δημόσιος φορέας προώθησης του τουρισμού του Ηνωμένου Βασιλείου, αποσκοπώντας στη διατήρηση του ενδιαφέροντος των εγχώριων και εισερχόμενων επισκεπτών για τον προορισμό σε «ζεστές θερμοκρασίες», λάνσαρε τη διαδικτυακή καμπάνια «Showing Love for Great Britain», με το hashtag «Love Great Britain». Το πρώτο από τα δύο κεντρικά στοιχεία της καμπάνιας ήταν το κάλεσμα στους λάτρεις της Βρετανίας να δημοσιεύσουν στα social media φωτογραφίες με αξιοθέατα και όμορφα τοπία από παλιά τους ταξίδια, χρησιμοποιώντας το εν λόγω hashtag. Το δεύτερο στοιχείο ήταν η παρότρυνση της ενεργού συμμετοχής των μελλοντικών επισκεπτών της Μεγάλης Βρετανίας και της αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των δύο πλευρών. Μέσω και πάλι των social media, οι καταναλωτές παροτρύνονταν να βιώσουν και να διαδώσουν από την άνεση των σπιτιών τους –μην έχοντας άλλη επιλογή εν μέσω lockdown- τα κύρια στοιχεία της βρετανικής κουλτούρας, με τους υπεύθυνους μάρκετινγκ του οργανισμού να τους υπενθυμίζουν να κάνουν χρήση του παραπάνω hashtag στις δημοσιεύσεις τους.



Εικόνα 8: Το «εξώφυλλο» της καμπάνιας του βρετανικού DMMO "Visit Britain". Πηγή εικόνας: <https://banner2.cleanpng.com/20180611/wrl/kisspng-great-britain-the-british-irish-airports-expo-busi-5b1e03bf8f55f9.9661456115286936955871.jpg>

- Σαουδική Αραβία: Έμφαση στη διαχρονικότητα του τουριστικού προϊόντος: Ο "Visit Saudi", ο DMMO που ασχολείται με την προώθηση του τουρισμού της αραβικής χώρας, στήριξε τη στρατηγική επικοινωνίας και προώθησης του τουριστικού προορισμού μετά το ξέσπασμα της πανδημίας στην αμετάβλητη και μόνιμη αξία της πολιτιστικής κληρονομιάς του. Με έμφαση στη μακρά παράδοση της Μέσης Ανατολής στην ιστορία και με την αξιοποίηση του θρυλικού λογοτεχνικού brand name «Χίλιες και μία νύχτες», ο οργανισμός διαχείρισης και μάρκετινγκ του συγκεκριμένου προορισμού προέβαλε μέσω του μέσου κοινωνικής δικτύωσης Instagram ιστορίες σχετικές με αυτό το ζωτικής σημασίας θέλγητρο των αραβικών χωρών, προτρέποντας παράλληλα το τουριστικό κοινό να παραμείνει στο σπίτι, χωρίς όμως να σταματήσει να ονειρεύεται τις καλύτερες μέρες που θα έρθουν. Για τον σκοπό αυτό, δημιουργήθηκαν τα hashtags "Stay safe" και "Stay home".



Εικόνα 9: Στη διαχρονικότητα του τουριστικού προϊόντος βασίστηκε η καμπάνια του οργανισμού "Visit Saudi". **Πηγή εικόνας:** https://pbs.twimg.com/profile_images/1180487454379380737/3enhJfxo_400x400.jpg

- Thai Airways και δωρεάν μίλια: Ο εθνικός αερομεταφορέας της Ταϊλάνδης επινόησε μία εξαιρετικά ευρηματική τακτική προκειμένου να πετύχει τον συνδυασμό της συντήρησης της επικοινωνίας του με τους τακτικούς επιβάτες του και της συνεισφοράς στη μάχη εναντίον του ιού. Η εταιρεία ακολούθησε τη μοντέρνα πρακτική του χαρίσματος (giveaway) τριών (3) συνολικά εκατομμυρίων μιλίων στους σταθερούς της πελάτες, ανταμείβοντας αυτούς που θα συμμορφώνονταν με τις κυβερνητικές οδηγίες και θα έμεναν στο σπίτι. Για την ακρίβεια, οι συχνοί επιβάτες που εγκαθιστούσαν την εφαρμογή (app) της αεροπορικής εταιρείας στο κινητό τους και της επέτρεπαν να έχει πρόσβαση στην τοποθεσία τους, επιβραβεύονταν με ένα δωρεάν μίλι για κάθε τέσσερις (4) ώρες που περνούσαν στην οικία τους, το οποίο εξαργύρωναν μέσα από την εφαρμογή.



Εικόνα 10: Ο αερομεταφορέας Thai Airlines παρέμεινε σε επικοινωνία με τους πελάτες του κατά τη διάρκεια του πρώτου κύματος του ιού. **Πηγή εικόνας:** https://www.google.com/search?q=thai+airlines+covid-19+giveaway&rlz=1C1GCEA_enGR776GR777&sxsrf=ALeKk02XQztxQSOx1Fi8NwIIAPn21wEaeQ:1621026419658&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiY6aj_icrwAhUS2SoKHTtpCAIQ_AUoAXoECAEQAw&biw=1366&bih=657#imgrc=70d-UyWYdofDCM

- Τέλος, υπήρξε και μία πληθώρα καμπανιών με κοινό σλόγκαν το «μείνετε σπίτι σήμερα, για να μας επισκεφθείτε ξανά αύριο», όπως αυτές των DMMOs της Εσθονίας και του Fort Worth του Τέξας, οι οποίες παρουσιάζονται ακροθιγώς στο άρθρο της Codi Bott (Simpleview, Μάρτιος 2020).

3.4.3.2 Καλοκαίρι 2020: Απόπειρα επανόδου στην (ελεγχόμενη) κανονικότητα

Μετά το πρώτο σοκ, μετά το πέρασμα του πρώτου κύματος της πανδημίας του COVID-19, με την τουριστική σεζόν προ των πυλών, και με τους ταξιδιωτικούς περιορισμούς να αίρονται ή έστω να χαλαρώνουν μερικώς σε πολλούς σημαντικούς προορισμούς της υψηλίου, είχε φτάσει η ώρα για την τουριστική βιομηχανία να περάσει στη δεύτερη φάση της επικοινωνιακής διαχείρισης αυτής της συνταρακτικής κρίσης. Τα τουριστικά brands έδειξαν να αντιλαμβάνονται ότι δεδομένου του αλλαγμένου παγκόσμιου τοπίου, θα ήταν ανώφελο να επιχειρήσουν να περάσουν στους ταξιδιώτες το μήνυμα ότι το καλοκαίρι του 2020 θα είναι ίδιο με τα προηγούμενα και ότι η υγειονομική κρίση δεν έχει επηρεάσει και το προσφερόμενο τουριστικό προϊόν. Αντ' αυτού, οι προωθητικές ενέργειες των stakeholders της τουριστικής προσφοράς (ή τουλάχιστον ένα μεγάλο μέρος αυτών) και οι προσπάθειες δημιουργίας ζήτησης για τους προορισμούς επικεντρώθηκαν στην επίκληση στο συναίσθημα των καταναλωτών, στην κατάδειξη της διάθεσής τους να ανακουφίσουν τους καταναλωτές τους από την πολύ δύσκολη περίοδο της άνοιξης του 2020, και φυσικά στην υπογράμμιση της ανάγκης για προφύλαξη έναντι του ιού.

Πιο συγκεκριμένα, στο blog εταιρείας ψηφιακού μάρκετινγκ (DCMN blog, Αύγουστος 2020), έγινε μία καταγραφή ορισμένων ενδεικτικών εκστρατειών προβολής του οργανωμένου μαζικού τουρισμού διακοπών καλοκαιριού από διεθνούς εμβέλειας stakeholders της βιομηχανίας, λαμβανομένων φυσικά υπόψη των καινούριων δεδομένων που ορίζει και για τους ταξιδιώτες η νέα πραγματικότητα. Μερικές ενδιαφέρουσες και άξιες αναφοράς διαφημιστικές ενέργειες ήταν οι ακόλουθες:

- TUI: Ο γνωστός κολοσσός της ταξιδιωτικής και τουριστικής βιομηχανίας σχεδίασε το προσφερόμενο πακέτο της πρώτης σεζόν μετά την εμφάνιση της πανδημίας με προσοχή, ευαισθησία και σεβασμό στην περιπέτεια από την οποία προέρχονταν οι πελάτες του. Με τον σχεδιασμό και την εκτέλεση μίας μη επιθετικής πολιτικής μάρκετινγκ, και με στόχευση (επίκληση) στο συναίσθημα της ανυπομονησίας των καταναλωτών να ταξιδέψουν ξανά, να νιώσουν ελεύθεροι και να έρθουν και πάλι σε επαφή με όσα «έχουν πραγματική σημασία» (όπως αναφέρεται και στο video της διαφήμισης, στο οποίο βλέπουμε ανέμελους τουρίστες να διασκεδάζουν με τους αγαπημένους τους ανθρώπους σε παραθαλάσσιες τοποθεσίες και να ξεφεύγουν από τις έγνοιες της καθημερινότητας), η TUI φρόντισε να φρεσκάρει στο μυαλό των πελατών της την αίσθηση της κανονικότητας (λαμβανομένων πάντα υπόψη των νέων υγειονομικών συνθηκών), και να μην εστιάσει αυτή τη φορά την προβολή της στις προσφορές και στα προωθητικά πακέτα που πουλούσε τα προηγούμενα

χρόνια. Όπως δήλωσε και η Chief Marketing Officer της εταιρείας, Katie McAlister, στην ιστοσελίδα ταξιδιωτικών ειδήσεων Travel Weekly (έτσι όπως μεταφέρονται οι δηλώσεις της από το blog DCMN), *Θέλαμε να προσκαλέσουμε τους πελάτες να νιώσουν ανυπόμονοι να ταξιδέψουν ξανά.»*



Εικόνα 11: Το κύριο μήνυμα της προαναφερθείσας καμπάνιας της TUI για το 2020. Πηγή εικόνας: <https://i.ytimg.com/vi/2f7yKhBPrS4/mqdefault.jpg>

- **Ιxigo:** Η φαντασία (και η ευρηματικότητα) με την οποία το τμήμα μάρκετινγκ της Ixigo – του κορυφαίου ιστότοπου παροχής πληροφοριών για πτήσεις, σιδηροδρομικές μεταφορές και συγκοινωνίες στην αγορά της Ινδίας - σχεδίασε τη διαφημιστική καμπάνια της σεζόν του 2020 είναι χωρίς καμία αμφιβολία αξιοσημείωτη. Το σκεπτικό της επιχείρησης στην προσπάθεια επικοινωνίας με το κοινό της, εκτός φυσικά από τον τονισμό των νέων υγειονομικών συνθηκών, αφορούσε στην αποφυγή της αρνητικής ενέργειας και, αντιθέτως, στη δημιουργία θετικών συναισθημάτων. Για τον σκοπό αυτό, τα στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ δημιούργησαν ένα σύντομο video μέσω του οποίου αντιπαρέβαλλαν ολόκληρη τη διαδρομή που πραγματοποιεί ο επιβάτης από τη στιγμή του ηλεκτρονικού check-in μέχρι την άφιξή του στον προορισμό με το δημοφιλές βιντεοπαιχνίδι “Super Mario”. Ειδικότερα, και στοχεύοντας πολύ έξυπνα στην υπογράμμιση της ανάγκης διαφύλαξης της δημόσιας υγείας και από μεριάς των επιβατών, οι δημιουργοί της καμπάνιας παραλλήλισαν τα κέρδη που αποκομίζει ο Mario στις περιπέτειές του με τα είδη υγιεινής και προστατευτικού εξοπλισμού που ήταν απαραίτητα στον επισκέπτη της Ινδίας του 2020. Τα κέρματα που συλλέγει ο Mario αντικαταστάθηκαν από αντισηπτικά διαλύματα, ενώ οι υπόλοιπες ανταμοιβές του ήρωα του βιντεοπαιχνιδιού έδωσαν τη θέση τους σε μάσκες, επιτυχείς ελέγχους

θερμοκρασίας, και σε όλα τα υπόλοιπα στοιχεία που εξασφαλίζουν ένα ασφαλές ταξίδι στον τουρίστα και ταυτόχρονα βοηθούν στην καταπολέμηση του ιού. Με αυτόν τον τρόπο, η Ixigo επέδειξε το κοινωνικά υπεύθυνο πρόσωπό της μαχόμενη κατά της πανδημίας, προκάλεσε ψυχική ανάταση στο κοινό της με αυτή την ανάλαφρη και διασκεδαστική καμπάνια, και, κυρίως, έθεσε τις βάσεις για την αναστολή των επιφυλάξεων πολλών επιβατών, οι οποίοι δίσταζαν να ταξιδέψουν αεροπορικά λόγω του φόβου προσβολής από τον COVID-19 κατά τη διάρκεια κάποιας πτήσης.

- **Promote Iceland:** Η Σύμπραξη Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα Promote Iceland είναι ο DMMO που έχει αναλάβει την προβολή και προώθηση του τουριστικού προορισμού της Ισλανδίας. Για να προετοιμάσει το έδαφος για την υποδοχή των επισκεπτών της καλοκαιρινής σεζόν του 2020 και για να προσφέρει στους ενδιαφερόμενους επισκέπτες της χώρας μία εκτόνωση από τη συναισθηματικά εξαντλητική και πικρή περίοδο του lockdown, ο οργανισμός δημιούργησε μία σειρά από διαφημίσεις, μέσω των οποίων προέτρεπε τους χρήστες της ιστοσελίδας του να του αποστείλουν ηλεκτρονικά τα ηχογραφημένα ουρλιαχτά τους, τα οποία ύστερα προβάλλονταν δημόσια μέσω ηχείων σε επτά (7) διαφορετικές τοποθεσίες της χώρας. Με αυτή την τακτική της επίκλησης στο συναίσθημα του καταναλωτή -την οποία εφάρμοσε και η TUI-, ο οργανισμός ξεκίνησε να προετοιμάζει την ανάκαμψη της Ισλανδίας από την οικονομικά καταστροφική περίοδο του πρώτου κύματος της πανδημίας με μία αρκετά έξυπνη επικοινωνιακή στρατηγική, η οποία δημιούργησε μία έντονη συναισθηματική εμπειρία στο target group του προορισμού, απεικονίζοντας ταυτόχρονα τη νέα πραγματικότητα.

3.5 Επικοινωνιακή διαχείριση της υγειονομικής κρίσης στην Ελλάδα

Η πανδημία του COVID-19 δεν έκανε εξαίρεση για χάρη της Ελλάδας. Το πρώτο κρούσμα εμφανίστηκε στη χώρα μας στα τέλη Φεβρουαρίου του 2020, και έκτοτε ο ιός διασπάρθηκε με ταχύτητα που ανάγκασε την κυβέρνηση να προβεί στα γνωστά σε όλους μας μέτρα περιορισμού της μετάδοσής του. Ο τουρισμός, ως φορέας μετάδοσης του ιού και ταυτόχρονα ως δραστηριότητα που εξαρτάται άμεσα από τις μετακινήσεις και τη δια ζώσης επαφή των ανθρώπων, δε θα μπορούσε παρά να υποστεί δριμύτατα πλήγματα. Τα πλήγματα αυτά πήραν τη μορφή αναστολής λειτουργίας καταστημάτων λιανεμπορίου τουριστικών και ταξιδιωτικών υπηρεσιών, αερολιμένων, θαλάσσιων και χερσαίων επιβατικών μετακινήσεων και γενικά των stakeholders της τουριστικής

προσφοράς, συνοδευόμενα ταυτόχρονα από τον έντονο φόβο απώλειας της τουριστικής σεζόν, δεδομένου του ισχυρού αρχικού σοκ και της τότε έλλειψης εμβολίων. Όλα τα παραπάνω δεν άφησαν άλλη επιλογή στους φορείς επικοινωνίας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος από το να αναπτύξουν στρατηγικές διαχείρισης της κρίσης, ούτως ώστε –σε πρώτη φάση- να μετριάσουν στον μέγιστο δυνατό βαθμό τις απώλειες.

3.5.1 Προετοιμασία για την τουριστική σεζόν 2020

Για να ανασταλούν λοιπόν αυτές οι ανησυχίες και να εκμηδενιστούν οι όποιες πιθανότητες απώλειας της σεζόν, οι κύριοι φορείς προώθησης του ελληνικού τουρισμού, δηλαδή το Υπουργείο Τουρισμού, ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού και ο Μη Κερδοσκοπικός Οργανισμός Marketing Greece, προσάρμοσαν τις στρατηγικές προβολής της Ελλάδας και των επιμέρους προορισμών της στα καινούρια και αναπάντεχα επιδημιολογικά δεδομένα.

3.5.1.1 Άνοιξη 2020 και καμπάνια «Greece From Home»

Όπως έκαναν και οι φορείς διαφήμισης πολλών τουριστικών προορισμών του εξωτερικού στο διάστημα εκδήλωσης του πρώτου κύματος του κορωνοϊού, έτσι και αυτοί του ελληνικού τουριστικού προϊόντος φρόντισαν να διατηρήσουν θερμές τις σχέσεις των καταναλωτών με τη χώρα κατά την περίοδο του lockdown. Αυτός ακριβώς ήταν ο λόγος δημιουργίας της πρώτης καμπάνιας μετά το πρώτο ξέσπασμα της πανδημίας, της επονομαζόμενης «Greece From Home» (Ελλάδα από το σπίτι). Οι τρεις φορείς επιχείρησαν να υποκαταστήσουν προσωρινά τη δια ζώσης εμπειρία του τουρίστα στην Ελλάδα με την εξ αποστάσεως. Για τον σκοπό αυτό, όπως αναφέρεται και στο μίνι αφιέρωμα της ενημερωτικής ιστοσελίδας news247 (2020), η εκστρατεία χωρίστηκε σε δύο μέρη:

- *Προβολή του τουριστικού προϊόντος στο YouTube:* Η γνωστή πλατφόρμα αναπαραγωγής video χρησιμοποιήθηκε για την προβολή των «υλικών» που συνθέτουν την τουριστική εμπειρία στην Ελλάδα. Για την ακρίβεια, στο κανάλι του ΕΟΤ στην εν λόγω πλατφόρμα προβλήθηκε περιεχόμενο σχετικό με την ελληνική γαστρονομία, τη μουσική, τη μόδα, τον χορό, και φυσικά με τα αξιοθέατα διάφορων προορισμών της χώρας.
- *Εικονικά «ταξίδια» στην Ελλάδα:* Η ιστοσελίδα www.discovergreece.com παρείχε στους ενδιαφερόμενους τη δυνατότητα να έρθουν σε απομακρυσμένη

επαφή με τα ελληνικά αξιοθέατα, τη φύση, την παράδοση και τις γεύσεις, μέσω της ψηφιακής πύλης που παρήγαγε όλο αυτό το πλούσιο και ενδεικτικό του τουριστικού ενδιαφέροντος της Ελλάδας περιεχόμενο.

Ο τότε Υπουργός Τουρισμού, Χάρης Θεοχάρης, χαιρέτισε την καμπάνια, κάνοντας τις εξής δηλώσεις μετά τη δημοσιοποίησή της:

«Η κυβέρνηση σήμερα εκτός από μέτρα για την προάσπιση της δημόσιας υγείας, τη θωράκιση και επανεκκίνηση της οικονομίας και την ανασυγκρότηση της ελληνικής κοινωνίας, παίρνει πρωτοβουλίες και για την ενίσχυση και διαχείριση της εικόνας της χώρας μας ως τουριστικού προορισμού στο πλαίσιο της συνολικής στρατηγικής αντιμετώπισης της πανδημίας του ιού COVID-19.»

3.5.1.2 Δεύτερη φάση επικοινωνιακής διαχείρισης της κρίσης και «Endless Greek Summer»

Μετά τη λήξη του lockdown και με την τουριστική σεζόν να πλησιάζει, η σκυτάλη της διαφήμισης του προορισμού της Ελλάδας πέρασε στη Marketing Greece. Η ΜΚΟ, ανέκαθεν επιφορτισμένη με την αποστολή της προώθησης του τουρισμού της χώρας, επιχείρησε να υπενθυμίσει τόσο στο εγχώριο, όσο και στο εισερχόμενο κοινό τη διαχρονικότητα του ελληνικού καλοκαιριού, και να του περάσει το μήνυμα ότι παρά την υγειονομική κρίση, οι υπηρεσίες και τα φυσικά θέλγητρα που εξακολουθούν να καθιστούν ελκυστικό το ελληνικό καλοκαίρι παραμένουν αναλλοίωτα. Κάπως έτσι καταλήξαμε στο αποτέλεσμα της δεύτερης καμπάνιας προώθησης του τόπου εν μέσω της πανδημίας, που ονομάστηκε «Endless Greek Summer» (Ατελείωτο Ελληνικό Καλοκαίρι). Σε επίπεδο επικοινωνίας, η καμπάνια απευθύνεται στο συναίσθημα και στηρίζεται στην ενθάρρυνση των δυνητικών επισκεπτών να απολαύσουν τα περίφημα 3S –θάλασσα, ήλιος και άμμος- της Ελλάδας μαζί με τα αγαπημένα τους πρόσωπα, καθώς και να εφοδιαστούν με χαρά και προσμονή για τις επικείμενες επισκέψεις τους στη χώρα μας.

Και στην περίπτωση της συγκεκριμένης καμπάνιας δημιουργήθηκε το σχετικό video από τα στελέχη της Marketing Greece. Κεντρικό σλόγκαν του είναι η ατάκα «Greek summer is a state of mind». Με αυτή τη φράση, η οποία επεξηγείται αναλυτικότερα εντός του video, οι ενδεχόμενοι επισκέπτες της χώρας εισπράττουν το μήνυμα ότι η εμπειρία του καλοκαιριού στην Ελλάδα είναι κάτι παραπάνω από την απόλαυση της θάλασσας, του ήλιου, της γαστρονομίας, των αξιοθέατων και των πολιτιστικών μνημείων. Είναι, όπως αναφέρεται τόσο στο site της καμπάνιας, όσο και στην

παρουσίασή της από το Αθηναϊκό-Μακεδονικό Πρακτορείο Ειδήσεων (2020), μία «κατάσταση ευτυχίας», ή μία «αντίληψη».

3.5.1.3 Η καμπάνια του Υπουργείου Τουρισμού και του ΕΟΤ

Το αποτέλεσμα της συνεργασίας του Υπουργείου Τουρισμού και του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού, στην προσπάθεια προβολής της ελκυστικότητας του προορισμού της Ελλάδας ταυτόχρονα με την επισήμανση του διαφοροποιημένου τοπίου που έχει επιβάλλει η νέα υγειονομική πραγματικότητα, ήταν η καμπάνια «Destination Greece Health First» (προορισμός Ελλάδα, πρώτα η υγεία).

Η δομή και τα βασικά χαρακτηριστικά της καμπάνιας παρουσιάζονται εμπειριστατωμένα στη διαδικτυακή πλατφόρμα SuperGreeks (2020). Για να επιτευχθεί ο παραπάνω σκοπός της ανάδειξης της ασφάλειας του προορισμού σε συνδυασμό με την προβολή της διαχρονικής ελκυστικότητάς του, οι δημιουργοί στηρίχθηκαν στο ψηφιακό περιβάλλον του διαδικτύου, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της εφαρμογής κινητών τηλεφώνων (app) του ΕΟΤ “Visit Greece”, μέσω της οποίας οι ενδιαφερόμενοι επισκέπτες της Ελλάδας είχαν δυνατότητα πρόσβασης στην πληροφόρηση για τα μέτρα προστασίας από τον COVID-19 εντός του προορισμού, στο ειδικό δελτίο εντοπισμού επιβάτη που ο κάθε τουρίστας υποχρεούταν να συμπληρώσει πριν ταξιδέψει στη χώρα, όπως και σε κάθε άλλης μορφής απαραίτητη πληροφορία για το ταξίδι τους.

Μέρος της καμπάνιας φυσικά αποτέλεσε το καθιερωμένο σύντομο video, διάρκειας 30 δευτερολέπτων, στο οποίο οι δυνητικοί επισκέπτες της Ελλάδας προσκαλούνται να απολαύσουν τα κρυστάλλινα νερά και τις φυσικές ομορφιές του τόπου, ενώ παράλληλα τους παρέχονται οι απαραίτητες διαβεβαιώσεις για τα πλήρη υγειονομικά πρωτόκολλα που είναι έτοιμα να τεθούν σε εφαρμογή για την ασφάλειά τους.

Για αυτή την καμπάνια επίσης μίλησε ο τότε Υπουργός Τουρισμού, Χάρης Θεοχάρης, κατά τη διάρκεια της παρουσίασής της στο Μουσείο της Ακρόπολης, αναφερόμενος επιγραμματικά στη δομή και τους στόχους της με τα εξής λόγια:

«Το Υπουργείο Τουρισμού, σε συνεργασία με τον Ε.Ο.Τ., ξεκινάει μια νέα καμπάνια για την προώθηση της χώρας μας στο εξωτερικό. Η καμπάνια αυτή θα προωθήσει το μήνυμα της επανεκκίνησης, της ασφάλειας αλλά και της φιλοξενίας. Θυμίζουμε πως στο 1ο στάδιο, κατά τη διάρκεια της κρίσης, η χώρα μας, με το «Greece From Home», έμεινε ζωντανή στις καρδιές των ανθρώπων που θέλουν να την επισκεφτούν. Στο 2ο στάδιο, με την καμπάνια «Endless Greek Summer», θυμίζουμε πως το ελληνικό καλοκαίρι στην πραγματικότητα δεν τελειώνει ποτέ. Και σήμερα παρουσιάζουμε την

καμπάνια «Destination Greece Health First», η οποία επιτρέπει στον τουρίστα να ενημερωθεί και να πάρει την κρίσιμη απόφαση να έρθει στη χώρα μας. Είναι μια καμπάνια υποστήριξης για την κρίσιμη απόφαση του αν θα ταξιδέψει κάποιος και πού θα πάει.»

3.5.1.4 Η στρατηγική συνεργασία του EOT με την Aegean

Η εκστρατεία προβολής της Ελλάδας με σκοπό την προσέλκυση επισκεπτών για τη σεζόν του 2020 συνεχίστηκε με την πολύ σημαντική στρατηγική συνεργασία του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού με την Aegean. Η συμμαχία των δύο πλευρών απέφερε το αποτέλεσμα της καμπάνιας «Greece. More than a destination» (Ελλάδα. Κάτι παραπάνω από ένας προορισμός). Η συγκεκριμένη καμπάνια, όπως αναφέρεται στο ρεπορτάζ της Καθημερινής (2020), σχεδιάστηκε στα πλαίσια της επανεκκίνησης του τουρισμού μετά τη χαλάρωση των περιορισμών στις μετακινήσεις, και βασικό σκοπό της αποτέλεσε η προσέλκυση εισερχόμενων επισκεπτών για το καλοκαίρι, όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό αν σκεφτεί κανείς ότι αρωγός της καμπάνιας είναι ο κορυφαίος εθνικός αερομεταφορέας, ο οποίος συνδέει τη χώρα με πολυάριθμους προορισμούς του εξωτερικού. Σε σχέση με τα target groups του εξωτερικού, οι επιλεγθείσες αγορές-στόχοι στις οποίες απευθύνθηκε η εκστρατεία ήταν το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γαλλία, η Γερμανία, η Ιταλία, η Ισπανία, η Κύπρος, το Ισραήλ, η Ελβετία, η Ολλανδία, το Βέλγιο και η Αυστρία, σε έξι από τις γλώσσες των οποίων μεταφράστηκε το σχετικό προωθητικό video της εκστρατείας. Η ονομασία της καμπάνιας, όπως και οι εικόνες που προβάλλονται στο video, είναι μία απόπειρα παρακίνησης των μελλοντικών εισερχόμενων επισκεπτών της χώρας να αντιληφθούν το ταξίδι τους στην Ελλάδα ως μία ευκαιρία όχι απλά να επισκεφθούν τον προορισμό, αλλά ως κάτι βαθύτερο. Σαν μία ευκαιρία να βιώσουν όλα τα συναισθήματα και τις αισθήσεις που μπορεί να τους προσφέρει η τουριστική εμπειρία στην Ελλάδα. Γαλήνη, ελευθερία, αναζωογόνηση, χαλάρωση, χαρά, ευφορία, διασκέδαση, είναι αυτά που αναφέρονται στο promotional video.



Εικόνα 12: Σκοπός της καμπάνιας που δημιούργησαν από κοινού ο ΕΟΤ και η Aegean ήταν να εμπνεύσει στους επισκέπτες του 2020 αυτά τα συναισθήματα. **Πηγή εικόνας:** https://news.qtp.gr/wp-content/uploads/2020/07/Greece-More-than-a-Destination_campaign.jpg

Τους σκοπούς και τους λόγους δημιουργίας αυτής της καμπάνιας συνόψισε και η διευθύντρια μάρκετινγκ της Aegean, Μαρίνα Βάλβη (Καθημερινή, 2020), αναφέροντας χαρακτηριστικά ότι «σε μια περίοδο που η ανάγκη για προβολή της χώρας μας είναι ζωτικής σημασίας, η στρατηγική συνεργασία της Aegean με τον ΕΟΤ είναι περισσότερο σημαντική από ποτέ. Κι αυτό γιατί ιδιαίτερα τώρα, η δυναμική των συνεργειών είναι αυτή που θα δώσει την απαραίτητη ώθηση ώστε η χώρα μας να αποτελέσει την πιο ελκυστική επιλογή προορισμού. Η καμπάνια που σχεδιάσαμε από κοινού με τον ΕΟΤ, βασίζεται στα συναισθήματα που γεννά ο τόπος μας, γιατί αυτά είναι που μένουν στο μυαλό και την καρδιά του επισκέπτη, αυτά είναι που αναζητά, ακόμη κι όταν δε βρίσκεται εκεί. Δεν καλούμε τον επισκέπτη στην Κρήτη, τη Σαντορίνη, την Ικαρία. Τον προσκαλούμε στην χαρά, την ηρεμία, την ελευθερία.»

3.5.2 Δεύτερο κύμα πανδημίας και προετοιμασία για τον τουρισμό του 2021

Η τουριστική σεζόν του 2020 στην Ελλάδα να μεν έδωσε σε έναν αρκετά μεγάλο βαθμό την αίσθηση της κανονικότητας στους επισκέπτες, ωστόσο ο COVID-19 συνέχισε να είναι πανταχού παρών και μετά το πέρας της. Κατά συνέπεια, ο σχεδιασμός της επικοινωνίας και της τουριστικής προβολής της χώρας για την επόμενη τουριστική σεζόν, αλλά και γενικά για το έτος 2021 εξακολούθησε να υπόκειται στους περιορισμούς, τις νέες συνήθειες, και γενικότερα σε όλες τις αλλαγές τις οποίες επέβαλε η υγειονομική κρίση σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του τουρισμού.

Η επίδραση αυτών των αλλαγών στις στρατηγικές προβολής της χώρας ήταν εμφανής στις διαφημιστικές εκστρατείες που αναπτύχθηκαν ενόψει του 2021 και της τουριστικής σεζόν του. Η Marketing Greece, ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού και οι στρατηγικοί συνεργάτες του ΕΟΤ προσάρμοσαν τις στρατηγικές επικοινωνίας τους στις καινούριες ανάγκες των δυνητικών επισκεπτών της Ελλάδας, έτσι όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί στον καιρό της πανδημίας. Πιο αναλυτικά:

3.5.2.1 Η καμπάνια της Marketing Greece για τον τουρισμό υπαίθρου

Τα καινούρια μοτίβα ζήτησης που προέκυψαν ως αποτέλεσμα της πανδημίας, η ανάγκη ευρύτερης αξιοποίησης των ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού και ο ήδη υπάρχων στόχος της άμβλυνσης της εποχικότητας, έστρεψαν το επίκεντρο του ενδιαφέροντος της Marketing Greece σε τουριστικές δραστηριότητες που παρεκκλίνουν από το παραδοσιακό μοντέλο του ηλιοτροπικού τουρισμού των 3s. Η καινούρια καμπάνια της ΜΚΟ, τιτλοφορούμενη «Outdoor Activities», ανταποκρίθηκε στην όξυνση της ζήτησης του τουρισμού υπαίθριων δραστηριοτήτων, η οποία κορυφώθηκε εν μέσω της υγειονομικής κρίσης, όπως είναι εύλογο από τη στιγμή που αυτές οι δραστηριότητες βοηθούν τους καταναλωτές να ικανοποιήσουν τουριστικές ανάγκες και ταυτόχρονα ευνοούν τη μετάδοση του ιού πολύ λιγότερο από αυτές που λαμβάνουν χώρα σε εσωτερικούς χώρους.

Για τους σκοπούς της καμπάνιας, η οποία αποτυπώνεται λεπτομερώς από την ιστοσελίδα e-Travel News (2020), ο οργανισμός δημιούργησε ένα video διάρκειας δύο λεπτών, ονομάζοντάς το «Greece: A passion for the great outdoors» (Ελλάδα: Ένα πάθος για τις «μεγάλες» υπαίθριες δραστηριότητες). Στο video βλέπουμε ένα κινηματογραφικού τύπου αφιέρωμα σε πολλών ειδών δραστηριότητες που μπορεί να «καταναλώσει» ο τουρίστας στην ελληνική ύπαιθρο. Από τη γαλήνη της ιππασίας και το ήρεμο rafting στα καταγάλανα ελληνικά νερά μέχρι την αδρεναλίνη του mountain biking και του σκι, ο δυνητικός επισκέπτης που παρακολουθεί το video της καμπάνιας παίρνει μία πρώτη γεύση για όλες τις εμπειρίες, και κυρίως όλα τα συναισθήματα που μπορεί να του προσφέρει η επίσκεψη στη χώρα μας.

Με το video της καμπάνιας, στο οποίο ο τουρίστας είναι αυτός που απεικονίζεται να έχει ενεργό ρόλο στις προαναφερθείσες δραστηριότητες, η Marketing Greece τον καθιστά πρωταγωνιστή της τουριστικής εμπειρίας στο υποσυνείδητο του θεατή, δίνοντας ταυτόχρονα έμφαση στα συναισθήματα που θα βιώσει ο ταξιδιώτης ερχόμενος στην Ελλάδα οποιαδήποτε εποχή του χρόνου.

3.5.2.2 Η νέα καμπάνια του ΕΟΤ: «All you want is Greece»

Ενόψει της προετοιμασίας για την υποδοχή των επισκεπτών της τουριστικής σεζόν του 2021, αλλά και με το βλέμμα στραμμένο στη δημιουργία ενός προορισμού ελκυστικού όλο τον χρόνο, ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού ξεκίνησε να υλοποιεί το στρατηγικό πλάνο τριετίας που μέχρι τότε ήταν στη θεωρία, προκειμένου να διαμορφώσει το τουριστικό προϊόν της επόμενης ημέρας και να τοποθετήσει την Ελλάδα σε ισχυρή θέση στον τουριστικό χάρτη της μετά COVID εποχής.

Το πρώτο στάδιο υλοποίησης του στρατηγικού σχεδιασμού του ΕΟΤ ήταν η συνεργασία του με την κοινοπραξία Ogilvy-AQ Strategy. Οι δύο εταιρείες μάρκετινγκ και ο ΕΟΤ εργάστηκαν από κοινού για την ανάκαμψη του ελληνικού τουρισμού από το δεύτερο κύμα της πανδημίας, και το αποτέλεσμα της δουλειάς τους ήταν η καμπάνια «All you want is Greece».

Και αυτή η καμπάνια εστίασε στο συναίσθημα του μελλοντικού επισκέπτη και στις νέες ανάγκες που του έχει δημιουργήσει ή του έχει φέρει στην επιφάνεια η πανδημία. Οι καταναλωτές προέρχονταν από τη δυσάρεστη περίοδο των περιορισμών στις μετακινήσεις, και διακατέχονταν έντονα από την ανάγκη της χαλάρωσης, της αλλαγής παραστάσεων και της αποσυμπίεσης.

Ως εκ τούτου, σε επίπεδο επικοινωνίας, η καμπάνια επιχείρησε να στείλει στον υποψήφιο επισκέπτη της χώρας το μήνυμα ότι η Ελλάδα είναι ο κατάλληλος προορισμός η επίσκεψη στον οποίο θα τον κάνει να γευτεί ξανά τις απολαύσεις και τις χαρές που έχει ανάγκη αλλά δε μπορούσε να βιώσει εξαιτίας της πανδημίας. Στη βάση αυτού του σκεπτικού, η φράση «All you want is Greece», η οποία είναι το σλόγκαν της καμπάνιας, επιδιώκει να τονίσει το συγκριτικό πλεονέκτημα της Ελλάδας έναντι των ανταγωνιστικών τουριστικών προορισμών, διαφοροποιώντας την έτσι από αυτούς. Τη λογική της καμπάνιας «All you want is Greece» συνόψισε και ο γενικός γραμματέας του ΕΟΤ, Δημήτρης Φραγκάκης, έτσι όπως μεταφέρει τις δηλώσεις του η εφημερίδα «Δημοκρατική» (2021):

«Η Ελλάδα παραμένει ένας από τους σημαντικότερους τουριστικούς προορισμούς και θέλουμε να είναι πρωταγωνιστής και στην μετά-COVID εποχή. Μπορούμε να προσφέρουμε στον επισκέπτη όλα όσα του στέρησε η πανδημία όλο αυτό το διάστημα και να τον κάνουμε να βιώσει την αυθεντικότητα και την ξεχωριστή ταυτότητα του τόπου και των ανθρώπων μας. Εκεί ακριβώς εστιάζει και το μήτο της νέας καμπάνιας: Όλα όσα θέλεις, είναι η Ελλάδα.»



Εικόνα 13: Η κεντρική φωτογραφία της καμπάνιας «All you want is Greece». Πηγή εικόνας: <https://dinnerinthesky.gr/wp-content/uploads/2021/03/ALL-YOU-WANT-IS-GREECE-.jpeg>

3.5.2.3 Η συνέχιση της συνεργασίας EOT-Aegean

Η καμπάνια «Greece. More than a destination», την οποία «έτρεξαν» από κοινού ο ΕΟΤ με την Aegean εν όψει της τουριστικής σεζόν του 2020, ήταν αρκετά επιτυχημένη ώστε οι δύο στρατηγικοί συνεταιίροι να είναι πρόθυμοι να συνεχίσουν τη συνεργασία τους και το 2021. Οι δύο πλευρές έθεσαν στο επίκεντρο του ενδιαφέροντός τους τις ξένες αγορές και σε αυτό το νέο έτος, κρίνοντας ότι υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη προβολής της ελκυστικότητας των τουριστικών προορισμών της Ελλάδας σε αυτές.

Η καμπάνια του 2021 κινήθηκε στην ίδια λογική με την προηγούμενη στην οποία συμμετείχε ο ΕΟΤ, την «All you want is Greece», υπό την έννοια ότι επικεντρώθηκε στην ανάδειξη των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της Ελλάδας έναντι των άμεσα ανταγωνιστικών τουριστικών προορισμών. Συγκεκριμένα, επιδιώχθηκε η ανάδειξη της ξεχωριστής ταυτότητας του τόπου και της μοναδικότητας της τουριστικής εμπειρίας που βιώνει ο εισερχόμενος επισκέπτης στη χώρα μας, μέσω της προβολής όχι τόσο των αξιοθέατων, των γαστρονομικών επιλογών, του ήλιου, της θάλασσας και των λοιπών «υλικών» θελγέτρων του τουριστικού προορισμού, όσο των συναισθημάτων ηρεμίας, ανακούφισης, διασκέδασης και ευτυχίας που η Ελλάδα μπορεί να του προσφέρει και η πανδημία του είχε στερήσει το προηγούμενο διάστημα.

Οι δύο φορείς είχαν και μία πιο έμμεση συνεργασία. Ο ΕΟΤ, αποσκοπώντας στην ανάκαμψη των ελληνικών νησιών που είχαν υποστεί τα βαρύτερα πλήγματα από την προσφυγική κρίση, σχεδίασε και μία καμπάνια με αποδέκτες τις διεθνείς αγορές,

προκειμένου να προσελκυστεί τουριστική ζήτηση για νησιά όπως η Σάμος, η Λέσβος και η Χίος, αλλά και για άλλα νησιά που είχαν σηκώσει μικρότερο βάρος αλλά είχαν ανάγκη τουριστικής προβολής, όπως η Κως και η Λέρος. Την καμπάνια αυτή προέβαλε και η Aegean μέσω των λογαριασμών της στα social media.

Κεφάλαιο 4^ο

Η πρωτογενής έρευνα

Η δευτερογενής έρευνα εστιάστηκε στην καταγραφή ορισμένων βασικών στρατηγικών επικοινωνιακής διαχείρισης της υγειονομικής κρίσης που έχουν εφαρμοστεί από τους κύριους stakeholders της τουριστικής βιομηχανίας από τον Μάρτιο του 2020. Στο τρέχον κεφάλαιο θα παρατεθεί ο σχεδιασμός της πρωτογενούς έρευνας, ενώ στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματά της.

4.1 Μεθοδολογία έρευνας

Η πρωτογενής έρευνα μέσω της οποίας προσεγγίζονται οι ερευνητικοί στόχοι της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας είναι η **ποιοτική**.

Η ποιοτική έρευνα αξιοποιήθηκε προκειμένου να διερευνηθούν οι επικοινωνιακές στρατηγικές που έχουν εφαρμοστεί κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης από μεριάς σημαντικών φορέων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική τουριστική αγορά. Στελέχη των φορέων αυτών παραχώρησαν συνεντεύξεις στα πλαίσια της πρωτογενούς έρευνας.

Γενικώς, μία ποιοτική συνέντευξη είναι μία «*συζήτηση με σκοπό*» (Burgess, 1984, όπως αναφέρεται στο: Krasanaki, Salamoura and Kyriakaki, 2021). Οι συνεντεύξεις είναι μία από τις πλέον αναγνωρισμένες μεθόδους ποιοτικής έρευνας. Πρόκειται για μία σχέση αλληλεπίδρασης με ανθρώπους, υπό την έννοια ότι ο ερευνητής αποκτά πρόσβαση σε έμπειρους ανθρώπους που έχουν συγκεκριμένη άποψη, και βοηθούν έτσι τους interviewers να ερευνήσουν ένα θέμα (Mason, 2011). Το πλεονέκτημα της συγκεκριμένης ερευνητικής μεθόδου έγκειται στη λεπτομερή ανάλυση ενός θέματος, με τη χρήση χρήσιμων πληροφοριών. Ταυτόχρονα, προσφέρει ιδέες για περαιτέρω έρευνα (McLeod, 2019).

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας λοιπόν, παραχωρήθηκαν δέκα (10) συνεντεύξεις από έμπειρα στελέχη του τουρισμού, προερχόμενα από διαφορετικούς κλάδους του: ξενοδοχεία, αερομεταφορές, κρουαζιέρα, καθώς και από ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού όπως ο συνεδριακός και το yachting. Ο οδηγός συνέντευξης περιστρέφεται γύρω από έξι (6) βασικές θεματικές, οι οποίες διαμόρφωσαν τις ερωτήσεις της έρευνας. Οι ερωτήσεις αυτές με τη σειρά τους στηρίχθηκαν στη θεωρητική τεκμηρίωση που έγινε στα προηγούμενα κεφάλαια. Ειδικότερα, οι θεματικές αυτές αναφέρονται σε επικοινωνιακές τακτικές τις οποίες

έθεσαν σε εφαρμογή οι επιχειρήσεις που εκπροσωπούν οι 10 συνεντευξιαζόμενοι, και σχετίζονται με:

- Δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης
- Ανθρωποκεντρική επικοινωνία
- Σταδιακή εκτόνωση/ανακούφιση των πελατών τους ως βασική προτεραιότητα των επιχειρήσεων
- Διατήρηση επαφής με τους πελάτες τους κατά τις δύο περιόδους lockdown
- Απόκτηση/διατήρηση/ανάκτηση της εμπιστοσύνης των πελατών
- Σύσταση για την ανάγκη διαφύλαξης της δημόσιας υγείας και από μεριάς του ταξιδιωτικού κοινού, με ταυτόχρονη διατήρηση της προσμονής τους για ταξίδια μετά το lockdown

Λόγω της χιλιομετρικής απόστασης, οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση μέσων εξ αποστάσεως επικοινωνίας, και συγκεκριμένα μέσω του Skype και του Viber. Η χρονική διάρκεια διενέργειάς τους ήταν από την 6^η/9 μέχρι την 1^η/10/2021.

4.2 Αποτελέσματα της έρευνας

Υπενθυμίζεται ότι ο κύριος στόχος της πρωτογενούς έρευνας ήταν η διερεύνηση του βαθμού εφαρμογής (από μεριάς των επιχειρήσεων που εκπροσωπούν οι συμμετέχοντες) των πρακτικών επικοινωνιακής διαχείρισης της υγειονομικής κρίσης οι οποίες θίχτηκαν στη δευτερογενή έρευνα, όπως φυσικά και ο εμπλουτισμός του «ρεπερτορίου» των στρατηγικών επικοινωνιακής διαχείρισης της κρίσης με επιπλέον πρακτικές οι οποίες δεν αναδείχθηκαν στο θεωρητικό μέρος της έρευνας. Για τον σκοπό αυτό, και στα πλαίσια των έξι (6) παραπάνω θεματικών, παρατίθενται παρακάτω τα συμπεράσματα ανά θεματική.

Θεματική 1: Δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Ερώτηση 1: Πώς προβάλατε το κοινωνικά υπεύθυνο πρόσωπο της επιχείρησής σας κατά τη διάρκεια της πανδημίας; Τι δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης εφαρμόσατε;

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται όχι αμιγώς αλλά εμμέσως με το θέμα της επικοινωνιακής διαχείρισης, υπό την έννοια ότι η εφαρμογή τέτοιων πρακτικών «επικοινωνεί» προς το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι υπεύθυνη και φερέγγυα (Hoekstra; Leeflang, 2020).

Από τις απαντήσεις των 10 ερωτηθέντων, προκύπτει ότι πράγματι η λειτουργία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης όχι μόνο είχε την τιμητική της στην περίοδο της πανδημίας, αλλά οι επιχειρήσεις είχαν έναν παραπάνω λόγο να εστιάσουν σε αυτή. Στις 9 από τις 10 περιπτώσεις των συνεντευξιαζόμενων υιοθετήθηκαν τέτοιου είδους δράσεις, με τις εν λόγω επιχειρήσεις να αποκομίζουν –είτε ήταν αυτή η πρόθεσή τους είτε όχι- το όφελος της ενίσχυσης της δημόσιας εικόνας τους, και ταυτόχρονα να συνδράμουν ενδιαφερόμενα μέρη του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Ένα παράδειγμα δράσης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αποτελεί η περίπτωση του 10^{ου} συνεντευξιαζόμενου, ο οποίος δήλωσε στη συνέντευξή του: *«Έχουμε εφαρμόσει ορισμένες πρακτικές που θα μπορούσαν να ενταχθούν στο πλαίσιο της κοινωνικής ευθύνης. Δωρίσαμε μάσκες και γάντια στο ιατρείο του χωριού. Βοηθήσαμε οικονομικά κατοίκους της περιοχής που εξαιτίας της πανδημίας έχασαν τη δουλειά τους. Επίσης παρείχαμε σε όλους τους πελάτες μέτρα ατομικής προστασίας –γάντια, μάσκες, αντισηπτικά και όλα τα σχετικά.»*

Θεματική 2: Ανθρωποκεντρική επικοινωνία

Ερώτηση 2: Τι έκανε για να δείξει κατανόηση/συμπόνια/ενσυναίσθηση/συμπαράσταση στους πελάτες για τις δυσκολίες που περνούσαν κατά την περίοδο των δύο lockdowns η επιχείρησή σας; Πώς προέβλεπε το ανθρωποκεντρικό της πρόσωπο;

Η ερώτηση αυτή προέκυψε καθαρά από τα «ευρήματα» της δευτερογενούς έρευνας. Βάσει πολλών βιβλιογραφικών αναφορών από το εξωτερικό αλλά και από την Ελλάδα, η επίκληση στο συναίσθημα, η επίδειξη κατανόησης και η ενσυναίσθηση ήταν βασικά στοιχεία στην επικοινωνία των stakeholders της τουριστικής προσφοράς με τους ταξιδιώτες κατά τη διάρκεια των δύο περιόδων εγκλεισμού. Η συντριπτική πλειοψηφία των απαντήσεων των δέκα συνεντευξιαζόμενων επιβεβαιώνει τον παραπάνω ισχυρισμό (Qualifio blog, 2020).

Ειδικότερα, η επικοινωνία των φορέων που συμμετέχουν στην τουριστική προσφορά με το ταξιδιωτικό κοινό κατά τις δύο περιόδους lockdown (κυρίως του δεύτερου) εμπειρείχε τα παραπάνω «συναισθηματικά» στοιχεία, άλλα σε μεγαλύτερο βαθμό, άλλα σε μικρότερο. Κυρίαρχο ρόλο θα λέγαμε ότι διαδραμάτισαν η ενσυναίσθηση και η κατανόηση, οι οποίες εκφράστηκαν και με πραγματικές ανθρώπινες συναισθηματικές συμπεριφορές -όπως στην περίπτωση του πρώτου και του έκτου συνεντευξιαζόμενου-, κυρίως όμως τις είδαμε να εφαρμόζονται με πρακτικές στρατηγικές ανακούφισης των τουριστών, όπως οι δωρεάν ακυρώσεις κρατήσεων, η προσφορά καλύτερων τιμών για τα ταξίδια μετά το lockdown, και η πιστή τήρηση των υγειονομικών πρωτοκόλλων. Ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος σημειώνει: *«Εμείς δουλεύουμε πάντα με συναίσθημα.*

Στην περίοδο της πανδημίας είχαμε έναν παραπάνω λόγο για να το κάνουμε. Δεν μιλούσαμε 'ξύλινα'. Πάντα υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας, γιατί πάντα βλέπεις ανθρώπους.»

Θεματική 3: Σταδιακή εκτόνωση/ανακούφιση των πελατών τους ως βασική προτεραιότητα των επιχειρήσεων

Ερώτηση 3: Προσπαθήσατε να δείξετε στους πελάτες σας ότι βασική σας προτεραιότητα είναι η ανακούφιση/εκτόνωσή τους από την περίοδο των lockdowns; Αν ναι, με ποιες ενέργειες;

Είναι προφανές ότι μετά την άρση των ταξιδιωτικών περιορισμών, οι τουρίστες – άσχετα αν μερίδα αυτών ήταν διστακτική στο να ταξιδέψει- θα ένιωθαν έντονα την ανάγκη της εκτόνωσης από την περίοδο αυτή (DCMN blog, 2020; Δημοκρατική, 2021).

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην πρωτογενή έρευνα διαπιστώνουμε ότι οι πελάτες τους, ειδικά μετά το πρώτο lockdown, φοβούνταν να ταξιδέψουν. Ταυτόχρονα όμως διακατέχονταν έντονα από αυτή την ανάγκη. Ήθελαν δηλαδή να ανακουφιστούν, αλλά με ασφάλεια. Οι επιχειρήσεις τις οποίες εκπροσωπούν οι δέκα συμμετέχοντες έδειξαν στην πλειονότητά τους στους πελάτες τους ότι η εκτόνωση, συνδυαζόμενη με την απόλυτη ασφάλειά τους, βρίσκεται στην κορυφή της λίστας προτεραιοτήτων τους. Αυτό το κατόρθωσαν με τη χρήση επικοινωνιακών πρακτικών όπως ο καθησυχασμός για την πιστή εφαρμογή των υγειονομικών πρωτοκόλλων, και η γενικότερη δημιουργία μιας αίσθησης ασφάλειας, την οποία –όπως εύστοχα τονίζει ο ένατος συνεντευξιαζόμενος- *οι επιχειρήσεις παροχής της τουριστικής εμπειρίας οφείλουν να δημιουργούν στον πελάτη πριν καν ταξιδέψει*. Ακόμα, η προσφορά δελεαστικών τιμών ή η συμμετοχή σε διαγωνισμούς με τους οποίους ο επισκέπτης κέρδιζε κάποιες δωρεάν διανυκτερεύσεις ήταν μία τακτική παροχής ενός επιπλέον κινήτρου στον επισκέπτη, έτσι ώστε να ταξιδέψει στον εκάστοτε τουριστικό προορισμό και να εκτονώσει αυτή την έντονη ανάγκη του.

Θεματική 4: Διατήρηση επαφής με τους πελάτες κατά τις δύο περιόδους lockdown

Ερώτηση 4: Τι κάνατε για να διατηρήσετε επαφή με τους πελάτες σας την περίοδο των δύο lockdown; Αξιοποιήσατε τα social media;

Η διατήρηση της επαφής με τους πελάτες τους αποτέλεσε εξίσου βασική προτεραιότητα για τους φορείς στους οποίους απασχολούνται οι συνεντευξιαζόμενοι. (news247, 2020; Qualifio blog, 2020).

Μάλλον αναπάντεχα, στο 50% των συμμετεχόντων τα social media δε χρησιμοποιήθηκαν την περίοδο lockdown. Χρησιμοποιήθηκαν όμως τα υπόλοιπα και

πιο «παραδοσιακά» μέσα εξ αποστάσεως επικοινωνίας, όπως το e-mail και τα newsletters. Οι κύριες επικοινωνιακές ενέργειες μέσω των οποίων διατήρησαν την επαφή με το κοινό τους στη δύσκολη αυτή περίοδο ήταν τα χαρακτηριστικά ανθρωποκεντρικής επικοινωνίας για τα οποία έγινε λόγος και νωρίτερα, η διαβεβαίωση για την τήρηση των πρωτοκόλλων η οποία επίσης προαναφέρθηκε, καθώς και η τακτική ενημέρωση των πελατών για την κατάσταση του τουριστικού προορισμού από πλευράς υγειονομικών συνθηκών. Ο 8^{ος} συνεντευξιαζόμενος αναφέρει χαρακτηριστικά ότι *«το ξενοδοχείο μας είχε κάνει πολλές δημοσιεύσεις τόσο στο Instagram, όσο και στο LinkedIn. Στις δημοσιεύσεις αυτές επεδίωκε να περάσει το μήνυμα ότι αποτελεί ένα 'COVID-Free' κατάλυμα, ενημέρωνε για τις ημερομηνίες όπου επρόκειτο να ανοίξει ξανά, όπως και για τα μέτρα υγιεινής και ασφάλειας που λαμβάνει και τηρεί. Το τελευταίο προωθήθηκε πολύ έντονα μέσω αυτών των δημοσιεύσεων. Στόχος όλων των παραπάνω ήταν να μη φοβάται ο κόσμος να μας επισκεφθεί μετά την άρση του lockdown»*. Το πιο σημαντικό όμως ήταν να δοθεί με σαφήνεια στους μελλοντικούς ταξιδιώτες η εικόνα ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις «είναι ακόμα εδώ» και θα είναι έτοιμες να τους προσφέρουν ξανά την τουριστική εμπειρία μετά την επανέναρξη των ταξιδιών, πάντα με τη λήψη υπόψη των νέων δεδομένων.

Θεματική 5: Απόκτηση/διατήρηση/ανάκτηση της εμπιστοσύνης των πελατών

Ερώτηση 5: Την περίοδο των δύο lockdown, τι κάνατε για να χτίσετε εμπιστοσύνη με τους πελάτες σας, ή για να διατηρήσετε την ήδη υπάρχουσα εμπιστοσύνη που απολαμβάνετε από αυτούς;

Κατά τις δύο περιόδους εγκλεισμού, η εμπιστοσύνη εμπνεύστηκε στους πελάτες των συνεντευξιαζόμενων με τακτικές που ως επί το πλείστον έχουν ήδη αναφερθεί (Qualifio blog, 2020).

Σε επίπεδο «πρακτικών» δράσεων, κυρίαρχο ρόλο έπαιξαν η εφαρμογή των υγειονομικών πρωτοκόλλων και η προβολή της πλήρους τήρησής τους, η πλήρης ενημέρωση των επισκεπτών για τα λαμβανόμενα μέτρα κατά του ιού και την επιδημιολογική κατάσταση του προορισμού, καθώς και η παροχή μεγαλύτερης ευελιξίας όσον αφορά στις κρατήσεις και στην ευκολία ακύρωσης ή τροποποίησής τους. Όλες οι παραπάνω δράσεις ενέπνευσαν στο καταναλωτικό κοινό των 10 συνεντευξιαζόμενων τα προαναφερθέντα συναισθήματα της ασφάλειας, της συμπαράστασης, και της αίσθησης ότι αυτές οι επιχειρήσεις κατανοούν τις ιδιαιτερότητες της κατάστασης και προσπαθούν να τους ανακουφίσουν. Ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος τονίζει ότι *«είχαμε καταρτίσει συγκεκριμένο σχέδιο, και ήμασταν πάντα δίπλα τους. Συνεργαστήκαμε πολύ στενά μαζί τους, ώστε όταν έρθουν ξανά εδώ*

να είναι σίγουροι ότι δε θα έχουν προβλήματα, και ότι θα τηρηθούν αυτά που έχουν συμφωνήσει μαζί μας. Θεωρώ ότι η εμπιστοσύνη τους σε εμάς ανακτήθηκε στο 100%.»

Θεματική 6: Σύσταση για την ανάγκη διαφύλαξης της δημόσιας υγείας και από μεριάς του ταξιδιωτικού κοινού, με ταυτόχρονη διατήρηση της προσμονής τους για ταξίδια μετά το lockdown

Ερώτηση 6: Στην επικοινωνία σας με τους πελάτες σας την περίοδο των lockdowns, τι κάνατε για τους τονίσετε αφενός ότι προς το παρόν δεν πρέπει να ταξιδέψουν, αφετέρου να μη σταματήσουν να ονειρεύονται τα μελλοντικά τους ταξίδια;

Και η τελευταία ερώτηση που απευθύνθηκε στους συνεντευξιαζόμενους είναι προϊόν της δευτερογενούς έρευνας (Regiondo blog, 2020).

Η «μυστική συνταγή» με τη χρήση της οποίας οι επιχειρήσεις των συνεντευξιαζόμενων επιχείρησαν να στείλουν αυτό το διπλό μήνυμα δεν αποκλίνει ιδιαίτερα από αυτές που αναφέρθηκαν στις τέσσερις προηγούμενες ερωτήσεις. Καθησυχασμός μέσω του τονισμού της προσωρινότητας της κατάστασης, δημιουργία αίσθησης ασφάλειας μέσω της διαβεβαίωσης για την πιστή τήρηση των πρωτοκόλλων, τακτική επικοινωνία προκειμένου το κλίμα ανάμεσα στις δύο πλευρές να παραμένει θερμό και η όρεξη του τουρίστα να επισκεφθεί εκ νέου ή για πρώτη φορά τον τόπο να παραμένει ακέραια, και ξεκαθάρισμα του ότι «εξακολουθούμε να είμαστε εδώ και σας περιμένουμε ξανά μετά το lockdown». Ως μία επιπρόσθετη επικοινωνιακή τακτική θα μπορούσε να προστεθεί ο «κώδωνας κινδύνου» που έκρουσε μερίδα των εν λόγω επιχειρήσεων στο κοινό τους αναφορικά με την υπεύθυνη στάση που και το ίδιο οφείλει να δείξει κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, τηρώντας τα μέτρα και παραμένοντας στο σπίτι τις ώρες απαγόρευσης της κυκλοφορίας. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του τελευταίου συνεντευξιαζόμενου, ο οποίος απαντώντας στην ερώτηση, αναφέρει: *«Το βασικό μήνυμα ήταν 'μείνε στο σπίτι, μείνε ασφαλής, και πλησιάζει ο καιρός που θα ταξιδέψεις ξανά, θα διασκεδάσεις ξανά, θα περάσεις καλά ξανά'. Ταυτόχρονα, τους τονίζαμε ότι 'αν δεν καθίσεις στο σπίτι και δε βάλεις σε προτεραιότητα τη δική σου ασφάλεια και αυτή των γύρω σου, η μέρα αυτή θα αργήσει να έρθει»*.

Συνοψίζοντας, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι σαφές ότι μπορούν να ομαδοποιηθούν σε μία κατηγορία. Από τις απαντήσεις των ερωτήσεων 2-6 φάνηκε ότι οι επικοινωνιακές πρακτικές των επιχειρήσεων που εκπροσωπούν οι ερωτηθέντες ήταν αρκετά ενιαίες, και σε πολύ μεγάλο βαθμό κοινές και στις πέντε αυτές ερωτήσεις. Έμφαση στην ασφάλεια των τουριστών, επίδειξη κατανόησης και

ενσυναίσθησης ιδιαίτερα κατά τη δύσκολη περίοδο του lockdown, ξεκαθάρισμα του ότι «είμαστε εδώ και σας περιμένουμε όταν ανοίξουν ξανά οι μετακινήσεις», και σαφής κατάδειξη της διάθεσής τους να ανακουφίσουν τους επισκέπτες τους πριν ακόμα από την άφιξή τους στον προορισμό. Επιχειρώντας να ονομάσουμε την κοινή αυτή κατηγορία στην οποία εντάσσονται αυτές οι πέντε απαντήσεις, ένας ενδεικτικός τίτλος θα ήταν *«χαρακτηριστικά υπεύθυνης και αποτελεσματικής ανθρωποκεντρικής επικοινωνιακής διαχείρισης της κρίσης του COVID-19»*.

Κεφάλαιο 5^ο

Σχολιασμός πρωτογενούς έρευνας

Μετά την καταγραφή των απαντήσεων των δέκα συμμετεχόντων (οι οποίες βρίσκονται στο παράρτημα) και των συμπερασμάτων που προκύπτουν από αυτές, θα ήταν ταιριαστό να ακολουθήσει ένας γενικός και συνοπτικός σχολιασμός τους.

Ερώτηση 1: Δεν είναι πολλά αυτά που μπορούν να προστεθούν στα όσα καταγράφηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Ένα ενδιαφέρον και αρκετά αισιόδοξο συμπέρασμα που προέκυψε και από τα δύο μέρη της έρευνας είναι ότι οι πρακτικές κοινωνικής ευθύνης όχι μόνο έχουν εφαρμοστεί κατά τη διάρκεια της πανδημίας, αλλά πολλές επιχειρήσεις έκριναν ότι σε μία τέτοια περίοδο έχουν έναν επιπλέον λόγο να υιοθετήσουν τέτοιες πρακτικές προς όφελος των πελατών τους ή/και της επικράτειας εντός της οποίας δραστηριοποιούνται.

Ερώτηση 2: Οι συμπεριφορές που περιγράφονται στη δεύτερη ερώτηση, όπως η κατανόηση, η ενσυναίσθηση και η συμπαράσταση, είναι στοιχεία επικοινωνίας που μεγάλη μερίδα των ερωτηθέντων ανέφερε ότι η επιχείρησή τους υιοθέτησε με λόγια και με έργα. Σε ορισμένες από τις δέκα περιπτώσεις οι συνεντευξιαζόμενοι ισχυρίστηκαν ότι οι σχέσεις τους με τους επισκέπτες ξέφυγαν από το τυπικό και «ξύλινο» επίπεδο και ότι σε αυτή τη δύσκολη περίοδο χρειάστηκε να τους δείξουν και σε ανθρώπινο επίπεδο τις παραπάνω συμπεριφορές, ενώ σε επίπεδο «έργων» είδαμε τις πρακτικές αυτές να μπαίνουν σε εφαρμογή με διαδικασίες όπως οι επιστροφές προκαταβολών και οι δωρεάν ακυρώσεις κρατήσεων.

Ερώτηση 3: Το αξιοσημείωτο που συνάγεται από σχεδόν όλες τις απαντήσεις της τρίτης ερώτησης είναι ότι οι επιχειρήσεις που απασχολούν τους συμμετέχοντες επιχείρησαν –και πάλι τόσο με λόγια, όσο και με έργα- να ικανοποιήσουν την ακόμα πιο οξυμένη –μετά το lockdown- ανάγκη του ταξιδιωτικού κοινού να βιώσει ξανά την τουριστική εμπειρία, κατευνάζοντας ταυτόχρονα τους φόβους και τις ανησυχίες του σε σχέση με την ασφάλεια και την υγεία του.

Ερώτηση 4: Τα δύο κυριότερα στοιχεία που προέβαλαν σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις των συνεντευξιαζόμενων στην προσπάθεια διατήρησης της επικοινωνίας τους με τους ταξιδιώτες κατά την περίοδο του πρώτου και του δεύτερου lockdown στα οποία αξίζει να σταθεί κανείς, είναι η διαβεβαίωση για τη μέγιστη ασφάλεια που θα νιώσουν επισκεπτόμενοι ξανά τον εκάστοτε προορισμό μετά την καραντίνα, και η «αποστολή» ενός μηνύματος του ύφους «ήμασταν και είμαστε ακόμα εδώ για εσάς, και σας περιμένουμε με το καλό όταν οι συνθήκες το επιτρέψουν ξανά».

Ερώτηση 5: Από τις απαντήσεις στην ερώτηση που αφορούσε στη δημιουργία ή τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών τους κατά τις δύο περιόδους lockdown, ένα πράγμα αξίζει να τονιστεί: Οι επιχειρήσεις έθεσαν ως ύψιστη προτεραιότητα την τόνωση του αισθήματος ασφάλειας των πελατών τους.

Ερώτηση 6: Όπως αναφέρθηκε και κατά την καταγραφή των συμπερασμάτων που εξήχθησαν από τις δέκα απαντήσεις, το διπλό αυτό μήνυμα εστάλη λίγο-πολύ μέσω της χρήσης των επικοινωνιακών πρακτικών που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ερωτήσεις. Αξίζει όμως να σχολιαστεί ότι σε περιπτώσεις όπως αυτή του τελευταίου συνεντευξιζόμενου, τονίστηκε *άμεσα* η ανάγκη τήρησης υπεύθυνης στάσης και από μεριάς των τουριστών. Το μήνυμα του συγκεκριμένου ξενοδοχείου προς τους πελάτες του ήταν ευθύ και ξεκάθαρο. Όσον αφορά την πλειοψηφία των υπόλοιπων εννέα επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό, η αποστολή αυτού του μηνύματος έγινε, αλλά με πιο έμμεσο τρόπο.

Επίλογος - Συμπεράσματα

Το ενδεδειγμένο κλείσιμο της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας θα ήταν η καταγραφή του ευρύτερου και γενικότερου συμπεράσματος πού απορρέει από τα όσα αναφέρθηκαν στις προηγούμενες σελίδες.

Η επικοινωνία είναι αναπόσπαστο κομμάτι της διαχείρισης κάθε κρίσης, εντός και εκτός τουρισμού. Οι πραγματικές περιπτώσεις για τις οποίες έγινε λόγος και στα δύο μέρη της έρευνας αποδεικνύουν το αληθές αυτού του λόγου.

Το κύριο συμπέρασμα της εργασίας όμως, πού αξίζει μία θέση στον επίλογο, προέκυψε από την πρωτογενή έρευνα. Συνολικά, στις απαντήσεις των δέκα έμπειρων συνεντευξιαζόμενων ενυπήρξε ένα κοινό μοτίβο και μία κοινή λογική, από τα οποία κανείς διαπιστώνει το εξής:

Η επικοινωνία των επιχειρήσεων, και γενικώς των φορέων, που εμπλέκονται στην προσφορά της τουριστικής εμπειρίας στο ταξιδιωτικό κοινό κατά τη διάρκεια μίας κρίσης, έχει το περιθώριο, ή την «πολυτέλεια», ή την ευελιξία, να μην είναι απόλυτα «ξύλινη» και τυπική. Οι επιχειρήσεις τις οποίες εκπροσωπούν τα δέκα αυτά σημαντικά στελέχη της τουριστικής αγοράς απέδειξαν μέσα από το πρακτικό τους παράδειγμα ότι η επικοινωνία τους με το κοινό τους μέσα σε μία τόσο πρωτοφανή και συνταρακτική κρίση μπορεί να συντεθεί και από ορισμένες ανθρωποκεντρικές αποχρώσεις. Η αποτελεσματική επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης του COVID-19 απαίτησε από αυτά τα νομικά πρόσωπα την επιστράτευση μίας πληθώρας πιο «συναισθηματικών» τεχνικών επικοινωνίας, με προεξέχουσες την επίδειξη κατανόησης στους ταλαιπωρημένους από την πανδημία ταξιδιώτες, τον κατευνασμό των εντονότατων ανησυχιών τους για την υγεία και την ασφάλειά τους μετά την άφιξή τους στον εκάστοτε τουριστικό προορισμό, τη σαφή κατάδειξη της πρόθεσής τους να βοηθήσουν το κοινό τους να εκτονωθεί μετά τις δύο δύσκολες περιόδους lockdown, και φυσικά την επισήμανση προς αυτό το ταξιδιωτικό κοινό της ευθύνης πού έχει και αυτό στην αναχαίτιση του ιού. Αυτές οι στρατηγικές, τις οποίες οι εν λόγω δέκα επιχειρήσεις «επικοινωνήσαν» με λόγια και με έργα στους πελάτες τους, αναφέρθηκαν εκτενέστερα στο τέταρτο κεφάλαιο.

Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Ο πρωταρχικός στόχος της έρευνας η οποία διενεργήθηκε στην παρούσα εργασία ήταν η ανάδειξη όσο το δυνατόν περισσότερων αποτελεσματικών στρατηγικών επικοινωνιακής διαχείρισης της υγειονομικής κρίσης. Όμως το φάσμα των στρατηγικών με τη χρήση των οποίων η τουριστική βιομηχανία μπορεί να διαχειριστεί

επικοινωνιακά αυτή την κρίση επ' ουδενί δεν καλύπτεται πλήρως σε αυτή τη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. Για να καλυφθεί πλήρως, ή έστω στον μέγιστο δυνατό βαθμό, οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα θα ήταν οι εξής:

- Ποσοτική έρευνα με τη συμμετοχή τουριστών: Η εκπόνηση μίας ποσοτικής έρευνας με τη χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη σε όποιον θέλει να επεκτείνει το πεδίο γνώσης πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Σε αυτή την ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο, θα μπορούσε να ζητηθεί η γνώμη ενός προκαθορισμένου δείγματος επισκεπτών της Ελλάδας αναφορικά με το πώς εισέπραξαν ή αν ωφελήθηκαν από τις παραπάνω επικοινωνιακές τακτικές που εφάρμοσαν οι stakeholders που ενεπλάκησαν στην προσφορά της τουριστικής τους εμπειρίας. Το ερωτηματολόγιο θα μπορούσε να περιέχει ακόμα και προτάσεις για βελτίωση των επικοινωνιακών διαδικασιών, προκειμένου τα ενδιαφερόμενα μέρη του σχεδιασμού και της «διανομής» του τουριστικού προϊόντος να λάβουν και ένα χρήσιμο feedback από τους αποδέκτες των ενεργειών τους.
- Ποιοτικές συνεντεύξεις με τους φορείς προώθησης του ελληνικού τουρισμού: Ένα πράγμα που θα επιβαλλόταν να γίνει από όποιον ενδιαφέρεται να προσδώσει μεγαλύτερες διαστάσεις στο γνωστικό πεδίο της επικοινωνιακής διαχείρισης της κρίσης του COVID-19, είναι η πραγματοποίηση ποιοτικών συνεντεύξεων με τους φορείς που έχουν εμπλακεί στην προβολή του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, τόσο στην εποχή της πανδημίας όσο και νωρίτερα. Η Marketing Greece, ο EOT, το Υπουργείο Τουρισμού, οι Περιφέρειες, οι Δήμοι αλλά και σημαίνοντες αερομεταφορείς όπως η AEGEAN, είναι παίκτες του ελληνικού τουρισμού που αφενός συμμετέχουν ενεργά στην προσέλκυση τουριστικής ζήτησης για την Ελλάδα και τους προορισμούς της, αφετέρου η παρούσα πρωτογενής έρευνα δεν τους συμπεριέλαβε στο εσωτερικό της.

Βιβλιογραφία

- 1) Αθηναϊκό-Μακεδονικό Πρακτορείο Ειδήσεων (2020). Η καμπάνια Endless Greek Summer για το ελληνικό και διεθνές κοινό, ΑΠΕ-ΜΠΕ, 3 Ιουλίου, διαθέσιμο στο <https://www.amna.gr/tourism/article/471122/H-kampania-Endless-Greek-Summer-gia-to-elliniko-kai-diethnes-koino> (πρόσβαση στις 6/5/2021)
- 2) Δημοκρατική (2021). Αυτή είναι η νέα καμπάνια του ΕΟΤ, newsroom, 11 Μαρτίου, διαθέσιμο στο <https://www.dimokratiki.gr/11-03-2021/ayti-einai-i-nea-kampania-toy-eot/> (πρόσβαση στις 6/5/2021)
- 3) Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (2021). “Greece. More than a destination”. Η κοινή καμπάνια ΕΟΤ-AEGEAN για το 2020 και οι στόχοι 2021, Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, 22 Φεβρουαρίου, διαθέσιμο στο <http://www.gnto.gov.gr/el/22022021-%E2%80%9Cgreece-more-destination%E2%80%9D-%CE%B7-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%84%CF%85%CF%87%CE%B7%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B7-%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CE%AE-%CE%BA%CE%B1%CE%BC%CF%80%CE%AC%CE%BD%CE%B9%CE%B1-%CE%B5%CE%BF%CF%84-aegean-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%BF-2020-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CE%B9-%CF%83%CF%84%CF%8C%CF%87%CE%BF%CE%B9> (πρόσβαση στις 6/5/2021)
- 4) Καθημερινή (2020). «Greece. More than a destination»: Η νέα καμπάνια του ΕΟΤ με σύμμαχο την Aegean, newsroom, 27 Ιουλίου, διαθέσιμο στο <https://www.kathimerini.gr/society/1089533/greece-more-than-a-destination-i-nea-kampania-toy-eot-me-symmacho-tin-aegean/> (πρόσβαση στις 6/5/2021)
- 5) Πουλακιδάκος, Σ., Μπονάρου, Χ., Παναγόπουλος, Α., Μηλιοπούλου, Γ. (2019). Εκπαιδευτικό υλικό: Η επικοινωνία στη δημόσια διοίκηση (διδασκτικές σημειώσεις), Αθήνα: ΕΚΔΔΑ
- 6) Babatzikis, A. (2020). How 10 brands adapted their strategy during the COVID-19 crisis, Qualifio blog, 5 Ιουνίου, διαθέσιμο στο <https://qualifio.com/blog/en/10-brands-adapted-strategy-covid-19-crisis/> (πρόσβαση στις 6/5/2021)
- 7) Bathgate, B. (2020). Tourism hotspot Rotorua risks ‘reputational damage’ due to being quarantine hub, survey says, Stuff, 2 Ιουλίου, διαθέσιμο στο https://www.stuff.co.nz/travel/news/122014409/tourism-hotspot-rotorua-risks-reputational-damage-due-to-being-quarantine-hub-survey-says?fbclid=IwAR1RE04rw0RSM_H88X6Ht6hU0mMyKBezNXL_wSPITkrBxaGtQ8fF8UNNRC0 (πρόσβαση στις 1/12/2020)

- 8) Baum, T., Hai, N. T.T. (2020), "Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **32** (7), pp. 1-11.
- 9) Bolchinova, A. (2020). 10 Tourism Marketing Campaigns that Work Despite Difficult Times, REGIONDO Activity Booking Software, 26 Ιουνίου, διαθέσιμο στο <https://pro.regiondo.com/tourism-marketing-campaigns-covid/> (πρόσβαση στις 27/4/2021)
- 10) Bonarou, C. (2020), "Risk and Crisis Management in Cultural Tourism", εκπαιδευτικό εγχειρίδιο και υλικό εξ' αποστάσεως ασύγχρονης εκπαίδευσης στο πλαίσιο του έργου Balkan-Mediterranean Centre for Entrepreneurship and Innovation (BALKAN MED INNOVA) –Training Programme: Tourism & Cultural Heritage Management. X-Panel Ltd & Cyprus University of Technology, Transnational Cooperation Programme Interreg Balkan- Mediterranean 2014-2020.
- 11) Borko, S. (2018). 10 Years Later: How the Travel Industry Came Back From the Financial Crisis, Skift, 14 Σεπτεμβρίου, διαθέσιμο στο <https://skift.com/2018/09/14/10-years-later-how-the-travel-industry-came-back-from-the-financial-crisis/> (πρόσβαση στις 28/12/2020)
- 12) Bott, C. (2020). Destination Marketing During COVID-19: Campaigns That Will Inspire You (To Stay Home), Simpleview, 25 Μαρτίου, διαθέσιμο στο <https://www.simpleviewinc.com/blog/stories/post/destination-marketing-during-covid-19-campaigns-that-will-inspire-you-to-stay-home/> (πρόσβαση στις 28/4/2021)
- 13) Collinson, P. (2019). Why did Thomas Cook collapse after 178 years in business?, The Guardian, 23 Σεπτεμβρίου, διαθέσιμο στο <https://www.theguardian.com/business/2019/sep/23/thomas-cook-as-the-world-turned-the-sun-ceased-to-shine-on-venerable-tour-operator> (πρόσβαση 4/2/2021)
- 14) Dang, S. (2020). Shifts in strategic communication, branding and promotion during the COVID-19 pandemic, London School of Economics Blogs, 7 Σεπτεμβρίου, διαθέσιμο στο <https://blogs.lse.ac.uk/mediase/2020/09/07/shifts-in-strategic-communication-branding-and-promotion-during-the-covid-19-pandemic/> (πρόσβαση στις 14/4/2021)
- 15) e-Travel News (2020). Marketing Greece: Καμπάνια για outdoor activities στην Ελλάδα, Travel News, 29 Ιανουαρίου, διαθέσιμο στο <https://etravelnews.gr/marketing-greece-kampania-gia-outdoor-activities/> (πρόσβαση στις 10/5/2021)

- 16) Giese, M. (2020). COVID-19 impacts on cruise industry, KPMG, 23 Ιουλίου, διαθέσιμο στο https://home.kpmg/xx/en/blogs/home/posts/2020/07/covid-19-impacts-on-global-cruise-industry.html?fbclid=IwAR0Enkz1zizfDGBEL93zIk0H3n1kL4p9GifbBVWk_bDwJFI7HA56vHMTeJk (πρόσβαση στις 10/12/2020)
- 17) Gössling, S., Scott, D., Hall, M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19, Taylor & Francis online, 27 Απριλίου, διαθέσιμο στο <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2020.1758708> (πρόσβαση στις 10/12/2020)
- 18) Hernandez, V. (2020) The collapse of Thomas Cook: What happened and why, International Banker, 16 Ιανουαρίου, διαθέσιμο στο <https://internationalbanker.com/brokerage/the-collapse-of-thomas-cook-what-happened-and-why/> (πρόσβαση στις 4/2/2021)
- 19) Hoekstra, J.C., Leeflang, P.S.H. Marketing in the era of COVID-19. Ital. J. Mark. **2020**, 249–260 (2020). <https://doi.org/10.1007/s43039-020-00016-3>
- 20) Horwath HTL (2018). Press Release: Belgium hotel market recovers from terror attacks, Horwath HTL, 27 Σεπτεμβρίου, διαθέσιμο στο <https://horwathhtl.com/news/press-release-belgium-hotel-market-recovers-from-terror-attacks/> (πρόσβαση στις 4/1/2021)
- 21) Inmarsat (2020). COVID-19 will drastically change travel habits forever, reveals biggest airline passenger confidence survey, International Airport Review, 10 Νοεμβρίου, διαθέσιμο στο <https://www.internationalairportreview.com/news/143560/new-survey-reveals-the-effects-of-covid-19-on-passenger-confidence/> (πρόσβαση στις 16/12/2020)
- 22) Les Roches (2019). After the Fall: the Collapse of Thomas Cook and What it Means for the Travel Industry, Les Roches, 18 Οκτωβρίου, διαθέσιμο στο <https://lesroches.edu/blog/collapse-of-thomas-cook-what-it-means-for-the-travel-industry/> (πρόσβαση στις 15/11/2020)
- 23) news247 (2020). “Greece From Home”: Η online πλατφόρμα που στέλνει την Ελλάδα σε κάθε σπίτι, news247, 3 Απριλίου, διαθέσιμο στο <https://www.news247.gr/good-news/greece-from-home-h-online-platforma-poy-stelnei-tin-ellada-se-kathe-spiti.7615543.html> (πρόσβαση στις 3/5/2021)
- 24) Nicola M, Alsafi Z, Sohrabi C, Kerwan A, Al-Jabir A, Iosifidis C, Agha M, Agha R. The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review.

Int J Surg. 2020 Jun; 78:185-193. doi: 10.1016/j.ijisu.2020.04.018. Epub 2020 Apr 17. PMID: 32305533; PMCID: PMC7162753.

25) Notteboom, T., Πάλλης, Α. (2020). IAPH-WPSP Economic Impact Barometer, Safety4sea, 14 Οκτωβρίου, διαθέσιμο στο <https://sustainableworldports.org/wp-content/uploads/2020-10-14-COVID19-Barometer-Report.pdf> (πρόσβαση στις 14/12/2020)

26) OECD (2020). Rebuilding tourism for the future: COVID-19 policy responses and recovery, OECD, 22 Οκτωβρίου, διαθέσιμο στο <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/rebuilding-tourism-for-the-future-covid-19-policy-responses-and-recovery-bced9859/> (πρόσβαση στις 3/12/2020)

27) Baber, Hasnan, Spillover Effect of COVID-19 on the Global Economy (October 20, 2020). Forthcoming, Transnational Marketing Journal (TMJ), 8(2), 177-196., Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3717456> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3717456>

28) Qian, J. (2020). COVID-19: How 34 Businesses Adapted Their Marketing Strategy During Crisis, Contact Pigeon blog, 17 Ιουλίου, διαθέσιμο στο <https://blog.contactpigeon.com/covid-19-impact-on-marketing-strategy/#3MelanieBalke> (πρόσβαση στις 11/4/2021)

29) Reyes, Bernard N., Basit, A., Sofija, E., Phung, H., Lee, J., Rutherford, S., Sebar, B., Harris, N., Phung, D., Wiseman, N. (2021). "Analysis of crisis communication by the Prime Minister of Australia during the COVID-19 pandemic", *International Journal of Disaster Reduction*, 62, pp. 1-9, DOI: 10.1016/j.ijdr.2021.102375 (πρόσβαση στις 6/5/2021)

30) SAFETY4SEA (2020). IAPH: Cruise and passenger sectors remain the most impacted by COVID-19, 15 Οκτωβρίου, διαθέσιμο στο <https://safety4sea.com/iaph-cruise-and-passenger-sectors-remain-the-most-impacted-by-covid-19/> (πρόσβαση στις 14/12/2020)

31) SuperGreeks (2020). Η νέα καμπάνια του υπουργείου τουρισμού και του ΕΟΤ: «Destination Greece Health First», SuperGreeks, 6 Ιουλίου, διαθέσιμο στο <https://supergreeks.eu/kampania-ellada-tourismos-2020/> (πρόσβαση στις 4/5/2021)

32) Tracxn (2020). Top Vacation Rentals Startups, Tracxn, 18 Οκτωβρίου, διαθέσιμο στο <https://tracxn.com/d/trending-themes/Startups-in-Vacation-Rentals> (πρόσβαση στις 29/12/2020)

- 33) Ulrich, C. (2020). An industry reawakens: Remarkable travel ads during COVID-19, DCMN blog, 6 Αυγούστου, διαθέσιμο στο <https://blog.dcmn.com/travel-ads-during-covid-19/> (πρόσβαση στις 1/5/2020)
- 34) Whyte, P. (2019). Debt, Egos and Bad Decisions: How Thomas Cook Failed to adapt to a New Era of Travel, Skift, 30 Σεπτεμβρίου, διαθέσιμο στο <https://skift.com/2019/09/30/debt-egos-and-bad-decisions-how-thomas-cook-failed-to-adapt-to-a-new-era-of-travel/> (πρόσβαση στις 15/11/2020)
- 35) World Travel and Tourism Council (2018). Tourism recovery after terrorism: How France bounced back, WTTC, 5 Ιουλίου, διαθέσιμο στο <https://worldtraveltourismcouncil.medium.com/tourism-recovery-after-terrorism-how-france-bounced-back-ff2d25c2834a> (πρόσβαση στις 5/1/2021)
- 36) 8th International Conference on Contemporary Marketing Issues, Virtual Conference, 11-13 September, 2020

Παράρτημα

Ακολουθούν οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων σε κάθε μία από τις ερωτήσεις της έρευνας:

Ερώτηση 1: Πώς προβάλατε το κοινωνικά υπεύθυνο πρόσωπο της επιχείρησής σας κατά τη διάρκεια της πανδημίας; Τι δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης εφαρμόσατε;

Απαντήσεις

Σ.1: «Κατά τη διάρκεια της πανδημίας αγοράσαμε δέκα υπερηχογράφους και πολλά πιεσόμετρα, τα οποία δωρίστηκαν στο Γενικό Νοσοκομείο του Αγίου Νικολάου και στο “Βενιζέλειο” του Ηρακλείου. Αυτές ήταν οι μεγάλες δωρεές που κάναμε στα πλαίσια της πανδημίας. Πρόκειται για ιατρικό εξοπλισμό αξίας κοντά στις 10.000 ευρώ.»

Σ.2: «Τα events μας κατά τη διάρκεια της πανδημίας μετατράπηκαν σε virtual. Αυτό θα το θεωρούσα μία πρακτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από μεριάς της εταιρείας μας, υπό την έννοια ότι ακόμα και τώρα που δεν βρισκόμαστε πια σε καθεστώς lockdown, τα events μας συνεχίζουν να πραγματοποιούνται διαδικτυακά. Ενώ δηλαδή είχαμε την επιλογή να τα κάνουμε ξανά δια ζώσης, προτιμήσαμε να επιμείνουμε στην εφαρμογή της συνταγής των virtual συνεδρίων, καθώς αφενός έτσι προστατεύονται περισσότερο όλοι οι εμπλεκόμενοι –και κατ’ επέκταση το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο- από τον ιό, αφετέρου η συνταγή αυτή μέχρι στιγμής κρίνεται ιδιαίτερα πετυχημένη.»

Σ.3: «Μία μικρή επιχείρηση όπως η δική μου δε μπορούσε να προβάλει ένα διαφορετικό πρόσωπο μέσα από την ιστοσελίδα της. Εκτός αν μπορεί να θεωρηθεί ως τέτοια δράση το γεγονός ότι ενημερώσαμε τους πελάτες ότι έχουμε τα απαραίτητα certificates για τον COVID. Αν πάλι με ρωτάτε αν έκανα εγώ κάποιο τρικ στρατηγικής για τη φετινή χρονιά, η οποία ήξερα ότι θα είναι πάρα πολύ δύσκολη, η απάντηση είναι ναι. Αρχικά κατεβάσαμε πολύ τις τιμές, ενώ δώσαμε και στους πελάτες δωρεάν ποδήλατα σε συνεργασία με μία επιχείρηση ενοικίασης αυτοκινήτων. Αυτές ήταν κάποιες δράσεις με κοινωνικό πρόσημο, αν και περισσότερο θα έλεγα ότι ήταν κινήσεις στρατηγικής, οι οποίες μάλιστα κόστισαν. Αυτές τις κινήσεις τις κάναμε γνωρίζοντας ότι δε θα μας αποφέρουν κέρδος για φέτος. Όχι γιατί δεν είχαμε πελάτες, αλλά γιατί ο αριθμός των ημερών παραμονής των πελατών ήταν συρρικνωμένος.»

Συνήθως στα ξενοδοχεία δε βγάζεις κοινωνικό πρόσωπο. Ή μπορείς να βγάλεις, αν για παράδειγμα είσαι ένας πολύ μεγάλος ξενοδοχειακός όμιλος και χορηγήσεις μία υποτροφία. Γενικά πάντως, θεωρώ ότι η κοινωνική ευθύνη των ξενοδόχων θα πρέπει να είναι περισσότερο προς τους εργαζόμενους, παρά προς τους πελάτες. Οι μεγάλες

ξενοδοχειακές εταιρείες, όπως και το κράτος με το επίδομα των 534 ευρώ, πλέον το κάνουν αυτό. Για μένα, πού έχω πολύ μικρό αριθμό προσωπικού και είναι δικοί μου άνθρωποι, είναι πιο δύσκολο.»

Σ.4: Το δικό μας ξενοδοχείο ήταν ανοιχτό όλο τον χρόνο. Δεν έκλεισε καθόλου κατά τη διάρκεια της πανδημίας, γιατί λόγω του μεταναστευτικού προβλήματος, τα τελευταία δύο χρόνια φιλοξενούμε ανθρώπους της Frontex πού έρχονται στο νησί. Οπότε, τον Φεβρουάριο (του 2020) πού πρωτοεμφανίστηκε ο ιός, εμείς ήμασταν ήδη στο ξενοδοχείο και δουλεύαμε κανονικά. Ίσα ίσα η δουλειά ήταν αρκετά αυξημένη, γιατί έγινε παράταση της διαμονής σε αρκετούς από αυτούς τους ανθρώπους, ώστε να μη γυρίσουν στις χώρες τους. Τότε τα πράγματα ήταν ακόμα ρευστά, και δεν είχε έρθει ακόμα κάποιο ΦΕΚ πού να μας υπαγορεύει πώς θα συνεχίσουμε να εργαζόμαστε. Απλά ήμασταν ανοιχτοί με ειδικό νόμο, από τη στιγμή πού φιλοξενούσαμε αυτούς τους ανθρώπους. Οι οδηγίες για τον COVID ήρθαν 2-3 μήνες μετά από όλα αυτά. Εμείς όμως εξ αρχής (από τον Φεβρουάριο του 2020), βάλαμε αντισηπτικά, στην είσοδο του ξενοδοχείου τοποθετήθηκε μία βρύση με αντισηπτικό, σαπούνι και Dettol, έτσι ώστε όλοι οι εισερχόμενοι στο ξενοδοχείο να έχουν καθαρά χέρια. Η reception παρείχε απεριόριστες μάσκες σε όλους και έδινε σε όλους όσους έμπαιναν στο ξενοδοχείο και δε φορούσαν. Γενικά είχαμε λάβει όλα τα μέτρα, στο πλαίσιο της υπεύθυνης λειτουργίας μας.»

Σ.5: «Στη διάρκεια της πανδημίας έχουν γίνει τέτοιες δράσεις από τα ξενοδοχεία μας, και γενικότερα από τον όμιλο. Το κυριότερο αφορά στην αναδάσωση πού έγινε εδώ στη Ρόδο, στην οποία ο όμιλος έλαβε μέρος. Έχουμε επίσης επικοινωνήσει με συλλογικότητες πού ασχολούνται με την προστασία της χελώνας καρέτα-καρέτα. Έχουμε έρθει σε επαφή με πολλούς παραγωγούς από τη Ρόδο ώστε να στηρίξουμε την τοπική οικονομία σε αυτή τη δύσκολη περίοδο (μέσω της αγοράς ή της προώθησης των προϊόντων τους). Επιπλέον, έχουμε προσφέρει στήριξη στους εργαζομένους του νησιού. Προτεραιότητα του τμήματος HR είναι να βρει ντόπιο προσωπικό για τα ξενοδοχεία, και δευτερευόντως να απευθυνθεί εκτός νησιού.»

Σ.6: «Η εταιρική κοινωνική ευθύνη του ΔΑΑ χωρίζεται σε διάφορα κομμάτια. Μπορεί να αφορά στους εργαζομένους, στους όμορους δήμους σε σχέση με την ηχορύπανση και όλα τα σχετικά, ή και στη ρύπανση του περιβάλλοντος σε γενικότερο επίπεδο. Εκεί πού θα μπορούσα όμως να εστιάσω περισσότερο είναι το κομμάτι των εργαζομένων. Με το πού άρχισαν (την άνοιξη του 2020) να κλείνουν οι πτήσεις και να επιβάλλονται τα lockdown σε όλο τον κόσμο, η εταιρεία (ο ΔΑΑ) να μεν μας μείωσε τον μισθό κατά 50% το πρώτο δίμηνο πριν ανακοινωθεί το πρόγραμμα 'ΣΥΝ-ΕΡΓΑΣΙΑ', όμως για να μπορέσουμε να επιβιώσουμε, μας παρείχε δάνειο. Για αυτούς τους δύο πρώτους μήνες της πανδημίας, δουλέψαμε μεν για το 50% του μισθού μας, όμως μας επιδότησε τον

υπόλοιπο μισθό με δάνειο 50%. Από εκεί και μετά, όταν ενταχθήκαμε στο 'ΣΥΝ-ΕΡΓΑΣΙΑ', με το οποίο συνεχίζουμε μέχρι και σήμερα, η εταιρεία μας έδωσε το ποσοστό του μισθού που είχε πει ότι θα μας δώσει, και εμείς ουσιαστικά καταλήξαμε να εισπράτουμε έναν μισθό μικρότερο κατά 20% σε σχέση με πριν την πανδημία. Σε αυτό το χρονικό διάστημα η εταιρεία μας δανειοδοτεί αυτό το 20%, ώστε να συμπληρώσουμε τον μισθό μας, να μην είμαστε χαμηλόμισθοι και να μην έχουμε πρόβλημα στα οικονομικά μας. Μία άλλη πρακτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της εταιρείας ήταν ότι μας παρείχε δωρεάν self-test και PCR τεστ, ενώ σε άλλες εταιρείες τα πληρώνει ο εργαζόμενος. Επιπλέον είχαμε μία ευελιξία στα ωράρια. Η εταιρεία μας επέτρεψε να κάνουμε το λεγόμενο car-pulling, διαμορφώνοντας τα ωράριά μας έτσι ώστε να μπορούμε να πηγαينوερχόμαστε στη δουλειά 5-6 εργαζόμενοι με το ίδιο αυτοκίνητο και να μειώσουμε τα έξοδα για βενζίνη. Άλλη μία πρακτική είναι ότι η εταιρεία παρέχει δωρεάν rapid test στο μη εμβολιασμένο προσωπικό. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα επιπρόσθετου δανείου αν κάποιος εργαζόμενος έχει κάποια οικονομική δυσκολία.»

Σ.7: «Οι κύριες δράσεις που εφαρμόσαμε στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης κατά βάση αφορούσαν στην πρόληψη κατά του κορωνοϊού, ώστε να συμμορφωθούμε με τους κανόνες που όρισε η πανδημία. Δε θα έλεγα όμως ότι έχουμε κινητοποιηθεί ιδιαίτερα σε αυτό το θέμα (της κοινωνικής ευθύνης), γιατί καταρχήν είχαμε και εμείς τη μεγάλη περίοδο του εγκλεισμού όπου δε δουλέψαμε. Ήμασταν για μεγάλο διάστημα εκτός αγοράς, και περιμέναμε το πράσινο φως της κυβέρνησης για να επαναλειτουργήσουμε.»

Σ.8: «Γενικά το ξενοδοχείο συμμετέχει πολύ ενεργά σε δραστηριότητες κοινωνικής ευθύνης. Κατά την περίοδο της πανδημίας έχει στηρίξει τη γύρω περιοχή, έχει οργανώσει αιμοδοσίες, έχει προσφέρει υποτροφίες σε φοιτητές. Προσφέρει δωρεάν COVID tests τόσο στο προσωπικό όσο και στους επισκέπτες, ενώ έχει οργανώσει και εμβολιαστικό κέντρο εντός της επιχείρησης για να εμβολιαστούν όσοι το επιθυμούν.»

Σ.9: «Για μένα η εταιρική κοινωνική ευθύνη που ακολουθήθηκε τόσο από εμάς, όσο και από άλλες εταιρείες, είχε να κάνει 100% με την εναρμόνιση με όλα τα πρωτόκολλα που ορίστηκαν από την πολιτεία και τους ειδικούς. Θεωρώ ότι το να εναρμονιστεί μία εταιρεία αυστηρά με όλα αυτά τα νέα μέτρα έχοντας ταυτόχρονα να αντιμετωπίσει μία εντελώς πρωτόγνωρη κατάσταση, και χωρίς να γνωρίζει τι ξημερώνει αύριο, αποτελεί τη μεγαλύτερη πράξη κοινωνικής ευθύνης τόσο προς τον εαυτό μας, όσο και προς το σύνολο. Το ουσιαστικότερο, και αυτό ακριβώς ήταν που κάναμε, είναι να μην ακολουθείς τα πρωτόκολλα μόνο όταν έχεις δίπλα σου έναν αστυνομικό ή το λιμενικό, αλλά 24 ώρες την ημέρα. Η πιστή τήρηση των πρωτοκόλλων είναι για μένα η μοναδική και η μεγαλύτερη πράξη κοινωνικής ευθύνης που θα μπορούσε να εφαρμόσει μία

εταιρεία, και αυτό το κάναμε εμείς, και μάλιστα πολύ πρόθυμα, όχι για τα μάτια του κόσμου.»

Σ.10: «Αν και είμαστε μικρό ξενοδοχείο, κατηγορίας 2 αστέρων, έχουμε εφαρμόσει ορισμένες πρακτικές πού θα μπορούσαν να ενταχθούν στο πλαίσιο της κοινωνικής ευθύνης. Δωρίσαμε μάσκες και γάντια στο ιατρείο του χωριού. Βοηθήσαμε οικονομικά κατοίκους της περιοχής πού εξαιτίας της πανδημίας έχασαν τη δουλειά τους. Επίσης κατεβάσαμε αρκετά τις τιμές κατά 20% σε σύγκριση με το 2019, και παρείχαμε σε όλους τους πελάτες μέτρα ατομικής προστασίας –γάντια, μάσκες, αντισηπτικά και τα σχετικά-. Στο ευρύτερο πλαίσιο της υπεύθυνης λειτουργίας μας, αφήναμε τα δωμάτια άδεια για τουλάχιστον τέσσερις ώρες μεταξύ της αναχώρησης του ενός πελάτη και της άφιξης του επόμενου, και τα καθαρίζαμε με κατά γράμμα εφαρμογή των προτύπων COVID. Τέλος, κάναμε συχνές απολυμάνσεις στο ξενοδοχείο.»

Ερώτηση 2: Τι έκανε για να δείξει κατανόηση/συμπόνια/ενσυναίσθηση/συμπαράσταση στους πελάτες για τις δυσκολίες πού περνούσαν κατά την περίοδο των δύο lockdowns η επιχείρησή σας; Γενικότερα, επέδειξε κάποια συναισθηματικά στοιχεία στην επικοινωνία της μαζί τους;

Σ.1: «Όταν επιβλήθηκε το lockdown, η κρουαζιέρα σταμάτησε βίαια. Γενικότερα στον κόσμο, κανένα λιμάνι δε δεχόταν πλοία. Το Ηράκλειο, βλέποντας αυτά τα πλοία να μην έχουν πού να πάνε και να περιφέρονται στο πουθενά με το πλήρωμα μέσα, άνοιξε το λιμάνι του, έτσι ώστε αυτά τα πλοία να μπορέσουν να κάνουν το λεγόμενο «lay-up», δηλαδή να μείνουν στο λιμάνι μέχρι να ξεκινήσουν ξανά μία κανονική κρουαζιέρα. Οπότε αυτό ήταν ένα βήμα. Ήρθαν σε εμάς αρκετά πλοία τα οποία ήταν άδεια, μόνο και μόνο για να «ξεχειμωνιάσουν», μέχρι να περάσει όλη αυτή η δυσάρεστη διαδικασία. Αυτό συνέβη σε αρκετά λιμάνια της χώρας, όχι μόνο στο Ηράκλειο. Οπότε ναι, βοηθήσαμε προς αυτή την κατεύθυνση, δείχνοντας κατανόηση και συμπόνια.»

«Κατά τα άλλα, εμείς γενικά είμαστε ένα μικρό λιμάνι και δουλεύουμε πάντα με συναίσθημα. Στην περίοδο της πανδημίας είχαμε έναν παραπάνω λόγο να το κάνουμε. Δε μιλούσαμε «ξύλινα». Πάντα υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας, γιατί πάντα βλέπεις ανθρώπους. Εγώ προσωπικά πάντα πηγαίνω στην προβλήτα και πάντα προσπαθώ να βοηθήσω πέρα από τα πλαίσια της δουλειάς μου, γιατί αυτοί οι άνθρωποι (πού είχαν ξεμείνει μέσα στα πλοία) είχαν πάρα πολύ σοβαρά προβλήματα. Οπότε δουλεύαμε συναισθηματικά. Τους έβλεπα σαν δικούς μου ανθρώπους, πού βρίσκονταν μεσοπέλαγα, δεν είχαν να πάνε πουθενά και είχαν ανάγκη βοήθειας. Μας ζητούσαν για παράδειγμα να βάλουμε μία μπασκέτα στην προβλήτα, για να μπορούν να

περπατήσουν. Εννοείται λοιπόν ότι κάναμε ό,τι μπορούσαμε για να βοηθήσουμε, πέρα από την 'κανονική', την τυπική, την ξύλινη επικοινωνία.»

Σ.2: «Εμείς κατά τη διάρκεια του lockdown σταματήσαμε τις δια ζώσης συναντήσεις. Για το καλό όλων. Των πελατών μας, των προμηθευτών μας, αλλά και για το δικό μας καλό. Στην αρχή του πρώτου lockdown τις αποκλείσαμε εντελώς, αποφεύγοντάς τις όσο μπορούσαμε περισσότερο, με εξαίρεση ορισμένες περιπτώσεις όπου ο άλλος δε δεχόταν αυτόν τον 'αποκλεισμό'. Αλλά και σε αυτές τις περιπτώσεις τηρούσαμε όλα τα μέτρα προφύλαξης από τον ιό. Κατανόηση σαφώς και υπήρχε. Ένα παράδειγμα κατανόησης έχει να κάνει με το οικονομικό κομμάτι. Υπήρξαν περιπτώσεις όπου πελάτες μας είπαν ότι θα καθυστερήσουν την πληρωμή, και εκεί δείξαμε κάποια κατανόηση.»

Σ.3: «Πριν πω τι συνέβη στη δική μου επιχείρηση, είναι πολύ σημαντικό να δούμε και τι έκανε το κράτος, γιατί αν το κράτος διαχειρίζεται κάτι καλά, μετά αυτό το διυλίζει σαν ουσία ο ξενοδόχος. Ο ξενοδόχος απλά φιλοξενεί, δεν έχει δικαιώματα πάνω στον τουρισμό. Την πρώτη χρονιά της πανδημίας, το 2020, πρακτικά το κράτος δεν έκανε τίποτα, και αυτό δεν έχει να κάνει με πολιτικές πεποιθήσεις. Όταν σαν κράτος έχεις να αντιμετωπίσεις μία πανδημία, γνωρίζεις ότι στηρίζεις σε δύο βασικούς άξονες: Τον τουρισμό και τη ναυτιλία. Επάνω στον κλάδο του τουρισμού, το κράτος, όταν προμηθευθήκαμε τα εμβόλια, δεν επενέβη ώστε να δημιουργήσει εμβολιαστικά κέντρα ανά τομείς, για παράδειγμα σε ένα νησί, ή σε μία μεγάλη περιφερειακή ενότητα όπως η Πελοπόννησος, και να ξεκινήσει να εμβολιάζει το εργατικό δυναμικό των ξενοδοχείων. Κάτι τέτοιο δεν έγινε. Πώς λοιπόν πας σαν κράτος να ανοίξεις πέρυσι (2020) τα ξενοδοχεία, όταν δεν έχεις εμβολιάσει τις βασικές ομάδες του προσωπικού που εργάζεται σε αυτά; Έπρεπε λοιπόν να περιφρουρηθούν πρώτα οι εργαζόμενοι, και όχι να ξεκινήσει ο εμβολιασμός από τις ηλικίες των 74+. Επίσης, δεν έγινε από το κράτος ένας έλεγχος στα μεγάλα ξενοδοχεία, έτσι ώστε να διαπιστωθεί ποιοι εργαζόμενοι έχουν νοσήσει και ποιοι όχι.

Στον δεύτερο τώρα χρόνο της πανδημίας, έγινε μία εμπλοκή με το Υπουργείο Υγείας, η οποία βρήκε απροετοίμαστο το δικό μας κράτος, αλλά και άλλα κράτη. Συγκεκριμένα, τα κέντρα υγείας δεν εφοδιάστηκαν με εμβόλια. Έπρεπε να οργανωθούν μικρά εμβολιαστικά κέντρα, και να ασκηθεί πίεση σε όλους τους εργαζόμενους και τους ξενοδόχους να εμβολιαστούν πριν ανοίξουν τα ξενοδοχεία την άνοιξη. Αυτό επίσης δεν έγινε. Δεν έγινε πλήρης έλεγχος στα ξενοδοχεία, ώστε να διαπιστωθεί ποιοι είναι εμβολιασμένοι και ποιοι όχι. Εν ολίγοις, τα αντανაკλαστικά του κράτους προς τον τουρισμό ήταν αργά. Επιπλέον, η Ελλάδα δεν κατάφερε να πείσει ότι αποτελεί ασφαλή προορισμό.

Η δική μας επιχείρηση, όπως και πολλές άλλες για τις οποίες έχω γνώση, έδειξε κατανόηση στον πελάτη, όμως τα τελευταία χρόνια ο πελάτης που έρχεται στην Ελλάδα δεν είναι αυτό που λέμε *repeater*. Αναρτήσαμε *certificates* για τον COVID-19, μειώσαμε τις τιμές, τονίσαμε στους πελάτες όλα τα μέτρα που λάβαμε ως επιχείρηση για τον ιό, όμως δεδομένου ότι ακόμα η Ελλάδα δε θεωρείται ασφαλής προορισμός, όλα αυτά πέρασαν σε δεύτερη μοίρα. Του πελάτη του δείχνεις κατανόηση, όμως προτεραιότητά του είναι να πάει σε μία *safe* χώρα. Περισσότερη σημασία έχει λοιπόν η δημιουργία αίσθησης ασφάλειας, και λιγότερο το να δείξεις κατανόηση.

Να πω επίσης ότι κανένας ξενοδόχος δεν κατανοεί (δεν έχει ως προτεραιότητα να συναισθανθεί) πραγματικά τον πελάτη. Η δουλειά του ξενοδόχου είναι να εισπράξει χρήματα, και έτσι βλέπει τον πελάτη. Δε θα έλεγα ότι υπάρχουν συναισθηματισμοί με τον πελάτη, δεν είναι φίλος σου. Γιατί από οποιαδήποτε πλατφόρμα και αν σου έρθει ο πελάτης, *Booking*, *Trivago* κλπ., του χρόνου δε θα σου ξαναέρθει. Αυτό συνέβαινε την περασμένη δεκαετία.»

Σ.4: «Το ξενοδοχείο μας ήταν ανοιχτό την περίοδο του *lockdown*, οπότε δεν είναι ότι δε μπορούσαμε να δεχτούμε πελάτες. Είχαμε όμως πάρα πολλές ακυρώσεις. Στους πελάτες μας που ακύρωσαν την κράτησή τους και δεν την είχαν κάνει μέσω της *TUI*, με την οποία συνεργαζόμαστε, τους κάναμε προσφορά για την επόμενη χρονιά με μείωση της τιμής κατά 10% και δωρεάν μεσημεριανό, έτσι ώστε ταυτόχρονα να συνδράμουμε το νησί μας, το οποίο δε διαφημίστηκε. Η πολιτική ακύρωσής μας προβλέπει ότι στον πελάτη που ακυρώνει την κράτησή του μπορεί να επιστραφεί ένα χρηματικό ποσό, από τη στιγμή που η ακύρωση γίνεται σε εύλογο χρονικό διάστημα πριν την άφιξη. Έτσι, και προκειμένου η Σάμος, αλλά και το ξενοδοχείο μας, να μη χάσει αυτούς τους επισκέπτες που έρχονται χωρίς τη μεσολάβηση ενός *tour operator*, προβήκαμε σε αυτή την κίνηση.»

Σ.5: «Ναι, δείξαμε τέτοια στοιχεία στην επικοινωνία μας με τους πελάτες μας. Πρώτα απ' όλα, το ξενοδοχείο έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στο να απαντάει άμεσα στα μηνύματα των πελατών, γιατί οι περισσότεροι πελάτες, λόγω της πανδημίας, είχαν την ανησυχία του τι θα γίνει με την κράτησή τους. Πολλοί από αυτούς είχαν κάνει *non-refundable* κράτηση, δηλαδή δε μπορούσαν να πάρουν πίσω τα χρήματά τους. Το ξενοδοχείο λοιπόν έδωσε βάση στο να αλλάξει την πολιτική κρατήσεων στο *site* του και να παρέχει μόνο *refundable* κρατήσεις. Κάπως έτσι κατευνάσαμε μία ανησυχία των πελατών μας. Επίσης ήμασταν ελαστικοί με τους πελάτες που, λόγω του ότι βρέθηκαν θετικοί στον κορωνοϊό, έχασαν το ταξίδι τους την τελευταία στιγμή. Φροντίσαμε επιπλέον μέσω των *social media* να κάνουμε πολλές δημοσιεύσεις, σχεδόν κάθε δύο μέρες, για κάθε ξενοδοχείο του ομίλου, ώστε να δημιουργείται στον πελάτη η επιθυμία να ταξιδέψει αλλά και για να του δείχνουμε ότι 'είμαστε εδώ και σας περιμένουμε'. Τέλος, στους

πελάτες που έφταναν στο ξενοδοχείο παρασχέθηκε μία εφαρμογή για το κινητό τους, η οποία ελαχιστοποιεί την επαφή είτε με τον *receptionist*, είτε με το *guest relation*. Μέσω αυτής της εφαρμογής, οι πελάτες έχουν πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες για το ξενοδοχείο. Μπορούν να κάνουν το *check-in*, να κάνουν τις ερωτήσεις τους στη *reception* μέσω *direct chat* και να παίρνουν τις πληροφορίες που θέλουν εκείνη τη στιγμή, καθώς και να κλείνουν θέση στα εστιατόρια του ξενοδοχείου μέσω της εφαρμογής. Εν ολίγοις, ο πελάτης μας μπορούσε να είναι πλήρως λειτουργικός με τη χρήση αυτής της εφαρμογής.»

Σ.7: «Οι πελάτες μας είχαν αυτή την ανάγκη, οπότε και εμείς αναγκαστήκαμε να δείξουμε κάποια στοιχεία κατανόησης, συμπόνιας, ότι 'ναι, σας συμπαραστεκόμαστε σε αυτό που περνάτε'. Φυσικά και δείξαμε τέτοια στοιχεία, γιατί είτε πρόκειται για εταιρικό *event*, είτε για κοινωνικό, ο πελάτης που θέλει να κάνει εκδήλωση σε περίοδο πανδημίας και προέρχεται από μία μεγάλη περίοδο εγκλεισμού, νιώθει κάποια ανασφάλεια για το αν το *event* θα πετύχει. Στο πρώτο μας *event* μετά το *lockdown* του 2020, στήσαμε το *stage* όπως στήνεται στις συναυλίες, για να βάλουμε οθόνες *led* και τα λοιπά, και ο πελάτης μας έλεγε 'αυτό θα πετύχει;' Προσέξαμε τις αποστάσεις μεταξύ των καθισμάτων. Κάναμε το συνέδριο σε εξωτερικό χώρο, σε κήπο. Τηρήσαμε τις αποστάσεις του 1,5 μέτρου. Του διασφαλίσαμε δηλαδή την ποιότητα που ήθελε για να γίνει η εκδήλωσή του, και εννοείται ότι το *event* πήγε πάρα πολύ καλά. Μετά πήγαμε σε άλλο μεγάλο χώρο, πάλι εξωτερικό, για να δώσουμε τα *cocktails*, στο *cocktail party* που κάναμε μετά το συνέδριο. Συμμετείχαν περίπου 120 άτομα, που δεν ήταν και λίγα για πρώτη εκδήλωση, τηρήθηκαν οι αποστάσεις, είχαμε αντισηπτικά παντού, και στην παρουσίαση και στο φαγητό ήμασταν όλοι σε εξωτερικό χώρο. Δείξαμε και εμείς μία κατανόηση και συμπαράσταση στους πελάτες μας. Τώρα με τα νέα κυβερνητικά μέτρα, υποχρεούμαστε να ζητάμε από όλους τους πελάτες να μας στέλνουν τα πιστοποιητικά εμβολιασμού μαζί με τη λίστα των καλεσμένων τους, βοηθώντας τους συμμετέχοντες στις δια ζώσης εκδηλώσεις να αισθανθούν ασφάλεια. Σε *event* μας τον περασμένο Ιούλιο, είχαμε στήσει νοσηλευτικό προσωπικό στο *parking* του χώρου στον οποίο έγινε η εκδήλωση, το οποίο έκανε *self-test* σε όλους τους καλεσμένους πριν μπουν στον χώρο. Και εμείς δηλαδή βοηθάμε την κατάσταση. Όλο αυτό βέβαια έχει και την κακή πλευρά του, καθώς δημιουργεί μία δυσφορία στους μη εμβολιασμένους και μας φέρνει σε σύγκρουση μαζί τους. Εμείς τους λέγαμε ότι εφαρμόζουμε τα επιβεβλημένα κυβερνητικά μέτρα, και τους ζητούσαμε να προσκομίζουν αρνητικό *rapid test* το οποίο να έχει γίνει 24 ώρες πριν.»

Σ.8: «Ουσιαστικά αυτό που προσπάθησε να κάνει το ξενοδοχείο ήταν να προσφέρει στους ταξιδιώτες έναν 'COVID-free' προορισμό. Τους τόνισε ότι το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού είναι εμβολιασμένο και ότι όσοι εισέρχονται στο ξενοδοχείο έχουν

κάνει COVID test. Προσπάθησε να περάσει το μήνυμα ότι ο επισκέπτης πού έρχεται στο Costa Navarino μπαίνει σε ένα περιβάλλον όπου έχει πολύ μικρές πιθανότητες να μολυνθεί. Γενικότερα, έκανε ό,τι μπορούσε προκειμένου να τους τονώσει το αίσθημα της ασφάλειας.»

Σ.9: «Θα αναφερθώ στη σεζόν του 2020, στο πρώτο κύμα της πανδημίας. Αυτά πού κάναμε ήταν: Κατά πρώτον, επειδή στο yachting δουλεύουμε με προ-κρατήσεις, και μάλιστα με κρατήσεις πού έχουν γίνει αρκετούς μήνες πριν την άφιξη, ήμασταν αρκετά διαλλακτικοί, ακριβώς λόγω της ενσυναίσθησης την οποία κληθήκαμε να δείξουμε. Σε οποιαδήποτε περίπτωση δηλαδή ακυρώθηκε το ταξίδι του τουρίστα προς τον Βόλο, είτε λόγω ακύρωσης της πτήσης του, είτε γιατί ο COVID του προκάλεσε κάποιο πρόβλημα υγείας με αποτέλεσμα να μη μπορέσει να ταξιδέψει, είτε για οποιονδήποτε άλλο λόγο, δεν έχασε την προκαταβολή πού είχε προπληρώσει. Επίσης, δώσαμε τη δυνατότητα ενός voucher σε όποιον ήθελε να την αξιοποιήσει, μέσω του οποίου οι επισκέπτες μας μπορούσαν να μεταφέρουν σε μεταγενέστερη ημερομηνία εντός της χρονιάς την κράτησή τους, ή ακόμα και να τη μεταφέρουν για την επόμενη χρονιά, χωρίς να χάσουν την προκαταβολή τους, και χωρίς μάλιστα να αλλάξει η τιμή της κράτησης. Αυτό για μένα αποτελεί μία πράξη με την οποία δείχνεις ξεκάθαρα ότι συμπνέεις με την ανησυχία των τουριστών σε μία τόσο ρευστή κατάσταση. Έτσι καταφέραμε να αφαιρέσουμε ένα άγχος και μία στεναχώρια από τους πελάτες μας. Κατά δεύτερον, εξασφαλίσαμε ότι θα εφαρμοστούν κατά γράμμα οι όροι πού προβλέπει το λεγόμενο ναυλοσύμφωνο. Οι όροι αυτοί έχουν να κάνουν με πράγματα όπως η διαμονή των πελατών, καθώς πολλοί από αυτούς ζητούν να τους κλείσουμε ξενοδοχεία, καθώς και η μεταφορά τους από το αεροδρόμιο ή το λιμάνι προς το σκάφος, την οποία επίσης αναλαμβάνουμε. Κάπως έτσι, δημιουργήσαμε τουλάχιστον ένα επίπεδο ασφάλειας και ηρεμίας στον τουρίστα όσον αφορά στην κράτησή του.»

Σ.10: «Αυτό πού κάναμε εμείς ήταν να επικοινωνούμε με τους πελάτες, κυρίως μέσω των social media, ανταλλάσσοντας ευχές μαζί τους, προτρέποντάς τους να παραμείνουν ασφαλείς στο σπίτι, ενώ προς το τέλος της καραντίνας, όπου επρόκειτο να ανοίξει ξανά ο τουρισμός, τους προσφέραμε εκπτώσεις. Όλα αυτά τα εφαρμόσαμε και στα δύο lockdown, φέτος όμως ακόμα περισσότερο, γιατί πέρυσι η πανδημία μας έπιασε εξαπίνης. Με τους παλιούς μας πελάτες κυρίως, τους theaterers, είχαμε τακτική επικοινωνία μέσω e-mail, και μαθαίναμε ο ένας τα νέα του άλλου.»

Ερώτηση 3: Προσπαθήσατε να δείξετε στους πελάτες σας ότι βασική σας προτεραιότητα είναι η ανακούφιση/εκτόνωσή τους από την περίοδο των lockdowns; Αν ναι, με ποιες ενέργειες;

Σ.1: «Δε θα έλεγα ότι προσπαθήσαμε να τους ανακουφίσουμε. Όταν όμως ήρθε η πρώτη εταιρεία και μας είπε ότι τον Σεπτέμβριο θα ξεκινήσει κρουαζιέρα από το λιμάνι μας, προσπαθήσαμε, τόσο επικοινωνιακά όσο και στην πράξη, όχι να τους ανακουφίσουμε, αλλά να συνεργαστούμε μαζί τους για να εφαρμόσουμε τα απαραίτητα πρωτόκολλα, τα οποία ήταν πάρα πολλά. Οπότε θα έλεγα ότι η σωστότερη έκφραση είναι ότι προσπαθήσαμε να τους καθησυχάσουμε, περνώντας τους το μήνυμα ότι η συνεργασία τους μαζί μας είναι η σωστή, ότι τα πρωτόκολλα θα εφαρμοστούν, και ότι εμείς από την πλευρά μας θα κάνουμε ό,τι μας αναλογεί. Τους τονίσαμε ότι δεν έχουν να φοβούνται τι θα γίνει με το πλοίο τους αν προκύψει κάποιο κρούσμα, και ότι δεν υπάρχει περίπτωση να ακινητοποιηθεί το πλοίο. Γενικώς τους τονίσαμε ότι υπάρχει ο απαιτούμενος σχεδιασμός και η απαιτούμενη οργάνωση ώστε να εφαρμοστούν τα παραπάνω. Αυτό, κατά μία έννοια, συνιστά ανακούφιση για μία εταιρεία που θέλει να ξεκινήσει μία κρουαζιέρα από το λιμάνι μας.»

Σ.2: «Επειδή εμείς συνδιαλασσόμαστε κατά βάση με γιατρούς και φαρμακευτικές (εταιρείες), δεν είχαμε πρόβλημα μαζί τους, ακριβώς επειδή είχαν επίγνωση της όλης κατάστασης, και επειδή (λόγω της φύσης της δουλειάς τους) θέλουν να είναι όσο το δυνατόν πιο προσεκτικοί. Οπότε δεν είχαμε να αντιμετωπίσουμε τέτοιο πρόβλημα, ούτε χρειάστηκε να μπούμε στη διαδικασία να τους καθησυχάσουμε. Σε σχέση με τις φαρμακευτικές, τις ενημερώσαμε απλά για την ακύρωση κάποιων δια ζώσης ομιλιών, συνεδρίων ή webinars που είχαν προγραμματίσει. Λόγω του επαγγέλματός τους όμως, οι γιατροί έδειχναν οι ίδιοι κατανόηση για όλες αυτές τις ιδιαίτερες καταστάσεις.»

Σ.3: «Εδώ έχουμε να κάνουμε με δύο πράγματα. Τους τουρίστες εξωτερικού, και τους τουρίστες εσωτερικού. Σε σχέση με τους τουρίστες εξωτερικού, κάναμε ό,τι καλύτερο μπορούσαμε. Επιπλέον, και αυτό θεωρώ ότι θα παίξει πολύ σημαντικό ρόλο τα επόμενα χρόνια, η φροντίδα μας προς τους τουρίστες εξωτερικού μας έγινε πιο προσωπική. Επικοινωνούσαμε πιο συχνά μαζί τους, τους ρωτούσαμε αν χρειάζονται κάτι. Για παράδειγμα, φέτος κάναμε μία κίνηση που κόστισε ελάχιστα και άρεσε σε πάρα πολύ κόσμο. Επειδή στην περιοχή δεν έχουμε πόσιμο νερό, και οι επισκέπτες τα αγόραζαν εμφιαλωμένα, βάλαμε πάνω σε κάθε βρύση μας ένα σύστημα φίλτρου, ώστε το νερό να φιλτράρεται. Αγοράσαμε επίσης μία Brita, δηλαδή μία κανάτα η οποία επίσης φιλτράρεται. Κάπως έτσι προμηθεύσαμε τον πελάτη με καθαρό νερό, απαλλάσσοντάς τον από την κούραση του να κουβαλά μπουκάλια από το σουπερμάρκετ. Αυτή μας η κίνηση άρεσε και εκτιμήθηκε πάρα πολύ. Οπότε υπήρχε προσωπική φροντίδα. Προσωπική φροντίδα υπήρξε επίσης και κάνοντας αλλαγή στη στρατηγική μας, η οποία βέβαια είχε κόστος, σε ό,τι αφορά στον καθαρισμό και την επιμέλεια των σεντονιών. Όλα τα παραπάνω ήταν γνωστά στον τουρίστα πριν μας επισκεφθεί, συνεπώς με αυτές τις κινήσεις συμβάλαμε στην ανακούφιση που χρειάζονταν οι επισκέπτες μας και στην

επιθυμία τους να μας επισκεφθούν. Επιπλέον, και προς ανακούφιση του πελάτη, μετά το τέλος της κάθε βάρδιας, η καθαρίστρια άφηνε μέσα στο δωμάτιο ένα έντυπο πού ανέφερε ότι ο χώρος έχει καθαριστεί με βάση πρότυπα COVID.

Σε σχέση τώρα με τους τουρίστες εσωτερικού, αυτοί είναι αυτό πού λέμε 'πελάτες μίας χρονιάς'. Δεν είναι repeat-ers οι Έλληνες. Γι' αυτούς είχαμε αναρτήσει στο site μας τα νέα μέτρα πού είχαμε λάβει λόγω της πανδημίας, για τα οποία δεχτήκαμε ερωτήσεις, ειδικά από πελάτες πού τα παιδιά τους ενδεχομένως να είχαν μία αλλεργία στην πισίνα. Γενικά σαν λαός, βάσει κουλτούρας, δεν είμαστε πάρα πολύ προσεκτικοί, δίνουμε μικρότερη έμφαση στη λεπτομέρεια σε σύγκριση με τους τουρίστες εξωτερικού. Συνεπώς δε θα έλεγα ότι χρειάστηκε να τους προσφέρουμε κάτι παραπάνω. Τα μόνα, ας το πούμε έτσι, μέτρα ανακούφισης/καθησυχασμού πού χρειάστηκε να λάβουμε για τους Έλληνες, ήταν να τους ενημερώσουμε ότι τα σεντόνια αλλάζονται πολύ πιο νωρίς, ότι το νερό είναι εξαιρετικής ποιότητας, γιατί όπως είπα και πριν, αλλάξαμε τα συστήματα, ότι η πισίνα είναι πάρα πολύ καθαρή και ελέγχεται καθημερινά, και ότι η καθαρίστρια μπαίνει κάθε μέρα στα δωμάτια. Εγώ προσωπικά κάνω καθημερινά 'make-up' στα σπίτια για να βεβαιώνομαι ότι είναι πάντα καθαρά και περιποιημένα. Τα παραπάνω εκτιμήθηκαν από τους πελάτες μας αν κρίνουμε από τις κριτικές τους, αν και θα επιμείνω ότι στον Έλληνα δεν έπαιξε και τόσο μεγάλο ρόλο η λέξη 'ασφάλεια' (στο να τον πείσεις να κάνει κράτηση στο κατάλυμά σου). Θεωρώ ότι οι Έλληνες έδωσαν μεγαλύτερο βάρος στη διασκέδαση, παρά στην ασφάλεια.

Κατά τα άλλα, στην επικοινωνία μας με τους πελάτες μας και στην προσπάθεια προσέλκυσής τους, μιλήσαμε πολύ για την ασφάλεια (του καταλύματος), για την πρόσβαση σε μία εξαιρετική παραλία πού βρίσκεται εκεί κοντά, για τη φιλική ατμόσφαιρα, καθώς και για τις ήσυχες, όμορφες, χαλαρές οικογενειακές διακοπές πού η επιχείρησή μας μπορεί να προσφέρει. Δε μπορούσαμε να μιλήσουμε για ασφάλεια εκτός του ξενοδοχείου, παρά μόνο μέσα σε αυτό, γιατί αν το κάναμε θα ήμασταν αφερέγγυοι. Εφαρμόσαμε θα έλεγα ένα 'μάρκετινγκ φιλοξενίας', δείχνοντας σεβασμό στην ποιότητα.»

Σ.4: «Όταν άνοιξαν οι μετακινήσεις μετά το πρώτο lockdown, στις αρχές Ιουλίου άρχισαν να έρχονται κάποιοι τουρίστες με πτήσεις charter. Τότε όλοι μας οι πελάτες ήταν φοβισμένοι. Και οι περισσότεροι από αυτούς δεν ήρθαν καν, καθώς είχαμε πάρα πολλές ακυρώσεις όπως είπα και πριν. Και αυτοί πού ήρθαν έδειχναν αρκετά 'μαγκωμένοι'. Εμείς σαν ξενοδοχείο, κατά την άφιξή τους, τους ενημερώναμε για την απόλυτη ασφάλεια. Τους λέγαμε ότι οι καθαρίστριες μπαίνουν καθημερινά στα δωμάτια με γάντια, ότι –βάσει του ΦΕΚ- τα μπάνια, τα μπαλκόνια και οι υπόλοιποι χώροι των δωματίων καθαρίζονται με διαφορετικά γάντια. Τους ενημερώναμε για όλες τις παροχές πού δικαιούνται σε επίπεδο καθαριότητας και ασφάλειας, έτσι ώστε να τους

καθησυχάσουμε. Θα επαναλάβω ότι όλοι αυτοί οι πελάτες μας ήταν φοβισμένοι. Είχαν έρθει για να κάνουν διακοπές, και ήθελαν να τις κάνουν με την απόλυτη ασφάλεια. Επιπλέον η Σάμος, βάσει τουλάχιστον των επίσημων στοιχείων, δεν είχε σχεδόν κανένα κρούσμα (το καλοκαίρι του 2020), οπότε αυτός ήταν ένας λόγος ώστε (οι πελάτες που τελικά ήρθαν) να μην ακυρώσουν εντελώς τις διακοπές τους. Εμείς, είτε στο εστιατόριο του ξενοδοχείου, είτε στο μπαρ, προσπαθήσαμε να τους διασκεδάσουμε με ελληνικές βραδιές -οι οποίες προφανώς γίνονταν με διαφορετικές συνθήκες, για παράδειγμα ο κόσμος δε χόρευε, παρά καθόταν στο τραπέζι και άκουγε τη μουσική- και *pizza nights*. Όλα αυτά τα *events* του ξενοδοχείου γίνονταν κανονικά, αλλά βάσει των νέων συνθηκών. Εγώ ήμουν υπεύθυνη εστιατορίου, και μπορούσα να δω ότι υπήρχε μία ανακούφιση και ένα πιο χαλαρό κλίμα, αλλά πάντα με αρκετό φόβο, για να είμαι ειλικρινής.»

Σ.5: «Φυσικά. Αφού τελείωσε το *lockdown*, τα ξενοδοχεία μας ήθελαν να δώσουν επιπλέον κίνητρο στους πελάτες. Συνεχίσαμε (να παρέχουμε) μία δυναμική προσφορά ακόμα και μέσα στο καλοκαίρι, η οποία έπαιξε πάρα πολύ σημαντικό ρόλο. Κάναμε δηλαδή δελεαστικές τις τιμές, και υπήρχαν προσφορές καθ' όλη τη διάρκεια του καλοκαιριού για όλα τα ξενοδοχεία (του ομίλου). Υπήρξαν επίσης πολλοί διαγωνισμοί μέσω των *social media*, έτσι ώστε να κινηθεί στους πελάτες το ενδιαφέρον και να ψάξουν για τα ξενοδοχεία, ακόμα και αν δεν κέρδιζαν τον διαγωνισμό. Κάναμε για παράδειγμα *giveaways* στα οποία ο νικητής κέρδιζε ένα δωρεάν *stay* στο ξενοδοχείο. Επίσης έχουμε κάνει πολλές προωθητικές ενέργειες μέσω των *tour operators*, είτε αυτές αφορούσαν διαφημίσεις σε κανάλια, είτε διαφημίσεις στο *internet*, είτε στις ιστοσελίδες των *tour operators*.»

Σ.6: «Αυτό το κάναμε μέσω κάποιων *events*. Όταν μπεις στο αεροδρόμιο, θα ακούσεις τη μουσική, θα δεις διάφορες εκθέσεις, θα παρακολουθήσεις το *event* της μαστίχας – αν και κάπως περιορισμένα τώρα με τον COVID- ή το *event* με τον σαξοφωνίστα που επίσης γίνεται περιορισμένα αυτή την εποχή. Αυτά τα *events* προϋπήρχαν της πανδημίας, το να προσπαθείς δηλαδή να δημιουργήσεις ένα ωραίο κλίμα στον επιβάτη, απλά τώρα το κάναμε δίνοντας περισσότερη έμφαση στην υγιεινή και την ασφάλεια των επιβατών. Είχαμε και έχουμε παντού αντισηπτικά, και παρέχουμε μάσκες σε όποιον τις ζητάει.»

Σ.7: «Φυσικά και προσπαθήσαμε. Το πρώτο μας μέλημα ήταν να καθησυχάσουμε τους πελάτες, ώστε να προβούν στο κλείσιμο μίας εκδήλωσης. Αν δεν τους καθησυχάσεις, δε θα τολμήσουν να κάνουν συμφωνητικό μαζί σου για να κάνουν μία εκδήλωση. Εννοείται ότι με το που λαμβάναμε *request* και κανονίζαμε ραντεβού μαζί τους, το πρώτο που κάναμε ήταν να τους καθησυχάσουμε για την τήρηση των κανόνων υγιεινής και των προτύπων που πρέπει να εφαρμόζονται κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Τους

τα διασφαλίζαμε όλα αυτά, και μάλιστα υπήρχε ειδικός όρος στα συμφωνητικά που υπογράφαμε μαζί τους, ο οποίος προέβλεπε ότι σε περίπτωση νέου lockdown ή έκτακτων ειδικών περιορισμών από την κυβέρνηση, θα τους επιστρέψουμε τις προκαταβολές και θα μεταφέρουμε το event τους σε μεταγενέστερη ημερομηνία. Τους χαλαρώσαμε δηλαδή, λέγοντάς τους ότι δε θα έχαναν χρήματα αν δεν έκλειναν τη δουλειά. Αυτός ήταν ο πρώτος όρος του συμφωνητικού. Ο δεύτερος είχε να κάνει με τον αριθμό των ατόμων που θα συμμετείχαν στις εκδηλώσεις. Φέτος, λόγω της πανδημίας, παρατηρήθηκε φόβος συμμετοχής στις εκδηλώσεις. Είχε τύχει παραδείγματος χάρη σε έναν γάμο να προσκληθούν 150 καλεσμένοι, και να έρθουν 70 με 80. Για να δείξουμε λοιπόν την κατανόηση που λέγαμε και στην προηγούμενη ερώτηση, αλλά και για να καταλάβουν οι πελάτες ότι εμείς τους νοιαζόμαστε και φροντίζουμε να μεριμνούμε για όλα αυτά που έχουν συμβεί, αναιρέσαμε εντελώς το κατώτατο όριο συμμετεχόντων στα events. Οπότε ο πελάτης μπόρεσε να κινηθεί πιο 'χαλαρά', πιο ξέγνοιαστα. Ένωσε ότι είμαστε με το μέρος του.»

Σ.8: «Δε θα έλεγα ότι το ξενοδοχείο έκανε κάτι συγκεκριμένο λόγω των ειδικών συνθηκών της πανδημίας. Προσπαθεί όμως να εφαρμόζει στο ακέραιο όλους τους νέους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, και συγχρόνως να προσφέρει όλες τις υπηρεσίες και παροχές που προσέφερε και πριν την πανδημία. Σε πολύ μεγάλο βαθμό, το ξενοδοχείο λειτουργεί ακριβώς όπως λειτουργούσε και το 2019. Προσφέρει στο 100% τις υπηρεσίες που ήδη προσέφερε.»

Σ.9: «Τους το δείξαμε με δύο τρόπους. Πρώτον, όπως είπα και νωρίτερα, προσπαθήσαμε να τους δείξουμε ότι 'είμαστε εκεί' πριν καν ξεκινήσουν το ταξίδι τους. Δεύτερον, από τη στιγμή που έφταναν στον Βόλο, τους εμπνεύσαμε ασφάλεια μέσω της αυστηρής τήρησης όλων των πρωτοκόλλων. Τους δώσαμε να καταλάβουν ότι από τη στιγμή που φτάνουν στην Ελλάδα δεν έχουν να φοβηθούν τίποτα. Τέτοιες δράσεις, εκτός του ότι απαλλάσσουν τον τουρίστα από μία έγνοια την οποία σίγουρα δε χρειάζεται σε μία τέτοια περίοδο, δρουν ευεργετικά και για την εταιρεία.»

Σ.10: «Η πρώτη μας προτεραιότητα ήταν η ασφάλεια των επισκεπτών μας. Εμείς δεχόμασταν στο ξενοδοχείο και πελάτες που είχαν νοσήσει, και πελάτες που δεν είχαν νοσήσει, και εμβολιασμένους, και ανεμβολίαστους. Όλοι ήταν ευπρόσδεκτοι, και σε όλους είχαμε την ίδια αντιμετώπιση. Έβλεπαν και οι ίδιοι ότι τηρούσαμε όλα τα μέτρα εναντίον του ιού, ότι τους φροντίζουμε και τους νοιαζόμαστε.»

Ερώτηση 4: Τι κάνατε για να διατηρήσετε επαφή με τους πελάτες σας την περίοδο των δύο lockdown; Αξιοποιήσατε τα social media;

Σ.1: «Δεν αξιοποιήσαμε καθόλου τα social media. Επικοινωνούσαμε όμως με όλες τις εταιρείες κρουαζιέρας που προσεγγίζουν το λιμάνι μας, καθώς υπήρχε όλο αυτό το

πρόβλημα πού προανέφερα με τα πλοία πού δεν είχαν πού να πάνε και συνεπώς είχαμε άμεση επαφή μαζί τους. Κατά την περίοδο της καραντίνας ήμασταν /πάντα σε επικοινωνία μαζί τους για να ξέρουμε πού βρίσκονται, ποια είναι τα σχέδιά τους. Όμως ήταν τόσο πρωτόγνωρο όλο αυτό, πού και αυτοί μας οι πελάτες βρίσκονταν σε κατάσταση σοκ. Λόγω μάλιστα του σοκ στο οποίο βρίσκονταν, δε μπορούσαν να απαντήσουν πότε θα ξεκινήσει ξανά το πλοίο. Οπότε η επικοινωνία μας μαζί τους ήταν συνεχής σε εκείνη την περίοδο.»

Σ.2: «Εμείς η αλήθεια είναι ότι δεν κλείσαμε για μεγάλο διάστημα την περίοδο του lockdown. Στην πρώτη καραντίνα δουλέψαμε από το σπίτι για ενάμιση μήνα. Το υπόλοιπο διάστημα της πρώτης καραντίνας, αλλά και στη δεύτερη, λόγω και του ότι ο αριθμός των μελών του προσωπικού δεν είναι και πάρα πολύ μεγάλος, δουλέψαμε κανονικά στο γραφείο και ο καθένας είχε τον χώρο του. Σε σχέση με τους πελάτες, κάναμε τις συναντήσεις μας μαζί τους διαδικτυακά ή τηλεφωνικά, κάτι πού ως επί το πλείστον συμβαίνει και τώρα. Σαν εταιρεία έχουμε social media, όμως τα χρησιμοποιούμε κυρίως για τη δημιουργία γραφικών ή καρτών, μέσω των οποίων προβάλλουμε και προωθούμε τα συνέδρια. Μπορεί ένα συνέδριο να έχει τα δικά του social media, όμως τα προωθούμε και εμείς μέσω των social media της εταιρείας μας. Γενικά όμως τα χρησιμοποιούμε πολύ, προκειμένου να προωθήσουμε τα events μας.»

Σ.3: «Ναι, αξιοποιήσαμε όλο το φάσμα των social media για να επικοινωνούμε. Facebook, Twitter κλπ. Χρησιμοποιήσαμε επίσης τις χριστουγεννιάτικες και πασχαλινές κάρτες πού παραδοσιακά χρησιμοποιούμε. Τα περασμένα Χριστούγεννα επίσης στείλαμε και μερικά δωράκια, για να δείξουμε σαν ξενοδόχοι, σαν άνθρωποι και σαν Έλληνες το πνεύμα φιλοξενίας μας. Επίσης, με τους πελάτες πού ήθελαν να έχουν προσωπική επαφή μαζί μας, χρησιμοποιήσαμε πολύ και το Zoom. Εκεί οι πελάτες μας μετέφεραν την αγωνία τους, μας πληροφορούσαν για το τι συνέβαινε στις χώρες τους, και γενικά κρατήσαμε μία διαπροσωπική επαφή.»

Σ.4: «Η αλήθεια είναι ότι δυστυχώς δεν χρησιμοποιούμε το Facebook και το Instagram. Και λέω δυστυχώς, γιατί από αυτή την άποψη, δε συμβαδίζουμε με τις εποχές. Χρησιμοποιούμε όμως e-mail, και επίσης υπάρχουν πολλοί πελάτες πού μας γνωρίζουν και μας επισκέπτονται από το 2001, οπότε και άνοιξε το ξενοδοχείο. Είναι πολύ τιμητικό για μας το να μας επισκέπτονται οι ίδιοι πελάτες επί 20 συναπτά έτη. Από αυτούς βέβαια, λόγω φόβου, δε μας επισκέφθηκε κανένας το 2020. Με αυτούς τους 10-12 πελάτες, με τους οποίους πλέον είμαστε σαν οικογένεια και οι οποίοι είχαν ακυρώσει τις κρατήσεις τους, είχαμε επαφή μέσω e-mail, και τους ρωτούσαμε αν είναι καλά η οικογένειά τους και όλα τα σχετικά. Και εννοείται ότι κάναμε και σε αυτούς την προσφορά στην οποία αναφέρθηκα πριν, με τις μειωμένες τιμές και το δωρεάν

μεσημεριανό, με τη διαφορά ότι σε αυτούς παρείχαμε δωρεάν και το βραδινό, για όταν θα μας επισκέπτονταν ξανά.»

Σ.5: «Σίγουρα αξιοποιήσαμε τα social media. Τα ξενοδοχεία του ομίλου έχουν και Instagram και Facebook, στα οποία συνεχώς 'ανεβαίνουν' καινούριες φωτογραφίες και διαγωνισμοί, ώστε να υπάρχει αλληλεπίδραση με τον πελάτη, και φυσικά για να μπορεί ο πελάτης να έρχεται σε οπτική επαφή με το ξενοδοχείο και να ρωτάει αυτά που θέλει να ρωτήσει. Υπάρχει και forum μέσω του οποίου οι ίδιοι οι διευθυντές απαντούν στους πελάτες. Υπάρχει και chat μέσω της Booking, της Expedia, όπου απαντάμε κατευθείαν σε όποιον έχει κάνει direct κράτηση. Επίσης απαντάμε στις ερωτήσεις των πελατών, μέσω των tour operators.»

Σ.6: «Εγώ προσωπικά την περίοδο του lockdown είχα πάρα πολλή δουλειά στο κομμάτι των ιδιωτικών αεροσκαφών, γιατί είμαι προϊσταμένη γενικής αεροπλοΐας στα ιδιωτικά αεροσκάφη και στα ελικόπτερα. Χρησιμοποιήσαμε τα social media για να επικοινωνήσουμε μηνύματα του τύπου 'είμαστε εδώ και σας περιμένουμε ξανά'. Η εταιρεία είχε κάνει 2-3 τέτοιες δημοσιεύσεις στο Instagram και στο Facebook, ώστε να προσελκύσει ξανά τους επιβάτες. Εκείνη την περίοδο όμως, όταν έμπαινες μέσα στο κτίριο έκλαιγες! Όλα τα φώτα ήταν σβηστά. Ζούσαμε μία τραγική κατάσταση. Οπότε η εταιρεία έκανε engagement με τους πελάτες κυρίως μέσω social media.

Σ.7: «Για να είμαι ειλικρινής, στο πρώτο lockdown δεν κάναμε κάτι για να διατηρήσουμε επαφή. Αυτό που συνέβη ήταν ξαφνικό για όλους, είχαμε μείνει άφωνοι. Δεν προλάβαμε να κάνουμε κάτι. Στο δεύτερο lockdown είχαμε μία επικοινωνιακή πολιτική. Επικοινωνούσαμε μαζί τους μέσω e-mail, μέσω newsletters, προτείναμε νέους χώρους για συνέδρια, διαφημίσαμε τα διαδικτυακά συνέδρια. Όλα αυτά τα κάναμε για να κρατήσουμε κάποια επαφή μαζί τους, για να δηλώσουμε ότι υπάρχουμε ακόμα στον χώρο και δεν κλείσαμε. Λόγω του φόβου του κόσμου βέβαια δεν είχαμε τα αποτελέσματα που θέλαμε, αλλά σίγουρα διατηρήσαμε επαφή. Θεωρώ μάλιστα ότι σε αυτό οφείλεται το γεγονός ότι τώρα (Σεπτέμβριος) μας παίρνουν τηλέφωνο πελάτες και μας ζητάνε εκδηλώσεις για τα Χριστούγεννα, ή ότι χθες μου ζήτησαν μία εκδήλωση για τον Φεβρουάριο. Όλα αυτά είναι ενθαρρυντικά μηνύματα.»

Σ.8: «Αν και εργάζομαι σχετικά λίγο καιρό στο Costa Navarino, είχα δει ότι το ξενοδοχείο είχε κάνει πολλές δημοσιεύσεις τόσο στο Instagram, όσο και στο LinkedIn. Στις δημοσιεύσεις αυτές επεδίωκε να περάσει το μήνυμα ότι αποτελεί ένα 'COVID-free' κατάλυμα, ενημέρωνε για τις ημερομηνίες όπου επρόκειτο να ανοίξει ξανά, όπως και για τα μέτρα υγιεινής και ασφάλειας που λαμβάνει και τηρεί. Το τελευταίο προωθήθηκε πολύ έντονα μέσω αυτών των δημοσιεύσεων. Στόχος όλων των παραπάνω ήταν να μη φοβάται ο κόσμος να μας επισκεφθεί μετά την άρση του lockdown.»

Σ.9: «Στον τουρίστα πρέπει να δείχνεις ότι 'είσαι εκεί' από την αρχή οποιασδήποτε κρίσης. Αυτό το κάνεις μέσω της συνεχούς ενημέρωσης, και είναι κάτι που εκτιμά πολύ ο τουρίστας και γενικώς ένας πελάτης. Σε σχέση ευρύτερα με το διαδίκτυο, μπορείς να αξιοποιήσεις όχι μόνο τα social media, αλλά και τα newsletter ή το e-mail της επιχείρησης, ώστε να μπορείς να τον ενημερώνεις για τις στρατηγικές της εταιρείας σου σε σχέση με την ασφάλεια. Έτσι τον πληροφορείς για το καθεστώς στο οποίο βρίσκεται η εταιρεία, κάτι που τον ενδιαφέρει, υπό την έννοια ότι έχει κάνει την κράτησή του σε σένα και συνεπώς τον νοιάζει να μάθει αν άλλαξε κάτι ή όχι. Δεύτερον, τον ενημερώνεις για το τι συμβαίνει στη χώρα σου, που επίσης τον ενδιαφέρει, καθώς είναι ο τουριστικός προορισμός τον οποίο πρόκειται να επισκεφθεί και θέλει να ξέρει τι κατάσταση θα βρει μπροστά του. Θέλει επίσης να ξέρει τι θα κάνεις εσύ σαν εταιρεία για όλη αυτή την κατάσταση που συμβαίνει στη χώρα, για να συνδυάσω τα δύο σκέλη της απάντησής μου. Ας μην ξεχνάμε ότι ως επί το πλείστον το κοινό της εταιρείας μας είναι εισερχόμενοι τουρίστες, κυρίως Ευρωπαίοι, γεγονός που σημαίνει ότι νιώθουν άβολα σε κάποιον βαθμό, ενώ δε μιλούν και τη γλώσσα. Συνεπώς βασίζονται 100% σε σένα, και θέλουν να είσαι εσύ αυτός που θα τους υποστηρίξεις, που θα τους οχυρώσει από πιθανά προβλήματα που δεν είναι σε θέση να χειριστούν. Στα social media επικοινωνήσαμε ιδιαίτερα το μήνυμα ότι 'είμαστε εδώ για αυτούς'. Είχαμε 24ωρη τηλεφωνική εξυπηρέτηση, και προσωπικά είχα δώσει στους πελάτες μας το ελεύθερο να επικοινωνούν μαζί μου οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας, ή και της νύχτας! Μέσω των newsletters τους ενημερώναμε για την κατάσταση που επικρατούσε στην Ελλάδα, όπως και για τα μέτρα που ίσχυαν. Τέλος, στα social media αναρτήσαμε αρκετές φωτογραφίες από προηγούμενες χρονιές, ώστε αφενός να διατηρήσουμε το αίσθημα νοσταλγίας των επισκεπτών προς τον προορισμό, καθώς στο yachting στην Ελλάδα ο ανταγωνισμός είναι κυρίως ανάμεσα στους προορισμούς και όχι τόσο ανάμεσα στις εταιρείες, αφετέρου να τους θυμίσουμε το όνομα της εταιρείας, το brand μας. Συνοψίζοντας, η τακτική ενημέρωση ήταν αυτή που κράτησε την επαφή μας μαζί τους και την επαφή τους μαζί μας.»

Σ.10: «Ήμασταν ενεργοί στα social media, ειδικά στο δεύτερο lockdown. Δεχόμασταν και πολλά μηνύματα, στα οποία απαντούσαμε αμέσως. Οι παλιότεροι πελάτες, που μας ξέρουν χρόνια, πολλές φορές έστελναν e-mail ή έπαιρναν τηλέφωνο, όπως κάναμε και εμείς κάποιες φορές. Με τους πιο στενούς μας πελάτες, οι οποίοι πλέον δεν είναι απλά repeaters αλλά φίλοι μας, μπορεί για ένα διάστημα να επικοινωνούσαμε και καθημερινά. Ρωτούσαν πώς είναι η κατάσταση στην περιοχή μας, και εμείς κάναμε το ίδιο. Τους δίναμε και μας έδιναν κουράγιο. Στα social media ανεβάζαμε φωτογραφίες, συνοδεύοντας τες από μηνύματα του στιλ «stay safe», «stay home», και «θα έρθει η μέρα που θα μπορούμε να ταξιδέψουμε ελεύθερα».

Ερώτηση 5: Την περίοδο των δύο lockdown, τι κάνατε για να χτίσετε εμπιστοσύνη με τους πελάτες σας, ή για να διατηρήσετε την ήδη υπάρχουσα εμπιστοσύνη που απολαμβάνετε από αυτούς;

Σ.1: «Όπως προανέφερα, είχαμε καταρτίσει συγκεκριμένο σχέδιο, και ήμασταν πάντα δίπλα τους. Συνεργαστήκαμε πολύ στενά μαζί τους, ώστε όταν έρθουν ξανά εδώ στο λιμάνι να είναι σίγουροι ότι έρχονται σε ένα λιμάνι αξιόπιστο, ότι ερχόμενοι εδώ δε θα έχουν προβλήματα, και ότι θα τηρηθούν αυτά που έχουν συμφωνήσει μαζί μας. Θεωρώ ότι η εμπιστοσύνη τους σε εμάς ανακτήθηκε στο 100%. Ας μην ξεχνάμε επίσης ότι το λιμάνι του Ηρακλείου ήταν το πρώτο λιμάνι στην Ελλάδα και σε όλη την Ανατολική Μεσόγειο που ξεκίνησε ξανά την κρουαζιέρα (μετά την άρση των περιορισμών στις μετακινήσεις).»

Σ.4: «Για να απαντήσω σε αυτή την ερώτηση, θα αναφερθώ στους ανθρώπους με τους οποίους μέναμε όλοι μαζί κατά τη διάρκεια της (πρώτης) καραντίνας, επί τρεισήμισι μήνες. Ήμασταν σαν οικογένεια. Ήμασταν όλοι αρκετά φοβισμένοι. Είχαμε συνέχεια ανοιχτές τις τηλεοράσεις για να ενημερωνόμαστε. Μαζευόμασταν αρκετά άτομα όλοι μαζί στο lobby, το οποίο δέχομαι ότι δεν ήταν θετικό, όμως φορούσαμε όλοι μάσκα εντός του ξενοδοχείου, ενώ σε όλα τα τραπέζια υπήρχε αντισηπτικό. Γενικά ήμασταν συσπειρωμένοι. Υπήρχε οικογενειακό κλίμα ανάμεσα σε εμάς, τους ένστολους και τους ανθρώπους της Frontex, των οποίων η διαμονή παρατάθηκε λόγω της κατάστασης. Επίσης δεν παραγγέλναμε ποτέ φαγητό απ' έξω, παρά τους 'ταΐζαμε' από την κουζίνα μας, ώστε να προστατευτούμε ακόμα περισσότερο από τον ιό.»

Σ.5: «Όπως είπα και πριν, την περίοδο εκείνη το ξενοδοχείο έγινε πιο ευέλικτο όσον αφορά στις κρατήσεις που ήταν non-refundable. Έγινε πιο ευέλικτο διότι κατανόησε ότι η περίοδος ήταν δύσκολη, ότι για παράδειγμα μπορεί την τελευταία μέρα πριν το ταξίδι ο επισκέπτης να βρισκόταν θετικός στον ιό και να χάσει γι' αυτόν τον λόγο το ταξίδι του. Σε αυτή την περίπτωση, παρόλο που το ξενοδοχείο έχανε χρήματα, προτίμησε να παράσχει δωρεάν ακύρωση σε όλες τις κρατήσεις. Επίσης, για να χτίσει αυτή την εμπιστοσύνη, προέβαλε πάρα πολύ την καθαριότητα και όλα τα μέτρα που είχαν ληφθεί σχετικά με τον COVID. Για παράδειγμα, στην ιστοσελίδα του ξενοδοχείου αναρτήθηκαν όλα τα μέτρα που τηρούνται μέσα στα καταλύματα, ώστε ο πελάτης κατά την επίσκεψή του στον τουριστικό προορισμό και στο ξενοδοχείο να αισθάνεται ότι μπορεί να κάνει τις διακοπές του χωρίς άγχος. Τηρήσαμε πιστά τα υγειονομικά πρωτόκολλα, και επιπλέον τόσο στην ιστοσελίδα μας, όσο και στα sites των tour operators, βρίσκονται σε εμφανές σημείο όλα τα μέτρα που τηρούμε. Τέλος, όταν άλλαζαν κάποια από τα μέτρα, η ιστοσελίδα 'ενημερωνόταν' αμέσως. Όλα αυτά βοήθησαν τους πελάτες να είναι πλήρως ενημερωμένοι πριν ταξιδέψουν.»

Σ.6: «Εκτός από τα όσα ανέφερα προηγουμένως για την εφαρμογή των υγειονομικών πρωτοκόλλων και τη 'by the book' λειτουργία της εταιρείας μας, κάναμε τις σχετικές επισημάνεις για τη χρήση μάσκας, το βήξιμο στον αγκώνα, το πλύσιμο των χεριών. Αλλάξαμε τις βρύσες ώστε να ανοίγουν με φωτοκύτταρο και να μην τις πατά ο χρήστης τους, ενώ τοποθετήσαμε στα πατώματα τα αυτοκόλλητα που επεσήμαιναν την τήρηση των αποστάσεων του 1,5 μέτρου.»

Σ.7: «Εγώ προσωπικά, όπως είπα και πριν, κατά πρώτον ενημέρωσα μέσω newsletters για τα πρότυπα, για τους κανόνες υγιεινής που τηρεί η εταιρεία και για το πώς έχουμε συμμορφωθεί με τα δεδομένα της πανδημίας. Κατά δεύτερον, περάσαμε στους πελάτες το μήνυμα ότι οι εκδηλώσεις θα ξεκινήσουν ξανά κάποια στιγμή, απλά προς το παρόν τις κάνουμε με άλλη μορφή. Τους δώσαμε δηλαδή μία ελπίδα ότι όλη αυτή η ιστορία θα σταματήσει κάποια στιγμή, και τους διαβεβαιώσαμε για την ασφάλεια και την ποιότητα των εκδηλώσεων. Από εκεί και πέρα, θα έλεγα ότι ανοίξαμε ένα παράθυρο για τη μελλοντική συνεργασία μας μαζί τους. Επιπλέον, δώσαμε, και εγώ προσωπικά, κάποιες συνεντεύξεις σε διάφορα media, για τον τρόπο με τον οποίο θα γίνονται από εδώ και πέρα οι εκδηλώσεις, ώστε ο κόσμος να νιώσει ξανά ασφάλεια, και να περάσουμε το μήνυμα ότι 'είμαστε εδώ και συνεχίζουμε, απλά κάναμε ένα μικρό break'.»

Σ.8: «Το Costa Navarino ανήκει στον όμιλο Marriott. Ο όμιλος Marriott πάντα φρόντιζε να χτίζει ένα loyalty με τους επισκέπτες, και το ίδιο έχει κάνει την περίοδο της πανδημίας. Για παράδειγμα, με το που κάνεις το check-in, κατευθείαν ξεκινά μία σχέση ανάμεσα σε σένα και τη Marriott, δηλαδή γίνεσαι κατευθείαν κατά κάποιο τρόπο μέλος του ομίλου. Επιπλέον η Marriott έχει τακτική επαφή μαζί σου μέσω e-mail. Ο όμιλος διαχέει ό,τι πληροφορία έχει για τους πελάτες στο Costa Navarino, με αποτέλεσμα και εμείς να είμαστε πλήρως ενημερωμένοι.»

Σ.10: «Κατά τη διάρκεια του lockdown, πριν ανοίξουμε ξανά, κάναμε απολύμανση, απεντόμωση και λοιπές εργασίες καθαριότητας στο ξενοδοχείο. Είχαμε αναρτήσει στο internet όλα μας τα πιστοποιητικά για τον COVID και τα στέλναμε σε όποιον τα ζητούσε, και είχαμε δώσει στις καμαριέρες μία σειρά νέων οδηγιών για το πώς θα καθαρίζουν τα δωμάτια. Όλα αυτά τα εξηγήσαμε σε όποιον πελάτη ήθελε να τα γνωρίζει, και βοήθησαν στο να κάνουν τους πελάτες μας να νιώσουν ασφαλέστεροι.»

Ερώτηση 6: Στην επικοινωνία σας με τους πελάτες σας την περίοδο των lockdowns, τι κάνατε για τους τονίσετε αφενός ότι προς το παρόν δεν πρέπει να ταξιδέψουν, αφετέρου να μη σταματήσουν να ονειρεύονται τα μελλοντικά τους ταξίδια;

Σ.1: «Ναι, φυσικά, έγινε κάτι τέτοιο. Έγινε, γιατί εμείς επικοινωνούσαμε με τους πελάτες μας λέγοντάς τους να φέρουν εδώ τα πλοία, σε μία Ελλάδα που δε δεχόταν πλοία! Οπότε ναι μεν επικοινωνείς αναγκαστικά με τους πελάτες σου για να κανονίσεις τι θα γίνει ΟΤΑΝ ανοίξουμε (όταν αρθεί το lockdown), χωρίς όμως να ξέρεις πότε θα ανοίξουμε. Ταυτόχρονα, αν η εταιρεία-πελάτης σου πει 'φέρνω τώρα το πλοίο στο λιμάνι', εσύ δε μπορείς να το δεχτείς, λόγω της απαγόρευσης κατάπλου που υπήρχε. Οπότε τα κρουαζιερόπλοια δε μπορούσαν να έρθουν, ακόμη και αν το ήθελαν. Αυτό συνέβαινε συνεχώς. Δηλαδή, 'ναι μεν εμείς είμαστε εδώ για ΟΤΑΝ ανοίξουμε', κανείς όμως δεν ήξερε το πότε. Τέλος, ας μην ξεχνάμε ότι το πότε θα ανοίξουμε είναι μία απόφαση που δεν παίρνεται από έναν ξενοδόχο ή από έναν Οργανισμό Λιμένος εν προκειμένω. Είναι κρατική απόφαση.»

Σ.2: «Την περίοδο του lockdown, οι γιατροί, οι οποίοι αποτελούν σημαντικό κομμάτι της πελατείας μας, υποβλήθηκαν σε αλλαγές στην επαγγελματική τους ρουτίνα, καθώς πολλά συνέδρια τα οποία παρακολουθούν ακυρώθηκαν, όπως και κάποιες προγραμματισμένες ομιλίες τους. Δε θα έλεγα ότι κάναμε κάτι ιδιαίτερο προς την κατεύθυνση που υπαγορεύει αυτή η ερώτηση, και ο λόγος είναι ότι οι γιατροί, λόγω της φύσης του επαγγέλματός τους, γνώριζαν πολύ καλά και από πρώτο χέρι ότι κάποια στιγμή θα επανέλθουμε στην προηγούμενη κατάσταση.»

Σ.3: «Το ερώτημα αυτό ανάγεται σε δύο τομείς. Τον τομέα της ψυχολογίας, και τον τομέα της κοινωνικής ανθρωπολογίας. Η ψυχολογία είναι πολύ σημαντική για έναν τουρίστα. Για να κάνεις έναν τουρίστα να σε επισκεφθεί μετά από μία πολύ δύσκολη περίοδο της ζωής του όπως αυτή του lockdown, ή όταν του έχει τύχει για παράδειγμα ένα άσχημο οικογενειακό γεγονός, είναι απαραίτητο να του δημιουργήσεις την ανάγκη να βρεθεί σε έναν καινούριο χώρο, προκειμένου να αποβάλει αυτές τις μνήμες. Εδώ 'κολλάει' η ψυχολογία. Το δεύτερο κομμάτι ανάγεται στην κοινωνική ανθρωπολογία. Μετά από μια πανδημία σαν αυτή, ο κόσμος στερείται πολλά είδη διαπροσωπικών σχέσεων. Τα πανηγύρια, τα γλέντια, τις συναυλίες στα χωριά, στις πλατείες. Οπότε γίνεται πιο μόνος κατά κάποιο τρόπο. Συνεπώς, υπό αυτές τις συνθήκες, και δεδομένης μίας τέτοιας κρίσης, δε μπορεί να ταξιδέψει. Αυτό που μπορείς να κάνεις εσύ στην προκειμένη περίπτωση, είναι να κρατήσεις μαζί του αυτή την προσωπική επαφή στην οποία αναφέρθηκα και προηγουμένως, στην οποία δώσαμε έμφαση και εμείς.»

Σ.4: «Γενικότερα, σαν οικογενειακό ξενοδοχείο που είμαστε, δεν είναι ότι έχουμε μία τυπική ιεραρχία με διευθυντές, προϊσταμένους κλπ. Παίρνουμε τις αποφάσεις σαν οικογένεια. Πιστεύουμε πολύ στην προσωπική ευθύνη του καθενός. Όπως είπα, στους πελάτες που ακύρωσαν τις κρατήσεις που είχαν κάνει για το καλοκαίρι του 2020 κάναμε ειδικές προσφορές για την επόμενη χρονιά, έτσι ώστε να μην τους χάσουμε από πελάτες και παράλληλα να επισκεφθούν ξανά τον τόπο. Αυτό κάναμε εμείς.»

Σ.5: Προς τα μέσα με τέλη του περασμένου Δεκέμβρη είχε ήδη αποφασιστεί ότι θα υπάρξει το εμβόλιο, και επίσης εμείς είχαμε δει ότι από την περασμένη σεζόν, την πρώτη του κορωνοϊού, ο τουρισμός λειτούργησε κανονικά. Οπότε ακόμα και κατά την περίοδο του lockdown, είχαμε καταλάβει ότι θα υπάρξει σεζόν και το 2021, και μάλιστα ακόμα μεγαλύτερη. Η κυβέρνηση και οι tour operators είχαν διαβεβαιώσει γι' αυτό. Οπότε σίγουρα το ξενοδοχείο δεν έλεγε ποτέ στους πελάτες ότι πρέπει να αναβάλουν το ταξίδι τους. Ίσα ίσα τους προέτρεπε όσο μπορούσε περισσότερο (να μας επισκεφθούν), λόγω του ότι το καλοκαίρι του 2020 οι περισσότεροι έχασαν τις διακοπές τους και τις μετέφεραν για το 2021, λέγοντάς τους ότι οι διακοπές τους θα γίνουν σίγουρα. Δεν υπήρξε ούτε ένας τουρίστας στον οποίο το ξενοδοχείο να πει ότι δε θα ταξιδέψει. Τους λέγαμε ότι θα ταξιδέψουν, αλλά οπωσδήποτε με μέτρα, τους ενημερώναμε για τα μέτρα που άλλαξαν σε σχέση με το 2020, τους ζητούσαμε να μας δώσουν το e-mail τους για να τους στείλουμε ποια μέτρα ίσχυαν πέρυσι, και τους λέγαμε ότι τον Μάιο που θα βγουν τα καινούρια μέτρα, θα τα έχουμε αναρτημένα στην ιστοσελίδα μας ή θα τους τα στείλουμε και αυτά στο e-mail τους.»

Σ.6: «Χρησιμοποιήσαμε τα social media για να συνδυάσουμε αυτά τα δύο μηνύματα. Τα μηνύματα με τα οποία η εταιρεία απευθυνόταν στους επιβάτες ήταν του τύπου 'stay safe, μείνε στο σπίτι σου, για να μπορέσουμε να απολαύσουμε ξανά τα ταξίδια'. Χρησιμοποιήσαμε banners, κλπ. Το αεροδρόμιο λειτουργεί πολύ διαφορετικά από την αεροπορική εταιρεία. Ο αερομεταφορέας θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει ακόμα περισσότερο τα social media.»

Σ.7: «Εγώ δε μπορούσα να πω στους πελάτες μου 'λοιπόν, καθίστε τώρα που έχουμε κορωνοϊό και ας μην κάνουμε events', γιατί αντικειμενικά δε μπορούσαμε να κάνουμε events. Σίγουρα όμως δεν τους το απέκλεισα. Τους είπα 'εννοείται ότι στο άμεσο μέλλον θα ξανακάνουμε events'. Ευτυχώς, όπως είναι λογικό, ο κόσμος είχε καταλάβει ότι όλη αυτή η κατάσταση είναι προσωρινή και ότι θα μπορέσει ξανά να κάνει ταξίδια και να συμμετάσχει σε events, τα οποία προφανώς θα κάνει υπό την επήρεια των νέων δεδομένων, προτύπων και συνθηκών.»

Σ.8: «Το Costa Navarino σίγουρα συνδύασε αυτά τα δύο μηνύματα. Έκανε προσπάθειες να δείξει ότι οι συνθήκες είναι αυστηρές λόγω του COVID, και μετά (την άρση του lockdown) τόνισε με σαφήνεια στους δυνητικούς και στους πραγματικούς επισκέπτες ότι τα νέα μέτρα τηρούνται στο ακέραιο, και ότι θα επισκεφθούν ένα ασφαλές περιβάλλον. Αυτή την περίοδο όλα έχουν να κάνουν με την ασφάλεια που θα νιώσει ο τουρίστας. Συνοψίζοντας, την περίοδο του lockdown τα μηνύματα ήταν του σιλι 'μην έρθετε, για να είστε ασφαλείς', ενώ μετά το lockdown μετατράπηκαν σε 'ελάτε, για να είστε πάλι ασφαλείς'!»

Σ.9: «Ναι, ισχύει 100% ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό έπρεπε να στείλουν αυτό το διπλό μήνυμα. Εμείς στοχεύσαμε πολύ περισσότερο στο δεύτερο κομμάτι, αν και στην επικοινωνία μας μέσω e-mail και social media φάνηκε και το πρώτο. Το κύριο μήνυμα μέσω του οποίου απευθυνθήκαμε στους πελάτες μας συνοψίζεται στο 'θα θέλαμε πολύ να σας υποδεχτούμε και τώρα, όμως οι συνθήκες δεν το επιτρέπουν. Μείνετε σπίτι, μείνετε ασφαλείς, περάστε ποιοτικό χρόνο με την οικογένειά σας, και εμείς θα είμαστε εδώ όταν έρθει ξανά η ώρα για ταξίδια'. Αυτή ήταν η βασική φιλοσοφία.»

Σ.10: «Το βασικό μήνυμα ήταν 'μείνε στο σπίτι, μείνε ασφαλής, και πλησιάζει ο καιρός που θα ταξιδέψεις ξανά, θα διασκεδάσεις ξανά, θα περάσεις καλά ξανά'. Ταυτόχρονα, τους τονίζαμε ότι 'αν δεν καθίσεις στο σπίτι και δε βάλεις σε προτεραιότητα τη δική σου ασφάλεια και αυτή των γύρω σου, η μέρα αυτή θα αργήσει να έρθει'. Τα παραπάνω τα 'επικοινωνούσαμε' κυρίως μέσω των social media του ξενοδοχείου.»