

# ΔΗΜΟΣ ΚΑΒΑΛΑΣ

## Σύστημα Marketing της πόλης της Καβάλας

Δράση 1: Σχέδιο Μάρκετινγκ  
Παραδοτέο Π.5: Παραρτήματα

Παράρτημα III  
Οδηγός Διαχείρισης Κρίσεων

Απρίλιος 2026

ΑΝΑΔΟΧΟΣ ΕΡΓΟΥ

**ΕΤΑΜ** α.ε.  
εταιρεία συμβούλων



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>                                                                   | <b>3</b>  |
| <b>1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ .....</b>                     | <b>5</b>  |
| 1.1 Ορισμός και Χαρακτηριστικά της Κρίσης στον Τουρισμό.....                            | 6         |
| 1.2 Θεωρητικά Μοντέλα και Κύκλος Διαχείρισης Κρίσεων.....                               | 6         |
| 1.3 Επιπτώσεις Κρίσεων στους Τουριστικούς Προορισμούς και Διεθνές Θεσμικό Πλαίσιο ..... | 8         |
| <b>2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΚΑΒΑΛΑ ΩΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟ .....</b>       | <b>10</b> |
| 2.1 Περιβαλλοντικά Συμβάντα.....                                                        | 12        |
| 2.1.1 Σεισμός.....                                                                      | 12        |
| 2.1.2 Πλημμύρα.....                                                                     | 12        |
| 2.1.3 Πυρκαγιά.....                                                                     | 13        |
| 2.1.4 Ανεμοστρόβιλοι.....                                                               | 13        |
| 2.1.5 Ρύπανση / Πετρελαιοκηλίδες .....                                                  | 14        |
| 2.2 Κοινωνικά / Πολιτικά Συμβάντα .....                                                 | 14        |
| 2.2.1 Εγκληματικότητα.....                                                              | 15        |
| 2.2.2 Πολιτικές Ταραχές.....                                                            | 15        |
| 2.2.3 Τρομοκρατία.....                                                                  | 16        |
| 2.2.4 Μαζική Μετανάστευση .....                                                         | 16        |
| 2.2.5 Πόλεμος.....                                                                      | 17        |
| 2.3 Οικονομικά Συμβάντα / Μεταφορές.....                                                | 17        |
| 2.3.1 Κατάρρευση Tour Operator / Αεροπορικής Εταιρείας.....                             | 18        |
| 2.3.2 Χρηματοπιστωτική Κρίση.....                                                       | 18        |
| 2.3.3 Ατύχημα Μέσου Μεταφοράς.....                                                      | 19        |
| 2.4 Συμβάντα Υγείας και Αστοχία Συστημάτων .....                                        | 20        |
| 2.4.1 Υγειονομικές Κρίσεις / Πανδημία.....                                              | 20        |
| 2.4.2 Αστοχία Συστημάτων .....                                                          | 21        |
| <b>3. ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΤΗΣ ΚΑΒΑΛΑΣ.....</b>                    | <b>23</b> |
| 3.1 Ο Κύκλος Ζωής μιας Κρίσης .....                                                     | 24        |
| 3.2 Φάσεις Κρίσης και Στρατηγικό Πλαίσιο.....                                           | 27        |
| 3.3 Στοιχεία Αντιμετώπισης Κρίσεων .....                                                | 28        |
| <b>4. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ.....</b>                                            | <b>29</b> |
| 4.1 Βασικές Αρχές Επικοινωνίας Κρίσης .....                                             | 30        |
| 4.2 Η Ομάδα Επικοινωνίας Κρίσης και οι Ρόλοι της .....                                  | 31        |
| 4.3 Στρατηγική Επικοινωνίας ανά Κοινό-Στόχο.....                                        | 31        |
| 4.4 Βασικά Μηνύματα και Κανάλια Επικοινωνίας.....                                       | 32        |
| 4.5 Επικοινωνία Ανάκαμψης.....                                                          | 32        |
| <b>5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</b>                                               | <b>33</b> |
| 5.1 Συμπεράσματα.....                                                                   | 34        |
| 5.2 Προτάσεις.....                                                                      | 34        |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>                                                               | <b>36</b> |

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κρίσεις μπορούν να προκύψουν σε κάθε τομέα της οικονομίας: από την ασφάλεια των τροφίμων και τις εφοδιαστικές αλυσίδες μέχρι τη λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος και τις γεωπολιτικές εντάσεις. Για τα ζητούμενα το παρόντος έργου προτιμήθηκε η ετοιμασία ενός οδηγού διαχείρισης κρίσεων να μην είναι γενική και αόριστη αλλά να εστιάσει σε έναν συγκεκριμένο τομέα που να είναι υψηλής προτεραιότητας τόσο για την τοπική οικονομία της Καβάλας όσο και για το νέο πρόγραμμα εξωστρέφειας που εκπονείται στο πλαίσιο του παρόντος έργου. Έτσι επελέγη ο τουρισμός ως το καταλληλότερο παράδειγμα για να εκπονηθεί ένας πρότυπος οδηγός διαχείρισης κρίσεων, προκειμένου ο Δήμος να αποκτήσει ένα πρακτικό εργαλείο άμεσης εφαρμογής και να το εντάξει στο συνολικότερο σχεδιασμό μάρκετινγκ για την πόλη της Καβάλας.

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους πλέον ευάλωτους οικονομικούς τομείς απέναντι σε κρίσεις και καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Η εμπειρία των τελευταίων δεκαετιών — από την πανδημία COVID-19 και τις οικονομικές κρίσεις έως τις φυσικές καταστροφές και τα γεωπολιτικά συμβάντα — έχει καταδείξει με τον πιο εναργή τρόπο πόσο γρήγορα μπορεί να ανατραπεί η τουριστική δραστηριότητα ενός προορισμού, και πόσο κρίσιμη είναι η ύπαρξη οργανωμένης, δομημένης και εκ των προτέρων προετοιμασμένης απόκρισης (UNWTO & EBRD, 2022). Στον παγκοσμιοποιημένο κόσμο που ζούμε, γεγονότα που συμβαίνουν μακριά από τα σύνορα μιας χώρας μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά τον τουρισμό της, ενώ τοπικά συμβάντα μπορούν να αποκτήσουν διεθνείς διαστάσεις μέσα σε ελάχιστες ώρες χάρη στην ταχύτητα της ψηφιακής πληροφόρησης.

Η Καβάλα αποτελεί έναν τουριστικό προορισμό με ιδιαίτερη ιστορική, πολιτιστική και φυσική ταυτότητα στη Βορειοανατολική Ελλάδα. Η πόλη συνδυάζει στοιχεία αστικού και θαλάσσιου τουρισμού, διαθέτει σημαντική αρχαιολογική κληρονομιά, λιμάνι και αεροδρόμιο διεθνών πτήσεων στη Χρυσούπολη, και εξυπηρετεί τουρίστες κυρίως από τις γειτονικές βαλκανικές χώρες και την Κεντρική Ευρώπη. Η εξάρτηση της τοπικής οικονομίας από τον τουρισμό καθιστά τον προορισμό ιδιαίτερα ευπαθή σε κρίσεις οποιουδήποτε είδους, από φυσικές καταστροφές και περιβαλλοντικά συμβάντα έως οικονομικές αναταράξεις και υγειονομικές κρίσεις. Η εμπειρία της Γκάμπια, όπου η υπερεξάρτηση από συγκεκριμένες αγορές και tour operators οδήγησε σε καταστροφικές συνέπειες για ολόκληρη την οικονομία της χώρας (UNWTO & EBRD, 2022), αποτελεί μια χαρακτηριστική υπενθύμιση των κινδύνων που αντιμετωπίζει κάθε τουριστικός προορισμός με παρόμοια χαρακτηριστικά.

Το παρόν παράρτημα εκπονείται στο πλαίσιο ευρύτερης εργασίας που εξετάζει τη διαχείριση κρίσεων στον ελληνικό τουρισμό μετά την εποχή της πανδημίας COVID-19, και αποτελεί εφαρμογή των γενικών αρχών και μεθοδολογιών που αναπτύσσονται στο κύριο σώμα της εργασίας στο ειδικό πλαίσιο της Καβάλας ως τουριστικού προορισμού. Η βασική πηγή έμπνευσης και αναφοράς είναι το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων στον Τουρισμό που εκπόνησαν οι UNWTO και EBRD (2022) για την Ελλάδα, το οποίο προσαρμόζεται εδώ στις ιδιαιτερότητες και στις πραγματικές ανάγκες της Καβάλας. Σκοπός του παραρτήματος είναι να παρέχει ένα δομημένο και πρακτικά εφαρμόσιμο πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους τοπικούς φορείς — Δήμο Καβάλας, Περιφερειακή Ενότητα Καβάλας, τουριστικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις του κλάδου — ως εργαλείο προετοιμασίας, απόκρισης και ανάκαμψης.

Το παρόν παράρτημα οργανώνεται σε έξι κεφάλαια. Το Κεφάλαιο 1 παρουσιάζει τον σκοπό, το αντικείμενο και τη δομή του παραρτήματος. Το Κεφάλαιο 2 αναπτύσσει το θεωρητικό πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό, παρουσιάζοντας τους βασικούς ορισμούς, τα κυριότερα θεωρητικά μοντέλα και το διεθνές θεσμικό πλαίσιο. Το Κεφάλαιο 3 εξετάζει τα είδη

κρίσεων που είναι πιθανό να επηρεάσουν την Καβάλα, οργανωμένα σε τέσσερις κατηγορίες: περιβαλλοντικές, κοινωνικές/πολιτικές, οικονομικές/μεταφορών και υγείας/τεχνολογίας. Το Κεφάλαιο 4 παρουσιάζει το πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων για την Καβάλα, συμπεριλαμβανομένου του κύκλου ζωής μιας κρίσης και των σταδίων αντίδρασης. Το Κεφάλαιο 5 εξετάζει τη στρατηγική επικοινωνίας σε περίοδο κρίσης, με έμφαση στις αρχές, τους ρόλους, τα κανάλια επικοινωνίας και την επικοινωνία ανάκαμψης. Τέλος, το Κεφάλαιο 6 συνοψίζει τα βασικά ευρήματα και διατυπώνει προτάσεις για τη βελτίωση της ετοιμότητας της Καβάλας απέναντι σε κρίσεις.



**1**

# ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

**city marketing**

## 1.1 Ορισμός και Χαρακτηριστικά της Κρίσης στον Τουρισμό

Ο όρος «κρίση» στο πλαίσιο του τουρισμού δεν είναι μονοσήμαντος. Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν προταθεί διάφοροι ορισμοί, οι οποίοι αντικατοπτρίζουν την πολυπλοκότητα και τη διαφορετική φύση των συμβάντων που μπορούν να επηρεάσουν έναν τουριστικό προορισμό. Σύμφωνα με τον Glasser (2001), κρίση στον τουρισμό είναι κάθε απρόβλεπτο γεγονός που απειλεί την ομαλή λειτουργία ενός τουριστικού προορισμού, επηρεάζει αρνητικά την εικόνα του και απαιτεί άμεση και οργανωμένη αντίδραση από τους εμπλεκόμενους φορείς. Η διάκριση μεταξύ «κρίσης» και «καταστροφής» είναι επίσης σημαντική: ενώ η καταστροφή αναφέρεται κυρίως στον φυσικό αντίκτυπο ενός συμβάντος, η κρίση έχει ευρύτερες διαστάσεις που περιλαμβάνουν οικονομικές, κοινωνικές και επικοινωνιακές επιπτώσεις (Prideaux, Laws & Chong, 2006).

Ο ορισμός που υιοθετεί η Γενική Συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών (2016) είναι ιδιαίτερα χρήσιμος για το παρόν παράρτημα: «ο αντίκτυπος μιας καταστροφής είναι το συνολικό αποτέλεσμα, συμπεριλαμβανομένων τόσο των αρνητικών όσο και των θετικών επιπτώσεων ενός επικίνδυνου συμβάντος». Αυτή η διατύπωση υπογραμμίζει ότι μια κρίση δεν αποτελεί αναγκαστικά μόνο αρνητική εμπειρία — από τις αντιξοότητες μπορεί να προκύψουν βελτιώσεις, αλλαγές και πρόοδος για έναν προορισμό (UNWTO & EBRD, 2022). Παράλληλα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020) ορίζει τη διαχείριση κρίσεων ως τη διαδικασία προετοιμασίας, διαχείρισης και περιορισμού της ζημιάς από απροσδόκητα αρνητικά γεγονότα, η οποία περιλαμβάνει την πρόβλεψη απειλών, την ανάπτυξη στρατηγικών ελαχιστοποίησης της ζημιάς και την εφαρμογή τους σε περίπτωση κρίσης.

Τα κοινά χαρακτηριστικά που διακρίνουν μια κρίση στον τουρισμό περιλαμβάνουν το στοιχείο του αιφνιδιασμού, την ανάγκη άμεσης λήψης αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας, και την ύπαρξη πολλαπλών εμπλεκόμενων φορέων με διαφορετικά συμφέροντα και ευθύνες. Οι κρίσεις μπορεί να προκύψουν ξαφνικά — όπως στην περίπτωση μιας φυσικής καταστροφής ή μιας τρομοκρατικής επίθεσης — αλλά μπορεί επίσης να εξελίσσονται σταδιακά με την πάροδο του χρόνου, ιδίως όταν οι αρμόδιοι οργανισμοί αδυνατούν να αναγνωρίσουν ή να αντιδράσουν έγκαιρα στα προειδοποιητικά σήματα (UNWTO & EBRD, 2022). Η σοβαρότητα των επιπτώσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες που μπορεί να είναι αλληλένδετοι ή εντελώς ανεξάρτητοι μεταξύ τους, γεγονός που καθιστά κάθε κρίση μοναδική και απαιτεί ευέλικτη προσέγγιση στη διαχείρισή της.

## 1.2 Θεωρητικά Μοντέλα και Κύκλος Διαχείρισης Κρίσεων

Η ακαδημαϊκή έρευνα για τη διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό έχει αναπτύξει διάφορα θεωρητικά μοντέλα που επιχειρούν να περιγράψουν και να οργανώσουν την αντίδραση στα κρισιακά συμβάντα. Ο Ritchie (2008) εισάγει ένα ολοκληρωμένο μοντέλο διαχείρισης κρίσεων και καταστροφών για τον τουρισμό, το οποίο αναγνωρίζει ότι η αποτελεσματική διαχείριση απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό σε πολλαπλά επίπεδα (σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό). Σύμφωνα με τον ίδιο, η ανθεκτικότητα ενός τουριστικού προορισμού δεν αποτελεί αυτόματο χαρακτηριστικό αλλά προϊόν συστηματικής προετοιμασίας, οργανωτικής μάθησης και συνεργασίας μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Η έρευνα των Prideaux, Laws και Chong (2006) συμπληρώνει αυτή την προσέγγιση υπογραμμίζοντας τον πολυδιάστατο χαρακτήρα των κρίσεων στον τουρισμό και την ανάγκη για εξατομικευμένες στρατηγικές που να ανταποκρίνονται στις ιδιαιτερότητες κάθε προορισμού.

Η πολυπλοκότητα και η ποικιλομορφία των θεωρητικών προσεγγίσεων στη διαχείριση κρίσεων αναδεικνύεται και από πρόσφατη συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Οι Casal-Ribeiro, Boavida-Portugal, Peres & Seabra (2023), μέσω meta-ανάλυσης 36 ακαδημαϊκών άρθρων της περιόδου 2000-2022, εντόπισαν 14 διαφορετικά πλαίσια διαχείρισης κρίσεων που έχουν προταθεί στη διεθνή βιβλιογραφία για τον τουρισμό. Η διαπίστωση αυτή υπογραμμίζει ότι δεν υπάρχει ένα καθολικά αποδεκτό μοντέλο, και ότι κάθε προορισμός καλείται να επιλέξει και να προσαρμόσει το πλαίσιο που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ιδιαιτερότητές του. Στο παρόν παράρτημα υιοθετείται το πλαίσιο των UNWTO & EBRD (2022), το οποίο έχει αναπτυχθεί ειδικά για τον ελληνικό τουρισμό και προσαρμόζεται στα χαρακτηριστικά της Καβάλας.

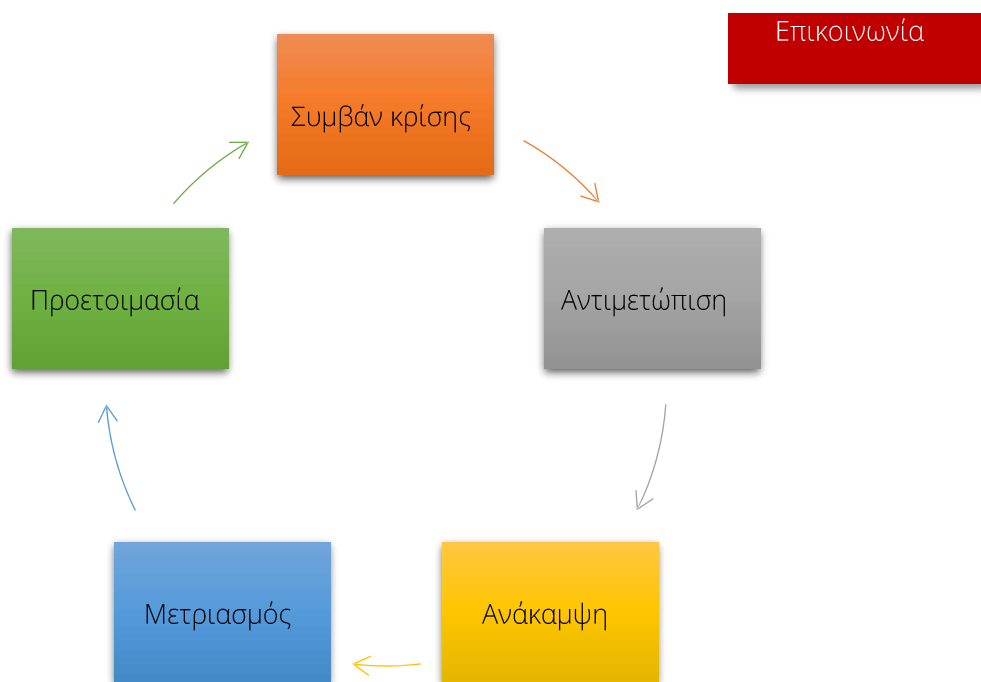


Διάγραμμα 1 Ολοκληρωμένο Μοντέλο Διαχείρισης Καταστροφών βάσει του Πλαισίου Sendai (Linton & Montesalvo, 2022)

Το θεωρητικό μοντέλο που έχει αποκτήσει ευρεία αποδοχή στο πεδίο είναι το μοντέλο του κύκλου διαχείρισης κρίσεων, το οποίο οργανώνει την αντίδραση σε τέσσερις αλληλοσυνδεόμενες φάσεις: Αντιμετώπιση, Ανάκαμψη, Πρόληψη και Προετοιμασία (Haddow, Bullock & Coppola, 2011· UNWTO & EBRD, 2022). Η φάση της αντιμετώπισης αφορά τις άμεσες ενέργειες κατά τη διάρκεια της κρίσης, με έμφαση στην προστασία ανθρώπινων ζωών και υποδομών. Η ανάκαμψη εστιάζει στην αποκατάσταση της ομαλής λειτουργίας του προορισμού, διαδικασία που μπορεί να διαρκέσει από λίγες ημέρες έως αρκετά χρόνια ανάλογα με το μέγεθος της κρίσης. Η πρόληψη αφορά τη λήψη μέτρων για την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων μελλοντικών κρίσεων, ενώ η

προετοιμασία αναφέρεται στην ανάπτυξη σχεδίων, εκπαίδευσης και μηχανισμών έγκαιρης προειδοποίησης πριν εκδηλωθεί οποιοδήποτε συμβάν.

Συμπληρωματικά, οι UNWTO & EBRD (2022) υιοθετούν τον κύκλο Σχεδιασμός-Υλοποίηση-Έλεγχος-Δράση (Plan-Do-Check-Act) ως τον οργανωτικό άξονα κάθε επιτυχημένης στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων. Αυτή η προσέγγιση τονίζει ότι η διαχείριση κρίσεων δεν είναι μια εφάπαξ διαδικασία αλλά ένας συνεχής κύκλος βελτίωσης που απαιτεί συστηματική αξιολόγηση μετά από κάθε συμβάν. Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται επίσης στον ρόλο της επικοινωνίας ως οριζόντιου στοιχείου που διαπερνά όλες τις φάσεις του κύκλου: όπως επισημαίνει το UNWTO (2011), η αποτελεσματική επικοινωνία κρίσης προϋποθέτει αναγνώριση των διαφορετικών ειδών κρίσεων και ανάπτυξη κατάλληλης στρατηγικής επικοινωνίας για κάθε περίπτωση ξεχωριστά. Το κύκλο αυτό συμπληρώνει και η ανάπτυξη σεναρίων ως εργαλείο προετοιμασίας, όπως καταδεικνύει η εμπειρία της Visit Scotland στην αντιμετώπιση της απειλής γρίπης των πτηνών, όπου η συστηματική ανάπτυξη σεναρίων βοήθησε τον οργανισμό να κατανοήσει και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικότερα τις πιθανές επιπτώσεις (Glasser, 2001· Ritchie, 2008· Prideaux, Laws & Chong, 2006).



Διάγραμμα 2 : Ο κύκλος της διαχείρισης κρίσεων (UNWTO & EBRD, 2022)

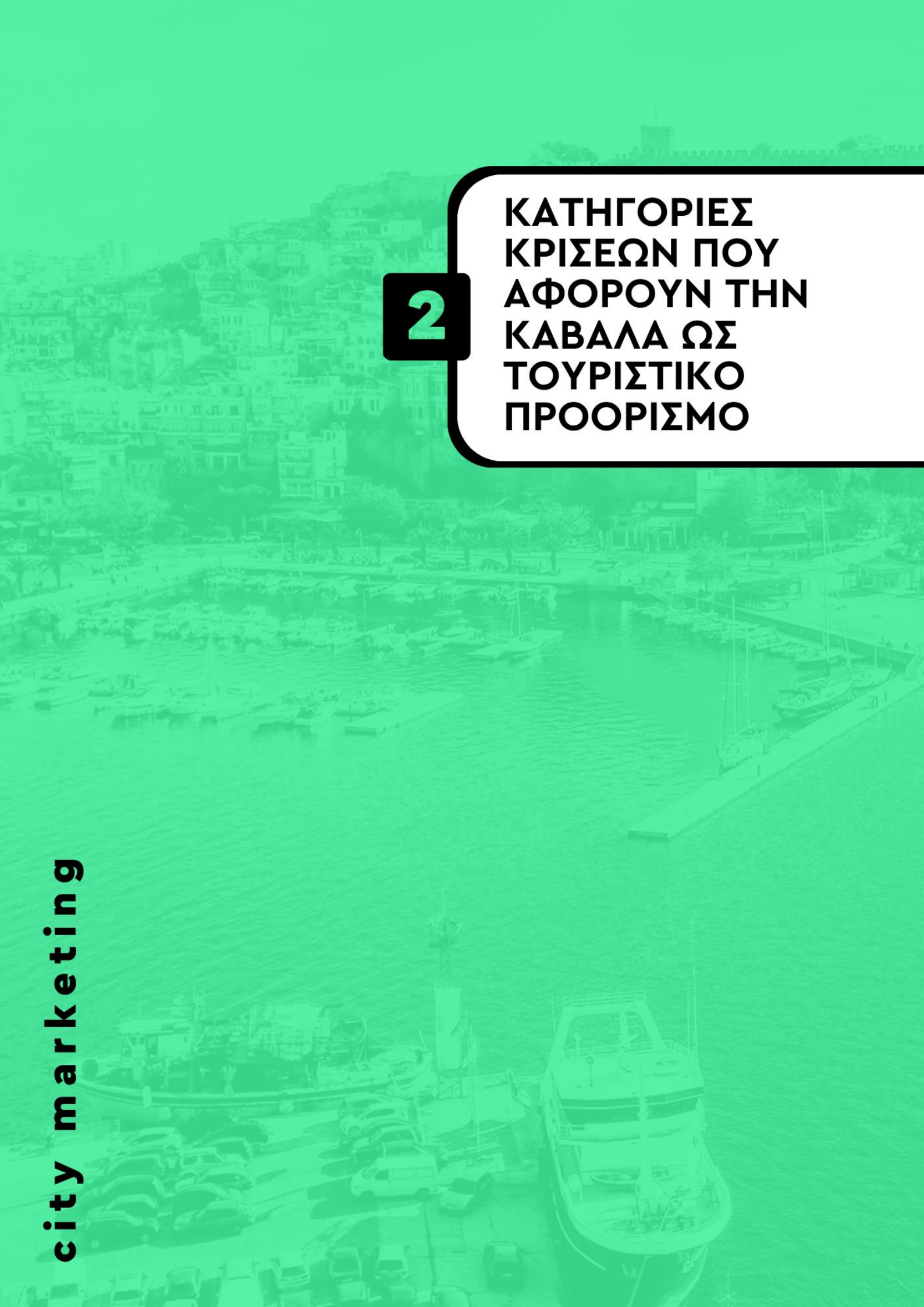
### 1.3 Επιπτώσεις Κρίσεων στους Τουριστικούς Προορισμούς και Διεθνές Θεσμικό Πλαίσιο

Οι επιπτώσεις μιας κρίσης σε έναν τουριστικό προορισμό είναι πολυδιάστατες και μπορούν να αφορούν ταυτόχρονα οικονομικές, κοινωνικές, περιβαλλοντικές και επικοινωνιακές διαστάσεις. Σύμφωνα με τους UNWTO & EBRD (2022), οι πιθανές απώλειες για το τουριστικό οικοσύστημα ενός προορισμού περιλαμβάνουν την άμεση απώλεια πελατών και εσόδων, τη μείωση της εμπιστοσύνης για μακροπρόθεσμες κρατήσεις, τη ζημιά ή καταστροφή τουριστικών υποδομών, τις νομικές αξιώσεις αποζημίωσης και ίσως σημαντικότερο, τη μακροχρόνια βλάβη στη φήμη και στην εικόνα του προορισμού. Η τελευταία αυτή διάσταση είναι ιδιαίτερα κρίσιμη, καθώς η αρνητική εικόνα ενός προορισμού μπορεί να επιμένει πολύ μετά την ουσιαστική αποκατάσταση των φυσικών ζημιών, όπως καταδεικνύουν διεθνή παραδείγματα όπως αυτό της Αιγύπτου μετά τις τρομοκρατικές επιθέσεις της δεκαετίας του 1990 (UNWTO & EBRD, 2022).

Η αναγνώριση αυτής της πολυπλοκότητας έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη ενός ολοένα εκτενέστερου διεθνούς θεσμικού πλαισίου για τη διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO) διαδραματίζει κεντρικό ρόλο σε αυτό το πλαίσιο: το εργαλειοθήκη του για την επικοινωνία κρίσης στον τουρισμό (UNWTO, 2011) παρέχει πρακτικά εργαλεία και βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να προσαρμοστούν στις ιδιαιτερότητες κάθε προορισμού. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020) έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων καταστροφών που αναγνωρίζει τόσο την ανάγκη πρόληψης όσο και την αναγκαιότητα ετοιμότητας για γεγονότα που δεν μπορούν να αποτραπούν. Σε εθνικό επίπεδο, η συνεργασία των UNWTO και EBRD (2022) για την ανάπτυξη του Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων στον Τουρισμό για την Ελλάδα αποτελεί ένα παράδειγμα εφαρμογής αυτού του διεθνούς πλαισίου σε συγκεκριμένο εθνικό πλαίσιο.

Κοινός παρονομαστής όλων αυτών των προσεγγίσεων είναι η έμφαση στη συνεργασία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, στη συνεχή εκπαίδευση των εμπλεκόμενων φορέων και στην οργανωτική μάθηση μέσω της αξιολόγησης κάθε περιστατικού (UNWTO & EBRD, 2022· Ritchie, 2008). Ένας τουριστικός προορισμός που επιθυμεί να είναι ανθεκτικός απέναντι στις κρίσεις δεν αρκεί να διαθέτει ένα γραπτό σχέδιο διαχείρισης — χρειάζεται να έχει χτίσει τις σχέσεις, τις δομές και την κουλτούρα που θα επιτρέψουν την αποτελεσματική εφαρμογή του σχεδίου αυτού όταν έρθει η ώρα (Linton & Montesalvo, 2022· Ritchie, 2008).



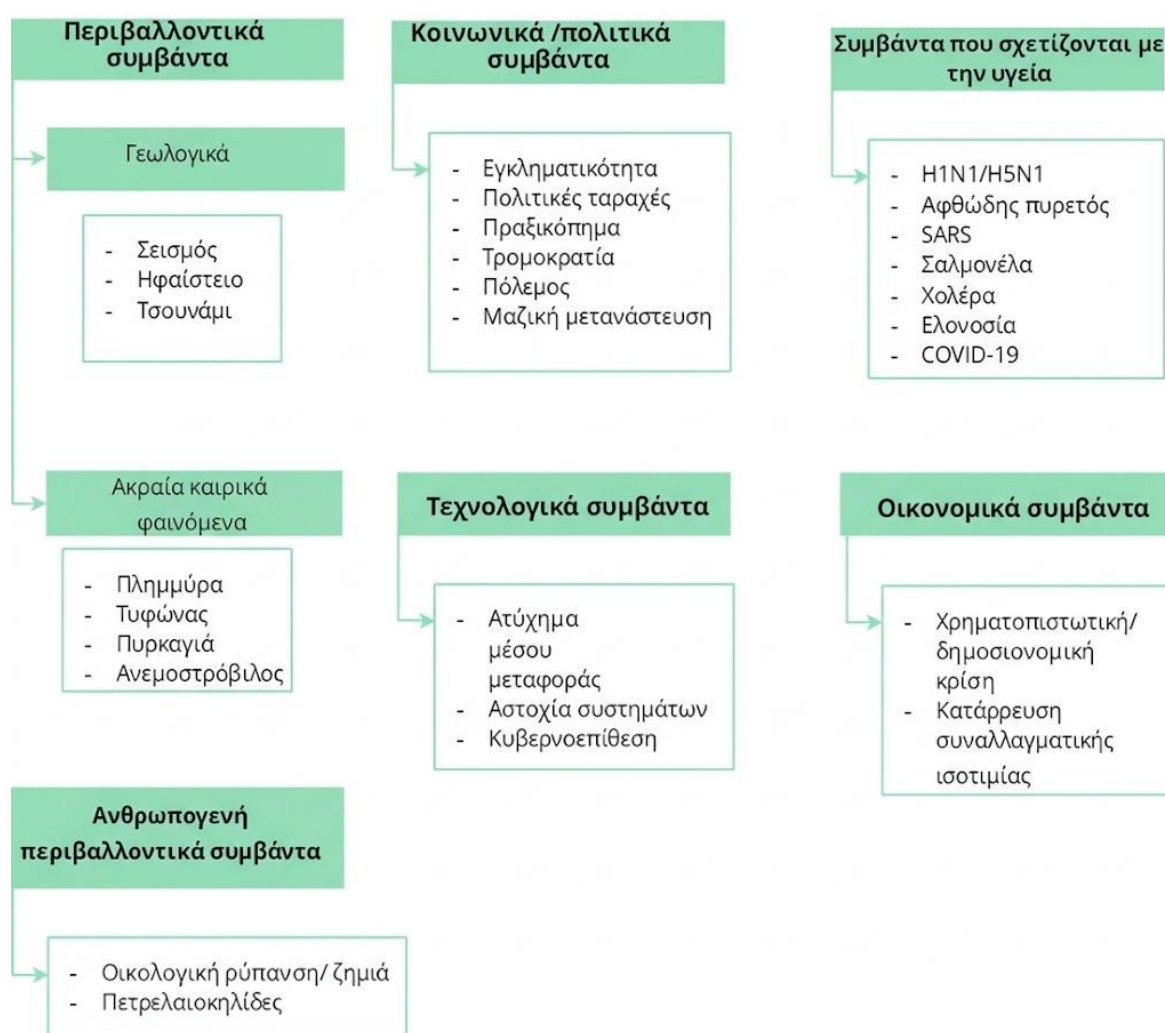
The background of the entire page is a photograph of Kavala, Greece, featuring a harbor filled with numerous boats and a densely built-up hillside in the background. The image is overlaid with a semi-transparent green filter.

**2**

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ  
ΚΡΙΣΕΩΝ ΠΟΥ  
ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ  
ΚΑΒΑΛΑ ΩΣ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ  
ΠΡΟΟΡΙΣΜΟ**

Η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων προϋποθέτει πρωτίστως την αναγνώριση και κατανόηση των διαφορετικών τύπων κρίσεων που μπορούν να επηρεάσουν έναν τουριστικό προορισμό. Κάθε είδος κρίσης έχει τα δικά του χαρακτηριστικά, τη δική του ταχύτητα εξέλιξης και τις δικές του επιπτώσεις στο τουριστικό οικοσύστημα, απαιτώντας συγκεκριμένους τρόπους αντιμετώπισης (UNWTO & EBRD, 2022).

Το παρόν κεφάλαιο εξετάζει τις κατηγορίες κρίσεων που είναι σχετικές με την Καβάλα ως τουριστικό προορισμό, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα γεωγραφικά, οικονομικά και γεωπολιτικά χαρακτηριστικά της πόλης. Οι κρίσεις κατατάσσονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα: περιβαλλοντικά συμβάντα, κοινωνικά και πολιτικά συμβάντα, οικονομικά συμβάντα και συμβάντα που σχετίζονται με την υγεία.



Διάγραμμα 3 Είδη κρίσεων (UNWTO & EBRD, 2022)



## 2.1 Περιβαλλοντικά Συμβάντα

Η Καβάλα, ως παράκτια πόλη της Ανατολικής Μακεδονίας με έντονη τουριστική δραστηριότητα, εκτίθεται σε μια σειρά περιβαλλοντικών κινδύνων που απορρέουν τόσο από τα γεωμορφολογικά και κλιματικά χαρακτηριστικά της περιοχής, όσο και από τις ανθρώπινες δραστηριότητες που αναπτύσσονται στον θαλάσσιο και χερσαίο χώρο της. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορούν να επηρεάσουν σοβαρά την τουριστική υποδομή, τη φήμη του προορισμού και τη συνολική τουριστική εμπειρία των επισκεπτών. Η διαχείριση κρίσεων ορίζεται ως μια σειρά ενεργειών που λαμβάνονται για τον εντοπισμό απειλών, τον σχεδιασμό μεθόδων αντιμετώπισης και την ελαχιστοποίηση της διατάραξης ή των απωλειών σε περίπτωση πραγματικού γεγονότος που ενδέχεται να επηρεάσει τον τουρισμό (UNWTO & EBRD, 2022).

### 2.1.1 Σεισμός

Η ευρύτερη περιοχή της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης βρίσκεται σε σειсмоγενή ζώνη, καθώς η ελληνική επικράτεια χαρακτηρίζεται από έντονη τεκτονική δραστηριότητα. Στην ελληνική επικράτεια εμφανίζονται σεισμοί μεγάλης έντασης που μπορούν να προκαλέσουν ζημιές σε ακτίνα άνω των 100 χιλιομέτρων, επηρεάζοντας ταυτόχρονα υποδομές μεταφορών, καταλύματα και τουριστικά αξιοθέατα (UNWTO & EBRD, 2022). Η Καβάλα με τα ιστορικά της μνημεία, όπως η Παλιά Πόλη και η Ακρόπολη, το λιμάνι και το αεροδρόμιο «Μέγας Αλέξανδρος», αποτελεί έναν προορισμό με πολλαπλά τρωτά σημεία σε ένα ισχυρό σεισμικό γεγονός.

Παράδειγμα: Ο σεισμός της Θεσσαλονίκης το 1978, μεγέθους 6,5 Ρίχτερ, προκάλεσε εκτεταμένες ζημιές σε κτίρια ολόκληρης της Βόρειας Ελλάδας, αναδεικνύοντας την ευπάθεια των αστικών κέντρων και των τουριστικών υποδομών της περιοχής σε σεισμικά φαινόμενα.

Πιθανές επιπτώσεις στον τουρισμό της Καβάλας:

- Απώλεια ζωής ή τραυματισμός τουριστών και μόνιμου πληθυσμού
- Ζημιές ή καταστροφή σε ξενοδοχεία, καταλύματα και τουριστικές εγκαταστάσεις
- Ζημιές σε ιστορικά μνημεία και αξιοθέατα της Παλιάς Πόλης
- Διακοπή λειτουργίας λιμανιού και αεροδρομίου «Μέγας Αλέξανδρος»
- Διατάραξη χερσαίων, θαλάσσιων και εναέριων μεταφορών
- Βλάβες σε δίκτυα ύδρευσης, ηλεκτροδότησης και τηλεπικοινωνιών
- Περιορισμός πρόσβασης σε ιατρικές υπηρεσίες και υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης
- Μακροπρόθεσμη βλάβη στη φήμη του προορισμού και μείωση τουριστικών κρατήσεων

### 2.1.2 Πλημμύρα

Η Καβάλα, λόγω του ανάγλυφού της — με ορεινό τοπίο που κατεβαίνει απότομα προς τη θάλασσα και αστικό ιστό που αναπτύχθηκε σε κοιλάδες και χαράδρες — είναι ιδιαίτερα ευάλωτη σε πλημμυρικά φαινόμενα. Η αστικοποίηση και η αποψίλωση αποτελούν αναγνωρισμένες αιτίες αυξημένων πλημμυρών στην Ελλάδα, φαινόμενο που αφορά τόσο τις δυτικές όσο και τις ανατολικές περιοχές της χώρας (UNWTO & EBRD, 2022). Η κλιματική αλλαγή επιτείνει περαιτέρω αυτόν τον κίνδυνο, αυξάνοντας τη συχνότητα και την ένταση των ακραίων καιρικών φαινομένων, ιδιαίτερα κατά τους φθινοπωρινούς μήνες.

Παράδειγμα: Τον Οκτώβριο του 2021 η κακοκαιρία «Μπάλλος» προκάλεσε καταστροφικές πλημμύρες σε όλη την Ελλάδα, με σοβαρές επιπτώσεις στη Βόρεια Ελλάδα. Οι έντονες βροχοπτώσεις προκάλεσαν σημαντικά προβλήματα στις μεταφορές και ζημιές σε υποδομές, αναδεικνύοντας την ευπάθεια παράκτιων πόλεων όπως η Καβάλα (UNWTO & EBRD, 2022).

Πιθανές επιπτώσεις στον τουρισμό της Καβάλας:

- ☐ Κίνδυνος για τη σωματική ασφάλεια τουριστών και κατοίκων
- ☐ Ζημιές σε παραλιακές τουριστικές εγκαταστάσεις και καταλύματα
- ☐ Αποκοπή οδικών αρτηριών και διακοπή σύνδεσης με το αεροδρόμιο Χρυσούπολης
- ☐ Πλημμύρα σε κεντρικές τουριστικές περιοχές και την παραλιακή ζώνη
- ☐ Μόλυνση δικτύων ύδρευσης
- ☐ Ζημιές σε υποδομές λιμένα με επιπτώσεις στις ακτοπλοϊκές συνδέσεις
- ☐ Αρνητική εικόνα του προορισμού διεθνώς

### 2.1.3 Πυρκαγιά

Η Καβάλα περιβάλλεται από δασικές εκτάσεις, με πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα τις πλαγιές του Παγγαίου Όρους. Οι υψηλές θερμοκρασίες του καλοκαιριού, σε συνδυασμό με ξηρασία και ισχυρούς ανέμους, δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για την εκδήλωση δασικών πυρκαγιών. Το γεγονός ότι οι πυρκαγιές εκδηλώνονται συχνά κατά τη διάρκεια της κύριας τουριστικής περιόδου καθιστά τον κίνδυνο αυτό ιδιαίτερα κρίσιμο για τον προορισμό. Η κλιματική αλλαγή επιδεινώνει περαιτέρω το φαινόμενο, όπως καταδεικνύεται από τις καταστροφικές πυρκαγιές που έπληξαν την Ελλάδα το καλοκαίρι του 2021, αποτέλεσμα του ιστορικού καύσωνα που έπληξε τη χώρα (UNWTO & EBRD, 2022).

Παράδειγμα: Οι μεγάλες πυρκαγιές του καλοκαιριού του 2021 στην Ελλάδα, που κατέστρεψαν εκτεταμένες δασικές εκτάσεις σε Αττική, Εύβοια και Πελοπόννησο, ανέδειξαν τον τρόπο με τον οποίο ένα τέτοιο γεγονός μπορεί να διαταράξει ολοκληρωτικά τη λειτουργία ενός τουριστικού προορισμού κατά την κορύφωση της σεζόν (UNWTO & EBRD, 2022).

Πιθανές επιπτώσεις στον τουρισμό της Καβάλας:

- ☐ Άμεσος κίνδυνος για την ασφάλεια τουριστών, ιδιαίτερα σε καταλύματα εκτός αστικού ιστού
- ☐ Εκκένωση τουριστικών περιοχών και διακοπή της διαμονής
- ☐ Καταστροφή φυσικού περιβάλλοντος που αποτελεί τουριστικό πόρο
- ☐ Δυσκολίες πρόσβασης λόγω κλεισίματος οδικών αξόνων
- ☐ Καπνός και υποβαθμισμένη ποιότητα αέρα που επηρεάζουν αρνητικά την τουριστική εμπειρία
- ☐ Ακυρώσεις κρατήσεων και απώλεια εσόδων για τον τοπικό τουριστικό κλάδο
- ☐ Μακροχρόνια υποβάθμιση τοπίου με αρνητικές επιπτώσεις στον οικοτουρισμό

### 2.1.4 Ανεμοστρόβιλοι

Η Καβάλα, ως παράκτια πόλη στο Βόρειο Αιγαίο, εκτίθεται στον κίνδυνο ανεμοστρόβιλων και θαλάσσιων σιφώνων. Τα φαινόμενα αυτά καταγράφονται με σχετική συχνότητα τόσο στο Αιγαίο Πέλαγος όσο και στη βόρεια κεντρική Ελλάδα (Sioutas, 2022 & Keul, 2003). Ο κύριος κίνδυνος δεν προέρχεται από καταστροφικούς ανέμους, αλλά από τις καταρρακτώδεις

βροχές και τις ξαφνικές πλημμύρες που τους συνοδεύουν, με άμεσες επιπτώσεις στις παράκτιες τουριστικές υποδομές και τη θαλάσσια κυκλοφορία (UNWTO & EBRD, 2022).

Παράδειγμα: Η κακοκαιρία «Μπάλλος» τον Οκτώβριο του 2021, η οποία έπληξε το σύνολο της Ελλάδας και ιδιαίτερα τη βόρεια χώρα, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο ακραία καιρικά φαινόμενα μπορούν να διαταράξουν συγχρόνως τις μεταφορές, τις τουριστικές υποδομές και την καθημερινή λειτουργία παράκτιων πόλεων (UNWTO & EBRD, 2022).

Πιθανές επιπτώσεις στον τουρισμό της Καβάλας:

- ☐ Κίνδυνος για τουρίστες σε παραλίες ή θαλάσσιες δραστηριότητες
- ☐ Ζημιές σε σκάφη αναψυχής και τουριστικές εγκαταστάσεις παραλίας
- ☐ Διακοπή ακτοπλοϊκών δρομολογίων και θαλάσσιων εκδρομών
- ☐ Ζημιές σε ανοιχτές τουριστικές υποδομές
- ☐ Αναστάτωση στη λειτουργία του λιμανιού
- ☐ Αρνητική εντύπωση στους επισκέπτες και πιθανές ακυρώσεις κρατήσεων

#### 2.1.5 Ρύπανση / Πετρελαιοκηλίδες

Η Καβάλα αντιμετωπίζει ιδιαίτερα υψηλό κίνδυνο περιβαλλοντικής ρύπανσης σε σύγκριση με άλλους ελληνικούς τουριστικούς προορισμούς, λόγω της συνύπαρξης εμπορικού λιμανιού, αλιευτικής δραστηριότητας και πετρελαϊκών εγκαταστάσεων στην ευρύτερη περιοχή. Στη Μεσόγειο σημειώνονται τακτικά πετρελαιοκηλίδες κάθε χρόνο· ακόμη και μικρές διαρροές κατά τον ανεφοδιασμό πλοίων μπορούν να προκαλέσουν ζημιά, ενώ οι συνέπειες μιας μεγάλης πετρελαιοκηλίδας στα οικοσυστήματα και τις τοπικές οικονομίες μπορεί να είναι αισθητές για δεκαετίες (UNWTO & EBRD, 2022).

Παράδειγμα: Η βύθιση του δεξαμενόπλοιου «Αγία Ζώνη II» το 2017 στον Σαρωνικό Κόλπο μόλυνε τις παραλίες της Αττικής για εβδομάδες, αποτελώντας χαρακτηριστικό παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο μια πετρελαιοκηλίδα μπορεί να καταστρέψει ακαριαία την τουριστική εικόνα μιας παράκτιας περιοχής (UNWTO & EBRD, 2022).

Πιθανές επιπτώσεις στον τουρισμό της Καβάλας:

- ☐ Μόλυνση παραλιών και κλείσιμό τους για κολύμβηση
- ☐ Καταστροφή θαλάσσιου οικοσυστήματος και βιοποικιλότητας
- ☐ Σοβαρή βλάβη στη φήμη της Καβάλας ως παράκτιου τουριστικού προορισμού
- ☐ Απώλεια εσόδων για ξενοδοχεία, εστιατόρια και επιχειρήσεις θαλάσσιων δραστηριοτήτων
- ☐ Επιπτώσεις στην αλιεία, που αποτελεί τουριστική ταυτότητα της πόλης
- ☐ Οικονομική επιβάρυνση από εργασίες καθαρισμού
- ☐ Μακροχρόνια αποτροπή επισκεπτών ακόμα και μετά την αποκατάσταση

## 2.2 Κοινωνικά / Πολιτικά Συμβάντα

Η Καβάλα, λόγω της γεωγραφικής της θέσης στο βορειοανατολικό άκρο της Ελλάδας, της εγγύτητάς της με τα ελληνοτουρκικά σύνορα και του εμπορικού λιμανιού της, εκτίθεται σε ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών και πολιτικών κινδύνων. Οι κίνδυνοι αυτοί δεν περιορίζονται στην τοπική διάσταση, αλλά συνδέονται άμεσα με ευρύτερες γεωπολιτικές εξελίξεις στην

ανατολική Μεσόγειο και τα Βαλκάνια. Σύμφωνα με τους UNWTO & EBRD (2022), μια κρίση κοινωνικού ή πολιτικού χαρακτήρα μπορεί να προκύψει ανά πάσα στιγμή και να επηρεάσει σοβαρά το τουριστικό οικοσύστημα ενός προορισμού, ενίοτε για πολλά χρόνια.

### 2.2.1 Εγκληματικότητα

Η εγκληματικότητα αποτελεί έναν από τους παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την αίσθηση ασφάλειας των τουριστών σε οποιονδήποτε προορισμό. Στην Ελλάδα, οι περισσότερες τουριστικές επισκέψεις δεν παρουσιάζουν προβλήματα, ωστόσο έχουν καταγραφεί περιστατικά κλοπών, επιθέσεων και αδικημάτων που σχετίζονται με ναρκωτικές ουσίες, κυρίως σε τουριστικά θέρετρα με έντονη νυχτερινή ζωή και μεγάλες συγκεντρώσεις νεαρών επισκεπτών (UNWTO & EBRD, 2022). Για την Καβάλα, ο κίνδυνος εγκληματικότητας συνδέεται τόσο με τον τουριστικό χαρακτήρα της πόλης όσο και με τη λειτουργία του εμπορικού λιμανιού της, που αποτελεί σημείο διέλευσης για μεγάλο αριθμό ανθρώπων.

Παράδειγμα: Η Ελληνική Αστυνομία έχει καταγράψει σταθερή αύξηση των αδικημάτων που σχετίζονται με ναρκωτικές ουσίες, με τα περισσότερα να αφορούν χρήση ή κατοχή (UNWTO & EBRD, 2022). Σε παραμεθόριες περιοχές όπως η Καβάλα, ο κίνδυνος αυτός ενδέχεται να είναι εντονότερος λόγω της γεωγραφικής εγγύτητας με διαδρόμους διακίνησης.

Πιθανές επιπτώσεις στον τουρισμό της Καβάλας:

- ☐ Βλάβη στη φήμη της πόλης ως ασφαλούς τουριστικού προορισμού
- ☐ Μείωση τουριστικών ροών λόγω αίσθησης ανασφάλειας
- ☐ Άμεσες επιπτώσεις στους τουρίστες που πέφτουν θύματα κλοπής ή επίθεσης
- ☐ Απώλεια εσόδων για τους τοπικούς πάροχους τουριστικών υπηρεσιών
- ☐ Αρνητικές κριτικές σε πλατφόρμες τουριστικής αξιολόγησης

### 2.2.2 Πολιτικές Ταραχές

Η Ελλάδα έχει βιώσει στο παρελθόν μαζικές διαμαρτυρίες και πολιτικές κρίσεις, ως αποτέλεσμα του συνδυασμού οικονομικής κρίσης, πολιτικής αστάθειας και κοινωνικοοικονομικών δυσκολιών, με σημαντικές ζημιές σε ιδιωτική περιουσία (UNWTO & EBRD, 2022· Sotiris, 2014). Αν και τέτοια φαινόμενα συγκεντρώνονται κυρίως στα μεγάλα αστικά κέντρα, η εμπειρία της οικονομικής κρίσης έδειξε ότι οι επιπτώσεις στον τουρισμό είναι πανελλαδικές, καθώς η αρνητική εικόνα της χώρας επηρεάζει τις αποφάσεις των επισκεπτών για ολόκληρους προορισμούς. Για την Καβάλα, τοπικές ή περιφερειακές κοινωνικές εντάσεις — όπως απεργίες στο λιμάνι ή σε μεταφορικές υπηρεσίες — μπορούν επίσης να δημιουργήσουν σημαντικά προβλήματα στη λειτουργία του τουριστικού προορισμού.

Παράδειγμα: Οι διαμαρτυρίες κατά της λιτότητας στην Ελλάδα κατά την περίοδο 2010-2015 προκάλεσαν επεισόδια ταραχών και ζημιές σε περιουσίες, με άμεσο αντίκτυπο στην εικόνα της χώρας ως τουριστικού προορισμού και στις τουριστικές αφίξεις (UNWTO & EBRD, 2022).

Πιθανές επιπτώσεις στον τουρισμό της Καβάλας:

- ☐ Εικόνα εχθρικού κλίματος για πιθανούς επισκέπτες
- ☐ Μειωμένη πρόσβαση σε τουριστικές περιοχές λόγω κινητοποιήσεων
- ☐ Διακοπή λειτουργίας λιμανιού ή αεροδρομίου σε περίπτωση απεργιακών κινητοποιήσεων

- ☐ Άμεση επίπτωση στους τοπικούς πάροχους τουριστικών υπηρεσιών
- ☐ Απώλεια ξένων επενδύσεων στον τουριστικό τομέα
- ☐ Ασταθής ζήτηση και αρνητική εικόνα του προορισμού

### 2.2.3 Τρομοκρατία

Ο αντίκτυπος τρομοκρατικών συμβάντων στον τουριστικό κλάδο οποιουδήποτε προορισμού μπορεί να είναι καταστροφικός, με συνέπειες σε πολλούς κλάδους όπως οι αεροπορικές εταιρείες, τα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια και τα καταστήματα που εξυπηρετούν τουρίστες (UNWTO & EBRD, 2022). Η Ελλάδα, σε σύγκριση με άλλες χώρες της ΕΕ, εμφανίζει χαμηλότερο επίπεδο απειλής από εγχώρια ριζοσπαστικοποίηση, ωστόσο η ευρύτερη περιοχή της ανατολικής Μεσογείου έχει βιώσει στο παρελθόν πολλά τρομοκρατικά περιστατικά (UNWTO & EBRD, 2022). Για την Καβάλα ειδικότερα, η εγγύτητα με τα ελληνοτουρκικά σύνορα και η λειτουργία σημαντικών υποδομών — λιμάνι, αεροδρόμιο, πετρελαϊκές εγκαταστάσεις — την καθιστά δυνητικό στόχο σε ένα σενάριο έντασης στην περιοχή.

Παράδειγμα: Οι οδηγίες μεμονωμένων χωρών προς τους υπηκόους τους που ταξιδεύουν στην Ελλάδα αλλάζουν τακτικά σε σχέση με την τρομοκρατική απειλή, γεγονός που από μόνο του επηρεάζει τις τουριστικές ροές ακόμη και απουσία πραγματικού περιστατικού (UNWTO & EBRD, 2022).

Πιθανές επιπτώσεις στον τουρισμό της Καβάλας:

- ☐ Απώλεια ζωής ή τραυματισμός τουριστών και γενικού πληθυσμού
- ☐ Αναγκαστική εκκένωση και κλείσιμο τουριστικών αξιοθέατων και χώρων
- ☐ Διακοπή λειτουργίας αεροδρομίου και λιμανιού για λόγους ασφαλείας
- ☐ Αρνητική διεθνής δημοσιότητα με μακροπρόθεσμες επιπτώσεις
- ☐ Άμεση και μακροπρόθεσμη απώλεια εμπιστοσύνης στον προορισμό
- ☐ Αύξηση μέτρων ασφαλείας που επηρεάζουν αρνητικά την τουριστική εμπειρία

### 2.2.4 Μαζική Μετανάστευση

Η Ελλάδα βρέθηκε στην πρώτη γραμμή της ευρωπαϊκής μεταναστευτικής κρίσης το 2015, όταν ένα εκατομμύριο πρόσφυγες από τη Συρία, το Ιράκ και το Αφγανιστάν έφτασαν στη χώρα, επηρεάζοντας σοβαρά τουριστικούς προορισμούς όπως η Λέσβος, η Κως και η Σάμος (UNWTO & EBRD, 2022). Η Καβάλα, ως παραμεθόρια πόλη με λιμάνι και χερσαία σύνορα με γειτονικές χώρες, αποτελεί σημείο υποδοχής μεταναστευτικών ροών. Νέες γεωπολιτικές αναταραχές στην ευρύτερη περιοχή — όπως ο πόλεμος στη Μέση Ανατολή ή εντάσεις στα ελληνοτουρκικά σύνορα — μπορούν να προκαλέσουν νέα κύματα μαζικής μετανάστευσης με άμεσες επιπτώσεις στον τουρισμό της περιοχής (UNWTO & EBRD, 2022· Reuters, 2021).

Παράδειγμα: Η μεταναστευτική κρίση του 2015-2016 στα ελληνικά νησιά του Αιγαίου έδειξε πώς η ξαφνική άφιξη μεγάλου αριθμού μεταναστών μπορεί να αλλάξει ριζικά τη δυναμική ενός τουριστικού προορισμού, να επηρεάσει τις κρατήσεις και να δημιουργήσει πίεση στις τοπικές υποδομές (UNWTO & EBRD, 2022).

Πιθανές επιπτώσεις στον τουρισμό της Καβάλας:

- ☐ Αρνητική διεθνής αντίληψη για τον προορισμό
- ☐ Αλλαγή στη δυναμική και την εικόνα της πόλης ως τουριστικού προορισμού
- ☐ Πίεση στις τοπικές υποδομές υγείας, διαμονής και μεταφορών



- ❑ Αύξηση ορατότητας δυνάμεων ασφαλείας που επηρεάζει την τουριστική εμπειρία
- ❑ Πιθανοί περιορισμοί σε ορισμένες τουριστικές περιοχές
- ❑ Μείωση κρατήσεων λόγω ανησυχιών για την ασφάλεια

#### 2.2.5 Πόλεμος

Η Ελλάδα βρίσκεται σε ειρήνη εδώ και αρκετές δεκαετίες και είναι πλήρες μέλος του NATO από το 1952. Ωστόσο, η χώρα εκτίθεται σε γεωπολιτικές εντάσεις, με χαρακτηριστικότερη την ελληνοτουρκική διένεξη για την κυριαρχία στο Αιγαίο, που εντάθηκε σημαντικά το 2020 (UNWTO & EBRD, 2022). Η Καβάλα, ως παραμεθόρια πόλη με στρατηγική θέση στο Βόρειο Αιγαίο, είναι ιδιαίτερα ευάλωτη σε οποιαδήποτε κλιμάκωση της έντασης στην περιοχή. Επιπλέον, η εμπλοκή της Ελλάδας ως μέλους του NATO σε ευρύτερες γεωπολιτικές συγκρούσεις — όπως η ρωσική εισβολή στην Ουκρανία που ξεκίνησε τον Φεβρουάριο του 2022 — μπορεί να έχει έμμεσες αλλά σοβαρές επιπτώσεις στον τουρισμό της περιοχής (UNWTO & EBRD, 2022).

Παράδειγμα: Η ρωσική εισβολή στην Ουκρανία τον Φεβρουάριο του 2022 προκάλεσε άμεσες συνέπειες στον ελληνικό τουρισμό, καθώς η Ρωσία και η Ουκρανία αποτελούσαν σημαντικές αγορές αποστολής τουριστών για την Ελλάδα. Παράλληλα, η γεωπολιτική αστάθεια δημιούργησε αβεβαιότητα στις τουριστικές κρατήσεις σε ολόκληρη τη χώρα (UNWTO & EBRD, 2022).

Πιθανές επιπτώσεις στον τουρισμό της Καβάλας:

- ❑ Πλήρης παύση τουριστικών δραστηριοτήτων σε περίπτωση άμεσης εμπλοκής
- ❑ Απώλεια ζωής ή τραυματισμός τουριστών και γενικού πληθυσμού
- ❑ Αναγκαστική εκκένωση και επαναπατρισμός τουριστών
- ❑ Διακοπή λειτουργίας αεροδρομίου και λιμανιού
- ❑ Έμμεσες επιπτώσεις από αύξηση τιμών καυσίμων και μείωση τουριστικών ροών από εμπόλεμες χώρες
- ❑ Μακροπρόθεσμη αρνητική επίδραση στη φήμη και την τουριστική ανάπτυξη της περιοχής

## 2.3 Οικονομικά Συμβάντα / Μεταφορές

Ο τουρισμός είναι από τη φύση του ένας οικονομικά ευάλωτος κλάδος, καθώς εξαρτάται άμεσα από τη σταθερότητα των αγορών, την ύπαρξη αξιόπιστων δικτύων μεταφοράς και την οικονομική ευρωστία των ενδιαμέσων φορέων που συνδέουν τον τουρίστα με τον προορισμό. Η Καβάλα, ως τουριστικός προορισμός που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αεροδρόμιο «Μέγας Αλέξανδρος» της Χρυσούπολης, το λιμάνι και την Εγνατία Οδό ως κύριες πύλες εισόδου, είναι ιδιαίτερα ευάλωτη σε οικονομικές διαταραχές και ατυχήματα μεταφορών. Οποιαδήποτε διακοπή στις παραπάνω υποδομές ή κατάρρευση ενός βασικού οικονομικού φορέα — όπως ένας tour operator ή μια αεροπορική εταιρεία — μπορεί να επηρεάσει άμεσα και δραματικά τον αριθμό των επισκεπτών και τα έσοδα του τοπικού τουριστικού κλάδου. Σύμφωνα με τους UNWTO & EBRD (2022), μια κρίση στον τουριστικό τομέα μπορεί να επιδεινωθεί σημαντικά όταν οι αρμόδιοι οργανισμοί δεν αντιδρούν έγκαιρα στα πρώτα προειδοποιητικά σημάδια.

### 2.3.1 Κατάρρευση Tour Operator / Αεροπορικής Εταιρείας

Η κατάρρευση ενός μεγάλου tour operator ή αεροπορικής εταιρείας αποτελεί μια από τις πιο άμεσες και ορατές κρίσεις που μπορεί να πλήξει έναν τουριστικό προορισμό. Η επίπτωση είναι διπλή: αφενός, οι ήδη ταξιδεύοντες τουρίστες βρίσκονται εγκλωβισμένοι στον προορισμό χωρίς τρόπο επιστροφής, αφετέρου, οι μελλοντικές κρατήσεις ακυρώνονται μαζικά, αφήνοντας τους τοπικούς παρόχους υπηρεσιών με ανεκπλήρωτες οικονομικές υποχρεώσεις και ανείσπρακτες απαιτήσεις (UNWTO & EBRD, 2022). Για την Καβάλα ειδικότερα, ο κίνδυνος αυτός είναι δυνητικά σημαντικός, δεδομένου ότι η αεροπορική κίνηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από ναυλωμένες πτήσεις charter και πακέτα διακοπών που διαχειρίζονται ξένοι και ελληνικοί tour operator, με την επιβατική κίνηση να αφορά πρωτίστως τη Θάσο. Η εξάρτηση ενός προορισμού από λίγους μεγάλους tour operator — όπως έδειξε η περίπτωση χρεοκοπίας του γερμανοβρετανικού tour operator Thomas Cook — μπορεί σε περιόδους κρίσης να δημιουργήσει δυσανάλογα μεγάλα προβλήματα (UNWTO & EBRD, 2022).

Τα μακροπρόθεσμα ζητήματα που προκύπτουν από μια τέτοια κατάρρευση αφορούν τόσο τους μεγάλους όσο και τους μικρότερους προμηθευτές υπηρεσιών, οι οποίοι βρίσκονται συχνά σε αδυναμία να αντισταθμίσουν τις ζημιές τους και να χρηματοδοτήσουν την ανάκαμψή τους, σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (UNWTO & EBRD, 2022).

Παράδειγμα: Η κατάρρευση του βρετανικού tour operator Thomas Cook το 2019 είχε άμεσο αντίκτυπο στον ελληνικό τουρισμό, με τις συνολικές απώλειες για τον τομέα των καταλυμάτων στην Ελλάδα να εκτιμώνται σε 315 εκατομμύρια ευρώ. Αντίστοιχα, ο Ελληνικός Όμιλος Μουζενίδη, που λειτουργούσε αεροπορικές συνδέσεις και τουριστικά πακέτα προς διάφορους ελληνικούς προορισμούς — συμπεριλαμβανομένης της Καβάλας — τέθηκε σε αναγκαστική διαχείριση τον Ιούνιο του 2021 (UNWTO & EBRD, 2022).

Πιθανές επιπτώσεις στον τουρισμό της Καβάλας:

- ☐ Άμεση ανάγκη υποστήριξης εγκλωβισμένων τουριστών στην περιοχή
- ☐ Επαναπατρισμός τουριστών με έκτακτες πτήσεις και επιπλέον κόστη
- ☐ Μαζικές ακυρώσεις κρατήσεων για το υπόλοιπο της τουριστικής σεζόν
- ☐ Αδυναμία είσπραξης οφειλόμενων ποσών από ξενοδοχεία, εστιατόρια και άλλους τοπικούς πάροχους
- ☐ Διακοπή ή μείωση αεροπορικών συνδέσεων προς και από το αεροδρόμιο Χρυσούπολης
- ☐ Σοβαρές νομικές και οικονομικές προκλήσεις για τις τοπικές τουριστικές επιχειρήσεις
- ☐ Μακροπρόθεσμη βλάβη στις σχέσεις του προορισμού με τις αγορές αποστολής τουριστών
- ☐ Δυσκολία αντικατάστασης του χαμένου όγκου κρατήσεων βραχυπρόθεσμα

### 2.3.2 Χρηματοπιστωτική Κρίση

Η οικονομική ιστορία της Ελλάδας τις τελευταίες δύο δεκαετίες αναδεικνύει με τον πιο σαφή τρόπο πόσο ευάλωτος είναι ο τουριστικός κλάδος σε μεγάλης κλίμακας χρηματοπιστωτικές κρίσεις. Η κρίση δημόσιου χρέους που ακολούθησε τη διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 έπληξε την Ελλάδα βαθύτατα, με μια σειρά από αλληπάλλληλα μέτρα λιτότητας που επηρέασαν τόσο τη ζήτηση όσο και την προσφορά τουριστικών υπηρεσιών (UNWTO & EBRD, 2022). Για την Καβάλα, μια τέτοια κρίση έχει τριπλή διάσταση: επηρεάζει αρνητικά την εικόνα της χώρας στο εξωτερικό, μειώνει την εσωτερική κατανάλωση τουριστικών υπηρεσιών και

δυσχεραίνει την πρόσβαση των τοπικών επιχειρήσεων σε χρηματοδότηση για επενδύσεις και ανανέωση υποδομών. Η αδυναμία επένδυσης σε νέες τουριστικές υποδομές και υπηρεσίες σε περίοδο κρίσης δημιουργεί έναν φαύλο κύκλο υποβάθμισης που δυσκολεύει την ανάκαμψη ακόμη και μετά την παρέλευση της κρίσης (UNWTO & EBRD, 2022).

Η περίοδος της ελληνικής οικονομικής κρίσης ανέδειξε επίσης τον διατομεακό χαρακτήρα του τουρισμού και την εξάρτησή του από το δημόσιο τομέα: τοπικοί και περιφερειακοί τουριστικοί οργανισμοί καλούνται να ανταπεξέλθουν με περιορισμένους πόρους, ενώ ταυτόχρονα οι ανάγκες για προώθηση και διαχείριση κρίσεων αυξάνονται (UNWTO & EBRD, 2022).

Παράδειγμα: Κατά την περίοδο της ελληνικής κρίσης χρέους (2010-2015), η χώρα κατέγραψε μείωση τουριστικών αφίξεων, σημαντική υποχώρηση των εσόδων ανά διαθέσιμο δωμάτιο και κλείσιμο ξενοδοχειακών μονάδων σε όλη την επικράτεια. Τα γεγονότα αυτά επηρέασαν συνολικά την εικόνα της Ελλάδας ως τουριστικού προορισμού, με αρνητικές επιπτώσεις και για προορισμούς όπως η Καβάλα (UNWTO & EBRD, 2022· STR, 2019).

Πιθανές επιπτώσεις στον τουρισμό της Καβάλας:

- ☐ Πτώχευση και κλείσιμο τοπικών ξενοδοχείων και τουριστικών επιχειρήσεων
- ☐ Μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων τουριστικών υπηρεσιών λόγω περικοπών
- ☐ Διακυμάνσεις συναλλαγματικών ισοτιμιών που αποτρέπουν ξένους επισκέπτες
- ☐ Απώλεια ξένων επενδύσεων στον τουριστικό τομέα της πόλης
- ☐ Μειωμένες ταμειακές ροές και αδυναμία αποπληρωμής υποχρεώσεων
- ☐ Απουσία επενδύσεων για ανανέωση και βελτίωση τουριστικών υποδομών
- ☐ Αύξηση ανεργίας στον τουριστικό κλάδο με έμμεσες κοινωνικές επιπτώσεις
- ☐ Ασταθής ζήτηση και μακροπρόθεσμη αρνητική εικόνα του προορισμού

### 2.3.3 Ατύχημα Μέσου Μεταφοράς

Οι μεταφορές αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του τουρισμού, παρέχοντας τα μέσα μετάβασης των τουριστών σε προορισμούς και σύνδεση με καταλύματα, αξιοθέατα και τουριστικά μέρη. Στην Ελλάδα, η εξάρτηση από εναέριες, θαλάσσιες και οδικές μεταφορές είναι ιδιαίτερα έντονη, και κάθε σοβαρό ατύχημα μπορεί να αποτελέσει κρίση που απαιτεί παρέμβαση σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο (UNWTO & EBRD, 2022). Για την Καβάλα, ο κίνδυνος αυτός είναι πολυδιάστατος: το αεροδρόμιο «Μέγας Αλέξανδρος», το εμπορικό λιμάνι, η Εγνατία Οδός και οι τοπικοί οδικοί άξονες αποτελούν τις βασικές αρτηρίες εισόδου και κυκλοφορίας τουριστών στην περιοχή. Ένα σοβαρό ατύχημα σε οποιοδήποτε από αυτά τα σημεία θα είχε άμεσες συνέπειες τόσο σε ανθρώπινες ζωές όσο και στη λειτουργία του τουριστικού προορισμού. Η φήμη ενός προορισμού μπορεί να πληγεί σοβαρά από ένα τέτοιο ατύχημα, ακόμη και αν αυτό δεν συνδέεται άμεσα με τον τουρισμό (UNWTO & EBRD, 2022).

Παράδειγμα: Η συντριβή της πτήσης 522 της Helios Airways στις 14 Αυγούστου 2005, με 121 θύματα, αποτέλεσε μια από τις μεγαλύτερες αεροπορικές τραγωδίες στην ιστορία της ελληνικής πολιτικής αεροπορίας και είχε άμεσο αντίκτυπο στον κλάδο των αεροπορικών μεταφορών και τον τουρισμό σε ολόκληρη τη χώρα. Το γεγονός αυτό ανέδειξε τις βαθύτερες επιπτώσεις που μπορεί να έχει ένα αεροπορικό ατύχημα στην εμπιστοσύνη των επισκεπτών απέναντι σε έναν προορισμό (UNWTO & EBRD, 2022).

Πιθανές επιπτώσεις στον τουρισμό της Καβάλας:

- ❑ Απώλεια ζωής ή τραυματισμός τουριστών και γενικού πληθυσμού
- ❑ Προσωρινή ή μόνιμη διακοπή λειτουργίας του αεροδρομίου ή του λιμανιού
- ❑ Άμεσες ακυρώσεις κρατήσεων λόγω ανησυχίας των επισκεπτών
- ❑ Διακοπή της κυκλοφορίας στην Εγνατία Οδό με αποκοπή του προορισμού από τα μεγάλα αστικά κέντρα
- ❑ Αρνητική διεθνής δημοσιότητα που πλήττει τη φήμη του προορισμού
- ❑ Νομικές διεκδικήσεις και αποζημιώσεις που επιβαρύνουν τις τοπικές υπηρεσίες
- ❑ Μακροπρόθεσμη μείωση τουριστικών ροών λόγω αίσθησης ανασφάλειας
- ❑ Επιπτώσεις στο σύνολο της αλυσίδας τουριστικών υπηρεσιών της περιοχής

## 2.4 Συμβάντα Υγείας και Αστοχία Συστημάτων

Οι δύο τελευταίες κατηγορίες κρίσεων που εξετάζονται στο παρόν παράρτημα αφορούν απειλές που, αν και διαφορετικής φύσης μεταξύ τους, μοιράζονται ένα κοινό χαρακτηριστικό: η επίδρασή τους στον τουρισμό είναι εξαιρετικά ευρεία, καθώς δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένο τόπο ή υποδομή αλλά αγγίζει ταυτόχρονα πολλαπλές διαστάσεις της τουριστικής εμπειρίας. Η πανδημία COVID-19 απέδειξε με τον πιο εναργή τρόπο ότι μια υγειονομική κρίση μπορεί να αχρηστεύσει πλήρως και ακαριαία το σύνολο των τουριστικών υποδομών ενός προορισμού, ανεξαρτήτως της ποιότητάς τους. Παράλληλα, η αυξανόμενη ψηφιοποίηση του τουριστικού κλάδου δημιουργεί νέες ευπάθειες, καθώς μια αστοχία ψηφιακών συστημάτων μπορεί να παραλύσει κρίσιμες λειτουργίες από τις κρατήσεις έως τη διαχείριση αεροδρομίων και λιμανιών. Για την Καβάλα, που αναπτύσσει ολοένα και περισσότερο τον τουρισμό της στηριζόμενη σε ψηφιακές πλατφόρμες και στις υποδομές του αεροδρομίου και του λιμανιού, οι κίνδυνοι αυτοί έχουν ιδιαίτερη σημασία (UNWTO & EBRD, 2022).

### 2.4.1 Υγειονομικές Κρίσεις / Πανδημία

Οι υγειονομικές κρίσεις αποτελούν από τις πλέον καταστροφικές μορφές κρίσης για τον τουρισμό, καθώς η φύση τους — η μεταδοτικότητα των λοιμωδών νόσων — συνεπάγεται την άμεση διακοπή των ταξιδιών ως πρωταρχικό μέσο ελέγχου της εξάπλωσης. Ο τουρισμός, ως κλάδος που βασίζεται εξ ορισμού στην κινητικότητα και τη φυσική επαφή μεταξύ ανθρώπων, πλήττεται δυσανάλογα σε σχέση με άλλους κλάδους (UNWTO & EBRD, 2022). Η πανδημία COVID-19, η οποία αποτελεί το κεντρικό πλαίσιο αναφοράς της παρούσας εργασίας, κατέδειξε με τον πιο δραματικό τρόπο αυτή την ευπάθεια: τον Ιανουάριο του 2020 μόνο ορισμένες περιοχές της Κίνας επλήγησαν, τον Μάρτιο η Ευρώπη έγινε το επίκεντρο της πανδημίας, και μέσα σε λίγους μόλις μήνες επηρεάστηκε ολόκληρος ο κόσμος (UNWTO & EBRD, 2022).

Για την Ελλάδα ειδικότερα, οι επιπτώσεις ήταν καταλυτικές: οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις σημείωσαν πτώση της τάξης του 76% το 2020 και 53% το 2021 σε σχέση με το 2019, ενώ παράλληλη υποχώρηση κατέγραψαν και οι διεθνείς εισπράξεις από τον τουρισμό (UNWTO & EBRD, 2022· UNWTO, 2022). Στην Ευρώπη γενικότερα, οι απώλειες στον τομέα των υπηρεσιών ξενοδοχείων και εστιατορίων ήταν της τάξης του 22% (UNWTO & EBRD, 2022). Η Καβάλα, ως προορισμός που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη θερινή τουριστική κίνηση και τις διεθνείς αφίξεις μέσω charter πτήσεων, βίωσε ιδιαίτερα έντονα τις συνέπειες της πανδημίας, με πλήρη παύση των τουριστικών δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια των lockdown και σταδιακή — αλλά επίπονη — επάνοδο στην κανονικότητα στα επόμενα χρόνια.

Η εμπειρία της πανδημίας COVID-19 ανέδειξε επίσης την ανάγκη για ευέλικτη και προσαρμοστική διαχείριση κρίσεων σε επίπεδο προορισμού. Οι τακτικές και ξαφνικές αλλαγές στις κυβερνητικές οδηγίες, οι περιορισμοί στις μετακινήσεις και η αβεβαιότητα που χαρακτήρισε ολόκληρη την περίοδο κατέστησαν τον προγραμματισμό εξαιρετικά δύσκολο για τους τοπικούς φορείς τουρισμού. Η ανάγκη για εναλλακτικούς τρόπους προσέλκυσης επισκεπτών — όπως ο εσωτερικός τουρισμός, ο τουρισμός φύσης και ο τουρισμός μικρών αποστάσεων — αναδείχθηκε ως κρίσιμος παράγοντας ανθεκτικότητας (UNWTO & EBRD, 2022).

Παράδειγμα: Η πανδημία COVID-19 αποτελεί το πιο πρόσφατο και ενδεικτικό παράδειγμα υγειονομικής κρίσης παγκόσμιας κλίμακας. Κατά την περίοδο 2020-2021, η πλήρης παύση των διεθνών ταξιδιών και τα επαναλαμβανόμενα lockdown οδήγησαν σε μαζικές ακυρώσεις, πτώχευσεις τουριστικών επιχειρήσεων και ανεργία σε ολόκληρο τον κλάδο. Στην Ελλάδα, η εμπειρία αυτή οδήγησε στην ανάπτυξη νέων πρωτοκόλλων ασφαλείας και στη δημιουργία του παρόντος σχεδίου διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό (UNWTO & EBRD, 2022).

Πιθανές επιπτώσεις στον τουρισμό της Καβάλας:

- Πλήρης ή μερική παύση των τουριστικών δραστηριοτήτων λόγω ταξιδιωτικών απαγορεύσεων
- Άμεση απώλεια εισοδηματικών ροών για ξενοδοχεία, εστιατόρια και τουριστικές επιχειρήσεις
- Αφερεγγυότητα και πτώχευση τοπικών τουριστικών επιχειρήσεων
- Διακοπή charter πτήσεων και ακύρωση πακέτων διακοπών για την Καβάλα
- Τακτικές και απρόβλεπτες αλλαγές στις κυβερνητικές οδηγίες που δυσχεραίνουν τον προγραμματισμό
- Ισχυρή και μακροπρόθεσμη απώλεια εμπιστοσύνης των επισκεπτών στα ταξίδια
- Αύξηση λειτουργικού κόστους λόγω υγειονομικών πρωτοκόλλων
- Μακροπρόθεσμη αλλαγή στις προτιμήσεις των τουριστών με στροφή προς λιγότερο πυκνοκατοικημένους προορισμούς

#### 2.4.2 Αστοχία Συστημάτων

Ο σύγχρονος τουρισμός εξαρτάται σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό από την αδιάλειπτη λειτουργία ψηφιακών συστημάτων και υποδομών πληροφορικής. Η όλη διαδικασία των διακοπών — από την κράτηση και την έκδοση εισιτηρίου, έως τη διαχείριση αεροδρομίου, τη διαμονή και την πληρωμή — περιλαμβάνει αναπόφευκτα ένα ή περισσότερα ψηφιακά συστήματα (UNWTO & EBRD, 2022). Μια αστοχία συστημάτων πληροφορικής αποτελεί σήμερα μία από τις σημαντικότερες δυνητικές απειλές για κάθε οργανισμό και επιχείρηση, και τα τεχνολογικά περιστατικά κρίσης είναι αναπόφευκτα είτε λόγω πολυπλοκότητας των συστημάτων είτε — ολοένα και πιο συχνά — λόγω κακόβουλων ενεργειών από εξωτερικούς παράγοντες, όπως κυβερνοεπιθέσεις (UNWTO & EBRD, 2022).

Για την Καβάλα, η ευπάθεια αυτή αφορά κυρίως τα συστήματα του αεροδρομίου «Μέγας Αλέξανδρος» και του λιμανιού, που αποτελούν τις κύριες πύλες εισόδου τουριστών στην πόλη. Μια σοβαρή αστοχία στα συστήματα ελέγχου εισιτηρίων, διαχείρισης πτήσεων ή διαχείρισης λιμανιού μπορεί να προκαλέσει αλυσιδωτές επιπτώσεις σε ολόκληρο τον τουριστικό κλάδο της περιοχής. Επιπλέον, η ευρεία χρήση διαδικτυακών πλατφόρμων κρατήσεων και μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την προβολή του προορισμού σημαίνει ότι



μια κυβερνοεπίθεση σε τοπικές τουριστικές επιχειρήσεις ή ακόμα και σε εθνικές υποδομές μπορεί να έχει άμεσο αντίκτυπο στον τουρισμό της Καβάλας (UNWTO & EBRD, 2022).

Παράδειγμα: Τον Μάιο του 2017, μια αστοχία του συστήματος ελέγχου εισιτηρίων άφησε 75.000 πελάτες εγκλωβισμένους στο αεροδρόμιο του Χίθροου, αναδεικνύοντας πόσο μια τεχνολογική βλάβη μπορεί ακαριαία να παραλύσει μια κρίσιμη τουριστική υποδομή. Αντίστοιχα, τον Σεπτέμβριο του 2020 ακυρώθηκαν χιλιάδες πτήσεις σε ολόκληρη την Ευρώπη λόγω αστοχίας του γαλλικού συστήματος ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας (UNWTO & EBRD, 2022).

Πιθανές επιπτώσεις στον τουρισμό της Καβάλας:

- Διακοπή λειτουργίας του αεροδρομίου Χρυσούπολης και καθήλωση τουριστών
- Αδυναμία ολοκλήρωσης κρατήσεων και πληρωμών από τουριστικές επιχειρήσεις
- Ακυρώσεις και καθυστερήσεις που υποβαθμίζουν σοβαρά την τουριστική εμπειρία
- Παραβίαση δεδομένων πελατών τουριστικών επιχειρήσεων με νομικές συνέπειες
- Διακοπή διαδικτυακής παρουσίας και προώθησης του προορισμού
- Απώλεια εσόδων λόγω αδυναμίας επεξεργασίας συναλλαγών
- Βλάβη στη φήμη του προορισμού ως σύγχρονου και αξιόπιστου τουριστικού προορισμού
- Αδυναμία διαχείρισης κρίσης λόγω έλλειψης λειτουργικών επικοινωνιακών συστημάτων

**3**

**ΠΛΑΙΣΙΟ  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ  
ΚΡΙΣΕΩΝ  
ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ  
ΤΗΣ ΚΑΒΑΛΑΣ**

Η αναγνώριση των κινδύνων που απειλούν έναν τουριστικό προορισμό αποτελεί αναγκαία αλλά όχι επαρκή συνθήκη για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων. Το κρίσιμο σημείο είναι η ύπαρξη ενός δομημένου πλαισίου δράσης που να καθορίζει με σαφήνεια ποιος κάνει τι, πότε και με ποιον τρόπο, σε κάθε φάση εξέλιξης μιας κρίσης. Σύμφωνα με τη Γενική Συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών (2016), ο αντίκτυπος μιας καταστροφής αντιπροσωπεύει το συνολικό αποτέλεσμα ενός επικίνδυνου συμβάντος, συμπεριλαμβανομένων τόσο των αρνητικών όσο και των θετικών επιπτώσεών του. Κατ' επέκταση, η διαχείριση κρίσεων ορίζεται ως η διαδικασία προετοιμασίας, διαχείρισης και περιορισμού της ζημιάς από απροσδόκητα αρνητικά γεγονότα, η οποία περιλαμβάνει την πρόβλεψη απειλών, την ανάπτυξη στρατηγικών ελαχιστοποίησης της ζημιάς και την εφαρμογή τους σε περίπτωση κρίσης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

Όπως επισημαίνουν οι UNWTO & EBRD (2022), κάθε συμβάν κρίσης είναι διαφορετικό και απαιτεί ευελιξία και προσαρμοστικότητα, ωστόσο η ύπαρξη ενός κοινού πλαισίου αναφοράς επιτρέπει την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη αντίδραση, ανεξαρτήτως της φύσης της κρίσης. Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει το πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων που προτείνεται για την Καβάλα ως τουριστικό προορισμό, προσαρμοσμένο στα τοπικά χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες της πόλης. Το πλαίσιο αυτό οργανώνεται γύρω από τρεις βασικές συνιστώσες: τον κύκλο ζωής μιας κρίσης με τα έξι διακριτά βήματά του, τις φάσεις κρίσης και τα στοιχεία αντιμετώπισής της, καθώς και τη σύνθεσή τους σε ένα ενιαίο στρατηγικό πλαίσιο που καλύπτει την πρόληψη, την υλοποίηση και την αξιολόγηση.

### 3.1 Ο Κύκλος Ζωής μιας Κρίσης

Κάθε κρίση που πλήττει έναν τουριστικό προορισμό — ανεξαρτήτως φύσης και κλίμακας — ακολουθεί έναν αναγνωρίσιμο κύκλο ζωής με διακριτά στάδια που εξελίσσονται σε χρονολογική σειρά. Η κατανόηση αυτών των σταδίων είναι θεμελιώδης για την οργανωμένη αντίδραση, καθώς επιτρέπει στους υπεύθυνους να γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή σε ποια φάση βρίσκονται και ποιες ενέργειες απαιτούνται (UNWTO & EBRD, 2022). Το UNWTO (2011) τονίζει ιδιαίτερα ότι η αποτελεσματική επικοινωνία σε κάθε στάδιο αυτού του κύκλου αποτελεί ίσης σημασίας παράγοντα με την ίδια την επιχειρησιακή αντίδραση. Για την Καβάλα, ο κύκλος αυτός πρέπει να είναι γνωστός σε όλους τους εμπλεκόμενους τοπικούς φορείς — από τη Δημοτική Αρχή και τον Τουριστικό Οργανισμό έως τους ξενοδόχους, τους τουριστικούς πράκτορες και τις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης.

#### Βήμα 1ο: Ειδοποίηση

Το πρώτο βήμα ξεκινά με τη λήψη των πρώτων πληροφοριών για ένα συμβάν που ενδέχεται να αποτελεί απειλή για τον τουρισμό. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να προέλθουν από ποικίλες πηγές: την κεντρική κυβέρνηση, τις τοπικές αρχές, τα μέσα ενημέρωσης, τους ίδιους τους τουρίστες ή τους παρόχους τουριστικών υπηρεσιών (UNWTO & EBRD, 2022). Στην περίπτωση της Καβάλας, κρίσιμες πηγές ειδοποίησης αποτελούν η Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης, η Λιμενική Αρχή Καβάλας, η Υπηρεσία Πολιτικής Προστασίας και η Αστυνομική Διεύθυνση Καβάλας.

Ένας από τους κύριους κινδύνους σε αυτό το στάδιο είναι η καθυστέρηση ειδοποίησης, η οποία μπορεί να προκύψει όταν ένα στέλεχος δεν είναι σίγουρο για τη σοβαρότητα του συμβάντος. Για να αντιμετωπιστεί αυτός ο κίνδυνος, είναι απαραίτητο το βασικό προσωπικό όλων των εμπλεκόμενων φορέων να γνωρίζει το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων και τα κριτήρια ενεργοποίησής του (UNWTO & EBRD, 2022). Στην Καβάλα, αυτό σημαίνει ότι κάθε υπάλληλος

τουριστικής υπηρεσίας ή ξενοδοχείου που λαμβάνει πληροφορίες για πιθανό περιστατικό οφείλει να τις διαβιβάζει άμεσα στον αρμόδιο φορέα, χωρίς να αναλαμβάνει μόνος του την εκτίμηση της σοβαρότητας.

## Βήμα 2ο: Πρώτες Ενέργειες

Μόλις ληφθεί η ειδοποίηση, η αρμόδια Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων (ΟΔΚ) πρέπει να δράσει αμέσως, αξιολογώντας τις διαθέσιμες πληροφορίες και εφαρμόζοντας τις «ενέργειες χρυσής ώρας» — τις κρίσιμες πρώτες δράσεις που μπορούν να καθορίσουν το τελικό αποτέλεσμα της κρίσης (UNWTO & EBRD, 2022). Σε αυτή τη φάση, οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται γρήγορα αλλά με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία, χωρίς βιαστικές εκτιμήσεις που ενδέχεται να αποδειχθούν λανθασμένες και να βλάψουν την αξιοπιστία της διαχειριζόμενης αρχής (UNWTO, 2011). Τα μέλη της ΟΔΚ συνεδριάζουν, ανταλλάσσουν πληροφορίες και αποφασίζουν το Πρώτο Βασικό Σχέδιο Δράσης.

Για την Καβάλα, το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την άμεση ενεργοποίηση του τοπικού δικτύου επικοινωνίας μεταξύ Δήμου, Περιφέρειας, Λιμενικής Αρχής, Αεροδρομίου Χρυσούπολης και τουριστικών φορέων, καθώς και την άμεση ενημέρωση των τουριστών που βρίσκονται στην πόλη.

|    | ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΧΡΥΣΗΣ ΩΡΑΣ                                                                                                                                                                           | <input checked="" type="checkbox"/> |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. | Ένα μέλος της ΟΔΚ λαμβάνει πληροφορίες σχετικά με το περιστατικό.<br>Διορίζεται ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης.<br>Ενημερώνεται ο Υπεύθυνος Πολιτικής.                                          |                                     |
| 2. | Εξακριβώνονται τα πραγματικά γεγονότα.<br>Τοποθεσία, είδος περιστατικού, πληγείσες περιοχές και άνθρωποι.<br>Πιθανότητες περαιτέρω εξέλιξης.                                                    |                                     |
| 3. | Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης και ο Υπεύθυνος Πολιτικής αποφασίζουν εάν απαιτούνται επί του παρόντος άλλα μέλη στην ΟΔΚ για τη διαχείριση της αντιμετώπισης του περιστατικού.                  |                                     |
| 4. | Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης και ο Υπεύθυνος Πολιτικής αποφασίζουν ποιες άλλες διαδικασίες απαιτούνται από το ΣΔΚ για την αντιμετώπιση του περιστατικού.                                      |                                     |
| 5. | Διορισμός τυχόν άλλων ρόλων της ΟΔΚ που απαιτούνται.                                                                                                                                            |                                     |
| 6. | Ο Υπεύθυνος Πολιτικής συμβουλευέται άλλες κρατικές υπηρεσίες/οργανισμούς.                                                                                                                       |                                     |
| 7. | Με βάση τις ληφθείσες πληροφορίες, αποφασίζεται εάν το περιστατικό είναι πιθανό να έχει άμεση επίδραση στο Υπουργείο Τουρισμού, τα ενδιαφερόμενα μέρη, τους πελάτες, τους προμηθευτές του κ.λπ. |                                     |
| 9. | Αποφασίζεται πώς θα κοινοποιηθεί το μήνυμα και κοινοποίηση του μηνύματος στους πληγέντες χωρίς περαιτέρω καθυστέρηση.                                                                           |                                     |

|     |                                                                                                                                                             |  |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 10. | Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης θέτει τον Υπεύθυνο/τα Μέλη της Επιτόπιας Ομάδας σε κατάσταση αναμονής, εάν χρειαστεί.                                        |  |
| 11. | Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης/ο Βοηθός(-οί) του Υπεύθυνου Διαχείρισης Κρίσης παρέχουν όλες τις σχετικές πληροφορίες για τους διαύλους επαφής/επικοινωνίας. |  |
| 12. | Ο Εκπρόσωπος Τύπου (ή άλλο ανώτερο μέλος της ΟΔΚ) διασφαλίζει ότι όλες οι υπηρεσίες ενημερώνονται για το περιστατικό.                                       |  |
| 13. | Η ΟΔΚ συμφωνεί στο Πρώτο Βασικό Σχέδιο Δράσης                                                                                                               |  |

Πίνακας 1 Ενέργειες Χρυσής Ώρας του υπεύθυνου λήψης αποφάσεων και της ΟΔΚ (UNWTO & EBRD, 2022)

### Βήμα 3ο: Αποσαφήνιση

Αυτή η φάση μπορεί να διαρκέσει από λίγες ώρες έως αρκετές εβδομάδες, ανάλογα με τη φύση και την έκταση της κρίσης. Κατά το στάδιο αυτό εφαρμόζονται οι βασικές ενέργειες αντιμετώπισης, συγκεντρώνονται περαιτέρω πληροφορίες, κινητοποιούνται πλήρως όλες οι εμπλεκόμενες ομάδες και αρχίζουν να εκτελούν τα καθήκοντά τους (UNWTO & EBRD, 2022). Η ΟΔΚ επανεξετάζει τις αρχικές ενέργειες βάσει νεότερων πληροφοριών και σχεδιάζει χρονοδιάγραμμα για τα επόμενα βήματα. Παράλληλα, αρχίζει η συστηματική επικοινωνία με τα μέσα ενημέρωσης, τους tour operator και τις αγορές αποστολής τουριστών, με στόχο τη διάδοση έγκυρης και έγκαιρης πληροφόρησης. Το UNWTO (2011) τονίζει ότι η καθιέρωση καλύτερης επικοινωνίας και παροχής πληροφόρησης κατά αυτό το στάδιο αρχίζει να επηρεάζει καθοριστικά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται ο κλάδος και η αγορά τη διαχείριση της κρίσης.

Για την Καβάλα, η φάση αποσαφήνισης είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για τη διαχείριση της εικόνας του προορισμού στις διεθνείς αγορές, καθώς τυχόν ανακρίβειες ή καθυστερήσεις στην επικοινωνία μπορεί να οδηγήσουν σε μαζικές ακυρώσεις που υπερβαίνουν κατά πολύ τον πραγματικό αντίκτυπο της κρίσης.

### Βήμα 4ο: Εξομάλυνση

Στο τέταρτο βήμα, η κρίση αρχίζει να υποχωρεί και το επίκεντρο μετατοπίζεται από την άμεση αντιμετώπιση στη σταδιακή επαναφορά της κανονικής λειτουργίας. Η ΟΔΚ παρακολουθεί στενά την εξέλιξη της κατάστασης, συντονίζει τις ενέργειες ανάκαμψης και διατηρεί ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (UNWTO & EBRD, 2022). Για την Καβάλα, το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τη σταδιακή επαναλειτουργία τουριστικών υποδομών, την αξιολόγηση των ζημιών και την έναρξη ενεργειών αποκατάστασης της φήμης του προορισμού.

### Βήμα 5ο: Ολοκλήρωση

Το πέμπτο βήμα σηματοδοτεί την ουσιαστική λήξη της κρίσης και την επιστροφή στην κανονική λειτουργία. Ωστόσο, η ολοκλήρωση δεν σημαίνει αδράνεια· αντίθετα, απαιτεί τη συστηματική καταγραφή όλων των πληροφοριών και των εμπειριών που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια της κρίσης, καθώς και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της αντίδρασης



(UNWTO & EBRD, 2022). Το στάδιο αυτό προϋποθέτει τη σύνταξη λεπτομερούς έκθεσης απολογισμού, η οποία θα αποτελέσει τη βάση για την επικαιροποίηση και βελτίωση του Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων στο μέλλον.

### Βήμα 6ο: Μετά το Περιστατικό

Το τελευταίο βήμα αφορά τη φάση που ακολουθεί την ολοκλήρωση της κρίσης και έχει ως κύριο στόχο την άντληση διδαγμάτων και την ενίσχυση της ανθεκτικότητας του προορισμού για το μέλλον. Η ΟΔΚ συγκαλεί συνάντηση απολογισμού με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, αξιολογεί κάθε πτυχή της διαχείρισης της κρίσης και επικαιροποιεί το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων βάσει των εμπειριών που αποκτήθηκαν (UNWTO & EBRD, 2022). Ευρωπαϊκά παραδείγματα, όπως οι πλημμύρες στη Σαξονία το 2002, έδειξαν ότι ο απολογισμός μετά το περιστατικό είναι καθοριστικός για τον εντοπισμό αδυναμιών συντονισμού και την έγκαιρη αποκατάστασή τους (UNWTO & EBRD, 2022). Ο απολογισμός μετά το περιστατικό είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των τοπικών τουριστικών επιχειρήσεων και των διεθνών τουριστικών συνεργατών του προορισμού.

## 3.2 Φάσεις Κρίσης και Στρατηγικό Πλαίσιο

Πέρα από τον κύκλο ζωής, η διαχείριση κρίσεων οργανώνεται γύρω από τρεις ευρύτερες φάσεις που αντιστοιχούν στον χρόνο σε σχέση με το συμβάν: πριν από αυτό, κατά τη διάρκειά του και μετά από αυτό. Κάθε φάση απαιτεί διαφορετικό τύπο δράσης και διαφορετικό επίπεδο κινητοποίησης (UNWTO & EBRD, 2022). Το στρατηγικό πλαίσιο που προκύπτει από αυτές τις φάσεις οργανώνεται γύρω από τρεις πυλώνες: τον σχεδιασμό πρόληψης, την υλοποίηση και τον έλεγχο-αξιολόγηση (UNWTO & EBRD, 2022).

Η φάση πριν από το συμβάν αφορά την προετοιμασία και την πρόληψη. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020) τονίζει ότι η επένδυση στην προετοιμασία πριν από μια καταστροφή είναι κατά πολύ αποτελεσματικότερη από την αντίδραση μετά από αυτήν, εύρημα που επιβεβαιώνεται και από τους Linton & Montesalvo (2022), σύμφωνα με τους οποίους κάθε 1\$ που επενδύεται στην πρόληψη εξοικονομεί 3-8\$ στις προσπάθειες ανάκαμψης. Για την Καβάλα, αυτό σημαίνει την ανάπτυξη και τακτική επικαιροποίηση ενός τοπικού Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων, τη διεξαγωγή ασκήσεων προσομοίωσης με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων φορέων και την ανάπτυξη δικτύων επικοινωνίας που θα είναι έτοιμα να ενεργοποιηθούν άμεσα.

**Remember:**  
**For every**  
**dollar spent**  
**on preparedness**  
**\$3–8 are**  
**saved**  
**in recovery efforts!<sup>3</sup>**

*Εικόνα 1. Εξοικονόμηση Πόρων μέσω Πρόληψης (Linton & Montesalvo, 2022)*

Η φάση κατά τη διάρκεια του συμβάντος απαιτεί γρήγορη και αποφασιστική δράση με σαφή κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων. Κύριος στόχος είναι η προστασία των τουριστών και του πληθυσμού, η διατήρηση ανοιχτών καναλιών επικοινωνίας και ο περιορισμός της ζημιάς στη φήμη του προορισμού. Το UNWTO (2011) επισημαίνει ότι κάθε συμβάν κρίσης είναι διαφορετικό και αποτελεί μοναδική πρόκληση που απαιτεί συγκεκριμένους τρόπους αντιμετώπισης, γεγονός που καθιστά αναγκαία την κατανόηση των διαφορών μεταξύ των ειδών κρίσεων πριν από την εκδήλωσή τους.

Η φάση μετά το συμβάν επικεντρώνεται στην ανάκαμψη, την αποκατάσταση και τη μάθηση από την εμπειρία. Για την Καβάλα, η φάση αυτή περιλαμβάνει ενέργειες επανεκκίνησης του τουρισμού, αποκατάστασης υποδομών και προώθησης του προορισμού στις αγορές αποστολής, με έμφαση στο μήνυμα ότι ο προορισμός είναι ασφαλής και έτοιμος να υποδεχθεί επισκέπτες (UNWTO & EBRD, 2022).

### 3.3 Στοιχεία Αντιμετώπισης Κρίσεων

Η αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης προϋποθέτει την ύπαρξη έξι βασικών στοιχείων, τα οποία πρέπει να είναι σε θέση λειτουργίας πριν από την εκδήλωση οποιασδήποτε κρίσης (UNWTO & EBRD, 2022). Εάν αυτά δεν υπάρχουν, το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων πιθανότατα θα συναντήσει εμπόδια στα αρχικά στάδια και θα γίνουν κρίσιμα σφάλματα στις πρώτες προσπάθειες αντιμετώπισης και ανάκαμψης (UNWTO & EBRD, 2022).

Τα πρόδρομα στοιχεία αφορούν την οργανωτική υποδομή που πρέπει να υπάρχει εκ των προτέρων: ο διορισμός μιας τοπικής ΟΔΚ με σαφή ηγεσία, ο προσδιορισμός των εμπλεκόμενων φορέων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (Δήμος Καβάλας, Περιφέρεια ΑΜΘ, Επιμελητήριο, Ξενοδοχειακή Ένωση, Λιμενική Αρχή, Αστυνομία, ΕΚΑΒ) και η δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας (UNWTO & EBRD, 2022).

Η κινητοποίηση αφορά την ενεργοποίηση των συστημάτων προειδοποίησης, τη δημιουργία κέντρου επιχειρήσεων για την ΟΔΚ και τη διασφάλιση ασφαλών καναλιών επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων (UNWTO & EBRD, 2022). Για την Καβάλα, η γεωγραφική της θέση ως παραμεθόρια πόλη καθιστά ιδιαίτερα σημαντική την επικοινωνία τόσο με εθνικές αρχές όσο και με αντίστοιχες αρχές σε γειτονικές χώρες.

Η ενέργεια αφορά τις ουσιαστικές δράσεις αντιμετώπισης: άμεση εφαρμογή διαδικασιών διάσωσης και εκκένωσης όπου απαιτείται, σύνδεσμος με τις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης, άμεση υποστήριξη τουριστών και επικοινωνία με τα μέσα ενημέρωσης σε πραγματικό χρόνο (UNWTO & EBRD, 2022).

Η ανάκαμψη περιλαμβάνει συστήματα επιθεώρησης και παρακολούθησης ζημιών, διαδικασίες αποκατάστασης και συστηματική επικοινωνία της ανάκαμψης στις αγορές αποστολής τουριστών (UNWTO & EBRD, 2022). Ιδιαίτερη σημασία έχει το μήνυμα που στέλνει ο προορισμός μετά την κρίση, καθώς η εικόνα ασφάλειας και αξιοπιστίας είναι καθοριστική για την επιστροφή των επισκεπτών.

Η ανοικοδόμηση αφορά τις μακροπρόθεσμες ενέργειες επισκευής και αντικατάστασης υποδομών, περιβαλλοντικής αποκατάστασης όπου απαιτείται, και αποκατάστασης των αγορών μέσω στοχευμένων ενεργειών μάρκετινγκ (UNWTO & EBRD, 2022). Για την Καβάλα, αυτό μπορεί να σημαίνει προγράμματα προώθησης σε αγορές όπως η Γερμανία, η Αυστρία, τα Σκανδιναβικά κράτη και η Ανατολική Ευρώπη.

Τέλος, η διευθέτηση αφορά τον απολογισμό και την ανάλυση αποκλίσεων, την επανεξέταση του Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων βάσει των διδαγμάτων που αντλήθηκαν και την προετοιμασία για μελλοντικές κρίσεις με βελτιωμένα εργαλεία και διαδικασίες (UNWTO & EBRD, 2022).

**4**

## ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ

Η επικοινωνία αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας της διαχείρισης μιας κρίσης (Smolčić Jurdana & Agbaba, 2025). Σε πολλές περιπτώσεις, ο τρόπος με τον οποίο ένας τουριστικός προορισμός επικοινωνεί κατά τη διάρκεια και μετά από μια κρίση καθορίζει σε μεγαλύτερο βαθμό τον αντίκτυπο της στον τουρισμό από ό,τι η ίδια η κρίση. Όπως επισημαίνει το UNWTO (2011), η αποτελεσματική επικοινωνία σε περίοδο κρίσης προϋποθέτει πρώτα την αναγνώριση των διαφορετικών ειδών κρίσεων και στη συνέχεια την ανάπτυξη κατάλληλης στρατηγικής επικοινωνίας για κάθε ένα από αυτά.

Για την Καβάλα ως τουριστικό προορισμό, η επικοινωνία κρίσης έχει ιδιαίτερη σημασία λόγω της εξάρτησης της τοπικής οικονομίας από τον τουρισμό και της ανάγκης διατήρησης της εμπιστοσύνης των διεθνών αγορών. Ένα εσφαλμένο ή καθυστερημένο μήνυμα μπορεί να πλήξει ανεπανόρθωτα τη φήμη του προορισμού, ενώ μια έγκαιρη, ακριβής και συντονισμένη επικοινωνία μπορεί να περιορίσει δραστικά τον αντίκτυπο της κρίσης (UNWTO & EBRD, 2022). Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τις αρχές, τα εργαλεία και τη στρατηγική επικοινωνίας που πρέπει να διέπουν τη δράση των τοπικών φορέων της Καβάλας σε κάθε φάση μιας κρίσης.

## 4.1 Βασικές Αρχές Επικοινωνίας Κρίσης

Η αποτελεσματική επικοινωνία σε περίοδο κρίσης δεν βασίζεται στον αυτοσχεδιασμό, βασίζεται αντίθετα σε σαφείς αρχές που πρέπει να είναι γνωστές και αποδεκτές από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς εκ των προτέρων (Smolčić Jurdana & Agbaba, 2025). Η διαφάνεια, η ταχύτητα και η συνέπεια των μηνυμάτων αποτελούν τους βασικούς άξονες γύρω από τους οποίους οργανώνεται κάθε στρατηγική επικοινωνίας κρίσης. Στο πλαίσιο αυτό, οι UNWTO & EBRD (2022) ορίζουν έναν σαφή κώδικα δεοντολογίας που καθορίζει τόσο τι δεν πρέπει να γίνεται όσο και τι πρέπει να γίνεται κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

Αναφορικά με τις πρακτικές που πρέπει να αποφεύγονται, η βιαστική κρίση και η παροχή σχολίων χωρίς επαλήθευση των γεγονότων αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους κινδύνους, καθώς οι φήμες και οι ανακρίβειες πλήττουν άμεσα την αξιοπιστία του φορέα. Εξίσου επιβλαβής είναι η υπερβολική αντίδραση, που μπορεί να προκαλέσει πανικό και απώλεια θέσεων εργασίας, καθώς και η παράλειψη δράσης, η οποία οδηγεί σε απώλεια ελέγχου της επικοινωνιακής κατάστασης. Η αλλοίωση ή διαστρέβλωση πραγματικών γεγονότων, έστω και για την υποστήριξη του επιχειρήματος του φορέα, καταστρέφει μακροπρόθεσμα κάθε αξιοπιστία. Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται επίσης στην επίρριψη ευθυνών σε άλλους φορείς, η οποία έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εικόνα του οργανισμού, όπως επίσης στην ευνοιοκρατία απέναντι σε συγκεκριμένα μέσα ενημέρωσης, που δημιουργεί δυσaráρεσκεια και αρνητική δημοσιότητα από τα υπόλοιπα (UNWTO & EBRD, 2022).

Αντίθετα, οι πρακτικές που πρέπει να ακολουθούνται περιλαμβάνουν πρωτίστως την εδραίωση της αξιοπιστίας μέσω τακτικής επαφής με τους εμπλεκόμενους φορείς και οργανισμούς πριν καν εμφανιστεί μια κρίση. Η ταχύτητα απόκρισης είναι κρίσιμη: μια δήλωση αναμονής πρέπει να δημοσιεύεται το συντομότερο δυνατό, ακόμη και όταν δεν υπάρχουν ακόμη όλα τα στοιχεία, με μηνύματα τύπου «Αναμένετε ενημέρωση εντός δύο ωρών». Η συχνή και τακτική ενημέρωση εμποδίζει τα μέσα ενημέρωσης από το να αναζητούν εναλλακτικές — και ενδεχομένως ανακριβείς — πηγές. Η σαφήνεια, η ακρίβεια και η διαφάνεια πρέπει να διέπουν κάθε επικοινωνία, ενώ η απάντηση μέσω του ίδιου καναλιού επικοινωνίας που χρησιμοποιήθηκε για την ερώτηση — email σε email, κοινωνικά δίκτυα σε κοινωνικά δίκτυα — διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας (UNWTO & EBRD, 2022).



## 4.2 Η Ομάδα Επικοινωνίας Κρίσης και οι Ρόλοι της

Η αποτελεσματική επικοινωνία κρίσης απαιτεί σαφή κατανομή ρόλων εντός της ΟΔΚ. Ο κεντρικός ρόλος ανήκει στον Συντονιστή Επικοινωνίας/Εκπρόσωπο Τύπου, ο οποίος διαχειρίζεται τις επίσημες εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες και αποτελεί το δημόσιο πρόσωπο του φορέα κατά τη διάρκεια της κρίσης (UNWTO & EBRD, 2022).

Σύμφωνα με τους UNWTO & EBRD (2022), ο Εκπρόσωπος Τύπου αναλαμβάνει συγκεκριμένες αρμοδιότητες: εκπροσωπεί τον φορέα παρέχοντας ακριβείς πληροφορίες στα μέσα ενημέρωσης, χειρίζεται όλα τα θέματα που αφορούν τον Τύπο, την τηλεόραση, το ραδιόφωνο και τα κοινωνικά δίκτυα, παρακολουθεί τις αναφορές στα ΜΜΕ για το περιστατικό και αξιολογεί αν απαιτείται εξειδικευμένη βοήθεια δημοσίων σχέσεων. Ένα κρίσιμο στοιχείο είναι ότι πρέπει να υπάρχει ένα μόνο μήνυμα και ένας μόνο εκπρόσωπος τύπου, ώστε να παρουσιάζεται ενιαίο μέτωπο προς τα έξω (Muriuki, Musurume & Muchunke, 2023).

Παράλληλα, η ΟΔΚ πρέπει να επιλέξει τους κατάλληλους Εκπροσώπους Τύπου και εμπειρογνώμονες ανά κατηγορία κρίσης εκ των προτέρων. Για παράδειγμα, σε περίπτωση περιβαλλοντικής κρίσης, ο κατάλληλος εκπρόσωπος μπορεί να διαφέρει από εκείνον που θα αναλάμβανε μια υγειονομική κρίση ή μια κρίση ασφάλειας. Η επιλογή του τελικού εκπροσώπου μπορεί να γίνει και αφού ξεσπάσει η κρίση, ανάλογα με τη φύση της (UNWTO & EBRD, 2022).

## 4.3 Στρατηγική Επικοινωνίας ανά Κοινό-Στόχο

Διαφορετικά κοινά απαιτούν διαφορετικά μηνύματα και διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας. Η ΟΔΚ της Καβάλας πρέπει να αναπτύξει στοχευμένη επικοινωνία για τρεις κύριες ομάδες.

Οι τουρίστες που βρίσκονται ήδη στην Καβάλα κατά τη διάρκεια μιας κρίσης αποτελούν την πρώτη προτεραιότητα. Χρειάζονται άμεση, σαφή και ηρεμιστική πληροφόρηση για την κατάσταση, τα μέτρα ασφαλείας που λαμβάνονται και τις επιλογές που έχουν στη διάθεσή τους. Η επικοινωνία με αυτή την ομάδα γίνεται μέσω των ξενοδοχείων, των τουριστικών γραφείων, των τοπικών αρχών και, αν απαιτείται, μέσω των πρεσβειών και των προξενείων των χωρών προέλευσης (UNWTO & EBRD, 2022).

Τα ενδιαφερόμενα μέρη και οι επαγγελματίες του κλάδου — ξενοδόχοι, tour operators, αεροπορικές εταιρείες, ναυτιλιακές εταιρείες — αποτελούν το δεύτερο κοινό. Χρειάζονται έγκαιρη και ακριβή πληροφόρηση για την κατάσταση, ώστε να μπορούν να λάβουν επιχειρηματικές αποφάσεις και να ενημερώσουν με τη σειρά τους τους πελάτες τους. Ιδιαίτερα κρίσιμη είναι η επικοινωνία με τους tour operators που φέρνουν τουρίστες στην Καβάλα και την ευρύτερη περιοχή (συμπεριλαμβανομένης της Θάσου), καθώς οι αποφάσεις τους για ακυρώσεις ή συνέχιση των πτήσεων μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά τον αντίκτυπο της κρίσης (UNWTO & EBRD, 2022).

Οι αγορές αποστολής τουριστών αποτελούν το τρίτο κοινό και ίσως το πιο δύσκολο να διαχειριστεί κανείς, καθώς η απόσταση και η έλλειψη άμεσης επαφής μπορούν να ενισχύσουν την ανησυχία και να οδηγήσουν σε μαζικές ακυρώσεις που υπερβαίνουν κατά πολύ τον πραγματικό αντίκτυπο της κρίσης. Για τον λόγο αυτό, είναι απαραίτητο να αποστέλλονται έγκαιρα, ακριβή και καθησυχαστικά μηνύματα μέσω των τοπικών τουριστικών γραφείων, των εθνικών μέσων ενημέρωσης και των ψηφιακών καναλιών (UNWTO & EBRD, 2022).



#### 4.4 Βασικά Μηνύματα και Κανάλια Επικοινωνίας

Η εκάστοτε ΟΔΚ πρέπει να αναπτύξει, με βάση επαληθευμένες πληροφορίες, βασικά μηνύματα για κάθε πιθανό είδος κρίσης. Τα μηνύματα αυτά πρέπει να είναι σαφή, συνοπτικά και συνεπή σε όλα τα κανάλια επικοινωνίας. Μόλις καθοριστούν, πρέπει να επαναλαμβάνονται σε όλες τις επικοινωνίες χωρίς παρεκκλίσεις, καθώς η συνέπεια του μηνύματος είναι καθοριστική για τη διατήρηση της αξιοπιστίας (Singh, Nicely, Day & Cai, 2022). Για κάθε είδος κρίσης, η ΟΔΚ μπορεί επίσης να δημιουργήσει στοχευμένα μηνύματα για συγκεκριμένες ομάδες ενδιαφερομένων, προσαρμόζοντάς τα ανάλογα με τη φύση του κάθε καναλιού επικοινωνίας.

Αναφορικά με τα κανάλια επικοινωνίας, η σύγχρονη διαχείριση κρίσεων απαιτεί παρουσία σε πολλαπλά μέσα ταυτόχρονα. Τα παραδοσιακά ΜΜΕ όπως τηλεόραση, ραδιόφωνο και εφημερίδες, εξακολουθούν να είναι κρίσιμα για την επικοινωνία με το ευρύ κοινό. Παράλληλα, τα ψηφιακά μέσα και τα κοινωνικά δίκτυα έχουν αποκτήσει κεντρικό ρόλο, ιδιαίτερα για την επικοινωνία με τους τουρίστες και τις διεθνείς αγορές. Ο ιστότοπος του προορισμού χρειάζεται να ενημερώνεται συνεχώς με επαληθευμένες πληροφορίες και συχνές ερωτήσεις-απαντήσεις, ενώ το email αποτελεί το κύριο εργαλείο άμεσης επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους συνεργάτες (UNWTO & EBRD, 2022).

Ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο είναι οι δηλώσεις αναμονής, οι οποίες εκδίδονται αμέσως μετά την εκδήλωση μιας κρίσης, πριν ακόμη υπάρχουν όλα τα στοιχεία. Μηνύματα του τύπου «Αναμένετε ενημέρωση από τον εκπρόσωπό μας εντός δύο ωρών» ή «Ελέγξτε τον ιστότοπό μας για ενημερώσεις» αναγνωρίζουν την κρίση, κερδίζουν χρόνο και δείχνουν δέσμευση και ενσυναίσθηση (UNWTO & EBRD, 2022). Για την Καβάλα, αυτές οι δηλώσεις μπορεί να εκδίδονται από τον Δήμο, την Περιφερειακή Ενότητα ή τον τοπικό τουριστικό οργανισμό, ανάλογα με τη φύση της κρίσης.

#### 4.5 Επικοινωνία Ανάκαμψης

Εξίσου σημαντική με την επικοινωνία κατά τη διάρκεια της κρίσης είναι η επικοινωνία ανάκαμψης, δηλαδή η στρατηγική με την οποία ο προορισμός ανακτά την εμπιστοσύνη των αγορών και των επισκεπτών μετά το τέλος της κρίσης. Η ανάκαμψη παρακολουθείται στενά από τις αγορές, τους tour operators και τις υπηρεσίες τουρισμού, ενώ η εμπιστοσύνη στο τουριστικό προϊόν, τις υποδομές και την παροχή υπηρεσιών δοκιμάζεται (UNWTO & EBRD, 2022).

Η επικοινωνία ανάκαμψης περιλαμβάνει ενέργειες όπως η οργάνωση επισκέψεων δημοσιογράφων και bloggers από τις αγορές αποστολής για να δουν από κοντά ότι ο προορισμός είναι ασφαλής, η ανάπτυξη στοχευμένων καμπανιών μάρκετινγκ που τονίζουν τη θετική εικόνα της πόλης, και η τακτική ενημέρωση των tour operators και των ταξιδιωτικών πρακτόρων για την τρέχουσα κατάσταση (Global Sustainable Tourism Council, n.d.)

**5**

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

## 5.1 Συμπεράσματα

Το παρόν παράρτημα ανέπτυξε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες της Καβάλας ως τουριστικού προορισμού. Μέσα από τη συστηματική ανάλυση των κατηγοριών κρίσεων, του κύκλου ζωής τους, του πλαισίου αντιμετώπισης και της στρατηγικής επικοινωνίας, αναδύονται ορισμένα κεντρικά συμπεράσματα που έχουν άμεση πρακτική σημασία για τους τοπικούς φορείς.

Πρώτον, η Καβάλα εκτίθεται σε ένα ευρύ και ετερογενές φάσμα πιθανών κρίσεων, από φυσικές καταστροφές και υγειονομικές κρίσεις έως οικονομικές αναταράξεις και γεωπολιτικές εντάσεις. Η γεωγραφική θέση της πόλης, η εξάρτησή της από το αεροδρόμιο Χρυσούπολης και το λιμάνι, καθώς και η υπερεξάρτηση από συγκεκριμένες αγορές και tour operators, την καθιστούν ιδιαίτερα ευάλωτη σε κρίσεις οικονομικού και μεταφορικού χαρακτήρα. Το γεγονός αυτό καθιστά αδύνατη οποιαδήποτε μονοδιάστατη προσέγγιση: η διαχείριση κρίσεων πρέπει να αντιμετωπίζεται ως συνολική και διαρκής στρατηγική προτεραιότητα, όχι ως έκτακτη αντίδραση σε μεμονωμένα συμβάντα.

Δεύτερον, η αποτελεσματική αντιμετώπιση μιας κρίσης προϋποθέτει κατανόηση του κύκλου ζωής της. Από την ειδοποίηση και τις πρώτες ενέργειες έως την εξομάλυνση, την ολοκλήρωση και τον απολογισμό μετά το περιστατικό. Κάθε στάδιο απαιτεί διαφορετικές δράσεις και διαφορετικό επίπεδο κινητοποίησης, ενώ η ύπαρξη των έξι βασικών στοιχείων αντιμετώπισης, από τα πρόδρομα στοιχεία και την κινητοποίηση έως την ανάκαμψη, την ανοικοδόμηση και τη διευθέτηση, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να λειτουργήσει οποιοδήποτε σχέδιο διαχείρισης κρίσεων στην πράξη.

Τρίτον, η ανθεκτικότητα δεν είναι δεδομένη, αντίθετα είναι αποτέλεσμα συστηματικής προετοιμασίας και στενής συνεργασίας μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Για την Καβάλα, αυτό σημαίνει ότι η εμπλοκή του Δήμου, της Περιφερειακής Ενότητας, των τουριστικών επιχειρήσεων, των φορέων μεταφορών και των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης δεν μπορεί να αναβάλλεται για τη στιγμή της κρίσης. Πρέπει να έχει ήδη οικοδομηθεί μέσα από κοινές ασκήσεις, πρωτόκολλα και σχέσεις εμπιστοσύνης.

Τέταρτον, η επικοινωνία διαπερνά κάθε φάση του κύκλου διαχείρισης κρίσεων και αποτελεί από μόνη της παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας. Η έγκαιρη, ακριβής και συντονισμένη επικοινωνία με τουρίστες, επαγγελματίες του κλάδου και χώρες προέλευσης τουριστών, μέσω ενός και μόνο εκπροσώπου, με σαφή και συνεπή μηνύματα σε όλα τα κανάλια, μπορεί να αποτρέψει την κλιμάκωση ενός συμβάντος. Εξίσου κρίσιμη είναι η επικοινωνία ανάκαμψης, η στρατηγική δηλαδή με την οποία ο προορισμός ανακάμπτει την εμπιστοσύνη των αγορών μετά το τέλος της κρίσης καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ταχύτητα και την ποιότητα της επιστροφής στην κανονικότητα.

## 5.2 Προτάσεις

Με βάση τα ανωτέρω συμπεράσματα και το πλαίσιο που αναπτύχθηκε στο παρόν παράρτημα, διατυπώνονται οι ακόλουθες προτάσεις για την ενίσχυση της ετοιμότητας της Καβάλας απέναντι σε κρίσεις.

Σύσταση Τοπικής Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων Τουρισμού. Ο πλέον επείγων στόχος είναι η σύσταση μιας μόνιμης, διατομεακής Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων (ΟΔΚ) σε τοπικό επίπεδο, με σαφώς καθορισμένους ρόλους, αρμοδιότητες και διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η ΟΔΚ πρέπει να περιλαμβάνει εκπροσώπους του Δήμου Καβάλας, της Περιφερειακής Ενότητας, της

Ξενοδοχειακής Ένωσης, του αεροδρομίου Χρυσούπολης, του λιμανιού και των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης.

Ανάπτυξη Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων προσαρμοσμένου στην Καβάλα. Το παρόν παράρτημα αποτελεί την πρώτη βάση για ένα τέτοιο σχέδιο. Το επόμενο βήμα είναι η λεπτομερής ανάπτυξή του σε επιχειρησιακό επίπεδο, με συγκεκριμένα πρωτόκολλα για κάθε κατηγορία κρίσης, καταλόγους ελέγχου και διαδικασίες ενεργοποίησης. Το σχέδιο πρέπει να επικαιροποιείται τακτικά και να ελέγχεται μέσω ασκήσεων προσομοίωσης, ενώ κάθε περιστατικό πρέπει να ακολουθείται από συστηματικό απολογισμό που θα αξιοποιείται για τη βελτίωσή του.

Εκπαίδευση και κατάρτιση. Η ύπαρξη ενός γραπτού σχεδίου είναι απαραίτητη αλλά όχι επαρκής συνθήκη αποτελεσματικής διαχείρισης κρίσεων. Η τακτική εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων φορέων, με έμφαση στην επικοινωνία κρίσης, στη λήψη αποφάσεων υπό πίεση και στον συντονισμό μεταξύ φορέων, είναι απαραίτητη για να μετατραπεί το σχέδιο από κείμενο σε πράξη.

Διαφοροποίηση χωρών προέλευσης τουριστών. Η υπερεξάρτηση από συγκεκριμένες αγορές ή tour operators καθιστά έναν προορισμό εξαιρετικά ευάλωτο σε κρίσεις. Για την Καβάλα, η διαφοροποίηση των χωρών προέλευσης τουριστών πέρα από τις κύριες βαλκανικές αγορές αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα τόσο για την ανάπτυξη του τουρισμού όσο και για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας του προορισμού.

Ανάπτυξη στρατηγικής επικοινωνίας κρίσης και ανάκαμψης. Οι τοπικοί φορείς πρέπει να αναπτύξουν εκ των προτέρων τα εργαλεία, τα κανάλια και τα μηνύματα που θα χρησιμοποιήσουν τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά το τέλος μιας κρίσης. Αυτό περιλαμβάνει την εκπαίδευση εκπροσώπων τύπου, τη δημιουργία ψηφιακών καναλιών επικοινωνίας και την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τα τοπικά και εθνικά μέσα ενημέρωσης πριν εκδηλωθεί οποιαδήποτε κρίση. Εξίσου σημαντική είναι η εκ των προτέρων προετοιμασία στρατηγικής ανάκαμψης, με στοχευμένες καμπάνιες προς τις χώρες προέλευσης τουριστών και οργανωμένες επισκέψεις δημοσιογράφων, ώστε ο προορισμός να μπορεί να ανακτά γρήγορα την εμπιστοσύνη των αγορών μετά την κρίση.

Ενίσχυση ψηφιακής ετοιμότητας. Η αυξανόμενη εξάρτηση του τουριστικού κλάδου από ψηφιακά συστήματα (όπως σε κρατήσεις, διαχείριση αεροδρομίου και λιμανιού και ψηφιακή προβολή του προορισμού) καθιστά την ψηφιακή ετοιμότητα αναπόσπαστο μέρος κάθε σχεδίου διαχείρισης κρίσεων. Για την Καβάλα, αυτό σημαίνει την ανάπτυξη εφεδρικών συστημάτων και πρωτοκόλλων αντιμετώπισης κυβερνοεπιθέσεων ή τεχνικών βλαβών, ώστε μια αστοχία συστημάτων να μην παραλύει ταυτόχρονα και την επιχειρησιακή αντίδραση και την επικοινωνία με τους τουρίστες.

Συνολικά, η Καβάλα διαθέτει τα χαρακτηριστικά ενός προορισμού που μπορεί να αναπτύξει υψηλό βαθμό ανθεκτικότητας απέναντι στις κρίσεις, εφόσον επενδύσει στη συστηματική προετοιμασία και τη συνεργασία μεταξύ των τοπικών φορέων. Ένας καλά προετοιμασμένος προορισμός μπορεί να μετατρέψει μια κρίση σε ευκαιρία για οργανωτική μάθηση και ενίσχυση της ανταγωνιστικής του θέσης.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**



1. ABTA — Association of British Travel Agents. (2020). Technology failures in travel and tourism.
2. Casal-Ribeiro, M., Boavida-Portugal, I., Peres, R., & Seabra, C. (2023). Review of crisis management frameworks in tourism and hospitality: A meta-analysis approach. *Sustainability*, 15(15), 12047. <https://doi.org/10.3390/su151512047>
3. Deloitte Access Economics, & Australian Business Roundtable for Disaster Resilience & Safer Communities. (2017). Building resilience to natural disasters in our states and territories.
4. Drammeh, F. Y. (2026). Crisis management in the tourism industry in Africa: The case of tourism subsectors in The Gambia during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Sustainable Tourism*, 4, 1708239. <https://doi.org/10.3389/frsut.2025.1708239>
5. European Commission. (2020). Science for disaster risk management 2020: Acting today, protecting tomorrow. Publications Office of the European Union.
6. Glasser, E. (2001). Crisis management in the tourism industry. Butterworth-Heinemann.
7. Global Sustainable Tourism Council. (n.d.). Tourism and natural disaster recovery: Keys to success. GSTC Knowledge Hub. <https://knowledge.gstc.org/tourism-and-natural-disaster-recovery-keys-to-success/>
8. Haddow, G. D., Bullock, J. A., & Coppola, D. P. (2011). Introduction to emergency management (4th ed.). Butterworth-Heinemann.
9. Keul, A. (2003). Waterspouts and tornadoes in the Aegean and Ionian Sea.
10. Linton, S., & Montesalvo, N. (2022, December 6). Don't Risk It! A guide to assist tourism businesses to prevent, respond and recover from a disaster (Version 1.1). (S. Moore, Verifier). Australian Tourism Industry Council & EarthCheck. [http://qualitytourismaustralia.com/wp-content/uploads/2025/08/ATIC-EarthCheck\\_-Dont-Risk-It-Guide.pdf](http://qualitytourismaustralia.com/wp-content/uploads/2025/08/ATIC-EarthCheck_-Dont-Risk-It-Guide.pdf)
11. Muriuki, R. G. M., Musuruve, G., & Muchunku, I. G. (2023). An assessment of the pre-crisis communication strategies used in crises preparedness in the tourism and hospitality industry in Naivasha Sub-County in Kenya. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 7(1). <https://doi.org/10.47772/IJRISS>
12. National Library of Medicine, USA. (2010). Pandemic influenza A (H1N1) in Greece. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2976846/>
13. Prideaux, B., Laws, E., & Chong, K. (2006). Crisis management in tourism. CAB International.
14. Reuters. (2021, September). Feeling abandoned by Europe, Greece hardens migration policy. <https://www.reuters.com/world/europe/feeling-abandoned-by-europe-greece-hardens-migration-policy-2021-06-18/>
15. Ritchie, B. W. (2008). Crisis and disaster management for tourism. Channel View Publications.
16. Sioutas, M. (2002). Tornado activity in Greece. *Atmospheric Research*, 67–68, 163–174. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169809503000784>

17. Singh, S., Nicely, A., Day, J., & Cai, L. A. (2022). Marketing messages for post-pandemic destination recovery: A Delphi study. *Journal of Destination Marketing & Management*, 23, 100676. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100676>
18. Smolčić Jurdana, D., & Agbaba, R. (2025). Management of crisis situations towards tourism destination sustainability: Key factors and measures. *Sustainability*, 17(23), 10871. <https://doi.org/10.3390/su172310871>
19. Sotiris, P. (2014). Riot, unrest and protest on the global stage
20. STR. (2019). Impact of the Greece debt crisis on the tourism and hospitality industries. <https://str.com/data-insights-blog/impact-greece-debt-crisis-tourism-and-hospitality-industries>
21. United Nations General Assembly. (2016). Report of the open-ended intergovernmental expert working group on indicators and terminology relating to disaster risk reduction. United Nations.
22. UNWTO. (2011). Toolbox for crisis communications in tourism: Checklists and best practices. World Tourism Organization.
23. UNWTO. (2022). International tourism and COVID-19. <https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>
24. UNWTO & EBRD. (2022). Σχέδιο διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό: Ελλάδα. Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού & Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης.
25. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας. (2019). Greek hotels losses from Thomas Cook collapse add up to €315 million. <https://news.gtp.gr/2019/10/01/greek-hotels-losses-thomas-cook-collapse-add-up-to-e315-million/>