



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Διπλωματική Εργασία**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΙΚΡΗΣ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ.  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ «AMARA RESORT»**

της:

**ΕΥΑΓΓΕΛΙΑΣ ΜΑΤΘΑΙΟΥ ΡΗΓΑΤΗ**

**Αριθμός Μητρώου: mba25022**

**Επιβλέπων: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΣΟΥΜΠΕΝΙΩΤΗΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

**Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2026**



## Περίληψη

Ο τουρισμός αποτελεί ένα διαρκώς εξελισσόμενο φαινόμενο με πολυδιάστατο χαρακτήρα, καθώς συνδέεται όχι μόνο με την οικονομική δραστηριότητα αλλά και με κοινωνικές, πολιτισμικές και θεσμικές παραμέτρους. Στην περίπτωση της Ελλάδας, η τουριστική ανάπτυξη βασίζεται σε ένα σύνολο φυσικών και πολιτιστικών πλεονεκτημάτων, όπως το ευνοϊκό κλίμα, η εκτεταμένη ακτογραμμή, οι αρχαιολογικοί χώροι και το ιδιαίτερο φυσικό τοπίο, στοιχεία που καθιστούν τη χώρα έναν από τους πλέον ελκυστικούς προορισμούς διεθνώς. Ειδικότερα, η Χαλκιδική αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τουριστικούς προορισμούς της ηπειρωτικής Ελλάδας και τον κατεξοχήν θερινό προορισμό της Βόρειας Ελλάδας, καθώς συνδυάζει εκτενή ακτογραμμή, πολιτιστικά και ιστορικά αξιοθέατα, πληθώρα τουριστικών υποδομών και δυνατότητες εναλλακτικών δραστηριοτήτων.

Το βασικό τουριστικό προϊόν της Χαλκιδικής παραμένει το μοντέλο «Ήλιος και Θάλασσα», το οποίο πλαισιώνεται από εναλλακτικές μορφές τουρισμού, όπως ο θαλάσσιος, ο πολιτιστικός και θρησκευτικός, ο επιχειρηματικός, καθώς και ειδικές μορφές όπως ο γαστρονομικός, ο οικοτουρισμός, ο τουρισμός δραστηριοτήτων και ευεξίας, που έχουν καθοριστική συμβολή στην τοπική οικονομία.

Αντικείμενο της διπλωματικής εργασίας αποτελεί η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού πλάνου για τη δημιουργία μίας νέας, μικρής τουριστικής επιχείρησης στη Χαλκιδική. Τα τουριστικά καταλύματα θα είναι ανεξάρτητες κατοικίες loft, πολυτελούς κατασκευής, οι οποίες θα υποστηρίζονται από καινοτόμες, «πράσινες» τεχνολογίες, όπως αυτές των α) ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (φωτοβολταϊκά), β) ηλιακών συστημάτων γ) έξυπνων σταθμών φόρτισης ηλεκτρικών αυτοκινήτων. Το επενδυτικό πλάνο περιλαμβάνει την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, την εκτίμηση κινδύνου και τη στρατηγική μάρκετινγκ που θα υιοθετηθεί για την προώθηση της επιχείρησης. Επιπλέον, ενσωματώνει τη χρηματοοικονομική ανάλυση και τον αρχιτεκτονικό σχεδιασμό του υπό μελέτη έργου. Στόχος είναι όχι μόνο η επίτευξη επιχειρηματικής βιωσιμότητας αλλά και η ραγδαία ανάπτυξη μέσω κατάλληλων στρατηγικών ανάπτυξης και διαφοροποίησης.

**Λέξεις Κλειδιά:** τουρισμός, χρηματοδότηση, στρατηγικές ανάπτυξης, καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου, επιχειρηματικό πλάνο, βιωσιμότητα, ΑΠΕ

## **Abstract**

Tourism is a continuously evolving phenomenon with a multidimensional nature, as it is associated not only with economic activity but also with social, cultural, and institutional dimensions. In the case of Greece, tourism development is founded on a combination of natural and cultural assets, including a favorable climate, an extensive coastline, a rich archaeological heritage, and a distinctive natural landscape. These characteristics have established the country as one of the most attractive tourist destinations at an international level. Within this context, Halkidiki constitutes one of the most significant tourist destinations in mainland Greece and the principal summer destination of Northern Greece, as it combines a long coastline, cultural and historical attractions, well-developed tourism infrastructure, and a wide range of alternative leisure activities.

The dominant tourism product of Halkidiki remains the “Sun and Sea” model, which is complemented by various alternative and special-interest forms of tourism, such as maritime tourism, cultural and religious tourism, business tourism, as well as gastronomic tourism, ecotourism, sports and activity tourism, and wellness tourism. These forms of tourism contribute substantially to the local economy by enhancing tourism diversification, supporting related economic sectors, and generating employment. Their development strengthens the overall competitiveness of the destination and reduces dependence on a single tourism model.

The aim of this master’s thesis is the development of a comprehensive business plan for the establishment of a new, small-scale tourism enterprise in Halkidiki. The proposed accommodation facilities consist of independent, luxury loft residences, designed in accordance with modern standards and supported by innovative green technologies. These include the use of renewable energy sources through photovoltaic systems, solar energy systems for domestic hot water production, and smart electric vehicle charging stations. The investment plan encompasses an analysis of the external and internal business environment, risk assessment, and the formulation of an appropriate marketing strategy for the promotion of the enterprise. Furthermore, it incorporates a detailed financial analysis and the architectural design of the project under consideration. The primary objective of the study is not only to assess the economic viability of the

investment but also to explore its growth potential through the implementation of targeted development and differentiation strategies.

**Keywords:** tourism, funding schemes, growth strategies, business model canvas, business plan, sustainability, RES

## Πρόλογος – Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς τον Καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, επιβλέποντα της παρούσας εργασίας, κ. Σουμπενιώτη Δημήτριο, για την ευκαιρία εκπόνησης της διπλωματικής, καθώς και για την πολύτιμη καθοδήγηση και υποστήριξη του καθ' όλη τη διάρκειά της.

Σε μία πράξη ευγνωμοσύνης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ηθική και οικονομική στήριξή τους κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, απευθύνω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους φίλους και συμφοιτητές μου για τα όμορφα ακαδημαϊκά έτη που μοιράστηκα μαζί τους.

# Περιεχόμενα

Περίληψη	iii
Abstract	iv
Πρόλογος – Ευχαριστίες	vi
Περιεχόμενα	vii
Κατάλογος Εικόνων	ix
Κατάλογος Πινάκων	xi
Συμβολισμοί	xii
Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1. Ο κλάδος του τουρισμού σε παγκόσμιο επίπεδο	4
1.1 Παράγοντες που διαμορφώνουν τη διεθνή τουριστική ζήτηση και ροή	5
1.2 Βιωσιμότητα, ESG και επιλογές προορισμού	7
1.3 Νέες τεχνολογίες, υποδομές και η «διπλή μετάβαση» του τουρισμού	10
1.4 Μεταβλητότητα εσόδων, διαφοροποίηση αγορών και ανθεκτικότητα	12
Κεφάλαιο 2. Ο τουρισμός στην Ελλάδα: βασικές έννοιες και ρόλος στην οικονομία	15
2.1 Εναλλακτικές μορφές τουρισμού	16
2.1.1 Κύριες κατηγορίες εναλλακτικού τουρισμού στην Ελλάδα	17
2.1.2 Ο ρόλος των εναλλακτικών μορφών για τη βιώσιμη ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού	20
2.2 Τάσεις στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο	21
2.3 Στατιστική εικόνα του ελληνικού τουρισμού και των καταλυμάτων	23
2.3.1 Αφίξεις, διανυκτερεύσεις και τύποι καταλυμάτων	23
2.3.2 Χρηματοοικονομική εικόνα του ελληνικού τουριστικού κλάδου	28
2.3.3 Ποιότητα εμπειρίας, ανταγωνιστικότητα και καταλύματα	31
2.4 Ρυθμιστικό και φορολογικό περιβάλλον του κλάδου	35
Κεφάλαιο 3. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος: ευκαιρίες και κίνδυνοι	37
3.1 Γενική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	37
3.2 Μακρο-ανάλυση (PESTEL)	38
3.2.1 Πολιτικό περιβάλλον	38
3.2.2 Οικονομικό περιβάλλον	38
3.2.3 Κοινωνικό περιβάλλον	39
3.2.4 Τεχνολογικό περιβάλλον	39

3.2.5 Περιβαλλοντικό περιβάλλον	40
3.2.6 Νομικό / Θεσμικό περιβάλλον	40
3.3 Ανάλυση SWOT ελληνικού τουρισμού και καταλυμάτων	41
3.4 Έρευνες αγοράς – Αντίληψη Έλληνα καταναλωτή, συμπεριφορά και τάσεις	43
Κεφάλαιο 4. Η Επιχειρηματική ιδέα και υπό σύσταση εταιρία με το διακριτικό τίτλο «AMARA RESORT»	45
Κεφάλαιο 5. Επιχειρηματικό σχέδιο	47
5.1 Περιγραφή της επιχείρησης	47
5.2 Προϊόντα και υπηρεσίες	50
5.3 Σχέδιο μάρκετινγκ	51
5.3.1 Ανάλυση αγοράς και κλάδου	51
5.3.2 Τμηματοποίηση αγοράς – αγορά στόχος	52
5.3.3 Ανάλυση ανταγωνισμού	52
5.3.4 Στρατηγική τοποθέτησης και μίγμα μάρκετινγκ (4P)	53
5.3.5 Πολιτική τιμολόγησης	54
5.4 Σχέδιο λειτουργίας (Operation Plan)	54
5.5 Διοίκηση και οργάνωση	55
5.6 Δαπάνες έναρξης και κεφαλαιακές ανάγκες	56
5.7 Χρηματοοικονομικό σχέδιο	56
5.7.1 Δυναμικότητα και μηνιαία κατανομή διανυκτερεύσεων	57
5.7.2 Θεωρητική δυναμικότητα και πληρότητα του «AMARA RESORT»	59
5.7.3 Αξιολόγηση της επένδυσης	60
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα	68
Βιβλιογραφία	70

## Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Συγκριτική απεικόνιση αφίξεων τουριστών παγκοσμίως για τα έτη 2023, 2024 και το πρώτο μισό του έτους 2025, θεωρώντας έτος αναφοράς το 2019 (UN Tourism (2025))	4
Εικόνα 2: Έρευνα του Εξειδικευμένου Οργανισμού των Ηνωμένων Εθνών για τον Τουρισμό για το βαθμό που επηρεάζουν οι διάφοροι παράγοντες των τουρισμό, σύμφωνα με τους ειδικούς (UN Tourism (2025))	6
Εικόνα 3: Σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας (INSETE (2020))	14
Εικόνα 4: Κατηγορίες εναλλακτικού τουρισμού	20
Εικόνα 5: Ποσοστιαία κατανομή αφίξεων και διανυκτερεύσεων στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου, κάμπινγκ και τα συλλογικά καταλύματα σύντομης διαμονής για το έτος 2024 (ΕΛΣΤΑΤ (2025))	26
Εικόνα 6: Ποσοστιαία κατανομή των διανυκτερεύσεων στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια για το έτος 2024 (INSETE (2025))	28
Εικόνα 7: Κατάταξη της Ελλάδας ως ταξιδιωτικός και τουριστικός προορισμός με βάση το δείκτη TTDI για το έτος 2024 (INSETE)	31
Εικόνα 8: Κατάταξη της Ελλάδας σύμφωνα με τον υποδείκτη Infrastructure and Services Subindex (World Economic Forum (2024); INSETE)	32
Εικόνα 9: Κατάταξη της Ελλάδας σύμφωνα με τον υποδείκτη Travel and Tourism Sustainability Subindex (World Economic Forum (2024); INSETE)	33
Εικόνα 10: Κατάταξη της Ελλάδας σύμφωνα με τον υποδείκτη Travel and Tourism Policy and Enabling Conditions Subindex (World Economic Forum (2024); INSETE)	33
Εικόνα 11: Ανάλυση SWOT ελληνικού τουρισμού και καταλυμάτων	41
Εικόνα 12: Ενδεικτική τρισδιάστατη απεικόνιση του κτιριακού συγκροτήματος «AMARA RESORT» σε λογισμικό Revit	45
Εικόνα 13: Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου της υπό μελέτη επιχείρησης «AMARA RESORT»	47
Εικόνα 14: Προσχέδιο του περιβάλλοντος χώρου των 5 κατοικιών σε λογισμικό Autocad	49

Εικόνα 15: Προσχέδιο των κατόψεων των δύο επιπέδων κάθε κατοικίας σε λογισμικό Autocad	49
Εικόνα 16: Ποσοστιαία κατανομή των αφίξεων σε ξενοδοχειακά καταλύματα στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας ανά Περιφερειακή Ενότητα για το έτος 2023 (ΙΝΣΕΤΕ (2024))	58
Εικόνα 17: Ποσοστιαία κατανομή των διανυκτερεύσεων σε ξενοδοχειακά καταλύματα στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας ανά Περιφερειακή Ενότητα για το έτος 2023 (ΙΝΣΕΤΕ (2024))	59
Εικόνα 18: Ραβδόγραμμα μηνιαίας κατανομής	60

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Τουριστικά μεγέθη εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα για τα έτη 2019, 2022 και 2023 (ΙΝΣΕΤΕ (2024))	23
Πίνακας 2: Τουριστικά μεγέθη εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα για τα έτη 2023 και 2024 (ΙΝΣΕΤΕ (2025))	24
Πίνακας 3: Αφίξεις ημεδαπών και αλλοδαπών επισκεπτών στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου, κάμπινγκ και καταλύματα σύντομης διαμονής (ενοικιαζόμενα δωμάτια) κατά μήνα για τα έτη 2023 και 2024 (ΕΛΣΤΑΤ (2025))	25
Πίνακας 4: Διανυκτερεύσεις ημεδαπών και αλλοδαπών επισκεπτών στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου, κάμπινγκ και καταλύματα σύντομης διαμονής (ενοικιαζόμενα δωμάτια) κατά μήνα για τα έτη 2023 και 2024 (ΕΛΣΤΑΤ (2025))	25
Πίνακας 5: Διανυκτερεύσεις στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια (σε χιλιάδες) για τα έτη 2023-2024 (ΙΝΣΕΤΕ (2025))	27
Πίνακας 6: Εισπράξεις σε ευρώ εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα ανά μήνα για τα έτη 2023 και 2024 (ΙΝΣΕΤΕ (2025))	29
Πίνακας 7: Εισπράξεις στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια (σε εκατ. ευρώ), 2023-2024 (ΙΝΣΕΤΕ (2025))	30
Πίνακας 8: Στοιχεία αφίξεων, διανυκτερεύσεων και πληρότητας σε ξενοδοχειακά καταλύματα της Χαλκιδικής το έτος 2023 (ΙΝΣΕΤΕ (2024))	57
Πίνακας 9: Μηνιαία κατανομή διανυκτερεύσεων στο υπό μελέτη τουριστικό κατάλυμα την περίοδο Απριλίου-Οκτωβρίου	60
Πίνακας 10: Μικτό σχήμα χρηματοδότησης της επένδυσης	61
Πίνακας 11: Σενάριο τραπεζικού δανεισμού	61
Πίνακας 12: Λειτουργικές παραδοχές της επένδυσης	62
Πίνακας 13: Πρόβλεψη εσόδων για το διάστημα Απριλίου-Οκτωβρίου	62
Πίνακας 14: Εκτιμώμενα ετήσια σταθερά και μεταβλητά κόστη της επένδυσης	63
Πίνακας 15: Λογιστικός υπολογισμός των αποτελεσμάτων για το 1 <sup>ο</sup> έτος λειτουργίας της επιχείρησης	63
Πίνακας 16: Κατάσταση ταμειακών ροών για το 1 <sup>ο</sup> έτος λειτουργίας	64
Πίνακας 17: Καθαρές και σωρευτικές ταμειακές ροές για χρονικό ορίζοντα της επένδυσης 20 ετών	64
Πίνακας 18: Σύνοψη οικονομικών δεικτών που χρησιμοποιήθηκαν στην επένδυση	67

## Συμβολισμοί

ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΕΛΣΤΑΤ	Ελληνική Στατιστική Αρχή
ΙΝΣΕΤΕ	Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων
PESTEL	Political – Economical – Social – Technological – Environmental – Legal
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
ESG	Environmental – Social – Governance
ΑΠΕ	Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας
UNWTO	United Nations World Tourism Organization
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
FDI	Foreign Direct Investment
PMS	Property Management System
HHI	Herfindahl-Hirschman Index
REI	Relative Entropy Index
ARCH	Autoregressive Conditionally Heteroscedastic
ΤΠΕ	Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
OTAs	Online Travel Agencies
WEF	World Economic Forum
TTDI	Travel and Tourism Development Index
NPV	Net Present Value
IRR	Internal Rate of Return
BCR	Benefit – Cost Ratio

## Εισαγωγή

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους και δυναμικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, συμβάλλοντας καθοριστικά στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ), την απασχόληση και την περιφερειακή ανάπτυξη. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, ο ελληνικός τουρισμός παρουσιάζει έντονα σημάδια ανάκαμψης και αναδιάρθρωσης, με αυξανόμενη ζήτηση για ποιοτικές μορφές διαμονής, μικρής κλίμακας καταλύματα και επενδύσεις που συνδυάζουν οικονομική αποδοτικότητα με περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Στο πλαίσιο αυτό, η Χαλκιδική συγκαταλέγεται στους πλέον εδραιωμένους τουριστικούς προορισμούς της Βόρειας Ελλάδας, με ισχυρή διεθνή παρουσία, υψηλό αριθμό αφίξεων και σημαντικό όγκο διανυκτερεύσεων.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε με σκοπό τη διερεύνηση της οικονομικής βιωσιμότητας και της επενδυτικής σκοπιμότητας της τουριστικής μονάδας AMARA RESORT, μιας επιχείρησης μικρής κλίμακας που δραστηριοποιείται στον τομέα της τουριστικής διαμονής. Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος βασίστηκε αφενός στη σημασία του τουριστικού κλάδου για την ελληνική οικονομία και αφετέρου στην ανάγκη για τεκμηριωμένη αξιολόγηση επενδύσεων που αφορούν ποιοτικά καταλύματα, τα οποία απευθύνονται σε επισκέπτες με αυξημένες απαιτήσεις και διαφοροποιημένα κριτήρια επιλογής. Μέσα από την ανάλυση του AMARA RESORT επιδιώκεται να εξεταστεί κατά πόσο μια τέτοια επένδυση μπορεί να είναι οικονομικά αποδοτική, ανθεκτική σε διακυμάνσεις της ζήτησης και ικανή να δημιουργεί σταθερές ταμειακές ροές σε βάθος χρόνου.

Τα αποτελέσματα της εργασίας αναμένεται να ωφελήσουν πολλαπλές ομάδες ενδιαφερομένων. Σε πρακτικό επίπεδο, η μελέτη μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για δυνητικούς επενδυτές και επιχειρηματίες που εξετάζουν τη δημιουργία ή την ανάπτυξη παρόμοιων τουριστικών μονάδων, παρέχοντας ένα αναλυτικό πλαίσιο αξιολόγησης κόστους, εσόδων και χρηματοοικονομικών κινδύνων. Παράλληλα, μπορεί να αξιοποιηθεί από φορείς χάραξης πολιτικής και αναπτυξιακούς οργανισμούς, καθώς αναδεικνύει τον ρόλο των επιδοτήσεων και των επενδύσεων σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας στη βιωσιμότητα των τουριστικών επιχειρήσεων. Σε ακαδημαϊκό επίπεδο, η εργασία συμβάλλει στη σχετική βιβλιογραφία, προσφέροντας μια εφαρμοσμένη μελέτη περίπτωσης που συνδυάζει ανάλυση αγοράς και χρηματοοικονομική αξιολόγηση.

Για την εκπόνηση της εργασίας χρησιμοποιήθηκαν τόσο πρωτογενείς όσο και δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης. Τα στοιχεία για τον τουριστικό κλάδο αντλήθηκαν από επίσημους φορείς, όπως η Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), το Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ) και σχετικές εκθέσεις για την ελληνική και περιφερειακή τουριστική δραστηριότητα. Επιπλέον, αξιοποιήθηκαν επιστημονικά άρθρα, μελέτες και επιχειρηματικά σχέδια συναφών επενδύσεων, τα οποία συνέβαλαν στη διαμόρφωση των μεθοδολογικών επιλογών και των οικονομικών παραδοχών.

Συνοπτικά, η παρούσα εργασία αναπτύσσεται ως εξής:

- *Εισαγωγή (παρόν κεφάλαιο)*: Γίνεται μία εισαγωγή για την έννοια του τουρισμού και τη συμβολή του κλάδου στην ελληνική οικονομία. Παρουσιάζεται ο σκοπός και το αντικείμενο της εργασίας, καθώς και τα οφέλη των αποτελεσμάτων της σε διάφορους τομείς. Τέλος, αναλύεται η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.
- *Μέρος Α - Κεφάλαιο 1*: Περιλαμβάνει την ανάλυση του κλάδου του τουρισμού σε διεθνές επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, Αναλύονται οι νέες μέγα τάσεις και ο τρόπος που επηρεάζουν τον κλάδο του τουρισμού παγκοσμίως.
- *Κεφάλαιο 2*: Αποτελεί το κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης της εργασίας σχετικά με τον κλάδο του τουρισμού στην Ελλάδα. Εξηγούνται βασικές έννοιες, αναπτύσσονται οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού και παρουσιάζονται στατιστικά μεγέθη ανά μορφή τουρισμού και καταλυμάτων. Γίνεται ανάλυση των τάσεων στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο και δίδεται ένα γενικό ρυθμιστικό και φορολογικό περιβάλλον αυτού.
- *Κεφάλαιο 3*: Περιλαμβάνει την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων του τουριστικού κλάδου στην Ελλάδα. Ενσωματώνεται η μακρο-ανάλυση PESTEL (Political – Economical – Social – Technological – Environmental – Legal) και SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) για τον ελληνικό τουρισμό και τα καταλύματα και αναλύεται η αντίληψη, συμπεριφορά και τάσεις των Ελλήνων καταναλωτών.
- *Κεφάλαιο 4*: Παρουσιάζεται η επιχειρηματική ιδέα και αναλύεται ο καμβάς του επιχειρηματικού μοντέλου.
- *Μέρος Β - Κεφάλαιο 5*: Αναπτύσσεται ένα μικρής έκτασης επιχειρηματικό σχέδιο για την ίδρυση και έναρξη λειτουργίας της τουριστικής μονάδας.

Περιλαμβάνονται ενδεικτικά σχέδια διαμόρφωσης της τουριστικής μονάδας και η οικονομική ανάλυση της επιχειρηματικής ιδέας. Τέλος, αναλύονται τα αποτελέσματα της μελέτης και με τη χρήση κατάλληλων οικονομικών δεικτών πραγματοποιείται αξιολόγηση της βιωσιμότητας της επένδυσης.

- *Κεφάλαιο 6:* Συνοψίζονται τα κύρια σημεία και τα συμπεράσματα της εργασίας που μελετήθηκε.
- *Βιβλιογραφία:* Παρατίθεται η λίστα με τις βιβλιογραφικές πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για την εκπόνηση της εργασίας.

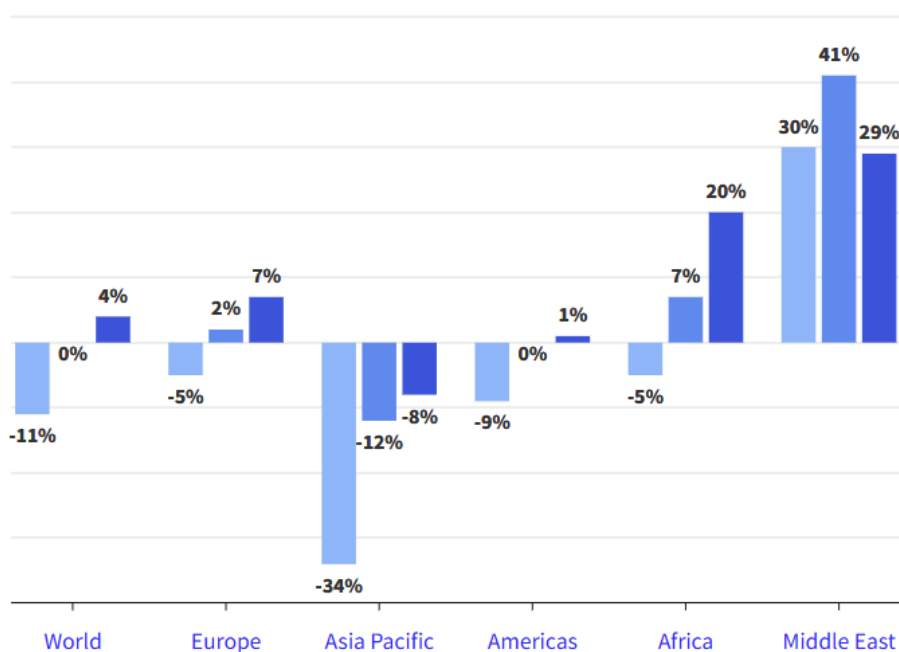
## ΜΕΡΟΣ Α

### Κεφάλαιο 1. Ο κλάδος του τουρισμού σε παγκόσμιο επίπεδο

Ο παγκόσμιος τουρισμός βρίσκεται τα τελευταία χρόνια σε φάση έντονου μετασχηματισμού. Η δεκαετία πριν την πανδημία χαρακτηρίστηκε από σταθερή επέκταση – περίπου 1,5 δισ. διεθνείς αφίξεις και έσοδα περί τα 1,7 τρισ. δολάρια το 2019 – με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης κοντά στο 5%. Το σοκ του COVID-19 προκάλεσε κατάρρευση της διεθνούς κίνησης (μείωση άνω του 70% το 2020–2021), αλλά από το 2022 και μετά παρατηρείται ταχύτατη ανάκαμψη: το 2023 καταγράφηκαν περίπου 1,286 δισ. διεθνείς αφίξεις (88% του 2019), ενώ για το 2024 οι εκτιμήσεις προσεγγίζουν τα 1,4 δισ. αφίξεις – ουσιαστικά επιστροφή στα προ πανδημίας επίπεδα (UN Tourism (2025)).

#### International tourist arrivals

% change over 2019 2023 2024 H1 2025\*



Source: UN Tourism | World Tourism Organization • \*H1 2025: first half of 2025 (provisional data).  
Data as collected by UN Tourism, September 2025.

**Εικόνα 1: Συγκριτική απεικόνιση αφίξεων τουριστών παγκοσμίως για τα έτη 2023, 2024 και το πρώτο μισό του έτους 2025, θεωρώντας έτος αναφοράς το 2019 (UN Tourism (2025))**

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), οι διανυκτερεύσεις σε τουριστικά καταλύματα από 2,87 δις. το 2019 έπεσαν σε 1,42 δις. το 2020, αλλά επανήλθαν σε 2,91 δις. το 2023 και σχεδόν 2,99 δις. το 2024, με σχεδόν ισόρροπη κατανομή μεταξύ εγχώριων (52%) και διεθνών (48%) τουριστών. Τα δεδομένα αυτά αναδεικνύουν αφενός την ανθεκτικότητα του κλάδου, αφετέρου την εξάρτησή του από τη διεθνή μακροοικονομική συγκυρία, όπως αποτυπώνεται και στις πρόσφατες προβλέψεις για την παγκόσμια και ευρωπαϊκή οικονομία που επηρεάζουν άμεσα τις τουριστικές ροές προς μεσογειακούς προορισμούς, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας (Μαρούλης et al. (2025)).

## **1.1 Παράγοντες που διαμορφώνουν τη διεθνή τουριστική ζήτηση και ροή**

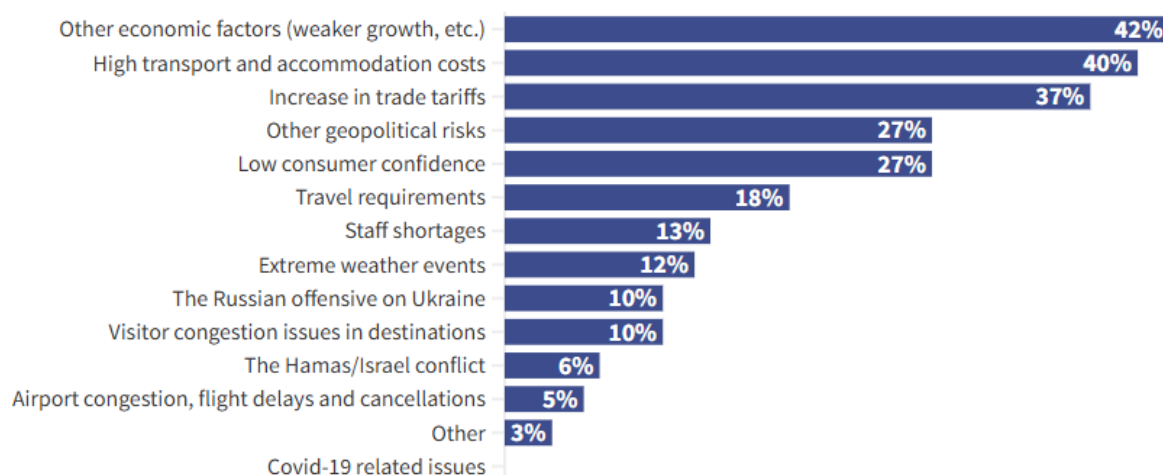
Η διεθνής βιβλιογραφία συγκλίνει στο ότι οι ροές τουριστών δεν είναι απλή «μετακίνηση ανθρώπων», αλλά σύνθετο φαινόμενο όπου αλληλεπιδρούν παράγοντες ζήτησης στις χώρες προέλευσης και παράγοντες προσφοράς στους προορισμούς. Η συστηματική ανασκόπηση του Gidebo (2021), καθώς και ο Εξειδικευμένος Οργανισμός των Ηνωμένων Εθνών για τον Τουρισμό (UNWTO - United Nations World Tourism Organization) (UN Tourism (2025)) καταγράφουν ένα εκτενές σύνολο μεταβλητών: οικονομικές, κοινωνικο-πολιτισμικές, γεωγραφικές, δημογραφικές, τεχνολογικές, ψυχολογικές, θέματα υγείας, αλλά και ζητήματα ειρήνης και ασφάλειας.

Σύμφωνα με τον Gidebo (2021), οι καθοριστικοί παράγοντες ταξινομούνται στις εξής μεγάλες κατηγορίες:

- Οικονομικοί παράγοντες ζήτησης: εισόδημα στις χώρες προέλευσης, συναλλαγματικές ισοτιμίες, κόστος μεταφοράς και διαβίωσης, πληθωρισμός, ύπαρξη υποκατάστατων προορισμών.
- Παράγοντες προσφοράς / ελκυστικότητας προορισμού: αριθμός δωματίων, ποιότητα υπηρεσιών, συγκριτικό και απόλυτο πλεονέκτημα σε φυσικούς ή πολιτιστικούς πόρους, τιμολογιακή ανταγωνιστικότητα, branding και δαπάνες μάρκετινγκ.
- Κοινωνικο-πολιτισμικοί παράγοντες: πολιτισμική «απόσταση», κοινή γλώσσα, πολιτιστικοί δεσμοί, φιλοξενία και στάση του τοπικού πληθυσμού.
- Γεωγραφία και προσβασιμότητα: απόσταση, κοινά σύνορα, κλίμα και κλιματικός δείκτης τουρισμού, περιβαλλοντική ποιότητα.

- Δημογραφικά και lifestyle: δομή ηλικιών, μέγεθος νοικοκυριών, αύξηση διπλών εισοδημάτων, προσδοκώμενο προσδόκιμο ζωής, τιμές αναψυχής στην καθημερινότητα.
- Τεχνολογία και κινητικότητα: ανάπτυξη μεταφορών (ιδίως αεροπορικών), άρση διοικητικών εμποδίων (visa, διαδικασίες συνόρων), νέες τεχνολογίες πληροφόρησης και κρατήσεων.

Πρόσφατη έρευνα του UN Tourism (2025) ταξινομεί τους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά το διεθνή τουρισμό, δίνοντας τα μεγαλύτερα ποσοστά στους εξής παράγοντες: 42% σε οικονομικούς παράγοντες των χωρών, 40% στο υψηλό κόστος μεταφορών και διαμονής, 37% στην αύξηση των εμπορικών δασμών και 27% σε γεωπολιτικούς λόγους και χαμηλή καταναλωτική εμπιστοσύνη. Το μικρότερο ποσοστό, της τάξεως του 3% και χαμηλότερα, αποδίδεται σε ζητήματα που σχετίζονται με την πανδημία COVID-19, σε αντίθεση με παλαιότερη έρευνα του 2022 που το ποσοστό αυτό άγγιζε το 21% (UN Tourism (2025)). Συνοπτικά, η συγκριτική ανάλυση των παραπάνω παραγόντων παρατίθεται στην ακόλουθη εικόνα (Εικόνα 2).



Source: May 2025 Survey of the UN Tourism Panel of Experts. Graph shows percentage of experts mentioning each factor. Data as collected by UN Tourism, May 2025. Published: 27/05/2025

## **Εικόνα 2: Έρευνα του Εξειδικευμένου Οργανισμού των Ηνωμένων Εθνών για τον Τουρισμό για το βαθμό που επηρεάζουν οι διάφοροι παράγοντες των τουρισμό, σύμφωνα με τους ειδικούς (UN Tourism (2025))**

Η ποσοτική μελέτη των Nguyen (2021), σε δέκα (10) χώρες της Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) για την περίοδο 2000-2016, επιβεβαιώνει εμπειρικά μεγάλο μέρος αυτής της εικόνας. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους έδειξαν ότι

παράγοντες, όπως η ιδιωτική επένδυση, η δομή της οικονομίας (μεταποίηση, γεωργία) και η χρήση του διαδικτύου (ποσοστό χρηστών) ως δείκτης υποδομών έχουν θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στη ζήτηση του τουρισμού. Αντιθέτως, οι εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων (Foreign Direct Investment - FDI) και ο πληθωρισμός αναδεικνύονται ως αρνητικοί παράγοντες, υποδηλώνοντας ότι υπερβολική εξάρτηση από εξωτερικά κεφάλαια ή η μακροοικονομική αστάθεια μπορεί να πλήξουν την ελκυστικότητα ενός προορισμού. Πολύ σημαντικό εύρημα της μελέτης είναι και ο ρόλος της πολιτικής σταθερότητας, η οποία εμφανίζεται ως ο ισχυρότερος θετικός προσδιοριστής των αφίξεων στην περιοχή.

Συνολικά, τα παραπάνω ευρήματα δείχνουν ότι οι διεθνείς ροές τουρισμού δεν καθορίζονται μόνο από «μόδες» ή από το αν ένας προορισμός είναι «της μόδας», αλλά στηρίζονται σε στέρεες οικονομικές και θεσμικές βάσεις. Για χώρες που εξαρτώνται έντονα από τον τουρισμό, όπως η Ελλάδα, η εικόνα της παγκόσμιας οικονομίας, η σταθερότητα στις βασικές αγορές και η ποιότητα των υποδομών αποτελούν θεμελιώδεις παράγοντες για την εξέλιξη των αφίξεων και των εσόδων.

## **1.2 Βιωσιμότητα, ESG και επιλογές προορισμού**

Τα τελευταία χρόνια, το ζήτημα της βιωσιμότητας έχει μετακινηθεί από την περιφέρεια στο κέντρο της στρατηγικής συζήτησης για τον τουριστικό κλάδο. Η Ατζέντα 2030 των Ηνωμένων Εθνών και οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης λειτουργούν ως πλαίσιο αναφοράς, ενώ η έννοια του «βιώσιμου τουρισμού» συνδέεται τόσο με την περιβαλλοντική διάσταση όσο και με κοινωνικές και οικονομικές παραμέτρους. Μελέτες που εξετάζουν τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη αναδεικνύουν ότι ο τουρισμός, ως «υπερπαγκοσμιοποιητής», μπορεί να συμβάλει θετικά στην τοπική ανάπτυξη, αλλά ταυτόχρονα να δημιουργήσει πιέσεις σε φυσικούς πόρους, τοπικούς πληθυσμούς και πολιτιστικά αγαθά, αν δεν ρυθμιστεί ορθά (Τσιότσου (2023)).

Στο πλαίσιο αυτό, η προσέγγιση ESG (Environmental, Social, Governance) προσφέρει ένα πιο δομημένο πρίσμα αξιολόγησης των τουριστικών επιχειρήσεων (Τσιότσου (2023); Κάμπμαν (2024)):

Περιβάλλον (E): Η ξενοδοχειακή δραστηριότητα συνδέεται με υψηλή κατανάλωση ενέργειας και νερού, παραγωγή απορριμμάτων και χρήση γης. Η επένδυση σε ενεργειακά αποδοτικές εγκαταστάσεις, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, συστήματα διαχείρισης νερού και απορριμμάτων, καθώς και η προστασία του φυσικού

περιβάλλοντος του προορισμού, αποτελούν πλέον όχι μόνο ηθική επιλογή, αλλά και παράγοντα ανταγωνιστικότητας, καθώς επηρεάζουν την εικόνα της επιχείρησης και την πρόσβαση σε πράσινη χρηματοδότηση.

**Κοινωνία (S):** Η απασχόληση, οι συνθήκες εργασίας, η ενσωμάτωση της τοπικής κοινωνίας στην τουριστική δραστηριότητα και ο σεβασμός στην πολιτιστική κληρονομιά αποτελούν κρίσιμες διαστάσεις. Οι τουριστικές επιχειρήσεις καλούνται να προσφέρουν ποιοτικές και σταθερές θέσεις εργασίας, να επενδύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού και να συνδέουν τις υπηρεσίες τους με τοπικούς παραγωγούς και κοινωνικούς φορείς, ώστε τα οφέλη του τουρισμού να διαχέονται ευρύτερα.

**Διακυβέρνηση (G):** Η διαφάνεια, η ορθή εταιρική διακυβέρνηση, η διαχείριση κινδύνων και η συμμόρφωση με τα ρυθμιστικά πλαίσια συνδέονται άμεσα με την οικονομική ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων. Οι χρηματοοικονομικές μελέτες για τουριστικές επιχειρήσεις δείχνουν ότι στρατηγικές που συνδυάζουν συνετή χρηματοοικονομική διαχείριση με υπεύθυνες πρακτικές ενισχύουν την ικανότητα των εταιρειών να αντέχουν σε εξωτερικά σοκ, όπως η πανδημία.

Η ποιότητα υπηρεσιών στη φιλοξενία δεν μπορεί πλέον να αντιμετωπίζεται αποκομμένα από αυτές τις διαστάσεις. Η ικανοποίηση του πελάτη δεν εξαρτάται μόνο από την υλική υποδομή ή την τυπική ευγένεια του προσωπικού, αλλά και από την αντίληψή του για το αν η επιχείρηση λειτουργεί με υπεύθυνο τρόπο απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία. Η σύγχρονη βιβλιογραφία για τον κλάδο της φιλοξενίας στην Ελλάδα υπογραμμίζει ότι οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε ποιοτικά συστήματα (πιστοποιήσεις, πρότυπα υπηρεσιών), σε καινοτομικά προϊόντα και σε βιώσιμες πρακτικές έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης, επαναλαμβανόμενης ζήτησης και θετικών ηλεκτρονικών κριτικών (Γκάτσου (2023)).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η σύνδεση της βιωσιμότητας με τις επενδυτικές αποφάσεις. Μελέτες που εξετάζουν τη χρηματοοικονομική αξιολόγηση τουριστικών επιχειρήσεων για τη λήψη βιώσιμων, αναπτυξιακών και κερδοφόρων αποφάσεων τονίζουν ότι οι παραδοσιακοί αριθμοδείκτες ρευστότητας, κερδοφορίας και φερεγγυότητας εξακολουθούν να είναι απαραίτητοι, αλλά πρέπει να συνδυάζονται με αξιολόγηση ESG κριτηρίων και με εκτίμηση των μακροπρόθεσμων κινδύνων που συνδέονται με την κλιματική αλλαγή και τις κοινωνικές προσδοκίες (Τσιότσου (2023)).

Η πρόσβαση σε πράσινη χρηματοδότηση, οι απαιτήσεις των επενδυτών και των τραπεζών για βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές και η σταδιακή ενσωμάτωση μη χρηματοοικονομικών δεικτών στις αναφορές των επιχειρήσεων καθιστούν τη βιωσιμότητα στρατηγικό κριτήριο, όχι απλώς επικοινωνιακή επιλογή.

Για τις μικρές και ανεξάρτητες ξενοδοχειακές μονάδες, η ενσωμάτωση ESG πρακτικών συνδέεται άμεσα με την ποιότητα υπηρεσιών και την τοποθέτηση στην αγορά. Μικρές μονάδες που υιοθετούν πρακτικές όπως χρήση τοπικών προϊόντων, περιορισμό πλαστικού, ενσωμάτωση τοπικών πολιτισμικών στοιχείων στην εμπειρία του πελάτη και διαφανή επικοινωνία των δράσεών τους, μπορούν να διαφοροποιηθούν θετικά, να προσελκύσουν πιο συνειδητοποιημένους ταξιδιώτες και να πετύχουν υψηλότερο επίπεδο πιστότητας πελατών. Σε αυτό το πλαίσιο, η βιωσιμότητα μετατρέπεται σε αναπόσπαστο τμήμα της αντίληψης ποιότητας, ενώ η οικονομική ανθεκτικότητα της επιχείρησης ενισχύεται μέσα από τη δημιουργία ισχυρού, αξιόπιστου brand.

Η έννοια της βιωσιμότητας έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια σε κεντρική τάση που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζεται και λειτουργεί ο διεθνής τουρισμός. Σε άρθρο τους, οι Baena και Cerviño (2024), μελετώντας την περίπτωση της Ισπανίας – έναν από τους κορυφαίους παγκόσμιους προορισμούς–, επισημαίνουν ότι ο τουρισμός έχει διττή φύση: από τη μία συμβάλλει σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη και την απασχόληση, από την άλλη επιβαρύνει το περιβάλλον και τα οικοσυστήματα. Συγκεκριμένα, το 2023 ο τουρισμός συνέβαλε περίπου κατά 9,1% στο παγκόσμιο ΑΕΠ και δημιούργησε 27 εκατ. νέες θέσεις εργασίας σε σχέση με το 2022.

Ωστόσο, ο κλάδος ευθύνεται και για σημαντικές περιβαλλοντικές πιέσεις, περίπου 8% των παγκόσμιων εκπομπών CO<sub>2</sub> και υψηλή κατανάλωση πόρων, ιδίως σε δραστηριότητες όπως μεγάλες τουριστικές εγκαταστάσεις, γήπεδα γκολφ, κρουαζιέρες κ.ά. Παράλληλα, υπογραμμίζουν ότι η αντίληψη των ταξιδιωτών για την «υπευθυνότητα» μιας χώρας ή ενός προορισμού επηρεάζει την πρόθεση επίσκεψης. Τονίζουν ότι η κρατική κοινωνική ευθύνη και οι πολιτικές βιωσιμότητας επηρεάζουν την εικόνα της χώρας, την ποιότητα ζωής και τελικά την ελκυστικότητα ως προορισμού.

Στο πλαίσιο αυτό, τα κριτήρια ESG λειτουργούν ως φακός μέσα από τον οποίο αξιολογείται ο τουρισμός:

- Στο «E» (περιβάλλον) εντάσσονται η ενεργειακή κατανάλωση των καταλυμάτων, η χρήση Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ), η διαχείριση υδάτινων πόρων, η παραγωγή και διαχείριση αποβλήτων, η προστασία οικοσυστημάτων.
- Το «S» (κοινωνία) αφορά τις συνθήκες εργασίας στον κλάδο, την ένταξη της τοπικής κοινωνίας στην τουριστική αλυσίδα αξίας (τοπικοί παραγωγοί, πολιτιστικοί φορείς), τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και την αντιμετώπιση φαινομένων υπερτουρισμού.
- Το «G» (διακυβέρνηση) συνδέεται με τη διαφάνεια, την τήρηση κανόνων, τη συμμετοχή των τοπικών φορέων στη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση των κινδύνων.

Η ίδια μελέτη, καταλήγει ότι χώρες που υλοποιούν συνεκτικές πολιτικές βιωσιμότητας (π.χ. στρατηγική βιώσιμου τουρισμού 2030 της Ισπανίας, ανάπτυξη ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, προστασία βιοποικιλότητας), επιδεικνύουν υψηλή κοινωνική υπευθυνότητα (δικαιώματα πολιτών, μείωση φτώχειας, κοινωνική συνοχή), και διασφαλίζουν καλή ποιότητα ζωής για τους κατοίκους, είναι πιο ελκυστικές για τους διεθνείς ταξιδιώτες, ιδιαίτερα για το οικολογικά και κοινωνικά ευαισθητοποιημένο κοινό. Η έρευνα υπογραμμίζει επίσης ότι η επίδραση των πρωτοβουλιών βιωσιμότητας μπορεί να αποδυναμωθεί αν ο προορισμός υστερεί σε τιμολογιακή ανταγωνιστικότητα ή αν υπάρχουν ισχυρές εναλλακτικές χωρίς αντίστοιχο «πράσινο» προφίλ. Το συμπέρασμα αυτό ενισχύει την ανάγκη η βιωσιμότητα να ενσωματώνεται σε ένα συνολικό στρατηγικό μείγμα (τιμή-ποιότητα-brand) και όχι να αντιμετωπίζεται ως αποσπασματικό «πράσινο» μάρκετινγκ.

Οι παραπάνω διαπιστώσεις συνδέονται με τα ευρήματα του Gidebo (2021), ότι ζητήματα υγείας, ασφάλειας και πολιτικής σταθερότητας επηρεάζουν έντονα τις ροές. Προορισμοί που μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα υγειονομικές κρίσεις, φυσικές καταστροφές ή κοινωνικές εντάσεις είναι πιο ελκυστικοί μακροπρόθεσμα, ακόμη κι αν βραχυπρόθεσμα η ζήτηση παρουσιάζει διακυμάνσεις.

### **1.3 Νέες τεχνολογίες, υποδομές και η «διπλή μετάβαση» του τουρισμού**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί δεύτερη κομβική μέγα τάση. Η εξάπλωση του διαδικτύου, των κινητών συσκευών και των ηλεκτρονικών πλατφορμών έχει αλλάξει πλήρως τον τρόπο με τον οποίο οι ταξιδιώτες ενημερώνονται, σχεδιάζουν και αγοράζουν ταξιδιωτικές υπηρεσίες. Στη μελέτη των Nguyen (2021) στις δέκα (10)

χώρες της ASEAN, χρησιμοποιείται ως δείκτης τεχνολογικής υποδομής το ποσοστό ατόμων που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο και αποδεικνύεται ότι έχει σημαντική θετική επίδραση στη ζήτηση τουρισμού, καθώς όσο μεγαλύτερη είναι η διείσδυση του διαδικτύου, τόσο υψηλότερες είναι οι αφίξεις. Αυτό αντανακλά τόσο τη δυνατότητα ηλεκτρονικών κρατήσεων και προώθησης, όσο και τη γενικότερη βελτίωση των υπηρεσιών που συνδέονται με τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών.

Η τεχνολογία, όμως, δεν περιορίζεται στο διαδικτυακό μάρκετινγκ. Στον χώρο του τουρισμού εντάσσονται σήμερα:

- συστήματα διαχείρισης καταλυμάτων (Property Management System – PMS, channel managers),
- δυναμική τιμολόγηση με χρήση Μεγάλων Δεδομένων (Big Data) και τεχνητής νοημοσύνης,
- έξυπνοι προορισμοί, όπου οι ροές επισκεπτών, η κίνηση και οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις παρακολουθούνται σε πραγματικό χρόνο,
- εφαρμογές εικονικής και επαυξημένης πραγματικότητας που επιτρέπουν την προβολή εμπειριών πριν από την επίσκεψη.

Η μελέτη των Apriyanti et.al (2024) για την Ινδονησία αναδεικνύει τη σημασία των φυσικών υποδομών (οδικά δίκτυα, πρόσβαση, δίκτυα ενέργειας και ύδρευσης, τηλεπικοινωνίες, υγειονομικές υπηρεσίες) τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή τουριστική ανάπτυξη. Στα ευρήματα της μελέτης τους παρατηρείται ότι πολλές περιοχές με αξιοσημείωτες φυσικές ομορφιές εμφανίζουν μικρό χρόνο διαμονής και χαμηλές αφίξεις. Οι συγγραφείς το αποδίδουν σε ελλειπείς υποδομές (κακή πρόσβαση, προβληματικές υπηρεσίες, ανεπαρκείς διευκολύνσεις εντός του προορισμού), γεγονός που μειώνει την άνεση και την ασφάλεια των τουριστών και οδηγεί σε ταχύτερη αποχώρηση.

Η έμφαση στις υποδομές ευθυγραμμίζεται και με τα ευρήματα της μελέτης του Gidebo (2021), όπου η προσβασιμότητα και η διεθνής κινητικότητα (ανάπτυξη αερομεταφορών, διευκόλυνση visa, ποιότητα οδικών/σιδηροδρομικών δικτύων) καταγράφονται ως από τους πλέον σταθερούς «ωθητικούς» παράγοντες διεθνών ροών.

Συνολικά, μπορεί να θεωρηθεί η «διπλή μετάβαση» του τουρισμού: πράσινη (ESG, βιωσιμότητα) και ψηφιακή. Οι δύο αυτές πορείες είναι αλληλοσυμπληρούμενες: τα ψηφιακά εργαλεία βοηθούν στην παρακολούθηση της κατανάλωσης πόρων, στη μέτρηση του αποτυπώματος, στην καλύτερη διαχείριση της φέρουσας ικανότητας, ενώ η

πράσινη μετάβαση δημιουργεί νέες απαιτήσεις για δεδομένα, δείκτες και συστήματα διαχείρισης.

#### **1.4 Μεταβλητότητα εσόδων, διαφοροποίηση αγορών και ανθεκτικότητα**

Ένας τρίτος άξονας «μέγα τάσεων» σχετίζεται με τη διαχείριση κινδύνου και την ανθεκτικότητα του τουριστικού κλάδου. Η μελέτη των Ağazade et.al (2023) για την Τουρκία εξετάζει κατά πόσο η δομή των αγορών προέλευσης επηρεάζει τη μεταβλητότητα των τουριστικών εσόδων. Οι συγγραφείς χρησιμοποίησαν δεδομένα για τον αριθμό τουριστών από 107 χώρες προέλευσης για το χρονικό διάστημα 2003-2019 και υπολόγισαν τη συγκέντρωση/διαφοροποίηση με βάση δύο δείκτες:

- a. κανονικοποιημένο δείκτη Herfindahl-Hirschman Index (HHI), ως μέτρο συγκέντρωσης,
- b. δείκτης Relative Entropy Index (REI), ως μέτρο διαφοροποίησης.

Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους έδειξαν ότι ο δείκτης HHI μειώνεται σταδιακά (μικρότερη συγκέντρωση στις λίγες βασικές αγορές), ενώ ο δείκτης REI αυξάνεται (μεγαλύτερη γεωγραφική διασπορά). Παράλληλα, μέσω αυτοπαλινδρομούμενου μοντέλου ARCH (Autoregressive Conditionally Heteroscedastic), οι συγγραφείς εκτιμούν την υπό όρους διακύμανση των τουριστικών εσόδων. Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει από τη μελέτη είναι ότι η υψηλή συγκέντρωση σε λίγες αγορές προέλευσης (υψηλός HHI) αυξάνει τη μεταβλητότητα των εσόδων και η μεγαλύτερη διαφοροποίηση (υψηλός REI) μειώνει τη μεταβλητότητα.

Αντίστοιχα, η μελέτη των Nguyen (2021) υποστηρίζει ότι η μακροοικονομική σταθερότητα (ιδίως χαμηλός πληθωρισμός και σταθερή συναλλαγματική ισοτιμία) είναι απαραίτητη συνθήκη για να μπορεί ένας προορισμός να αξιοποιήσει θετικούς παράγοντες όπως η ιδιωτική επένδυση ή οι ψηφιακές υποδομές.

Για χώρες όπως η Ελλάδα, που έχουν ήδη σημαντική γεωγραφική διασπορά αγορών, αλλά και υψηλή εξάρτηση από συγκεκριμένες χώρες (π.χ. Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο), τα πορίσματα αυτά υποδεικνύουν την ανάγκη περαιτέρω διεύρυνσης αγορών (νέες χώρες-στόχοι, νέες θεματικές μορφές τουρισμού), ενίσχυσης της εσωτερικής αγοράς (ώστε οι εγχώριοι τουρίστες να λειτουργούν ως «σταθεροποιητικός παράγοντας» σε περιόδους διεθνούς αστάθειας) και ανάπτυξης εργαλείων πρόβλεψης και διαχείρισης

κινδύνου (advanced forecasting, συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης, stress tests εσόδων) (Μαρούλης et al. (2025)).

Συνοψίζοντας, ο παγκόσμιος τουρισμός επηρεάζεται σήμερα από τρεις αλληλένδετες «μέγα τάσεις»:

- Επανεξισορρόπηση ανάπτυξης – σταθερότητας.

Ο τουρισμός παραμένει ισχυρός μοχλός ανάπτυξης, αλλά η ζήτηση εξαρτάται όλο και περισσότερο από τη μακροοικονομική σταθερότητα, την πολιτική ασφάλεια και την ποιότητα θεσμών.

Η διαφοροποίηση αγορών προέλευσης αποτελεί πλέον συνειδητή στρατηγική για τη μείωση της μεταβλητότητας των εσόδων.

- Εμπέδωση βιωσιμότητας και ESG ως όρων ανταγωνιστικότητας

Ο τουρισμός συνεισφέρει σημαντικά στις εκπομπές και στην περιβαλλοντική πίεση, άρα δέχεται αυξανόμενη ρυθμιστική και κοινωνική πίεση για πράσινη μετάβαση.

Οι ταξιδιώτες, ιδίως από ανεπτυγμένες αγορές, ενσωματώνουν πλέον κριτήρια βιωσιμότητας και κοινωνικής ευθύνης στις επιλογές τους, επιβραβεύοντας προορισμούς με συνεκτικές στρατηγικές ESG.

- Ψηφιακός μετασχηματισμός και αναβάθμιση υποδομών

Η διάχυση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ), των διαδικτυακών κρατήσεων και των πλατφορμών καθιστά την ψηφιακή ετοιμότητα κρίσιμη για τη δημιουργία και διαχείριση της ζήτησης. Παράλληλα, η ποιότητα των φυσικών υποδομών (μεταφορές, ενέργεια, ύδρευση, υγεία) αποτελεί προϋπόθεση για να μετατραπεί το φυσικό και πολιτιστικό κεφάλαιο σε πραγματικές διανυκτερεύσεις και δαπάνες, όπως δείχνει το παράδειγμα της Ινδονησίας.

Για μια χώρα όπως η Ελλάδα, η οποία καλείται να ενταχθεί ενεργά στη «διπλή μετάβαση» (πράσινη και ψηφιακή) της ευρωπαϊκής οικονομίας, οι παραπάνω διεθνείς τάσεις και εμπειρικές μελέτες προσφέρουν ένα σαφές πλαίσιο ότι η στρατηγική βιωσιμότητας δεν είναι απλώς ζήτημα περιβάλλοντος αλλά άμεσα συνδεδεμένη με την εικόνα της χώρας, την ποιότητα ζωής και την ελκυστικότητα ως προορισμού. Επιπλέον, η επένδυση σε υποδομές και ψηφιακές τεχνολογίες αποτελεί προϋπόθεση για αύξηση της δαπάνης ανά επισκέπτη και της διάρκειας παραμονής και η διαφοροποίηση αγορών και η ενίσχυση της ανθεκτικότητας εσόδων είναι κλειδιά για τη σταθερότητα του κλάδου σε ένα περιβάλλον αυξημένων κινδύνων.

Στη συνέχεια συνοψίζονται διαγραμματικά οι βασικές τάσεις και προκλήσεις που επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τη βιομηχανία του τουρισμού παγκοσμίως και κατά συνέπεια τον ελληνικό τουρισμό.



**Εικόνα 3: Σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας (INSETE (2020))**

## **Κεφάλαιο 2. Ο τουρισμός στην Ελλάδα: βασικές έννοιες και ρόλος στην οικονομία**

Ο τουρισμός ορίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία ως η εκούσια, προσωρινή μετακίνηση ατόμων έξω από τον συνήθη τόπο κατοικίας και εργασίας τους, για μία ή περισσότερες διανυκτερεύσεις, με σκοπό την αναψυχή, την υγεία, την εκπαίδευση, τον πολιτισμό ή άλλες μη αμειβόμενες δραστηριότητες (Αθανασίου (2021); Κάμπμαν (2024)). Ο τουρισμός δεν αποτελεί απλώς μια σειρά μεμονωμένων ταξιδιών, αλλά ένα ολοκληρωμένο σύστημα, στο οποίο αλληλεπιδρούν οι τουρίστες, οι επιχειρήσεις φιλοξενίας, οι μεταφορές, οι δημόσιες υποδομές και το φυσικό–πολιτιστικό περιβάλλον του προορισμού.

Στην περίπτωση της Ελλάδας, ο τουρισμός εξελίχθηκε σε κεντρικό πυλώνα της αναπτυξιακής στρατηγικής μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, με ιδιαίτερη επιτάχυνση από τη δεκαετία του 1970 και έπειτα. Η χώρα αξιοποίησε το πλούσιο φυσικό και πολιτιστικό της κεφάλαιο – κλίμα, ακτογραμμή, νησιωτικότητα, μνημεία, γαστρονομία – ώστε να το μετατρέψει σε οργανωμένο τουριστικό προϊόν, προσελκύοντας όλο και αυξανόμενες ροές επισκεπτών ιδίως από τις ευρωπαϊκές αγορές (Γκάτσου (2023); Lolos et. al (2021)).

Η οικονομική συμβολή του τουρισμού στην Ελλάδα έχει πλέον σαφώς μακροοικονομική διάσταση και θεωρείται διαχρονικά «βαριά βιομηχανία». Εμπειρικές μελέτες που εξετάζουν τη σχέση τουρισμού και οικονομικής μεγέθυνσης καταλήγουν ότι υπάρχει σταθερή μακροχρόνια θετική συσχέτιση μεταξύ τουριστικών ροών και ΑΕΠ. Η πρόσφατη μελέτη των Lolos et.al (2023) για την περίοδο 1977–2020 δείχνει ότι ο τουρισμός λειτουργεί ως μοχλός ανάπτυξης (tourism-led growth): θετικά σοκ στον τουρισμό τείνουν να ενισχύουν την παραγωγή, ενώ σε περιόδους ύφεσης η αύξηση τουριστικών εσόδων επιταχύνει την προσαρμογή της οικονομίας.

Πριν την πανδημία, ο τουρισμός συνεισέφερε περίπου το 20% του ΑΕΠ, είτε άμεσα μέσω των εισπράξεων από διαμονή, εστίαση και μεταφορές, είτε έμμεσα μέσω κλάδων που τροφοδοτούν την τουριστική δραστηριότητα (αγροτικά προϊόντα, κατασκευές, μεταφορές, εμπόριο).

Παράλληλα, απασχολούσε πάνω από ένα εκατομμύριο εργαζόμενους, γεγονός που αναδεικνύει τον τουρισμό ως κρίσιμο μηχανισμό δημιουργίας θέσεων εργασίας,

ιδίως σε νησιωτικές και περιφερειακές περιοχές όπου δεν υπάρχουν πολλές εναλλακτικές παραγωγικές δραστηριότητες.

Εκτός από τη συμβολή στο ΑΕΠ και στην απασχόληση, ο τουρισμός λειτουργεί και ως μοχλός περιφερειακής ανάπτυξης. Η ανάπτυξη τουριστικών δραστηριοτήτων οδηγεί σε επενδύσεις σε τοπικές υποδομές (οδικά δίκτυα, ύδρευση, τηλεπικοινωνίες), ενισχύει τη ζήτηση για τοπικά προϊόντα και υπηρεσίες και συμβάλλει στην αναβίωση παραδοσιακών επαγγελμάτων, της πολιτιστικής κληρονομιάς και των τοπικών ταυτοτήτων. Αυτό αποτυπώνεται χαρακτηριστικά σε μελέτες για τη Βόρεια Ελλάδα, όπου μορφές όπως ο οινικός, ο γαστρονομικός, ο αγροτουρισμός και ο θρησκευτικός τουρισμός αναδεικνύονται σε εργαλεία ενίσχυσης της τοπικής οικονομίας και διαφοροποίησης του τουριστικού προϊόντος πέρα από τον κλασικό «ήλιος-θάλασσα» (Αναστασιάδης (2022)).

Η περίοδος της πανδημίας COVID-19 ανέδειξε επίσης τον βαθμό εξάρτησης της ελληνικής οικονομίας από τον τουρισμό. Πριν την πανδημία, τα ταξιδιωτικά έσοδα έφτασαν τα 18,2 δισ. ευρώ το 2019, περίπου 56% των εξαγωγών υπηρεσιών και 26% των συνολικών εξαγωγών της χώρας (Mariolis et. al (2021)). Η απότομη πτώση των αφίξεων και των εσόδων το έτος 2020–2021, όμως, οδήγησε σε ισχυρό σοκ σε πολλαπλούς κλάδους, επιβεβαιώνοντας ότι ο τουρισμός λειτουργεί ως «ατμομηχανή» με πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα αλλά και ως πηγή ευαλωτότητας όταν διαταράσσεται η διεθνής κινητικότητα (Γκάτσου (2023)).

Η σταδιακή ανάκαμψη μετά το 2022 συνδέθηκε με νέα ρεκόρ σε αφίξεις και εισπράξεις, γεγονός που υπογραμμίζει τόσο τη δυναμική του κλάδου όσο και την ανάγκη για στρατηγικές που θα ενισχύσουν τη μακροχρόνια ανθεκτικότητά του.

## **2.1 Εναλλακτικές μορφές τουρισμού**

Ο ελληνικός τουρισμός αναπτύχθηκε ιστορικά γύρω από το πρότυπο του μαζικού, παράκτιου προτύπου «ήλιος-θάλασσα», με έντονη εποχικότητα και χωρική συγκέντρωση σε νησιωτικούς και παραθαλάσσιους προορισμούς. Τα τελευταία όμως χρόνια, η πίεση στο φυσικό και πολιτιστικό περιβάλλον, η κόπωση των υποδομών, αλλά και η αλλαγή στο προφίλ του νέου τύπου ταξιδιώτη – πιο μορφωμένου, περιβαλλοντικά και πολιτιστικά ευαισθητοποιημένου – οδηγούν σε στροφή προς τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού (Νάστο και Μιχαήλογλου (2015)).

Στη βιβλιογραφία, ο εναλλακτικός τουρισμός ορίζεται ως σύνολο μορφών που διαφοροποιούνται από τον μαζικό τουρισμό ως προς την κλίμακα, τα κίνητρα και τη φιλοσοφία τους. Βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι δεν στοχεύουν στην εξυπηρέτηση μεγάλου αριθμού επισκεπτών, αλλά σε μικρότερα, συχνά πιο απαιτητικά τμήματα της ζήτησης, τα οποία αναζητούν αυθεντικές εμπειρίες, επαφή με την τοπική κοινωνία και σεβασμό στο περιβάλλον (Σολδάτου (2020)).

Η εμπειρία δεν περιορίζεται στην κατανάλωση υπηρεσιών φιλοξενίας, αλλά περιλαμβάνει συμμετοχή σε δραστηριότητες (πολιτιστικές, φυσιολατρικές, αγροτικές, αθλητικές ή εθελοντικές), οι οποίες συνδέονται με την ταυτότητα του τόπου (Νάστο και Μιχαήλογλου (2015)).

Οι μελέτες συμφωνούν ότι η ανάδυση του εναλλακτικού τουρισμού αποτελεί απάντηση στις αρνητικές επιπτώσεις του μαζικού μοντέλου: περιβαλλοντική υποβάθμιση, κοινωνικές τριβές, απώλεια αυθεντικότητας, αλλά και οικονομική ευαλωτότητα περιοχών που εξαρτώνται από λίγους μήνες υψηλής ζήτησης (Ζερβάκη (2023)). Παράλληλα, αντανακλά τη γενικότερη στροφή προς τη βιωσιμότητα, την υπεύθυνη κατανάλωση και την αναζήτηση εμπειριών ποιότητας (Ξουλίδου (2024)).

## **2.1.1 Κύριες κατηγορίες εναλλακτικού τουρισμού στην Ελλάδα**

### **2.1.1.1 Πολιτιστικός και συνεδριακός τουρισμός**

Η Ελλάδα διαθέτει πλούσιους πολιτιστικούς πόρους – αρχαιολογικούς χώρους, μνημεία, μουσεία, φεστιβάλ – οι οποίοι αποτελούν βάση για ανάπτυξη πολιτιστικού τουρισμού, τόσο σε κλασικούς όσο και σε λιγότερο γνωστούς προορισμούς. Μελέτη για τη Μεσσηνία δείχνει ότι η αξιοποίηση αρχαιολογικών χώρων, ιστορικών κέντρων και πολιτιστικών υποδομών (αίθουσες εκδηλώσεων, συνεδριακά κέντρα) μπορεί να εμπλουτίσει το τουριστικό προϊόν και να επιμηκύνει την περίοδο λειτουργίας των επιχειρήσεων (Τσιχριτζή (2022)).

Ο συνεδριακός τουρισμός, αν και απαιτεί εξειδικευμένες υποδομές και οργάνωση, προσελκύει επισκέπτες υψηλής δαπάνης, συχνά εκτός αιχμής, συμβάλλοντας στη μείωση της εποχικότητας (Νάστο και Μιχαήλογλου (2015)).

### **2.1.1.2 Θρησκευτικός τουρισμός**

Ο θρησκευτικός τουρισμός αποτελεί ιστορικά μια από τις πιο σταθερές εναλλακτικές μορφές στη χώρα. Η Ελλάδα διαθέτει πληθώρα προσκυνηματικών προορισμών – Άγιο Όρος, Μετέωρα, Πατμος, Τήνος, μεγάλες μητροπόλεις όπως Αθήνα και Θεσσαλονίκη – οι οποίοι λειτουργούν ως πόλοι έλξης τόσο για Έλληνες όσο και για αλλοδαπούς πιστούς (Λαγού, 2021). Η σχετική έρευνα υπογραμμίζει ότι ο θρησκευτικός τουρισμός συνδυάζει πνευματικά κίνητρα με πολιτιστικό ενδιαφέρον, επιτρέποντας τη διασύνδεση με άλλες μορφές, όπως ο πολιτιστικός, ο φυσιολατρικός και ο γαστρονομικός τουρισμός. Για πολλές περιοχές, ειδικά νησιωτικές, η προσκυνηματική κίνηση λειτουργεί ως σταθερή πηγή εισοδήματος σε περιόδους χαμηλής ζήτησης.

### **2.1.1.3 Αγροτουρισμός και τουρισμός υπαίθρου**

Ο αγροτουρισμός περιγράφεται ως μορφή τουρισμού που αναπτύσσεται σε αγροτικές περιοχές, αξιοποιεί το αγροτικό τοπίο, τις καλλιέργειες και την τοπική παραγωγή και προσφέρει στον επισκέπτη συμμετοχή στην καθημερινότητα της υπαίθρου (Σολδάτου (2020)).

Σε διεθνές επίπεδο, όπως δείχνει το παράδειγμα του «φαινομένου Sakura» στην Ιαπωνία, η άνθιση των κερασιών μετατρέπεται σε θεσμό που προσελκύει εκατομμύρια επισκέπτες και δημιουργεί σημαντικά οικονομικά οφέλη για τις αγροτικές κοινότητες (Ζερβάκη (2023)).

Αντίστοιχα, στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας επιχειρείται τα τελευταία χρόνια η ανάδειξη των ανθισμένων κερασιών και ροδακινιών σε Πέλλα, Ημαθία και Πιερία ως εναλλακτικό αγροτουριστικό προϊόν, συνδυάζοντας το τοπίο με τοπικά φεστιβάλ, γευσιγνωσίες και υπαίθριες δραστηριότητες (Ζερβάκη (2023)).

### **2.1.1.4 Αθλητικός τουρισμός**

Η μορφή αυτή συνδέει τη συμμετοχή ή την παρακολούθηση αθλητικών διοργανώσεων με το ταξίδι, από μαραθώνιους πόλης και αγώνες ορεινού τρεξίματος έως θαλάσσια σπορ και ποδηλατικές διαδρομές. Έρευνα για την περιοχή της Μαγνησίας αναδεικνύει ότι ο αθλητικός τουρισμός αποτελεί αναδυόμενο τμήμα της ζήτησης, ικανό να διαφοροποιήσει το προϊόν μιας περιοχής και να επεκτείνει τη σεζόν, αλλά ταυτόχρονα είναι ιδιαίτερα ευάλωτος στις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής και των ακραίων καιρικών φαινομένων (Καούρη (2024)). Η ανάγκη προσαρμογής υποδομών και

διοργανώσεων στα νέα κλιματικά δεδομένα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη μελλοντική του ανάπτυξη.

#### **2.1.1.5 Οικοτουρισμός, εθελοντικός και κοινοτικός τουρισμός**

Ο οικοτουρισμός εστιάζει στην εμπειρία της φύσης με χαμηλό περιβαλλοντικό αποτύπωμα, στην προστασία της βιοποικιλότητας και στη συμμετοχή των τοπικών κοινωνιών στη διαχείριση των πόρων (Σολδάτου (2020)).

Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσεται και ο εθελοντικός τουρισμός, όπου οι ταξιδιώτες συνδυάζουν αναψυχή με προσφορά σε κοινωφελείς δράσεις (π.χ. περιβαλλοντικά έργα, κοινωνικά προγράμματα). Μελέτη περίπτωσης από την Τανζανία δείχνει ότι ο εθελοντικός και ο κοινοτικός τουρισμός μπορούν να λειτουργήσουν ως εργαλεία βιώσιμης ανάπτυξης, ενδυναμώνοντας τις τοπικές κοινωνίες και ανακατανέμοντας τα οφέλη του τουρισμού προς αυτές (Οικονομούδη (2024)).

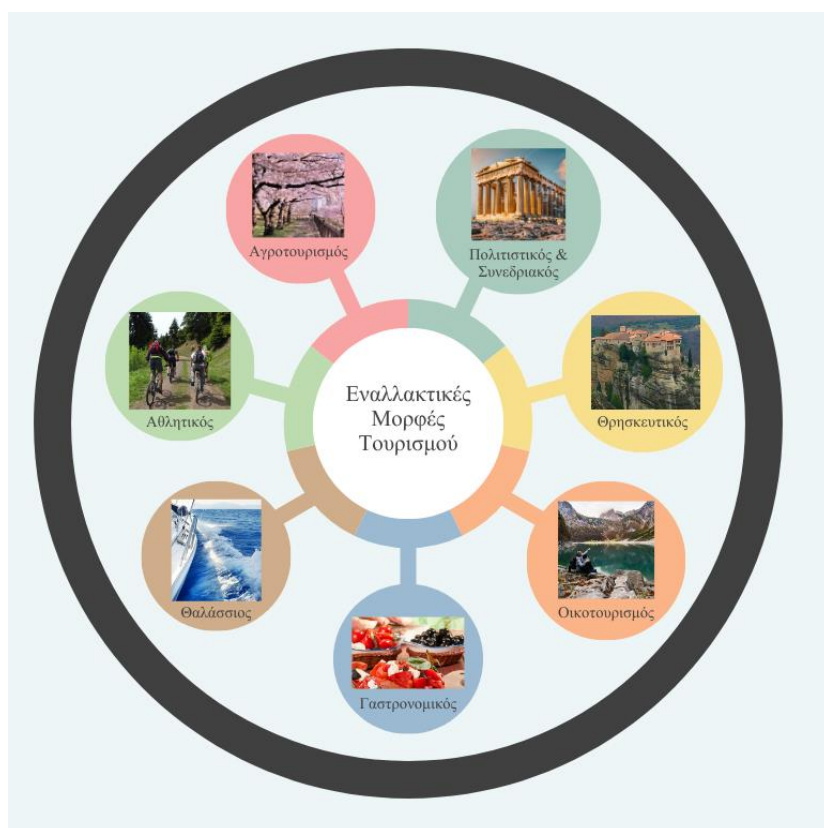
Τα συμπεράσματα αυτά είναι ιδιαίτερα χρήσιμα και για την ελληνική πραγματικότητα, όπου πλήθος ορεινών και νησιωτικών κοινοτήτων αναζητούν ήπιες μορφές τουριστικού εισοδήματος, πέρα από το μαζικό μοντέλο.

Άλλες μορφές του οικοτουρισμού αποτελούν οι οικο-δραστηριότητες, ο γαστρονομικός και ο θαλάσσιος τουρισμός ειδικού ενδιαφέροντος.

Σημαντικό μέρος της ελληνικής βιβλιογραφίας αναφέρεται επίσης σε γαστρονομικό, οινικό, περιπατητικό, αναρριχητικό και τουρισμό ευεξίας ως συμπληρωματικές εναλλακτικές μορφές (Νάστο και Μιχαήλογλου (2015)).

Η έρευνα για τη Χαλκιδική, για παράδειγμα, αναδεικνύει ότι πέρα από το κυρίαρχο προϊόν «ήλιος και θάλασσα», αναπτύσσονται δραστηριότητες όπως οινοτουρισμός, αγροτουρισμός, θαλάσσιος τουρισμός με σκάφη αναψυχής, περιπατητικές διαδρομές και τουρισμός ευεξίας, οι οποίες μπορούν να κατανείμουν πιο ισόρροπα τη ζήτηση στον χώρο και στον χρόνο (Ζερβάκη (2023)).

Οι διάφορες μορφές τουρισμού συνοψίζονται στην ακόλουθη εικόνα (Εικόνα 4).



**Εικόνα 4: Κατηγορίες εναλλακτικού τουρισμού**

### 2.1.2 Ο ρόλος των εναλλακτικών μορφών για τη βιώσιμη ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού

Συνολικά, οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού στην Ελλάδα λειτουργούν ως μοχλός διαφοροποίησης του τουριστικού προϊόντος και ταυτόχρονα ως εργαλείο βιώσιμης τοπικής ανάπτυξης. Η έρευνα ως τώρα τονίζει ότι ο εναλλακτικός τουρισμός:

- ✓ διαχέει τα οφέλη σε αγροτικές και ορεινές περιοχές, περιορίζοντας τις ανισότητες μεταξύ κέντρου και περιφέρειας (Σολδάτου (2020)).
- ✓ συμβάλλει στην προστασία και ανάδειξη του πολιτιστικού αποθέματος και του αγροτικού τοπίου, όταν η ανάπτυξη σχεδιάζεται με όρους φέρουσας ικανότητας (Ζερβάκη (2023)).
- ✓ ενισχύει την περιβαλλοντική και κοινωνική ευαισθητοποίηση τόσο των επισκεπτών όσο και των κατοίκων, μέσα από συμμετοχικές δράσεις και κοινοτικά σχήματα (Οικονομούδη (2024)).

Παρά τις θετικές αυτές προοπτικές, καταγράφονται και προκλήσεις: ανάγκη για επαρκείς υποδομές, συντονισμό μεταξύ φορέων, κατάλληλη χωρική οργάνωση, καθώς

και κινδύνους «εξευγενισμού» και εμπορευματοποίησης της αυθεντικότητας, όταν η ανάπτυξη δεν ελέγχεται (Ξουλίδου (2024)).

Η ελληνική εμπειρία δείχνει ότι οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά προς τον μαζικό τουρισμό, διαμορφώνοντας ένα πιο ανθεκτικό, διαφοροποιημένο και βιώσιμο τουριστικό σύστημα, υπό την προϋπόθεση ότι εντάσσονται σε μακροχρόνιο, συμμετοχικό και χωροταξικά τεκμηριωμένο σχεδιασμό.

## **2.2 Τάσεις στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο**

Ιστορικά, οι διεθνείς αφίξεις στην Ελλάδα αυξάνονται με εντυπωσιακό ρυθμό. Τη δεκαετία του 1960 λιγότερο από 1 εκατ. επισκέπτες καταγράφηκαν στην Ελλάδα, ενώ αυξήθηκαν σε 6–7 εκατ. στα μέσα της δεκαετίας του 1980, έως 14–15 εκατ. στις αρχές του 2000 και περίπου 31 εκατ. το έτος 2019 (Lolos et. al (2021)).

Στο εσωτερικό τουριστικό σύστημα, οι μικρές και ανεξάρτητες ξενοδοχειακές μονάδες αποτελούν τον «σκελετό» της ελληνικής φιλοξενίας. Η δομή του κλάδου χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων, διάσπαρτων σε νησιά, ηπειρωτικές παραθαλάσσιες περιοχές και ορεινούς προορισμούς. Αυτός ο κατακερματισμός δημιουργεί από τη μία πλευρά ευελιξία και ποικιλομορφία προϊόντος, και από την άλλη πλευρά προβλήματα κλίμακας, πρόσβασης σε χρηματοδότηση και επαγγελματικής οργάνωσης (Γκάτσου (2023)).

Μελέτες για την τουριστική ελκυστικότητα των ελληνικών περιφερειών δείχνουν ότι η πυκνότητα ακτογραμμής, η ποιότητα παραλιών, η ύπαρξη αεροδρομίου/λιμανιού, τα πολιτιστικά μνημεία και δείκτες όπως οι «Γαλάζιες Σημαίες» αποτελούν βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της ζήτησης (διανυκτερεύσεις ημεδαπών και αλλοδαπών). Ταυτόχρονα αναδεικνύει τη δυνατότητα περιφερειακής διαφοροποίησης μέσω πολιτιστικού, φυσιολατρικού και αγροτουρισμού (Krabokoukis and Polyzos (2021)).

Μια βασική τάση που αναδεικνύεται τα τελευταία χρόνια είναι η μετάβαση από το τυποποιημένο κατάλυμα σε μονάδες με έντονη θεματική και εμπειρική διάσταση. Επιχειρηματικά σχέδια όπως αυτό μιας θεματικής μονάδας στην Πιερία με κεντρικό αφήγημα τους «Δώδεκα Θεούς του Ολύμπου» δείχνουν πώς οι μικρές μονάδες αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την αφήγηση ιστορίας (storytelling), τον συνδυασμό διαμονής με πολιτισμό, φύση και δραστηριότητες και τη δημιουργία ενός «boutique» χαρακτήρα που απευθύνεται σε πιο απαιτητικό και πρόθυμο να πληρώσει κοινό (Κυπαρίσση (2017)).

Παράλληλα, η ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού – οινικός, γαστρονομικός, θρησκευτικός, αγροτουρισμός, χειμερινός τουρισμός – δημιουργεί ευκαιρίες διαφοροποίησης για τις μικρές μονάδες, οι οποίες μπορούν να ενταχθούν σε θεματικές διαδρομές και δίκτυα τοπικών προϊόντων. Σε περιοχές της Βόρειας Ελλάδας, για παράδειγμα, η αξιοποίηση του τοπικού αμπελώνα, της γαστρονομίας και της φυσικής κληρονομιάς έχει μετατραπεί σε οργανωμένη στρατηγική προσέλκυσης επισκεπτών εκτός της κλασικής θερινής περιόδου, επιμηκύνοντας τη σεζόν και μειώνοντας την εποχικότητα (Αναστασιάδης (2022)).

Ένα δεύτερο κρίσιμο στοιχείο είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Οι μικρές μονάδες, που παραδοσιακά βασίζονταν σε απευθείας κρατήσεις και προσωπικές σχέσεις με τουριστικά γραφεία, υποχρεώνονται να λειτουργούν σε ένα περιβάλλον όπου οι διαδικτυακές ταξιδιωτικές πλατφόρμες (Online Travel Agencies - OTAs), τα συστήματα διαδικτυακής βαθμολόγησης και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) καθορίζουν ορατότητα και φήμη. Η ενσωμάτωση καναλιών διαδικτυακής διανομής, η διαχείριση κριτικών, η χρήση δυναμικής τιμολόγησης και η αξιοποίηση δεδομένων πελατών για στοχευμένο μάρκετινγκ αποτελούν πλέον προϋπόθεση ανταγωνιστικότητας. Διάφορες κλαδικές μελέτες επισημαίνουν ότι η επιτυχία των επιχειρήσεων συνδέεται ολοένα και περισσότερο με τη δυνατότητά τους να υιοθετήσουν αυτές τις πρακτικές, πέρα από την κλασική ποιοτική φιλοξενία (Τσιότσου (2023)).

Ταυτόχρονα, οι μικρές ανεξάρτητες μονάδες καλούνται να διαχειριστούν αυξημένη χρηματοοικονομική αβεβαιότητα. Η κρίση της πανδημίας, αλλά και οι διακυμάνσεις στην ενεργειακή αγορά και στο κόστος χρηματοδότησης, ανέδειξαν πόσο κρίσιμο είναι για κάθε επιχείρηση –ανεξάρτητα από το μέγεθός της– να παρακολουθεί βασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες ρευστότητας, αποδοτικότητας και κεφαλαιακής διάρθρωσης. Αν και οι σχετικές αναλύσεις συχνά επικεντρώνονται σε μεγάλους εισηγμένους ομίλους, τα συμπεράσματα σχετικά με τη σημασία της επαρκούς ρευστότητας, της διαφοροποίησης πηγών εσόδων και της συνετής μόχλευσης είναι απολύτως επίκαιρα και για τις μικρές μονάδες (Κάμπμαν (2024)).

Τέλος, διαμορφώνεται τάση προς συνεργατικές μορφές οργάνωσης: τοπικά δίκτυα ξενοδόχων, συμπράξεις με tour operators και πλατφόρμες, συμμετοχή σε σχήματα πιστοποίησης ποιότητας ή βιωσιμότητας. Μέσα από αυτά τα σχήματα, οι μικρές μονάδες επιχειρούν να αντισταθμίσουν τα μειονεκτήματα κλίμακας, να

ενισχύσουν τη διαπραγματευτική τους ισχύ και να μοιραστούν το κόστος μάρκετινγκ, ψηφιακών επενδύσεων και εκπαίδευσης προσωπικού.

## 2.3 Στατιστική εικόνα του ελληνικού τουρισμού και των καταλυμάτων

### 2.3.1 Αφίξεις, διανυκτερεύσεις και τύποι καταλυμάτων

Η περίοδος 2019-2023 χαρακτηρίζεται από έντονη διακύμανση αλλά και από εντυπωσιακή ανθεκτικότητα του ελληνικού τουρισμού. Σύμφωνα με την Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Τουρισμού του ΙΝΣΕΤΕ, οι διεθνείς αφίξεις (χωρίς την κρουαζιέρα) ανήλθαν το 2019 σε 31,3 εκατ., υποχώρησαν απότομα λόγω της πανδημίας το 2020, και στη συνέχεια ανέκαμψαν σταδιακά φθάνοντας τα 27,8 εκατ. το 2022 και τα 32,7 εκατ. το 2023, επίδοση υψηλότερη από το προ πανδημίας ρεκόρ. Μαζί με τις αφίξεις κρουαζιέρας, ο συνολικός αριθμός επισκεπτών εκτιμάται περί τα 36 εκατ. το 2023.

Η συνολική εικόνα των αφίξεων και εισπράξεων για τα έτη 2019, 2022 και 2023 παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 1) (ΙΝΣΕΤΕ (2024)).

**Πίνακας 1: Τουριστικά μεγέθη εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα για τα έτη 2019, 2022 και 2023 (ΙΝΣΕΤΕ (2024))**

Αφίξεις	2019	2022	2023*	%Δ 2019 2023	%Δ 2022 2023
Εισερχόμενος τουρισμός	31.348.369	27.835.541	32.735.155	4%	18%
Κρουαζιέρα	2.656.181	2.040.252	3.347.543	26%	64%
<b>Σύνολο</b>	<b>34.004.550</b>	<b>29.875.793</b>	<b>36.082.698</b>	<b>6%</b>	<b>21%</b>
<b>Εισπράξεις</b>					
Εισερχόμενος τουρισμός	17.679.916.028	17.257.445.065	19.832.392.230	12%	15%
Κρουαζιέρα	498.883.925	418.734.075	847.388.611	70%	102%
<b>Σύνολο</b>	<b>18.178.799.954</b>	<b>17.676.179.140</b>	<b>20.679.780.841</b>	<b>14%</b>	<b>17%</b>

Πηγή: ΤτΕ - Επεξεργασία ΙΝΣΕΤΕ Intelligence.

Για τα έτη 2023 και 2024 τα αντίστοιχα τουριστικά μεγέθη του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 2). Όπως παρατηρείται, το έτος 2024 οι αφίξεις στην Ελλάδα συμπεριλαμβανομένης της κρουαζιέρας αγγίζουν τα 40,6 εκατ. με εισπράξεις να προσεγγίζουν τα 21,6 δις ευρώ.

**Πίνακας 2: Τουριστικά μεγέθη εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα για τα έτη 2023 και 2024 (ΙΝΣΕΤΕ (2025))**

<b>Αφίξεις</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>%Δ 2023 2024</b>
Εισερχόμενος τουρισμός	32.735.154	35.951.354	10%
Κρουαζιέρα	3.347.543	4.742.547	42%
<b>Σύνολο</b>	<b>36.082.697</b>	<b>40.693.901</b>	<b>13%</b>
<b>Εισπράξεις</b>			
Εισερχόμενος τουρισμός	19.746.255.245	20.591.707.142	4%
Κρουαζιέρα	847.388.611	1.000.652.190	18%
<b>Σύνολο</b>	<b>20.593.643.855</b>	<b>21.592.359.332</b>	<b>5%</b>

Πηγή: ΤτΕ - Επεξεργασία ΙΝΣΕΤΕ Intelligence.

Η Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Τουρισμού (ΙΝΣΕΤΕ (2024)) επιβεβαιώνει ότι το 2023 αποτέλεσε νέα κορυφαία χρονιά για τον τουρισμό: οι ταξιδιωτικές εισπράξεις αυξήθηκαν κατά περίπου 15-16% σε σχέση με το 2022, ενώ ιδιαίτερα δυναμική ήταν η συνεισφορά των αγορών της Ευρωζώνης (κυρίως Γερμανία και Γαλλία) αλλά και των αγορών εκτός ΕΕ. Σύμφωνα με την αντίστοιχη έκθεση του ΙΝΣΕΤΕ για το έτος 2024 (ΙΝΣΕΤΕ (2025)) η ανοδική αυτή πορεία συνεχίστηκε και το έτος 2024, με τις ταξιδιωτικές εισπράξεις να κινούνται σε ακόμη υψηλότερα επίπεδα και τις αφίξεις να παρουσιάζουν αύξηση της τάξης του 13% και τις εισπράξεις 5% στο σύνολο, συγκριτικά με το έτος 2023.

### 2.3.1.1 Κατανομή αφίξεων και διανυκτερεύσεων

Η ελληνική αγορά φιλοξενίας χαρακτηρίζεται πλέον από ένα μίγμα παραδοσιακών ξενοδοχειακών μονάδων, καταλυμάτων σύντομης διαμονής (ενοικιαζόμενα δωμάτια/διαμερίσματα), κατασκηνώσεων (κάμπινγκ) και καταλυμάτων βραχυχρόνιας μίσθωσης μέσω ψηφιακών πλατφορμών (τύπου Airbnb).

Τα πιο πρόσφατα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ για την κίνηση των καταλυμάτων δείχνουν συγκεκριμένα ότι οι συνολικές αφίξεις σε ξενοδοχεία, καταλύματα σύντομης διαμονής και κάμπινγκ έφτασαν περίπου τα 35,8 εκατ. το έτος 2023 στο σύνολο, ενώ το 2024 παρουσίασε ανοδική τάση ίση προς 3,8%, αγγίζοντας τα 37,2 εκατ. (Πίνακας 3) (ΕΛΣΤΑΤ (2025)).

Σε όρους διανυκτερεύσεων, η εικόνα είναι ανάλογη. Το έτος 2024 καταγράφηκαν συνολικά περίπου 152,9 εκατ. διανυκτερεύσεις σε ξενοδοχειακού τύπου, κάμπινγκ και καταλύματα σύντομης διαμονής, παρουσιάζοντας αύξηση 3,9% έναντι του έτους 2023,

όπου καταγράφηκαν 147,2 εκατ. διανυκτερεύσεις αντίστοιχα. Το σύνολο των διανυκτερεύσεων τα έτη 2023 και 2024 παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 4) (ΕΛΣΤΑΤ (2025)).

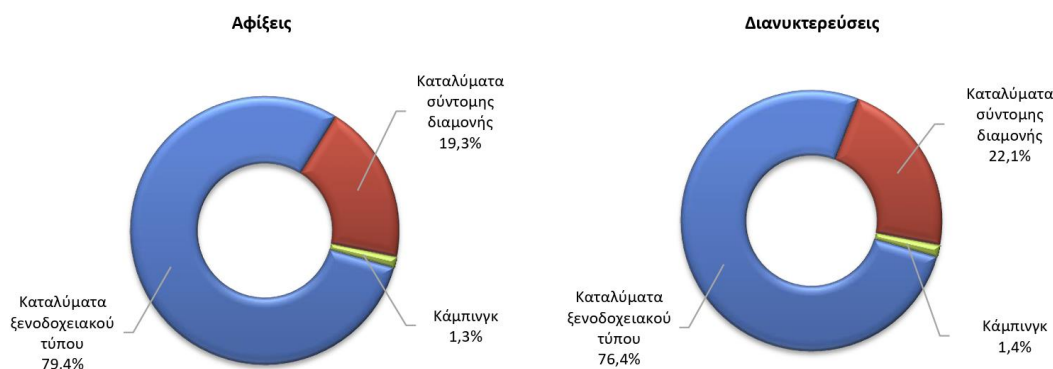
**Πίνακας 3: Αφίξεις ημεδαπών και αλλοδαπών επισκεπτών στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου, κάμπινγκ και καταλύματα σύντομης διαμονής (ενοικιαζόμενα δωμάτια) κατά μήνα για τα έτη 2023 και 2024 (ΕΛΣΤΑΤ (2025))**

Μήνας	2023								2024								Μεταβολή % συνόλου 2024/2023
	Καταλύματα Ξενοδοχειακού τύπου				Κάμπινγκ				Καταλύματα Ξενοδοχειακού τύπου				Κάμπινγκ				
	Γενικό Σύνολο	Ημεδαποί	Αλλοδαποί	Κάμπινγκ	Καταλύματα Σύντομης Διαμονής (ενοικιαζόμενα δωμάτια)	Ημεδαποί	Αλλοδαποί	Κάμπινγκ	Γενικό Σύνολο	Ημεδαποί	Αλλοδαποί	Κάμπινγκ	Καταλύματα Σύντομης Διαμονής (ενοικιαζόμενα δωμάτια)	Ημεδαποί	Αλλοδαποί	Κάμπινγκ	
<b>Σύνολο</b>	<b>35.782.424</b>	<b>7.701.318</b>	<b>20.788.891</b>	<b>154.074</b>	<b>317.417</b>	<b>1.650.461</b>	<b>5.170.263</b>	<b>37.153.267</b>	<b>7.904.484</b>	<b>21.589.620</b>	<b>158.257</b>	<b>328.467</b>	<b>1.713.887</b>	<b>5.458.552</b>	<b>3,8</b>		
Ιανουάριος	723.472	441.227	217.856	131	390	50.040	13.828	725.894	432.987	227.037	133	405	50.719	14.613	0,3		
Φεβρουάριος	757.301	449.872	249.472	100	414	43.339	14.104	777.542	454.993	261.066	103	426	45.295	15.659	2,7		
Μάρτιος	1.114.884	594.190	443.581	133	742	59.633	16.605	1.202.277	644.321	473.839	134	762	64.329	18.892	7,8		
Απρίλιος	2.156.633	701.349	1.218.787	959	9.626	74.687	151.225	2.222.037	709.607	1.263.554	973	9.780	76.461	161.662	3,0		
Μάιος	3.632.014	603.725	2.536.221	5.400	35.547	70.666	380.455	3.781.852	623.521	2.620.166	5.483	36.689	77.195	418.798	4,1		
Ιούνιος	5.132.877	749.218	3.243.038	18.875	47.059	131.040	893.647	5.325.670	767.939	3.365.321	19.717	48.291	135.286	939.116	3,8		
Ιούλιος	6.104.604	857.651	3.578.609	48.943	75.835	318.145	1.235.411	6.286.235	877.512	3.683.583	50.423	78.769	325.206	1.270.742	3,0		
Αύγουστος	6.706.282	1.013.344	3.661.653	69.205	89.353	499.743	1.372.984	7.023.179	1.043.679	3.842.183	70.824	92.498	521.619	1.452.376	4,7		
Σεπτέμβριος	4.891.345	677.818	3.179.260	9.247	48.190	168.106	808.724	5.051.618	693.376	3.280.158	9.363	50.166	176.213	842.342	3,3		
Οκτώβριος	2.664.617	557.386	1.772.122	786	8.733	72.015	253.575	2.791.216	574.716	1.853.325	799	9.041	72.870	280.465	4,8		
Νοέμβριος	985.494	487.363	419.591	202	891	50.209	27.238	1.015.253	497.814	434.424	209	961	51.577	30.268	3,0		
Δεκέμβριος	912.901	568.165	268.701	93	637	62.838	12.467	950.494	584.019	284.964	96	679	67.117	13.619	4,1		

**Πίνακας 4: Διανυκτερεύσεις ημεδαπών και αλλοδαπών επισκεπτών στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου, κάμπινγκ και καταλύματα σύντομης διαμονής (ενοικιαζόμενα δωμάτια) κατά μήνα για τα έτη 2023 και 2024 (ΕΛΣΤΑΤ (2025))**

Μήνας	2023								2024								Μεταβολή % συνόλου 2024/2023
	Καταλύματα Ξενοδοχειακού τύπου				Κάμπινγκ				Καταλύματα Ξενοδοχειακού τύπου				Καταλύματα Σύντομης Διαμονής (ενοικιαζόμενα δωμάτια)				
	Γενικό Σύνολο	Ημεδαποί	Αλλοδαποί	Κάμπινγκ	Καταλύματα Σύντομης Διαμονής (ενοικιαζόμενα δωμάτια)	Ημεδαποί	Αλλοδαποί	Κάμπινγκ	Γενικό Σύνολο	Ημεδαποί	Αλλοδαποί	Κάμπινγκ	Καταλύματα Σύντομης Διαμονής (ενοικιαζόμενα δωμάτια)	Ημεδαποί	Αλλοδαποί	Κάμπινγκ	
<b>Σύνολο</b>	<b>147.209.821</b>	<b>17.351.433</b>	<b>95.146.196</b>	<b>858.933</b>	<b>1.282.168</b>	<b>5.892.649</b>	<b>26.678.442</b>	<b>152.944.662</b>	<b>17.835.010</b>	<b>99.043.390</b>	<b>873.592</b>	<b>1.317.772</b>	<b>6.055.739</b>	<b>27.819.159</b>	<b>3,9</b>		
Ιανουάριος	1.591.829	853.068	507.293	716	1.568	171.478	57.706	1.590.600	838.872	517.328	746	1.584	173.393	58.677	-0,1		
Φεβρουάριος	1.603.094	835.272	571.967	642	1.079	149.068	45.066	1.669.445	852.934	615.497	667	1.129	152.152	47.066	4,1		
Μάρτιος	2.450.884	1.135.668	1.032.657	499	2.272	228.200	51.388	2.666.674	1.235.717	1.126.600	506	2.298	244.683	56.870	8,8		
Απρίλιος	6.491.390	1.474.462	4.068.107	3.094	23.137	276.589	645.991	6.647.713	1.496.371	4.177.491	3.037	23.325	275.719	671.700	2,4		
Μάιος	16.349.293	1.202.191	10.856.486	38.166	125.983	246.214	1.880.253	15.061.894	1.248.305	11.345.038	39.395	128.826	266.643	2.033.887	5,0		
Ιούνιος	22.554.193	1.655.751	15.519.357	108.794	202.315	649.532	4.418.444	23.239.692	1.700.900	16.002.781	111.064	206.042	662.380	4.556.525	3,0		
Ιούλιος	29.461.403	2.298.588	18.759.432	256.535	324.721	1.166.998	6.655.129	30.500.850	2.360.089	19.529.034	262.717	332.891	1.181.500	6.834.619	3,5		
Αύγουστος	31.687.354	3.158.248	18.839.355	376.750	391.566	1.659.473	7.261.962	33.001.001	3.231.108	19.675.098	387.519	403.060	1.723.940	7.580.276	4,1		
Σεπτέμβριος	22.215.646	1.524.027	15.485.147	68.383	178.309	621.939	4.337.841	23.097.441	1.549.148	16.130.510	62.364	186.068	640.161	4.529.190	4,0		
Οκτώβριος	10.467.410	1.133.218	7.807.581	3.876	24.745	303.677	1.194.313	10.949.434	1.170.976	8.137.916	4.028	25.842	305.050	1.305.622	4,6		
Νοέμβριος	2.201.951	914.353	999.309	1.026	3.518	197.787	85.958	2.286.095	939.980	1.046.036	1.070	3.731	199.535	95.743	3,8		
Δεκέμβριος	2.135.574	1.166.587	699.505	452	2.955	221.684	44.391	2.233.823	1.210.610	740.061	479	3.106	230.583	48.984	4,6		

Το γράφημα της Εικόνα 5 αποτυπώνει την κατανομή των αφίξεων και διανυκτερεύσεων ανά είδος καταλύματος. Παρατηρείται ότι κατά το έτος 2024 το μεγαλύτερο μερίδιο αφίξεων και διανυκτερεύσεων αντιστοιχεί στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου με ποσοστά 79,4% και 76,4% αντίστοιχα. Ακολουθούν τα καταλύματα σύντομης διαμονής σε ποσοστά 19,3% και 22,1% αντίστοιχα για τις αφίξεις και διανυκτερεύσεις και, τέλος, τα κάμπινγκ σε ποσοστά 1,3% και 1,4% αντίστοιχα (ΕΛΣΤΑΤ (2025)).



**Εικόνα 5: Ποσοστιαία κατανομή αφίξεων και διανυκτερεύσεων στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου, κάμπινγκ και τα συλλογικά καταλύματα σύντομης διαμονής για το έτος 2024 (ΕΛΣΤΑΤ (2025))**

Η πλέον δυναμική κατηγορία τα τελευταία χρόνια είναι τα καταλύματα βραχυχρόνιας μίσθωσης μέσω πλατφορμών. Σύμφωνα με την Έκθεση Ανταγωνιστικότητας, οι διανυκτερεύσεις που καταγράφονται μόνο στην πλατφόρμα Airbnb αυξήθηκαν από 10,9 εκατ. το 2019 σε 14,6 εκατ. το 2023, δηλαδή κατά 34%, με ιδιαίτερα ισχυρή άνοδο μεταξύ 2022 και 2023. Το 78% αυτών των διανυκτερεύσεων συγκεντρώνεται στις περιφέρειες Κρήτης, Κυκλάδων/Νοτίου Αιγαίου, Ιονίων Νήσων, Αττικής και Κεντρικής Μακεδονίας (ΙΝΣΕΤΕ (2024)).

Η μετατόπιση μέρους της ζήτησης προς τη βραχυχρόνια μίσθωση έχει σημαντικές επιπτώσεις για τον παραδοσιακό ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς εντείνει τον ανταγωνισμό, επηρεάζει τις τιμές και διαφοροποιεί τον τρόπο κατανομής των τουριστικών ροών μέσα στις πόλεις και τα νησιά. Από την άλλη πλευρά, διευρύνει το φάσμα διαθέσιμων καταλυμάτων και προσφέρει ευκαιρίες σε μικρούς ιδιοκτήτες ακινήτων, αλλά θέτει ζητήματα ρύθμισης, φορολογικής αντιμετώπισης και διαχείρισης του φαινομένου του υπερτουρισμού σε ορισμένους προορισμούς.

Η περιφερειακή ανάλυση αναδεικνύει ισχυρή γεωγραφική συγκέντρωση της δραστηριότητας. Κατά την περίοδο 2023–2024, οι διανυκτερεύσεις στην Ελλάδα παρουσίασαν οριακή αλλά θετική μεταβολή, καταγράφοντας συνολική αύξηση της τάξης του 1%, από 227,9 εκατομμύρια το 2023 σε 231,0 εκατομμύρια το έτος 2024. Σε περιφερειακό επίπεδο, η εξέλιξη δεν ήταν ομοιόμορφη, καθώς παρατηρήθηκαν τόσο περιοχές με έντονη ενίσχυση όσο και Περιφέρειες που κατέγραψαν μείωση. Αύξηση των διανυκτερεύσεων σημειώθηκε στο Νότιο Αιγαίο, με μικρή θετική μεταβολή, στην Αττική με ιδιαίτερα υψηλό ρυθμό αύξησης, καθώς και στην Κρήτη, η οποία διατήρησε

τη δυναμική της. Ιδιαίτερα αξιοσημείωτη ήταν η πορεία της Ηπείρου και του Βορείου Αιγαίου, όπου καταγράφηκαν σημαντικά ποσοστά ανόδου, ενώ θετική μεταβολή παρουσίασε και η Δυτική Ελλάδα.

Αντίθετα, αρκετές Περιφέρειες εμφάνισαν πτωτική πορεία ως προς τον αριθμό των διανυκτερεύσεων. Η Κεντρική Μακεδονία κατέγραψε μείωση, γεγονός που υποδηλώνει περιορισμό της μέσης διάρκειας παραμονής, ενώ αντίστοιχη αρνητική εξέλιξη σημειώθηκε στα Ιόνια Νησιά και στην Ανατολική Μακεδονία και Θράκη. Πτωτικές τάσεις παρατηρήθηκαν επίσης στην Πελοπόννησο, στη Θεσσαλία και στη Στερεά Ελλάδα, με τη Δυτική Μακεδονία να εμφανίζει τη μεγαλύτερη ποσοστιαία μείωση, γεγονός που αναδεικνύει τις έντονες περιφερειακές ανισότητες στη διαμόρφωση της τουριστικής ζήτησης κατά την εξεταζόμενη περίοδο, όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί και το γράφημα της Εικόνα 6 (INSETE (2025)).

**Πίνακας 5: Διανυκτερεύσεις στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια (σε χιλιάδες) για τα έτη 2023-2024 (INSETE (2025))**

Περιφέρεια	2023	2024	%Δ 2023-2024
Νότιο Αιγαίο	50.643	51.269	1%
Αττικής	44.348	47.818	8%
Κρήτη	45.837	46.706	2%
Κεντρική Μακεδονία	32.272	31.026	-4%
Ιόνια Νησιά	26.915	24.681	-8%
Αν. Μακεδονία & Θράκη	5.835	5.746	-2%
Ήπειρος	4.320	5.391	25%
Πελοπόννησος	5.540	5.373	-3%
Θεσσαλία	4.077	4.030	-1%
Βόρειο Αιγαίο	2.037	3.071	51%
Δυτική Ελλάδα	2.742	2.922	7%
Στερεά Ελλάδα	2.454	2.221	-10%
Δυτική Μακεδονία	918	785	-15%
<b>Ελλάδα</b>	<b>227.938</b>	<b>231.038</b>	<b>1%</b>

Πηγή: ΤτΕ - Επεξεργασία INSETE - Intelligence



**Εικόνα 6: Ποσοστιαία κατανομή των διανυκτερεύσεων στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια για το έτος 2024 (ΙΝΣΕΤΕ (2025))**

### 2.3.2 Χρηματοοικονομική εικόνα του ελληνικού τουριστικού κλάδου

Ο ελληνικός τουριστικός κλάδος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες της εθνικής οικονομίας, με ιδιαίτερα ισχυρό χρηματοοικονομικό αποτύπωμα. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος (Πίνακας 6), οι ταξιδιωτικές εισπράξεις το 2023 ανήλθαν σε περίπου 19,7 δις. ευρώ, καταγράφοντας ιστορικό υψηλό και υπερβαίνοντας τα προ πανδημίας επίπεδα του 2019, ενώ οι εισπράξεις για το έτος 2024 αυξήθηκαν σε 20,6 δις. ευρώ, σημειώνοντας αύξηση της τάξεως του 4% συγκριτικά με το έτος 2023 (ΙΝΣΕΤΕ (2025)). Η εξέλιξη αυτή καταδεικνύει ότι την ανάκαμψη του τουρισμού αλλά και την ενίσχυση της οικονομικής του συνεισφοράς.

Σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα, όλοι οι μήνες παρουσιάζουν αύξηση, εκτός των μηνών Ιουλίου και Αυγούστου, με μεγαλύτερες ποσοστιαίες αυξήσεις τους μήνες Νοέμβριο (49%), Μάρτιο (35%), Δεκέμβριο (34%) και Ιανουάριο (27%). Αναφορικά με την εποχικότητα των εισπράξεων, ο μεγαλύτερος όγκος παρατηρείται κατά τους καλοκαιρινούς μήνες Ιούνιο έως Σεπτέμβριο και για τα δύο έτη.

**Πίνακας 6: Εισπράξεις σε ευρώ εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα ανά μήνα για τα έτη 2023 και 2024 (ΙΝΣΕΤΕ (2025))**

Εισπράξεις (σε €)					
Μήνας	2023	Μερίδιο	2024*	Μερίδιο	%Δ 2023 2024
Ιανουάριος	216.478.674	1%	275.523.257	1%	27%
Φεβρουάριος	236.491.498	1%	289.174.091	1%	22%
Μάρτιος	263.370.262	1%	356.745.702	2%	35%
Απρίλιος	689.664.341	3%	800.574.684	4%	16%
Μάιος	1.730.945.594	9%	1.842.411.366	9%	6%
Ιούνιος	2.785.796.117	14%	2.988.357.036	14%	7%
Ιούλιος	4.085.581.178	21%	3.865.161.865	19%	-5%
Αύγουστος	4.224.134.099	21%	4.105.647.397	20%	-3%
Σεπτέμβριος	3.194.955.796	16%	3.418.763.891	16%	7%
Οκτώβριος	1.627.518.325	8%	1.956.539.359	9%	20%
Νοέμβριος	375.471.596	2%	561.302.537	3%	49%
Δεκέμβριος	315.847.763	2%	422.475.401	2%	34%
<b>Σύνολο</b>	<b>19.746.255.245</b>	<b>100%</b>	<b>20.591.707.142</b>	<b>100%</b>	<b>4%</b>

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ο ρυθμός αύξησης των εισπράξεων ήταν υψηλότερος από τον αντίστοιχο των αφίξεων, γεγονός που αντανακλά την άνοδο της μέσης κατά κεφαλήν δαπάνης των εισερχόμενων τουριστών. Σύμφωνα με σχετικές μελέτες, η μέση δαπάνη ανά ταξίδι το 2023 διαμορφώθηκε σε επίπεδα άνω των 600 ευρώ, παρουσιάζοντας σαφή ανοδική τάση την τελευταία δεκαετία (ΙΝΣΕΤΕ (2024)).

Σε περιφερειακή κλίμακα, ορισμένες Περιφέρειες κατέγραψαν σημαντική άνοδο στις τουριστικές εισπράξεις, ενώ άλλες εμφάνισαν μείωση των εσόδων τους. Ιδιαίτερα ισχυρή αύξηση παρατηρήθηκε στην Αττική, καθώς και στο Νότιο και Βόρειο Αιγαίο, στη Στερεά Ελλάδα και στη Δυτική Ελλάδα, ενώ θετική μεταβολή σημειώθηκε επίσης στην Ήπειρο και στην Ανατολική Μακεδονία και Θράκη. Αντίθετα, πτωτική πορεία κατέγραψαν η Κρήτη, τα Ιόνια Νησιά, η Κεντρική Μακεδονία, η Πελοπόννησος, η Θεσσαλία και η Δυτική Μακεδονία (Πίνακας 7) (ΙΝΣΕΤΕ (2025)).

**Πίνακας 7: Εισπράξεις στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια (σε εκατ. ευρώ), 2023-2024 (ΙΝΣΕΤΕ (2025))**

Περιφέρεια	2023	2024	%Δ 2023-2024
Νότιο Αιγαίο	5.341	5.687	6%
Αττικής	3.787	4.751	25%
Κρήτη	5.196	4.569	-12%
Ιόνια Νησιά	2.039	1.984	-3%
Κεντρική Μακεδονία	1.515	1.486	-2%
Ήπειρος	330	394	19%
Αν. Μακεδονία & Θράκη	326	386	18%
Πελοπόννησος	383	371	-3%
Δυτική Ελλάδα	210	261	24%
Θεσσαλία	253	240	-5%
Στερεά Ελλάδα	166	219	32%
Βόρειο Αιγαίο	149	197	33%
Δυτική Μακεδονία	51	47	-7%
<b>Ελλάδα</b>	<b>19.746</b>	<b>20.592</b>	<b>4%</b>

Πηγή: ΤτΕ - Επεξεργασία ΙΝΣΕΤΕ - Intelligence

Η αύξηση της τουριστικής δαπάνης συνδέεται με τη μεταβολή του προφίλ των επισκεπτών και τη σταδιακή αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος. Παρότι η μέση διάρκεια παραμονής εμφανίζει ήπια μείωση σε σύγκριση με παλαιότερα έτη, οι επισκέπτες δαπανούν περισσότερα ανά ημέρα διαμονής, γεγονός που ενισχύει τα έσοδα των τουριστικών επιχειρήσεων. Παράλληλα, οι αλλοδαποί επισκέπτες αντιπροσωπεύουν ποσοστό άνω του 70% των αφίξεων και περισσότερο από 80% των διανυκτερεύσεων, γεγονός που επιβεβαιώνει τη σημασία της διεθνούς ζήτησης για τη χρηματοοικονομική σταθερότητα του κλάδου (ΕΛΣΤΑΤ (2024)).

Σε λειτουργικό επίπεδο, ο ελληνικός τουρισμός χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα, καθώς πάνω από το 55–60% των αφίξεων και των διανυκτερεύσεων πραγματοποιείται κατά τους θερινούς μήνες (Ιούλιος–Σεπτέμβριος) (ΕΛΣΤΑΤ (2024)). Η εποχικότητα αυτή επηρεάζει άμεσα τις ταμειακές ροές των επιχειρήσεων και καθιστά αναγκαίο τον προσεκτικό σχεδιασμό κεφαλαίου κίνησης και τη διαχείριση ρευστότητας.

Παρά τη θετική πορεία των εσόδων, η χρηματοοικονομική εικόνα του κλάδου επηρεάζεται και από το κόστος λειτουργίας. Η αύξηση του ενεργειακού κόστους και η άνοδος των επιτοκίων την περίοδο 2022–2023 άσκησαν πιέσεις στα περιθώρια κέρδους, ιδιαίτερα για μικρές και μεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις. Ωστόσο, η σταδιακή σταθεροποίηση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος και η αξιοποίηση επιδοτούμενων

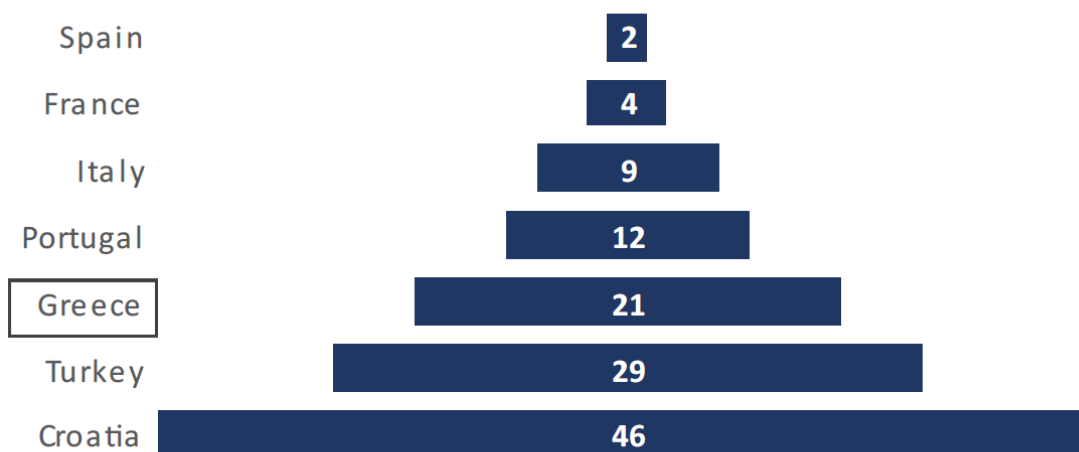
επενδυτικών προγραμμάτων δημιουργούν πιο ευνοϊκές συνθήκες για νέες τουριστικές επενδύσεις (ΙΝΣΕΤΕ (2024)).

Συνολικά, η χρηματοοικονομική εικόνα του ελληνικού τουριστικού κλάδου αποτυπώνει έναν τομέα με ισχυρή δυναμική εσόδων, αλλά και αυξημένες απαιτήσεις σε επίπεδο κόστους, ρευστότητας και στρατηγικού σχεδιασμού. Η μακροχρόνια βιωσιμότητα των τουριστικών επιχειρήσεων εξαρτάται ολοένα και περισσότερο από τη βελτίωση της απόδοσης ανά επισκέπτη, τη διαφοροποίηση του προϊόντος και την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών.

### 2.3.3 Ποιότητα εμπειρίας, ανταγωνιστικότητα και καταλύματα

Η ποσοτική εικόνα των αφίξεων και των διανυκτερεύσεων συμπληρώνεται από δείκτες ανταγωνιστικότητας και ποιότητας εμπειρίας. Η ετήσια έκθεση του World Economic Forum (WEF) το 2024 δείχνει ότι η Ελλάδα κατατάσσεται στην 21η θέση παγκοσμίως με βάση το δείκτη Travel & Tourism Development Index (TTDI) (Εικόνα 7), κερδίζοντας έξι θέσεις σε σχέση με το 2021 και βρισκόμενη υψηλότερα από ανταγωνίστριες χώρες όπως η Τουρκία (29η) και η Κροατία (46η), αν και χαμηλότερα από την Ισπανία, τη Γαλλία, την Ιταλία και την Πορτογαλία (World Economic Forum (2024); ΙΝΣΕΤΕ).

#### Travel & Tourism Development Index Ranking 2024

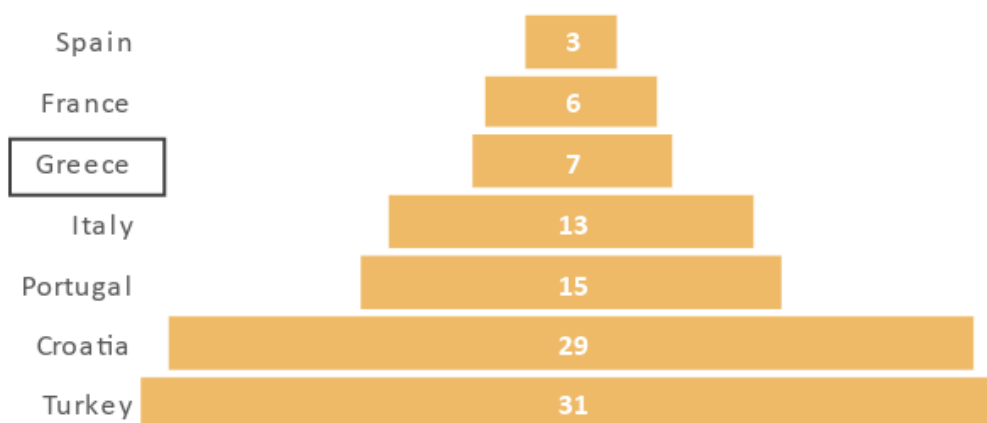


Πηγή: WEF, Ενεξέγρραση: ΙΝΣΕΤΕ Intelligence

**Εικόνα 7: Κατάταξη της Ελλάδας ως ταξιδιωτικός και τουριστικός προορισμός με βάση το δείκτη TTDI για το έτος 2024 (ΙΝΣΕΤΕ)**

Σε επίπεδο υποδεικτών, η Ελλάδα εμφανίζει πολύ καλή επίδοση στις υποδομές και υπηρεσίες τουρισμού (7η θέση) σύμφωνα με το Infrastructure and Services Subindex (Εικόνα 8), αλλά υπολείπεται στον υποδείκτη βιωσιμότητας (Travel & Tourism Demand Sustainability) με βαθμολογία 3,0. Με βάση τις βαθμολογίες του Travel and Tourism Sustainability Subindex κατατάσσεται στην 63η θέση συνολικά (Εικόνα 9), ενώ με κατάλληλες βελτιώσεις θα μπορούσε να παρουσιάσει καλύτερη εικόνα στην κατάταξη αυτή. Τέλος, σύμφωνα με τον υποδείκτη Travel and Tourism Policy and Enabling Conditions Subindex, η Ελλάδα κατατάσσεται στη θέση 50 (Εικόνα 10), ανεβαίνοντας οκτώ (8) θέσεις ψηλότερα από τη θέση 58 το έτος 2021 (World Economic Forum (2024); INSETE).

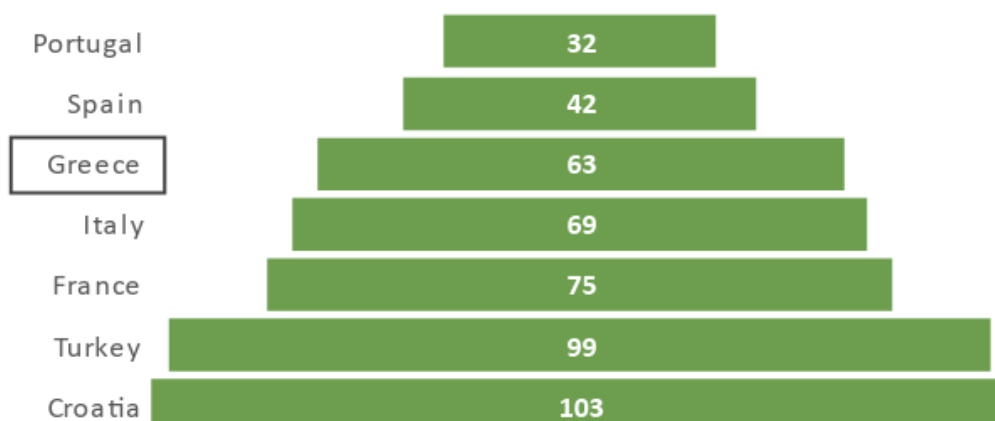
### Infrastructure and Services Subindex Ranking 2024



Πηγή: WEF, Επεξεργασία: INSETE Intelligence

**Εικόνα 8: Κατάταξη της Ελλάδας σύμφωνα με τον υποδείκτη Infrastructure and Services Subindex (World Economic Forum (2024); INSETE)**

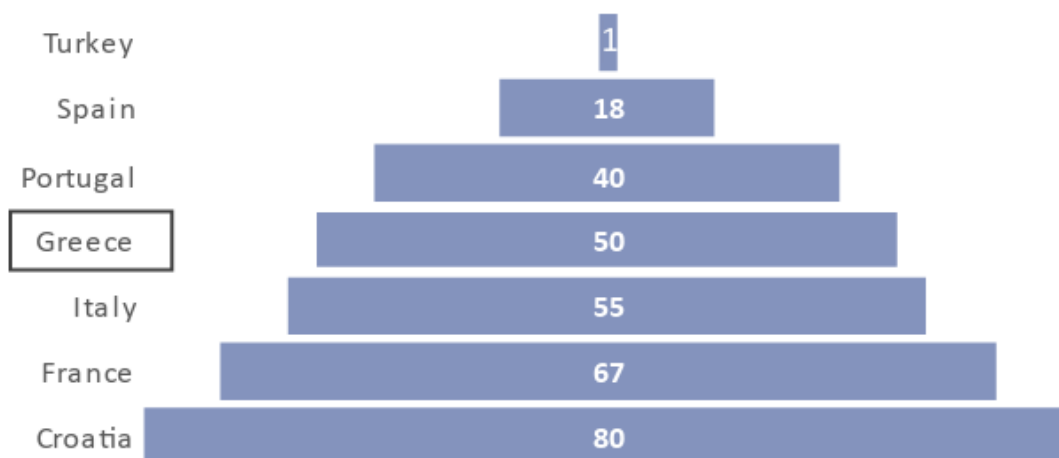
### Travel and Tourism Sustainability Subindex Ranking 2024



Πηγή: WEF, Επεξεργασία: INSETE Intelligence

**Εικόνα 9: Κατάταξη της Ελλάδας σύμφωνα με τον υποδείκτη Travel and Tourism Sustainability Subindex (World Economic Forum (2024); INSETE)**

### Travel and Tourism Policy and Enabling Subindex Ranking 2024



Πηγή: WEF, Επεξεργασία: INSETE Intelligence

**Εικόνα 10: Κατάταξη της Ελλάδας σύμφωνα με τον υποδείκτη Travel and Tourism Policy and Enabling Conditions Subindex (World Economic Forum (2024); INSETE)**

Οι δείκτες αυτοί συνδέονται άμεσα με τη λειτουργία του κλάδου καταλυμάτων: η υψηλή βαθμολογία στις υποδομές αντανακλά το εκτεταμένο δίκτυο ξενοδοχείων και υπηρεσιών φιλοξενίας, ενώ η υστέρηση στη βιωσιμότητα υποδηλώνει την ανάγκη για

πράσινες επενδύσεις στα καταλύματα (ενεργειακή αναβάθμιση, διαχείριση αποβλήτων, ήπια χωρική ανάπτυξη).

Παράλληλα, η μελέτη TCI-Research (2024) σε επεξεργασία του ΙΝΣΕΤΕ για το τρίτο τετράμηνο του 2024 δείχνει ότι η συνολική αξιολόγηση της εμπειρίας των επισκεπτών στην Ελλάδα παραμένει εξαιρετικά υψηλή: μέση βαθμολογία 9,1/10 για τη χώρα συνολικά, έναντι 8,8 για την Ευρώπη. Οι περισσότερες περιφέρειες συγκεντρώνουν βαθμολογίες ίσες ή υψηλότερες του 9,0, ενώ ιδιαίτερα υψηλή είναι η ικανοποίηση από τη φιλοξενία, την εστίαση και την εμπειρία διαμονής σε πολυτελή καταλύματα .

Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν ότι, παρότι ο ελληνικός τουρισμός βρίσκεται αντιμέτωπος με πιέσεις χωρητικότητας σε ορισμένους προορισμούς και με προκλήσεις που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή (πυρκαγιές, ακραία καιρικά φαινόμενα), η αντίληψη της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και των καταλυμάτων παραμένει ιδιαίτερα θετική (TCI-Research (2024)).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω στοιχεία, η στατιστική εικόνα του ελληνικού τουρισμού και των καταλυμάτων την περίοδο 2019-2023 – με επέκταση στα πρώτα διαθέσιμα στοιχεία του 2024 – μπορεί να χαρακτηριστεί από τρεις βασικές τάσεις:

- Ισχυρή ανάκαμψη και νέα ιστορικά ρεκόρ σε αφίξεις και εισπράξεις μετά την πανδημία, με το 2023 να αποτελεί έτος αναφοράς τόσο σε αριθμό επισκεπτών όσο και σε έσοδα, και το 2024 να κινείται ακόμη υψηλότερα σύμφωνα με τα μακροοικονομικά στοιχεία.
- Μετασχηματισμό της αγοράς καταλυμάτων, με τα ξενοδοχεία να παραμένουν ο πυρήνας της προσφοράς, αλλά με σημαντική αύξηση των καταλυμάτων σύντομης διαμονής, των κάμπινγκ και ιδιαίτερα των βραχυχρόνιων μισθώσεων μέσω πλατφορμών, που συγκεντρώνουν πλέον μεγάλο ποσοστό των διανυκτερεύσεων σε ορισμένους προορισμούς.
- Ισχυρή περιφερειακή συγκέντρωση και υψηλή ποιότητα εμπειρίας, με πέντε περιφέρειες (Νότιο Αιγαίο, Κρήτη, Ιόνια Νησιά, Αττική, Κεντρική Μακεδονία) να συγκεντρώνουν τη συντριπτική πλειονότητα των διανυκτερεύσεων, αλλά και με πολύ υψηλές αξιολογήσεις από τους επισκέπτες για την εμπειρία φιλοξενίας και τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

## 2.4 Ρυθμιστικό και φορολογικό περιβάλλον του κλάδου

Το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τον τουρισμό και ειδικότερα την ξενοδοχειακή δραστηριότητα στην Ελλάδα είναι σύνθετο και διαρκώς μεταβαλλόμενο, καθώς συνδυάζει διατάξεις για την ίδρυση και λειτουργία τουριστικών επιχειρήσεων, χωροταξικούς και περιβαλλοντικούς κανόνες, εργασιακές ρυθμίσεις και πλήθος φορολογικών επιβαρύνσεων.

Σε επίπεδο τουριστικής πολιτικής, η βιβλιογραφία αναδεικνύει τον ρόλο του κράτους τόσο ως ρυθμιστή όσο και ως χρηματοδότη. Έρευνες που εξετάζουν τη διακυβέρνηση και τη χρηματοδότηση του τουρισμού στην Ελλάδα επισημαίνουν ότι οι δημόσιες αρχές καθορίζουν το πλαίσιο αδειοδότησης, εποπτείας, κατηγοριοποίησης των καταλυμάτων και τήρησης προτύπων ποιότητας, ενώ ταυτόχρονα σχεδιάζουν προγράμματα στήριξης και προώθησης του τουριστικού προϊόντος μέσω εθνικών και ευρωπαϊκών πόρων (Γκάτσου (2023)).

Από φορολογική σκοπιά, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υπόκεινται σε ένα μίγμα γενικών και ειδικών φόρων: φόρο εισοδήματος, ΦΠΑ στις παρεχόμενες υπηρεσίες, εργοδοτικές εισφορές, αλλά και κλαδικά βάρη, όπως ο φόρος διαμονής. Η σχετική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η υψηλή και μεταβαλλόμενη φορολογική επιβάρυνση επηρεάζει άμεσα την κερδοφορία και την επενδυτική συμπεριφορά των επιχειρήσεων του κλάδου (Τσιότσου (2023)).

Η ανάγκη για σταθερό και προβλέψιμο φορολογικό πλαίσιο αναδεικνύεται ως βασική προϋπόθεση για τη λήψη μακροπρόθεσμων επενδυτικών αποφάσεων, ιδίως σε έναν κλάδο με έντονο κεφαλαιουχικό χαρακτήρα και μεγάλους χρόνους απόσβεσης, όπως η ξενοδοχειακή βιομηχανία.

Παράλληλα, το ρυθμιστικό περιβάλλον επηρεάζεται όλο και περισσότερο από τις ευρωπαϊκές πολιτικές για πράσινη και ψηφιακή μετάβαση. Η προώθηση ενός πιο βιώσιμου μοντέλου τουρισμού, με έμφαση στη μείωση των εκπομπών, στην ενεργειακή αναβάθμιση κτιρίων και στην κυκλική οικονομία, συνδέεται με νέα κανονιστικά πλαίσια, αλλά και με εξειδικευμένα χρηματοδοτικά εργαλεία και προγράμματα ενίσχυσης. Μελέτες για τον ελληνικό τουρισμό καταγράφουν την προσπάθεια ευθυγράμμισης με τις ευρωπαϊκές κατευθύνσεις, αλλά και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην πρόσβαση σε κατάλληλα χρηματοοικονομικά μέσα και στην κάλυψη των απαιτούμενων επενδύσεων (Τσιότσου (2023)).

Για τις μικρές και ανεξάρτητες μονάδες, το ρυθμιστικό και φορολογικό πλαίσιο αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία, καθώς η περιορισμένη διοικητική τους ικανότητα καθιστά δυσκολότερη την προσαρμογή σε συχνές αλλαγές νόμων, διαδικασιών και απαιτήσεων συμμόρφωσης. Η ανάγκη για απλοποίηση διαδικασιών, σταθερό φορολογικό καθεστώς και στοχευμένα προγράμματα στήριξης μικρών επιχειρήσεων αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας τόσο στη θεωρητική βιβλιογραφία όσο και στις εφαρμοσμένες μελέτες περίπτωσης για νέες τουριστικές μονάδες (Κυπαρίσση (2017)).

## **Κεφάλαιο 3. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος: ευκαιρίες και κίνδυνοι**

### **3.1 Γενική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος**

Ο ελληνικός τουρισμός λειτουργεί μέσα σε ένα περιβάλλον ιδιαίτερα ασταθές και ταυτόχρονα πλούσιο σε ευκαιρίες. Η πλήρης επαναφορά των διεθνών ταξιδιών μετά την πανδημία, οι γεωπολιτικές εντάσεις, η ενεργειακή κρίση, ο υψηλός πληθωρισμός αλλά και η επιτάχυνση της πράσινης και ψηφιακής μετάβασης διαμορφώνουν ένα νέο πλαίσιο στο οποίο οι τουριστικοί προορισμοί καλούνται να προσαρμοστούν.

Σύμφωνα με την Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Τουρισμού του ΙΝΣΕΤΕ, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο η Ελλάδα κατέγραψε το 2023 περίπου 36,1 εκατ. διεθνείς αφίξεις και 20,6 δισ. ευρώ τουριστικά έσοδα, επιδόσεις υψηλότερες ακόμη και από το 2019, που μέχρι πρόσφατα αποτελούσε έτος-ρεκόρ. Αντίστοιχα, για το έτος 2024 τα μεγέθη αυξήθηκαν σε 40,7 εκατ. διεθνών αφίξεων και 21,6 δισ. ευρώ τουριστικά έσοδα, καταδεικνύοντας την προτίμηση της Ελλάδας ως τουριστικό προορισμό (ΙΝΣΕΤΕ (2025)).

Παράλληλα, η χώρα διατηρεί υψηλή βαθμολογία εμπειρίας από τους επισκέπτες, πάνω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, ενώ αξιοποιούνται πλέον συστηματικά Μεγάλα Δεδομένα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και πλατφόρμες ταξιδιών για την παρακολούθηση της φήμης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος (ΙΝΣΕΤΕ (2024)).

Το εξωτερικό περιβάλλον όμως περιλαμβάνει και σημαντικούς κινδύνους: έντονος ανταγωνισμός από γειτονικές χώρες χαμηλότερου κόστους, κλιματική κρίση με συχνότερα ακραία καιρικά φαινόμενα, γεωπολιτικές εντάσεις στην Ανατολική Μεσόγειο και αβεβαιότητα ως προς την αγοραστική δύναμη των βασικών αγορών προέλευσης. Ταυτόχρονα το θεσμικό και χωροταξικό πλαίσιο για τις τουριστικές επενδύσεις παραμένει σύνθετο, με ελλείψεις σε εξειδικευμένες υποδομές και καθυστερήσεις στην αδειοδότηση (Τσιότσου (2023)).

Στο πλαίσιο αυτό, η ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος μέσω του υποδείγματος PESTEL και η συγκρότηση μιας ολοκληρωμένης SWOT ανάλυσης αποτελούν κρίσιμα εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού για τον ελληνικό τουρισμό και τις επιχειρήσεις φιλοξενίας.

## **3.2 Μακρο-ανάλυση (PESTEL)**

Η PESTEL ανάλυση εξετάζει τους Πολιτικούς, Οικονομικούς, Κοινωνικούς, Τεχνολογικούς, Περιβαλλοντικούς και Νομικούς παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, αναδεικνύοντας πώς αυτοί μεταφράζονται σε ευκαιρίες ή απειλές για τον κλάδο.

### **3.2.1 Πολιτικό περιβάλλον**

Η Ελλάδα, ως κράτος-μέλος της ΕΕ και της Ευρωζώνης, επωφελείται από ένα σχετικά σταθερό πολιτικό πλαίσιο, τη συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης υποδομών και τη δυνατότητα συντονισμένων πολιτικών για τον τουρισμό και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Η στρατηγική «ποιότητα – βιωσιμότητα – μέτρο» που προβάλλεται από φορείς όπως το ΙΝΣΕΤΕ, στηρίζεται ακριβώς σε αυτή την ευρωπαϊκή κατεύθυνση (ΙΝΣΕΤΕ (2024)).

Ωστόσο, η εμπειρία της οικονομικής κρίσης μετά το 2008 ανέδειξε την ευαλωτότητα της χώρας σε περιόδους πολιτικής αστάθειας, με αλληπάλληλες εκλογές και αβεβαιότητα που περιόρισε την επενδυτική διάθεση στον τουρισμό (Μουρατίδης (2023)).

Επιπλέον, οι γεωπολιτικές εντάσεις στην ευρύτερη περιοχή, το προσφυγικό και οι πολεμικές συγκρούσεις μπορούν να επηρεάσουν την εικόνα ασφάλειας της χώρας, καθώς και τις αεροπορικές συνδέσεις, αποτελώντας δυνητικές απειλές για τη διεθνή ζήτηση.

### **3.2.2 Οικονομικό περιβάλλον**

Ο τουρισμός αποτελεί βασικό πυλώνα της ελληνικής οικονομίας, συνεισφέροντας διψήφιο ποσοστό στο ΑΕΠ και στην απασχόληση. Προ της πανδημίας, η άμεση και έμμεση συνεισφορά του κλάδου εκτιμήθηκε με εύρος που ξεπερνούσε το ένα τέταρτο του ΑΕΠ, ενώ τα έσοδα ταξιδιών ήταν ο «πρωταθλητής» εξαγωγών υπηρεσιών (Βαβάλα (2021)).

Η ανάκαμψη του 2023 επιβεβαιώνει την ικανότητα του τομέα να λειτουργεί ως βασικός μηχανισμός ανάπτυξης και εισροής συναλλάγματος (ΙΝΣΕΤΕ (2024)).

Παράλληλα, η αυξημένη τιμή της ενέργειας, ο υψηλός πληθωρισμός και η συμπίεση των πραγματικών εισοδημάτων σε πολλές ευρωπαϊκές αγορές δημιουργούν

πίεση στη ζήτηση και ενισχύουν τον ανταγωνισμό με φθηνότερους προορισμούς εκτός Ευρωζώνης (χώρες πρώην Γιουγκοσλαβίας, Ανατολικής Μεσογείου κ.ά.) (Τσιότσου (2023)).

Ταυτόχρονα, η εξάρτηση από συγκεκριμένες αγορές (Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Βαλκάνια) αυξάνει τον κίνδυνο διακυμάνσεων στα έσοδα σε περιόδους οικονομικής ή νομισματικής αστάθειας στις χώρες προέλευσης.

### **3.2.3 Κοινωνικό περιβάλλον**

Σε κοινωνικό επίπεδο, η Ελλάδα αξιοποιεί την ισχυρή παράδοση φιλοξενίας, το μεσογειακό τρόπο ζωής και την έμφαση στις οικογενειακές σχέσεις. Έρευνες αγοράς δείχνουν ότι μεγάλο ποσοστό Ελλήνων ταξιδιωτών προτιμά τον εσωτερικό τουρισμό με τυπική διάρκεια διακοπών μίας έως δύο εβδομάδων, κυρίως τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο (Αθανασίου (2021)).

Η οικονομική κρίση της προηγούμενης δεκαετίας οδήγησε σε μείωση τόσο της διάρκειας όσο και της δαπάνης των διακοπών, γεγονός που έχει ενισχύσει την τιμοευσαισθησία των Ελλήνων καταναλωτών (Κυπαρίσση (2017)).

Παράλληλα, έρευνες σε προορισμούς όπως η Πιερία και η Χαλκιδική αναδεικνύουν ότι τα βασικά κίνητρα επιλογής προορισμού είναι ο καλός καιρός, οι ποιοτικές παραλίες, η ηρεμία και η δυνατότητα ξεκούρασης, στοιχεία που συνδέονται άμεσα με τα φυσικά πλεονεκτήματα της χώρας. Η ζήτηση από οικογένειες και ζευγάρια είναι ιδιαίτερα ισχυρή, όπως δείχνουν και οι αναλύσεις κριτικών στο TripAdvisor (Βαβάλα (2021)).

Τα τελευταία χρόνια ενισχύονται επίσης κοινωνικές τάσεις όπως η αναζήτηση αυθεντικών εμπειριών, η στροφή σε δραστηριότητες υπαίθρου και ο ενδιαφέρον για πολιτισμό, γαστρονομία και ευεξία, προσφέροντας ευκαιρίες ανάπτυξης ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού.

### **3.2.4 Τεχνολογικό περιβάλλον**

Η ραγδαία διάδοση των ΤΠΕ και των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο επιλογής, κράτησης και αξιολόγησης τουριστικών υπηρεσιών. Μελέτη για τα ξενοδοχεία της Χαλκιδικής δείχνει ότι πλατφόρμες όπως το TripAdvisor, το Facebook και το YouTube επηρεάζουν καθοριστικά τη διαδικασία λήψης απόφασης

των ταξιδιωτών, καθώς αυτοί βασίζονται σε διαδικτυακές κριτικές, βαθμολογίες και φωτογραφίες άλλων χρηστών (Βαβάλα (2021)).

Η ανάπτυξη του ψηφιακού μάρκετινγκ και των διαδικτυακών συστημάτων κρατήσεων δημιουργεί ευκαιρίες για στοχευμένη προβολή και καλύτερη διαχείριση της ζήτησης, αλλά ταυτόχρονα αυξάνει τον ανταγωνισμό, καθώς ακόμη και μικρές μονάδες από όλο τον κόσμο έχουν πρόσβαση στα ίδια κανάλια προβολής. Η ικανότητα των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν δεδομένα (analytics, Big Data) για στρατηγικές αποφάσεις αποτελεί πλέον κρίσιμο συντελεστή ανταγωνιστικότητας (ΙΝΣΕΤΕ (2024)).

### **3.2.5 Περιβαλλοντικό περιβάλλον**

Η κλιματική κρίση επηρεάζει άμεσα τον τουρισμό, τόσο μέσω των ακραίων καιρικών φαινομένων (καύσωνες, πυρκαγιές, πλημμύρες) όσο και μέσω της αυξημένης ευαισθησίας των ταξιδιωτών σε περιβαλλοντικά ζητήματα. Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες που παρουσιάζονται σε μελέτη για τη χρηματοοικονομική αξιολόγηση τουριστικών επιχειρήσεων, πάνω από 80% των ταξιδιωτών διεθνώς θεωρούν τα «βιώσιμα ταξίδια» απαραίτητα και δηλώνουν πρόθεση να διαμείνουν τουλάχιστον μία φορά σε «πράσινο» ή φιλικό προς το περιβάλλον κατάλυμα (Τσιότσου (2023)).

Για την Ελλάδα, με το ευαίσθητο φυσικό περιβάλλον και τα πολλά παράκτια οικοσυστήματα, η προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή και η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης διαχείρισης (εξοικονόμηση νερού και ενέργειας, κυκλική οικονομία, προστασία τοπίου) συνιστούν τόσο πρόκληση όσο και σημαντική ευκαιρία διαφοροποίησης του τουριστικού προϊόντος.

### **3.2.6 Νομικό / Θεσμικό περιβάλλον**

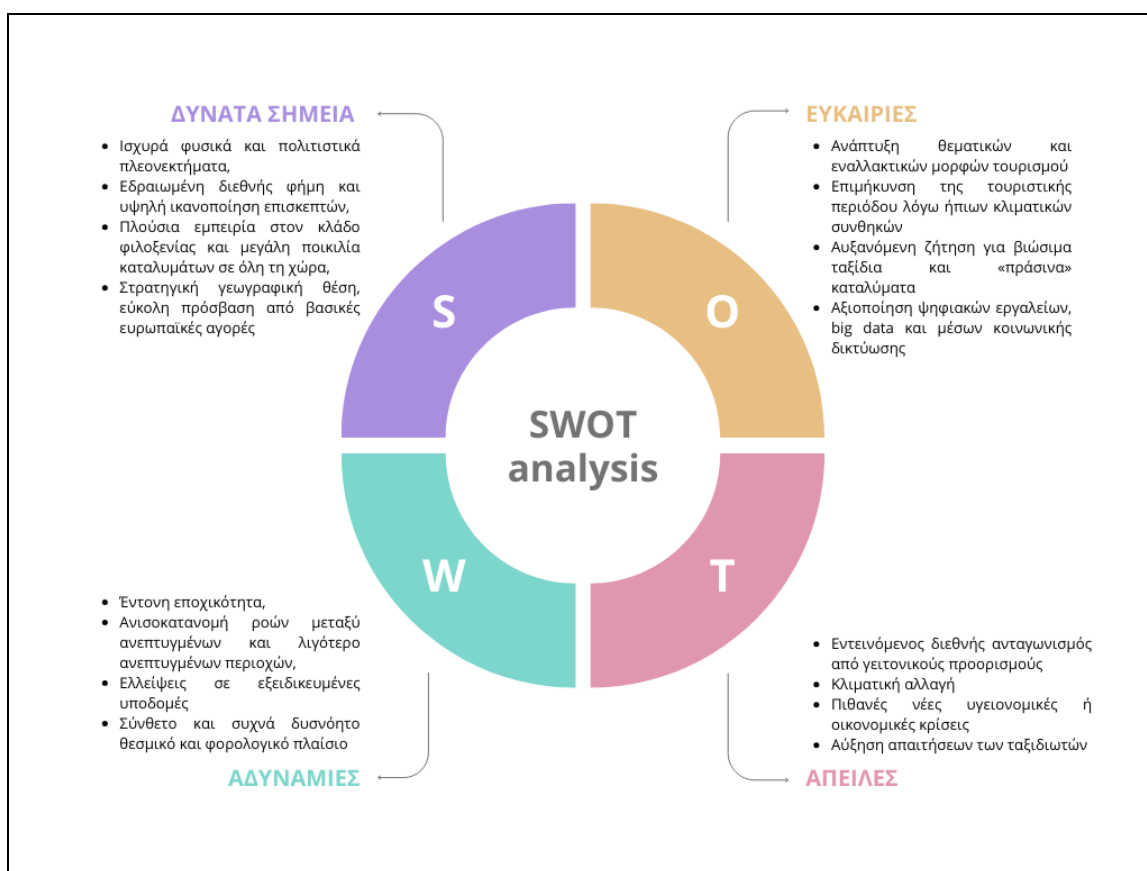
Το θεσμικό πλαίσιο για τον τουρισμό στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, με αλληλοεπικαλυπτόμενες αρμοδιότητες και συχνές αλλαγές σε φορολογικούς και χωροταξικούς κανόνες. Μελέτες επισημαίνουν ελλείμματα σε εξειδικευμένες υποδομές επισκεπτών (π.χ. για ΑμεΑ), ανεπαρκή χωροταξικό σχεδιασμό σε ορισμένες περιοχές και «σύνθετο νομικό πλαίσιο» για επιχειρήσεις που παρέχουν πολλαπλές υπηρεσίες φιλοξενίας (Τσιότσου (2023)).

Παράλληλα, το καθεστώς βραχυχρόνιων μισθώσεων (πλατφόρμες τύπου Airbnb) έχει επιδράσει στον ανταγωνισμό προσθέτοντας πίεση στα παραδοσιακά καταλύματα,

ενώ η φορολογική επιβάρυνση αποτελεί διαχρονικό ζήτημα για την κερδοφορία μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου. Από την άλλη πλευρά, τα ευρωπαϊκά και εθνικά προγράμματα ενίσχυσης επενδύσεων σε «πράσινες» και ψηφιακές υποδομές λειτουργούν ως αντιστάθμισμα, προσφέροντας δυνατότητες εκσυγχρονισμού.

### 3.3 Ανάλυση SWOT ελληνικού τουρισμού και καταλυμάτων

Συνδυάζοντας τα παραπάνω ευρήματα με εξειδικευμένες αναλύσεις για προορισμούς όπως η Χαλκιδική, διαμορφώνεται η ακόλουθη συνοπτική SWOT εικόνα για τον ελληνικό τουρισμό και τον κλάδο των καταλυμάτων.



Εικόνα 11: Ανάλυση SWOT ελληνικού τουρισμού και καταλυμάτων

- **Δυνατά σημεία (Strengths)**

Ο ελληνικός τουρισμός στηρίζεται σε ένα σύνολο διαχρονικών πλεονεκτημάτων: πλούσιο φυσικό και πολιτιστικό περιβάλλον, ήπιο κλίμα, εκτεταμένη ακτογραμμή και ισχυρή παράδοση φιλοξενίας. Οι νεότερες εκθέσεις του ΙΝΣΕΤΕ δείχνουν ότι η Ελλάδα, μετά το 2023, έχει όχι μόνο ανακτήσει αλλά και ξεπεράσει τα προ πανδημίας επίπεδα, με

πάνω από 36 εκατ. διεθνείς αφίξεις και άνω των 20 δισ. ευρώ ταξιδιωτικές εισπράξεις, επιβεβαιώνοντας τη θέση της ως ώριμου και ελκυστικού προορισμού (ΙΝΣΕΤΕ (2025)).

Ταυτόχρονα, οι δείκτες φήμης και ικανοποίησης επισκεπτών είναι ιδιαίτερα υψηλοί σε όλες σχεδόν τις περιφέρειες, κάτι που συνδέεται με την ποικιλία και ποιότητα καταλυμάτων, αλλά και με την εδραίωση ειδικών μορφών, όπως ο πολιτιστικός, ο θρησκευτικός και ο αγροτουρισμός, οι οποίοι εμπλουτίζουν το βασικό προϊόν «ήλιος-θάλασσα».

- ***Αδυναμίες (Weaknesses)***

Παρά τα ισχυρά πλεονεκτήματα, η ελληνική τουριστική ανάπτυξη παρουσιάζει σημαντικές εσωτερικές αδυναμίες. Κυρίαρχη είναι η έντονη εποχικότητα και η χωρική συγκέντρωση της ζήτησης σε λίγες παράκτιες και νησιωτικές περιοχές, γεγονός που οδηγεί σε ανισομερή κατανομή των ωφελειών και πίεση σε υποδομές και περιβάλλον (Νάστο και Μιχαήλογλου (2015)).

Μελέτες για ειδικές μορφές τουρισμού επισημαίνουν επίσης ελλείψεις σε εξειδικευμένη τουριστική εκπαίδευση, σε οργανωμένη έρευνα και ανάλυση του κλάδου, αλλά και αδυναμίες στο μάρκετινγκ και την προβολή του ελληνικού προϊόντος, ιδιαίτερα σε διεθνές επίπεδο.

Σε αυτά προστίθεται το σύνθετο θεσμικό πλαίσιο και η χρονοβόρα αδειοδότηση επενδύσεων, που συχνά αποθαρρύνουν μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις φιλοξενίας από τον εκσυγχρονισμό ή τη διαφοροποίηση των υπηρεσιών τους (ΙΝΣΕΤΕ (2024)).

- ***Ευκαιρίες (Opportunities)***

Το εξωτερικό περιβάλλον προσφέρει σημαντικές δυνατότητες αναβάθμισης και αναπροσανατολισμού του ελληνικού τουρισμού. Η διεθνής και εγχώρια βιβλιογραφία δείχνει ότι ειδικές και εναλλακτικές μορφές – πολιτιστικός, συνεδριακός, θρησκευτικός, αγροτουρισμός, οικοτουρισμός, αθλητικός τουρισμός – γνωρίζουν αυξανόμενη ζήτηση και μπορούν να συμβάλουν στην επιμήκυνση της σεζόν και στην τόνωση αγροτικών και ορεινών περιοχών, εφόσον αξιοποιηθούν συστηματικά. Παράλληλα, οι πολιτικές βιωσιμότητας και η στροφή των ταξιδιωτών προς «πράσινες» εμπειρίες ανοίγουν τον δρόμο για επενδύσεις σε ενεργειακή αναβάθμιση καταλυμάτων, ήπιες δραστηριότητες στη φύση και κοινοτικές πρωτοβουλίες, όπου μέρος των εσόδων επιστρέφει στις τοπικές κοινωνίες. Επιπλέον, η ψηφιακή μετάβαση (διαδικτυακές κρατήσεις, social media, Big

Data) δίνει στις ελληνικές επιχειρήσεις εργαλεία στοχευμένης προβολής και καλύτερης διαχείρισης της ζήτησης, εφόσον επενδύσουν οργανωμένα σε δεξιότητες και υποδομές.

- **Απειλές (Threats)**

Οι κυριότερες εξωτερικές απειλές συνδέονται με την έντονη διεθνή ανταγωνιστικότητα και την περιβαλλοντική/κλιματική αστάθεια. Η Ελλάδα ανταγωνίζεται άμεσα δημοφιλείς μεσογειακούς προορισμούς όπως η Ισπανία, η Γαλλία, η Ιταλία, η Πορτογαλία, η Τουρκία και η Κροατία, που συχνά διαθέτουν χαμηλότερο κόστος ή πιο ανεπτυγμένες υποδομές, όπως δείχνουν οι συγκριτικές κατατάξεις δεικτών ανταγωνιστικότητας (Κουφός (2022)).

Ταυτόχρονα, η κλιματική αλλαγή – με άνοδο θερμοκρασιών, πυρκαγιές, πλημμύρες και διάβρωση ακτών – απειλεί άμεσα προορισμούς που στηρίζονται σε παράκτιο τουρισμό και μπορεί να μετατοπίσει τη ζήτηση προς περιοχές με ηπιότερο κλίμα ή καλύτερη προσαρμογή. Τέλος, νέες υγειονομικές ή οικονομικές κρίσεις, σε συνδυασμό με την αυξανόμενη απαίτηση των ταξιδιωτών για υψηλή ποιότητα, ψηφιακές υπηρεσίες και σαφή κριτήρια βιωσιμότητας, δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου επιχειρήσεις που δεν επενδύουν σε ανθεκτικότητα και καινοτομία κινδυνεύουν να χάσουν μερίδιο αγοράς.

### **3.4 Έρευνες αγοράς – Αντίληψη Έλληνα καταναλωτή, συμπεριφορά και τάσεις**

Η κατανόηση της συμπεριφοράς του Έλληνα ταξιδιώτη και των ξένων επισκεπτών είναι απαραίτητη για τη χάραξη στρατηγικής στον τουριστικό κλάδο. Οι μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί σε προορισμούς όπως η Πιερία, η Χαλκιδική παρουσιάζουν βασικές τάσεις.

Έρευνα για την Πιερία δείχνει ότι σημαντικό τμήμα του οικογενειακού προϋπολογισμού κατευθύνεται σε ξενοδοχεία και εστίαση, γεγονός που αποτυπώνει την αξία των διακοπών για τον Έλληνα, παρότι η οικονομική κρίση περιόρισε τα σχετικά ποσοστά (Κυπαρίσση (2017)).

Παράλληλα, το επιχειρηματικό σχέδιο για μονάδα στον Νέο Μαρμαρά καταγράφει ότι οι Έλληνες ταξιδιώτες ενημερώνονται κυρίως από συγγενείς και φίλους αλλά και από το διαδίκτυο για τα καταλύματα, ενώ οι παραδοσιακοί τουριστικοί οδηγοί και τα γραφεία παρουσιάζουν πτωτική σημασία (Αθανασίου (2021)).

Σε επίπεδο διεθνούς ζήτησης, η ανάλυση των κριτικών στο TripAdvisor για ξενοδοχεία της Χαλκιδικής αναδεικνύει ότι η καθαριότητα, η εξυπηρέτηση, η ποιότητα ύπνου και η τοποθεσία είναι οι βασικές διαστάσεις αξιολόγησης των επισκεπτών. Τα κοινωνικά μέσα λειτουργούν ως «ηλεκτρονικό στόμα-με-στόμα», με τις εμπειρίες των ταξιδιωτών να επηρεάζουν άμεσα τη φήμη και τη ζήτηση για κάθε μονάδα (Βαβάλα (2021)).

Η έρευνα αυτή δείχνει επίσης ότι οικογένειες και ζευγάρια είναι οι δύο κυρίαρχες ομάδες πελατών για τους παραθαλάσσιους προορισμούς, γεγονός που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στη διαμόρφωση του προϊόντος (τύποι δωματίων, πακέτα all inclusive, παιδικές δραστηριότητες κ.λπ.) (Βαβάλα (2021)).

Σε εθνικό επίπεδο, η Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Τουρισμού του ΙΝΣΕΤΕ ενσωματώνει δεδομένα φήμης από διαδικτυακές πλατφόρμες και καταγράφει υψηλές βαθμολογίες για την εμπειρία επίσκεψης σε όλες τις Περιφέρειες, ενώ τονίζει ότι θετικές αξιολογήσεις σε λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές δημιουργούν περιθώρια γεωγραφικής και χρονικής επέκτασης της τουριστικής δραστηριότητας (ΙΝΣΕΤΕ (2024)).

Ταυτόχρονα, έρευνες για τη βιωσιμότητα δείχνουν ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό ταξιδιωτών διεθνώς επιζητά πλέον «πράσινες» επιλογές και δηλώνει πρόθεση να επιλέγει οικολογικά καταλύματα, στοιχείο που μεταβάλλει τις προσδοκίες και οδηγεί σε αναβάθμιση των κριτηρίων επιλογής (π.χ. ενεργειακή απόδοση, διαχείριση αποβλήτων, τοπικότητα προϊόντων) (Τσιότσου (2023)).

Συνολικά, οι έρευνες αγοράς καταδεικνύουν ένα καταναλωτικό κοινό:

- περισσότερο ενημερωμένο και ψηφιακά ενδυναμωμένο,
- με έντονη χρήση κοινωνικών δικτύων και πλατφορμών αξιολόγησης,
- με αυξημένη ευαισθησία σε θέματα τιμής αλλά και ποιότητας / βιωσιμότητας,
- που εξακολουθεί να δίνει έμφαση στις παραδοσιακές αξίες των διακοπών (οικογένεια, ξεκούραση, ασφάλεια).

Η κατανόηση αυτών των τάσεων επιτρέπει στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις να προσαρμόσουν το μίγμα υπηρεσιών, την τιμολογιακή στρατηγική και τις δράσεις μάρκετινγκ, ώστε να εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και να περιορίσουν τους κινδύνους που το συνοδεύουν.

## **Κεφάλαιο 4. Η Επιχειρηματική ιδέα και υπό σύσταση εταιρία με το διακριτικό τίτλο «AMARA RESORT»**

Το «AMARA RESORT» αποτελεί επιχειρηματική ιδέα μικρής κλίμακας στον τομέα της παραθαλάσσιας φιλοξενίας. Προβλέπεται η ανάπτυξη συγκροτήματος πέντε (5) αυτοτελών κατοικιών τύπου loft, που η κάθε μία θα αναπτύσσεται σε δύο επίπεδα (ισόγειο και όροφος). Η εγκατάσταση των τουριστικών καταλυμάτων μελετάται σε οικόπεδο, έκτασης 400 τετραγωνικών μέτρων (τ.μ.) στα Νέα Μουδανιά Χαλκιδικής, σε απόσταση περίπου 300 μέτρων από τη θάλασσα.

Κάθε μονάδα έχει επιφάνεια 30 τ.μ. και διαθέτει αυλή και θέση στάθμευσης, ενώ στον υπαίθριο χώρο προβλέπεται η διαμόρφωση κοινόχρηστου χώρου barbecue, όπως φαίνεται και στην ακόλουθη εικόνα. Η χωροθέτηση και η κλίμακα της επένδυσης αποτελούν μονάδα τύπου μικρού resort ή boutique καταλύματος, παρά σε τυπικό ξενοδοχείο μαζικού τουρισμού. Η περιγραφή της εγκατάστασης θα παρουσιαστεί αναλυτικότερα στο επόμενο κεφάλαιο της παρούσας.



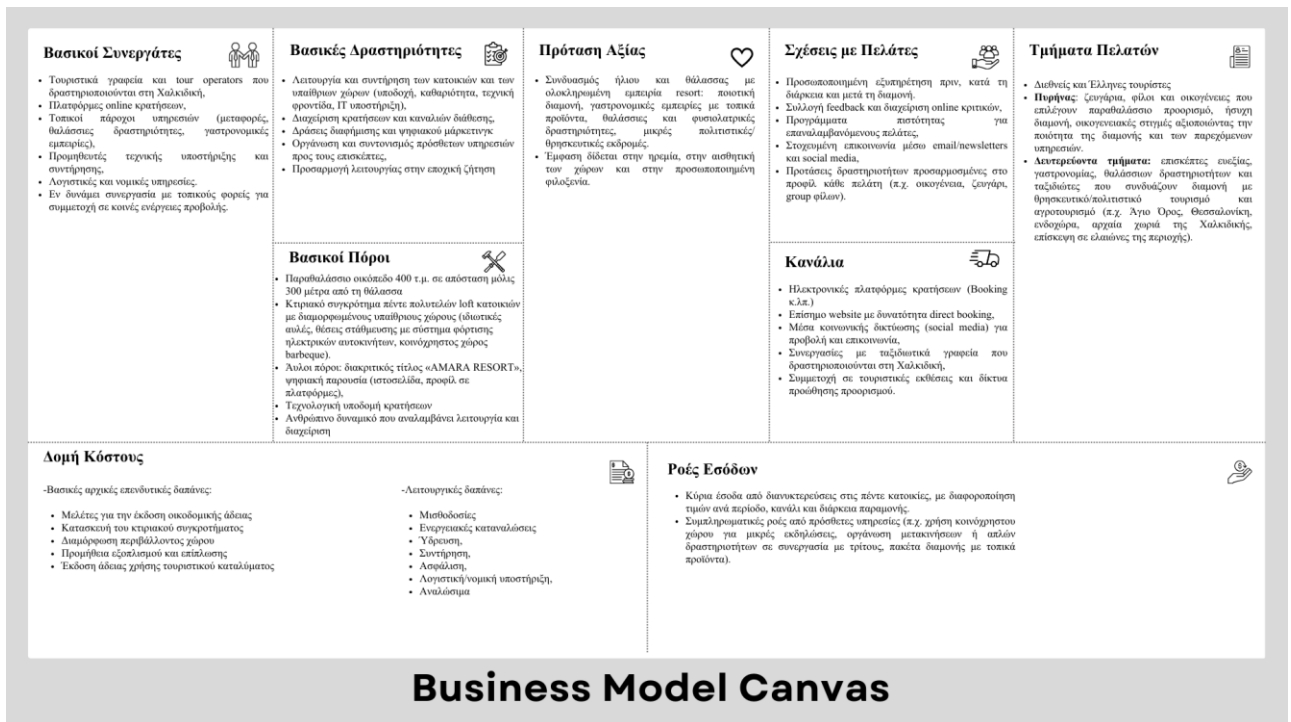
**Εικόνα 12: Ενδεικτική τρισδιάστατη απεικόνιση του κτιριακού συγκροτήματος «AMARA RESORT» σε λογισμικό Revit**

Κεντρικός στόχος της επιχειρηματικής ιδέας είναι η παροχή ποιοτικής διαμονής σε μικρές, αυτοτελείς μονάδες, οι οποίες συνδυάζουν τα χαρακτηριστικά κατοικίας με τις υπηρεσίες οργανωμένου καταλύματος. Το προτεινόμενο συγκρότημα

απευθύνεται κυρίως σε ζευγάρια και μικρές οικογένειες που επιλέγουν παραθαλάσσιο προορισμό για θερινές διακοπές, αλλά προτιμούν μικρής κλίμακας καταλύματα με μεγαλύτερο βαθμό ιδιωτικότητας και αυτονομίας. Ο κοινόχρηστος χώρος barbeque λειτουργεί συμπληρωματικά, ενισχύοντας τη δυνατότητα κοινωνικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των φιλοξενούμενων, ενώ η ύπαρξη ιδιωτικής αυλής και χώρου στάθμευσης ανά μονάδα ανταποκρίνεται σε ανάγκες άνεσης και ασφάλειας. Στον βαθμό που η επένδυση αξιοποιεί τα χωρικά πλεονεκτήματα της περιοχής (μικρή απόσταση από τη θάλασσα, κλίμα, πρόσβαση σε τουριστικές διαδρομές), εντάσσεται στη γενικότερη τάση ανάπτυξης μικρών τουριστικών μονάδων με έμφαση στην ποιότητα και τη διαφοροποίηση του προσφερόμενου προϊόντος.

Για την υλοποίηση του μοντέλου απαιτούνται, αφενός, υλικοί πόροι (παραθαλάσσιο οικόπεδο, κτιριακό συγκρότημα, διαμορφωμένοι υπαίθριοι χώροι, αναγκαίος εξοπλισμός) και, αφετέρου, άυλοι πόροι, όπως η ψηφιακή παρουσία της επιχείρησης, η τεχνολογική υποδομή διαχείρισης κρατήσεων και το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Βασικές δραστηριότητες αποτελούν η λειτουργία και συντήρηση των κατοικιών, η διαχείριση των καναλιών διάθεσης και της ηλεκτρονικής φήμης, καθώς και ο συντονισμός συνεργασιών με τοπικούς παρόχους υπηρεσιών. Οι κύριες ροές εσόδων προέρχονται από τις διανυκτερεύσεις, ενώ δευτερεύουσες πηγές μπορούν να αναπτυχθούν μέσω πρόσθετων υπηρεσιών και πακέτων διαμονής. Παράλληλα, η δομή κόστους περιλαμβάνει τις αρχικές επενδυτικές δαπάνες και τα επαναλαμβανόμενα λειτουργικά έξοδα, τα οποία απαιτούν προσεκτικό προγραμματισμό λόγω της εποχικότητας της ζήτησης.

Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου ή Business Model Canvas, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο που απεικονίζει δομημένα εννέα (9) βασικά στοιχεία μιας νέας επιχείρησης και βοηθά στη βέλτιστη οργάνωση μιας επιχειρηματικής ιδέας ώστε να μετατραπεί σε μία βιώσιμη πρόταση αξίας. Τα εννέα αυτά τμήματα αποτελούν οι πελάτες, η πρόταση αξίας, τα κανάλια διανομής, οι σχέσεις με τους πελάτες, οι ροές εσόδων, οι βασικοί πόροι, οι βασικές δραστηριότητες, οι βασικές συνεργασίες και η δομή κόστους (Murray and Scuotto (2015)). Ο ακόλουθος πίνακας περιλαμβάνει τον Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου για την περίπτωση της υπό σύσταση επιχείρησης «AMARA RESORT».



**Εικόνα 13: Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου της υπό μελέτη επιχείρησης «AMARA RESORT»**

## ΜΕΡΟΣ Β

### Κεφάλαιο 5. Επιχειρηματικό σχέδιο

Στο παρόν κεφάλαιο αναπτύσσεται το επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης «AMARA RESORT», που αποτελεί έναν οδηγό για την είσοδο στην αγορά και την ανάπτυξη της νέας επιχείρησης (KEMEL, Σουμπενιώτης (2025)).

#### 5.1 Περιγραφή της επιχείρησης

Η υπό σύσταση επιχείρηση με διακριτικό τίτλο «AMARA RESORT» αφορά στη δημιουργία μικρής τουριστικής μονάδας παραθεριστικού χαρακτήρα στη Χαλκιδική. Εντάσσεται στον τριτογενή τομέα και ειδικότερα στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών τουριστικού καταλύματος. Η δραστηριότητα αφορά κυρίως τουρισμό αναψυχής (leisure), με έμφαση στις θερινές διακοπές σε παραθαλάσσιο προορισμό. Η νομική μορφή μπορεί να επιλεγεί, ενδεικτικά, ως Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (I.K.E.) ή Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.), ώστε να διασφαλίζεται ευελιξία στη διαχείριση και περιορισμένη ευθύνη των εταίρων. Η επιχειρηματική ιδέα εστιάζει στην παροχή ποιοτικής διαμονής σε 5 αυτοτελείς κατοικίες, τύπου loft, αναπτυσσόμενες σε

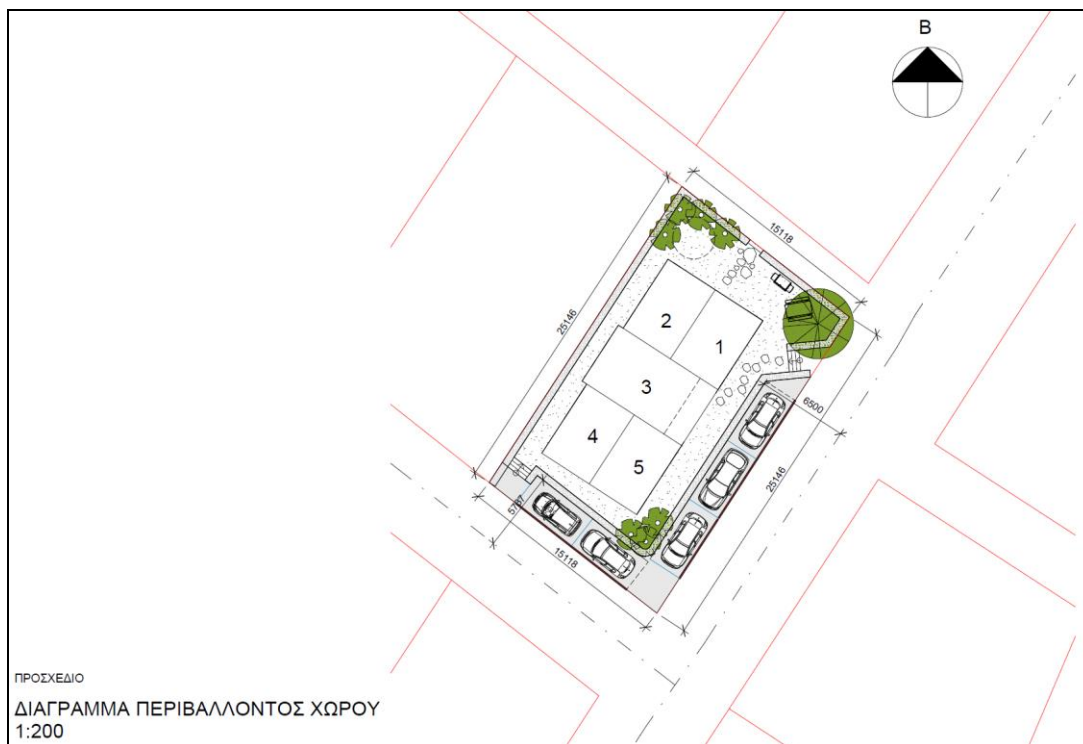
δύο επίπεδα η καθεμία, χωρητικότητας έως έξι ατόμων ανά μονάδα (Εικόνα 12). Οι κατοικίες θα βρίσκονται σε παραθαλάσσιο οικοπέδο επιφάνειας περίπου 400 τ.μ., σε απόσταση περίπου 300 μέτρων από τη θάλασσα. Το «AMARA RESORT» τοποθετείται στην αγορά ως μικρής κλίμακας κατάλυμα τύπου boutique resort, που συνδυάζει χαρακτηριστικά «ενοικιαζόμενης κατοικίας» με οργανωμένες υπηρεσίες φιλοξενίας.

Η επιχείρηση στοχεύει κυρίως σε ζευγάρια και μικρές οικογένειες, ελληνικής και αλλοδαπής προέλευσης, οι οποίοι αναζητούν ήσυχες, ποιοτικές διακοπές σε καταλύματα με ιδιωτικότητα, άνεση και δυνατότητα αυτονομίας. Η πρόταση αξίας ενισχύεται από τη διαμόρφωση ιδιωτικής αυλής και θέσης στάθμευσης για κάθε κατοικία, καθώς και από έναν κοινόχρηστο χώρο barbecue, ο οποίος λειτουργεί ως σημείο ήπιας κοινωνικής αλληλεπίδρασης των φιλοξενούμενων.

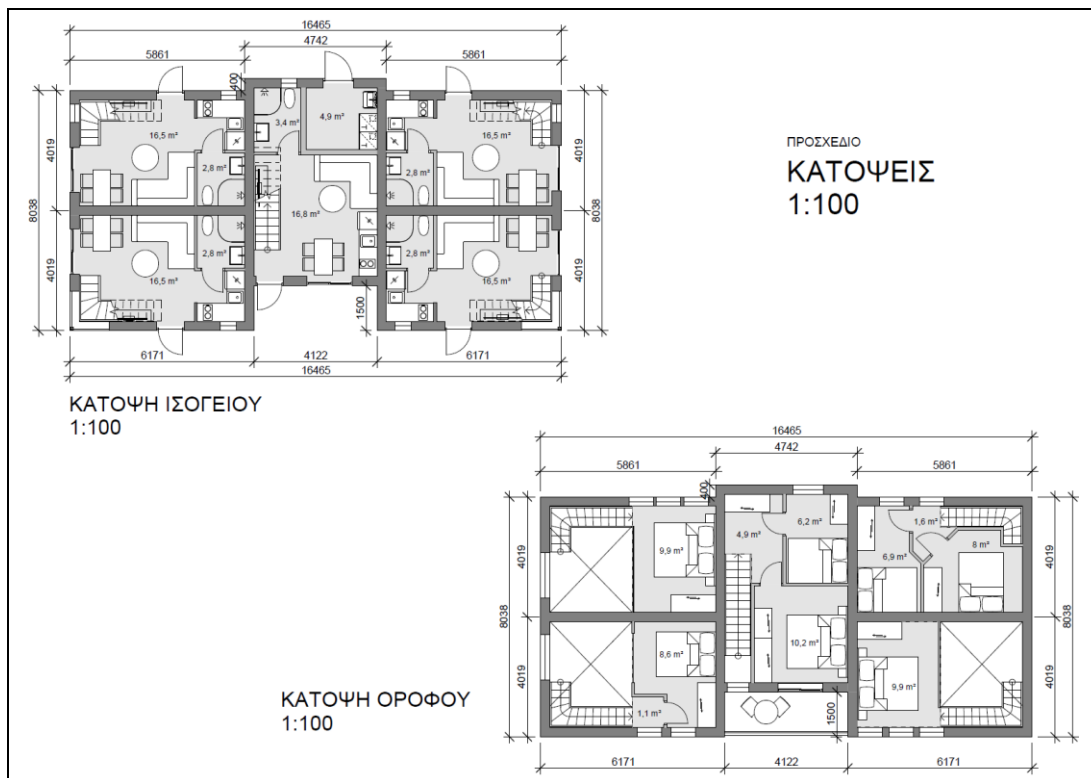
Στις ακόλουθες εικόνες (Εικόνα 14 και Εικόνα 15) αποτυπώνεται ο περιβάλλον χώρος και οι κατόψεις κάθε κατοικίας, όπως έχουν σχεδιαστεί μέχρι στιγμής. Κάθε κατοικία θα έχει ανεξάρτητη είσοδο και ατομικό αύλιο χώρο, ενώ θα υπάρχει κοινόχρηστος χώρος barbecue και συνάθροισης σε κiosk σε σημείο περιμετρικά του οικοπέδου. Κάθε κατοικία, θα έχει το δικό της χώρο στάθμευσης εξωτερικά της περιφραξής του οικοπέδου με πρόβλεψη σημείων φόρτισης ηλεκτρικών αυτοκινήτων.

Ως προς τους εσωτερικούς χώρους των κατοικιών, στο ισόγειο, έκτασης 19 τ.μ., βρίσκεται το σαλόνι, το λουτρό και ο χώρος της κουζίνας με την τραπεζαρία, ενώ στον όροφο, έκτασης 10 τ.μ., βρίσκεται η κρεβατοκάμαρα με χώρο αποθήκευσης. Η επικοινωνία των δύο επιπέδων θα πραγματοποιείται με εσωτερική σκάλα. Σημειώνεται ότι η κεντρική κατοικία (No 3) διαθέτει επιπλέον βεράντα στον όροφο.

Οι συνολικές καταναλώσεις του συγκροτήματος θα καλύπτονται σε μεγάλο βαθμό από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (φωτοβολταϊκό σύστημα) στο δώμα των κατοικιών, ενώ η εγκατάσταση συστήματος ηλιακών συλλεκτών θα χρησιμεύει για την εξασφάλιση ζεστού νερού χρήσης στις κατοικίες. Τέλος, η ψύξη/θέρμανση κάθε loft θα πραγματοποιείται με κλιματιστικές μονάδες.



**Εικόνα 14: Προσχέδιο του περιβάλλοντος χώρου των 5 κατοικιών σε λογισμικό Autocad**



**Εικόνα 15: Προσχέδιο των κατόψεων των δύο επιπέδων κάθε κατοικίας σε λογισμικό Autocad**

Το όραμα (vision) της επιχείρησης είναι η σταδιακή καθιέρωση του «AMARA RESORT» ως αναγνωρίσιμου, μικρής κλίμακας καταλύματος ποιότητας στη Χαλκιδική, το οποίο θα διαφοροποιείται από τα τυπικά ενοικιαζόμενα δωμάτια και από τις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, προσφέροντας περισσότερο «εμπειρία φιλοξενίας» παρά απλή διαμονή.

Η αποστολή (mission) συνοψίζεται στην προσφορά άνετης και λειτουργικής διαμονής σε αυτοτελείς κατοικίες, με βασικές υπηρεσίες φιλοξενίας, σε περιβάλλον μικρής κλίμακας, φιλικό προς τον επισκέπτη και σε αρμονία με το φυσικό περιβάλλον της περιοχής. Η διάθεση του καταλύματος θα βασίζεται κυρίως σε ηλεκτρονικά κανάλια (ιστοσελίδα, πλατφόρμες κρατήσεων, social media) και δευτερευόντως σε συνεργασίες με τουριστικά γραφεία και μικρούς tour operators.

Η επιχειρηματική φιλοσοφία δίνει έμφαση σε τρεις άξονες: ποιότητα υπηρεσιών, σεβασμός στο φυσικό και οικιστικό περιβάλλον και διαχρονική σχέση με τον πελάτη. Η μονάδα επιδιώκει να τοποθετηθεί σε επίπεδο τιμών που αντανακλά την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος, χωρίς να απευθύνεται αποκλειστικά σε υψηλού εισοδήματος κοινό.

Σε χρονικό ορίζοντα τριετίας, στόχος είναι η επίτευξη υψηλών ποσοστών πληρότητας κατά την κύρια θερινή περίοδο, η σταδιακή επιμήκυνση της σεζόν μέσω προσέλκυσης πελατών εκτός Ιουλίου–Αυγούστου, και η διαμόρφωση σταθερής πελατειακής βάσης επαναλαμβανόμενων επισκεπτών. Οι βασικοί στόχοι της επιχείρησης μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- επίτευξη λειτουργικής ετοιμότητας και πλήρους αδειοδότησης εντός του πρώτου έτους,
- επίτευξη ικανοποιητικής πληρότητας (π.χ. >65–70% στους μήνες αιχμής) εντός της πρώτης τριετίας,
- διαμόρφωση θετικής ηλεκτρονικής φήμης (online reviews) και σταδιακή αύξηση των άμεσων κρατήσεων μέσω της ιστοσελίδας,
- δυνατότητα επέκτασης της δραστηριότητας σε βάθος χρόνου (π.χ. προσθήκη συμπληρωματικών υπηρεσιών ή επιπλέον καταλυμάτων).

## **5.2 Προϊόντα και υπηρεσίες**

Το βασικό «προϊόν» της επιχείρησης είναι η διαμονή σε 5 πλήρως επιπλωμένες κατοικίες τύπου loft, αναπτύσσονται σε δύο επίπεδα, με χωρητικότητα έως έξι ατόμων

ανά μονάδα. Η κάθε κατοικία περιλαμβάνει, ενδεικτικά, χώρο καθιστικού, χώρο ύπνου σε ανώτερο επίπεδο, λουτρό, μικρή κουζίνα (kitchenette) και άμεση πρόσβαση σε ιδιωτική αυλή. Ο σχεδιασμός αποσκοπεί στο να συνδυάζει τη λειτουργικότητα με μια αισθητική που συνδέεται με το παραθαλάσσιο περιβάλλον της Χαλκιδικής.

Εκτός από τη βασική υπηρεσία διαμονής, η επιχείρηση θα προσφέρει:

- ✓ Βασικές υπηρεσίες φιλοξενίας (καθαριότητα, αλλαγή λευκών ειδών, υποδοχή/αναχώρηση, παροχή πληροφοριών για την περιοχή).
- ✓ Χρήση κοινόχρηστου χώρου barbeque, ο οποίος θα μπορεί να αξιοποιείται από ομάδες επισκεπτών σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα και με απλούς κανόνες λειτουργίας.
- ✓ Δυνατότητα προσθήκης συμπληρωματικών υπηρεσιών μέσω συνεργασιών (π.χ. οργάνωση μεταφοράς από/προς αεροδρόμιο, απλές εκδρομές, θαλάσσιες δραστηριότητες, προμήθεια καλαθιού καλωσορίσματος (welcome basket) με τοπικά προϊόντα).

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του προϊόντος σε σχέση με πιο «τυπικά» δωμάτια/στούντιο ή μεγάλες μονάδες είναι η μικρή κλίμακα, η ιδιωτικότητα, η δυνατότητα να φιλοξενηθούν άνετα οικογένειες ή μικρές παρέες έως 6 ατόμων σε κάθε κατοικία και η εγγύτητα στη θάλασσα, χωρίς όμως να βρίσκεται το κατάλυμα σε περιβάλλον μαζικού τουρισμού υψηλής πυκνότητας. Η λειτουργία ως συγκρότημα 5 κατοικιών επιτρέπει τη συγκράτηση του λειτουργικού κόστους, διατηρώντας παράλληλα ένα επίπεδο παροχών ανώτερο από αυτό ενός τυπικού δωματίου.

### **5.3 Σχέδιο μάρκετινγκ**

#### **5.3.1 Ανάλυση αγοράς και κλάδου**

Η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον ευρύτερο κλάδο των τουριστικών καταλυμάτων στην Ελλάδα, και πιο συγκεκριμένα στην περιφερειακή αγορά της Χαλκιδικής, η οποία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παραθαλάσσιους προορισμούς της χώρας για εγχώριο και διεθνή τουρισμό. Η περιοχή χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα, με κορύφωση της ζήτησης τους μήνες Ιούλιο–Αύγουστο και υψηλή πληρότητα σε Σαββατοκύριακα της άνοιξης και αρχών φθινοπώρου. Στο πλαίσιο αυτό, η αγορά εμφανίζει συνδυασμό μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων (all inclusive, resort) και

μικρών/οικογενειακών καταλυμάτων (ενοικιαζόμενα δωμάτια, διαμερίσματα, μικρές βίλες).

Οι γενικότερες τάσεις στον τουρισμό, όπως αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, δείχνουν αυξανόμενο ενδιαφέρον για καταλύματα μικρής κλίμακας με ιδιαίτερο χαρακτήρα, συνδυασμό αυτονομίας και βασικής εξυπηρέτησης και δυνατότητα «εμπειρίας» και όχι μόνο διανυκτέρευσης (π.χ. τοπικές δραστηριότητες, επαφή με τον τόπο).

Στο πλαίσιο αυτό, η επιχειρηματική ιδέα του «AMARA RESORT» ευθυγραμμίζεται με την τάση για “boutique” ή “lifestyle” διαμονή, η οποία διαφοροποιείται τόσο από τη μαζική ξενοδοχειακή προσφορά όσο και από τα βασικά δωμάτια χαμηλότερων προδιαγραφών.

### **5.3.2 Τμηματοποίηση αγοράς – αγορά στόχος**

Η αγορά-στόχος της επιχείρησης μπορεί να οριστεί σε δύο βασικές κατηγορίες:

- a) Ζευγάρια και μικρές οικογένειες (2-4 ατόμων). Οι ηλικιακές ομάδες που απευθύνεται ανήκουν σε ένα εύρος 25-80 ετών με ένα μέσο έως ανώτερο εισόδημα. Επίσης, το αγοραστικό κοινό παρουσιάζει προτίμηση σε καταλύματα που έχουν την αίσθηση οικίας και αυτονομία (κουζίνα, αυλή). Τέλος, θα έχουν ευαισθησία στην ποιότητα και στην καθαριότητα, περισσότερο παρά στη χαμηλότερη δυνατή τιμή.
- b) Μικρές παρέες έως 6 ατόμων. Πρόκειται για ομάδες φίλων που επιθυμούν κοινή διαμονή σε έναν χώρο με ιδιωτικότητα. Θα μπορούν να εκμεταλλευτούν τη δυνατότητα χρήσης του κοινόχρηστου χώρου barbeque και υπαίθριων δραστηριοτήτων.

Γεωγραφικά, η στόχευση περιλαμβάνει τόσο την εγχώρια αγορά (Βόρεια Ελλάδα, Αττική κ.ά.) όσο και τη διεθνή αγορά (κυρίως Ευρωπαίοι επισκέπτες που ήδη επιλέγουν τη Χαλκιδική ως προορισμό). Δημογραφικά, απευθύνεται σε επισκέπτες με βασικό ενδιαφέρον για παραθερισμό, θαλάσσιο μπάνιο, χαλάρωση και ήπιες μορφές αναψυχής.

### **5.3.3 Ανάλυση ανταγωνισμού**

Ο ανταγωνισμός προέρχεται κυρίως από:

- Μικρά ξενοδοχεία και ενοικιαζόμενα δωμάτια της περιοχής,

- Αυτοτελείς βίλες/κατοικίες που προσφέρονται μέσω πλατφορμών βραχυχρόνιας μίσθωσης,
- Μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες που λειτουργούν ως resort.

Σε επίπεδο τιμής, οι μικρές μονάδες προσφέρουν συχνά ανταγωνιστικά ημερήσια μισθώματα, ενώ οι μεγάλες μονάδες προσφέρουν πρόσθετες υπηρεσίες (all-inclusive, προγράμματα δραστηριοτήτων κ.λπ.). Το «AMARA RESORT» επιδιώκει να τοποθετηθεί ενδιάμεσα, προσφέροντας υψηλότερη ποιότητα χώρου από τυπικά δωμάτια, αλλά σε μικρότερη κλίμακα και χωρίς το πλήρες πακέτο υπηρεσιών ενός μεγάλου resort.

Τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του τουριστικού καταλύματος είναι:

- ο μικρός αριθμός μονάδων (προσωποποιημένος χαρακτήρας),
- η δυνατότητα φιλοξενίας έως 6 ατόμων ανά μονάδα,
- η ιδιωτική αυλή και στάθμευση για κάθε κατοικία,
- η εγγύτητα στη θάλασσα σε συνδυασμό με ήσυχο περιβάλλον,
- η δυνατότητα χρήσης κοινόχρηστου barbeque και σχεδιασμού απλών εμπειριών για τους επισκέπτες.

Τα μειονεκτήματα των καταλυμάτων αυτών σε σχέση με μεγάλες μονάδες της περιοχής αποτελούν η περιορισμένη γκάμα υπηρεσιών (π.χ. δεν υπάρχει spa, πισίνα, εστιατόριο εντός του συγκροτήματος) και η εξάρτηση από την εποχική ζήτηση της περιοχής.

### **5.3.4 Στρατηγική τοποθέτησης και μίγμα μάρκετινγκ (4P)**

- ❖ Προϊόν (Product): Συνδυασμός διαμονής σε loft δύο επιπέδων, με χαρακτηριστικά «σπιτιού» (κουζίνα, αυλή, χώρος στάθμευσης) και βασικές υπηρεσίες φιλοξενίας. Η επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει θεματικές προτάσεις (π.χ. «οικογενειακό πακέτο», «πακέτο φίλων», «ρομαντικό πακέτο»), χωρίς να αλλοιώνει τη βασική δομή του προϊόντος.
- ❖ Τιμή (Price): Η τιμολόγηση θα βασίζεται σε συνδυασμό κόστους και αντιληπτής αξίας, με εύρος τιμών αντίστοιχο καταλυμάτων παρόμοιας κατηγορίας στην περιοχή. Η στρατηγική δεν θα επιδιώκει «χαμηλότερη τιμή στην αγορά», αλλά ανταγωνιστική τιμή για την κατηγορία μικρών, ποιοτικών καταλυμάτων. Μπορεί να εφαρμοστεί διαφοροποίηση τιμών ανά: περίοδο (υψηλή–μέση–χαμηλή σεζόν), διάρκεια διαμονής (εκπτώσεις για μεγαλύτερες διαμονές), κανάλι κράτησης (ενδεχομένως ευνοϊκότερες τιμές για απευθείας κρατήσεις).

- ❖ Διανομή (Place): Το προϊόν θα διατίθεται κυρίως μέσω της επίσημης ιστοσελίδας του καταλύματος με μηχανή κρατήσεων, των ηλεκτρονικών πλατφορμών (OTAs) και συνεργασιών με τουριστικά γραφεία/tour operators που δραστηριοποιούνται στη Χαλκιδική. Επιπλέον, η διαθεσιμότητα και οι τιμές θα διαχειρίζονται μέσω συστημάτων channel manager/PMS, ώστε να αποφεύγονται τυχόν διπλοκρατήσεις και να βελτιστοποιείται η πληρότητα.
- ❖ Προώθηση (Promotion): Η επικοινωνία θα στηρίζεται σε ψηφιακό μάρκετινγκ (social media, φωτογραφικό υλικό, απλές καμπάνιες), προσεγμένη παρουσία σε πλατφόρμες κρατήσεων (φωτογραφίες, περιγραφές, απάντηση σε κριτικές), συμμετοχή σε τοπικές δράσεις προβολής προορισμού, ενθάρρυνση «word-of-mouth» και επιστροφής πελατών (π.χ. εκπτώσεις επαναλαμβανόμενων επισκεπτών).

### 5.3.5 Πολιτική τιμολόγησης

Η πολιτική τιμολόγησης θα βασιστεί κυρίως στη λογική “cost plus” σε συνδυασμό με την αντιληπτή αξία (value-based), ώστε να καλύπτονται τα σταθερά και μεταβλητά κόστη και να διασφαλίζεται ικανοποιητικό περιθώριο κέρδους. Οι τιμές θα συγκρίνονται συστηματικά με τον ανταγωνισμό και θα αναθεωρούνται ανάλογα με:

- την πληρότητα,
- την ανταπόκριση της αγοράς,
- την εξέλιξη του κόστους (ενέργεια, συντήρηση, αναλώσιμα).

## 5.4 Σχέδιο λειτουργίας (Operation Plan)

Το σχέδιο λειτουργίας περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο το «AMARA RESORT» θα λειτουργεί σε καθημερινή βάση.

### ❖ Τοποθεσία και εγκαταστάσεις:

Η μονάδα βρίσκεται σε παραθαλάσσιο οικοπέδο 400 τ.μ. στη Χαλκιδική, σε απόσταση περίπου 300 μ. από τη θάλασσα. Στις εγκαταστάσεις περιλαμβάνονται οι 5 κατοικίες τύπου loft, οι ιδιωτικές αυλές, οι θέσεις στάθμευσης και ο κοινόχρηστος υπαίθριος χώρος (barbeque, χώρος συνάθροισης). Ο σχεδιασμός στοχεύει στη βέλτιστη αξιοποίηση του διαθέσιμου οικοπέδου χωρίς υπερδόμηση, δίνοντας έμφαση σε επαρκή φωτισμό, αερισμό και ιδιωτικότητα μεταξύ των μονάδων.

### ❖ Καθημερινή λειτουργία:

Η καθημερινή λειτουργία περιλαμβάνει:

- ✓ διαδικασίες check-in / check-out,
- ✓ καθαριότητα δωματίων και κοινόχρηστων χώρων,
- ✓ συντήρηση εξοπλισμού και κτιριακών εγκαταστάσεων,
- ✓ διαχείριση κρατήσεων και επικοινωνίας με πελάτες,
- ✓ οργάνωση χρήσης του κοινόχρηστου χώρου barbeque.

Η λειτουργία της μονάδας θα είναι κυρίως εποχική, με πλήρη δραστηριοποίηση τους θερινούς μήνες και πιθανή λειτουργία σε μειωμένη κλίμακα εκτός αιχμής (π.χ. Σαββατοκύριακα άνοιξης και φθινοπώρου).

❖ Προμηθευτές και αποθέματα:

Η επιχείρηση θα συνεργάζεται με τοπικούς προμηθευτές για:

- ✓ αναλώσιμα καθαριότητας και υγιεινής,
- ✓ λευκά είδη και εξοπλισμό δωματίου,
- ✓ συντηρήσεις (τεχνικοί, ηλεκτρολόγοι, υδραυλικοί).

Τα αποθέματα θα διατηρούνται σε επίπεδο που διασφαλίζει την απρόσκοπτη λειτουργία κατά τη διάρκεια της σεζόν, χωρίς υπερβολικές δεσμεύσεις κεφαλαίου.

❖ Ωράριο λειτουργίας:

Δεδομένου ότι πρόκειται για συγκρότημα κατοικιών και όχι ξενοδοχείο με 24ωρη ρεσεψιόν, η φυσική παρουσία προσωπικού μπορεί να οργανωθεί σε διευρυμένο ωράριο (π.χ. πρωί-απόγευμα), με δυνατότητα τηλεφωνικής/ηλεκτρονικής επικοινωνίας για επείγοντα θέματα εκτός ωραρίου.

❖ Γραφειοκρατικές απαιτήσεις:

Η επιχείρηση οφείλει να συμμορφωθεί με το ισχύον ρυθμιστικό και φορολογικό πλαίσιο για τουριστικά καταλύματα μικρής κλίμακας (άδειες λειτουργίας, πολεοδομικές ρυθμίσεις, κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, φορολογικές υποχρεώσεις).

## **5.5 Διοίκηση και οργάνωση**

Η διοίκηση του «AMARA RESORT» θα ασκείται από τους ιδιοκτήτες, οι οποίοι αναλαμβάνουν το στρατηγικό σχεδιασμό, τη χρηματοοικονομική διαχείριση, τη γενική εποπτεία της λειτουργίας και το συντονισμό συνεργασιών και προμηθευτών.

Η οργανωτική δομή είναι απλή και ευέλικτη, όπως συνήθως συμβαίνει σε μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις φιλοξενίας. Ανάλογα με το επίπεδο πληρότητας, θα απασχολούνται:

- προσωπικό καθαριότητας,
- ενδεχομένως βοηθητικό προσωπικό για εξωτερικές εργασίες/συντηρήσεις,
- εξωτερικοί συνεργάτες σε λογιστικές, νομικές και τεχνικές υπηρεσίες.

Σε βάθος χρόνου, εφόσον ο όγκος εργασιών το δικαιολογεί, θα εξεταστεί η πρόσληψη υπεύθυνου λειτουργίας (property manager) για την καθημερινή διαχείριση των κρατήσεων, της επικοινωνίας με τους πελάτες και της λειτουργίας της μονάδας.

## **5.6 Δαπάνες έναρξης και κεφαλαιακές ανάγκες**

Οι δαπάνες έναρξης περιλαμβάνουν:

1. Κόστος μελετών, αδειοδοτήσεων και αρχιτεκτονικού/στατικού σχεδιασμού.
2. Κόστος κατασκευής των 5 κατοικιών και διαμόρφωσης περιβάλλοντος χώρου.
3. Κόστος προμήθειας εξοπλισμού (έπιπλα, ηλεκτρικές συσκευές, εξοπλισμός κουζίνας, εξοπλισμός εξωτερικού χώρου).
4. Κόστος εγκατάστασης φωτοβολταϊκού συστήματος και ηλιακών συλλεκτών
5. Κόστος διαμόρφωσης ψηφιακής παρουσίας (ιστοσελίδα, φωτογράφιση, βασικό branding).
6. Προβλεπόμενα έξοδα μάρκετινγκ για τη φάση εισόδου στην αγορά.
7. Λοιπές δαπάνες (νομικά έξοδα, ίδρυση εταιρείας κ.λπ.).

Για την κάλυψη των παραπάνω, θα απαιτηθεί συνδυασμός ιδίων κεφαλαίων, δανειακής σύμβασης και προγραμμάτων ενίσχυσης (εφόσον υπάρχουν και πληρούνται τα κριτήρια), όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια.

## **5.7 Χρηματοοικονομικό σχέδιο**

Η παρούσα ενότητα αποσκοπεί στη συνολική χρηματοοικονομική αποτίμηση της επενδυτικής πρότασης του «AMARA RESORT», μέσω της ανάλυσης της τουριστικής ζήτησης, της εκτίμησης εσόδων και εξόδων, της κατάρτισης ταμειακών ροών και της εφαρμογής διεθνώς αποδεκτών δεικτών αξιολόγησης επενδύσεων. Στόχος είναι να διερευνηθεί αν η επένδυση είναι οικονομικά βιώσιμη και ικανή να δημιουργήσει μακροχρόνια αξία.

### 5.7.1 Δυναμικότητα και μηνιαία κατανομή διανυκτερεύσεων

Για την πρόβλεψη της αναμενόμενης ζήτησης σε ενοικίαση κατοικιών, αρχικά λήφθηκε υπόψη η δυναμικότητα της τουριστικής μονάδας, δηλαδή το μέγιστο αριθμό δωματίων προς ενοικίαση σε περίπτωση πληρότητας σε ποσοστό 100%. Όπως έχει αναλυθεί σε προηγούμενα κεφάλαια, τα υπό μελέτη καταλύματα είναι στο σύνολο πέντε ανεξάρτητες κατοικίες. Οι κατοικίες αναμένεται να λειτουργούν τους μήνες Απρίλιο έως Οκτώβριο, με τρεις (3) διανυκτερεύσεις κατ' ελάχιστο, ωστόσο τα καταλύματα θα είναι διαθέσιμα καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε για ένα χρονικό ορίζοντα 20 ετών.

Επιπλέον, λήφθηκαν υπόψη στατιστικά δεδομένα της ΕΛΣΤΑΤ για την Κεντρική Μακεδονία και συγκεκριμένα για την Περιφερειακή Ενότητα Χαλκιδικής για το έτος 2023 (ΙΝΣΕΤΕ (2024)). Σύμφωνα με αυτά, οι αφίξεις, οι διανυκτερεύσεις και η πληρότητα σε ξενοδοχειακά καταλύματα της Χαλκιδικής παρουσιάζουν συνεχή αυξητική τάση τα έτη 2021-2023 και συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα για το έτος 2023.

**Πίνακας 8: Στοιχεία αφίξεων, διανυκτερεύσεων και πληρότητας σε ξενοδοχειακά καταλύματα της Χαλκιδικής το έτος 2023 (ΙΝΣΕΤΕ (2024))**

Αφίξεις αλλοδαπών	962.007
Αφίξεις ημεδαπών	178.573
Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών	5.160.564
Διανυκτερεύσεις ημεδαπών	573.099
Μέση ετήσια πληρότητα	60,5%

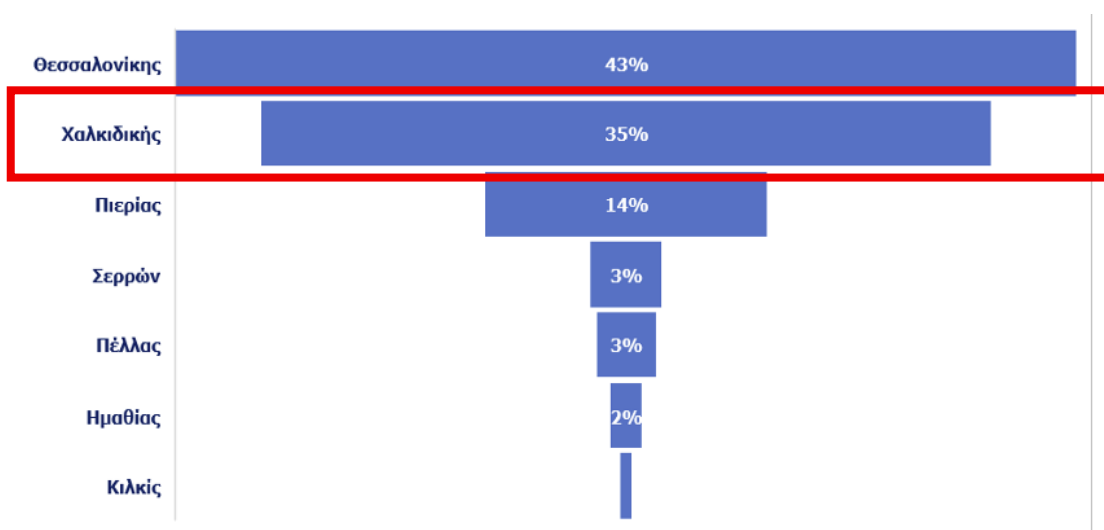
Η μέση διάρκεια παραμονής υπολογίζεται σε περίπου 5 διανυκτερεύσεις,  
*Μέση διάρκεια παραμονής = Συνολικές διανυκτερεύσεις / Συνολικές αφίξεις*

$$= 5.733.663 / 1.140.580 \approx 5 \text{ διανυκτερεύσεις} \quad (1)$$

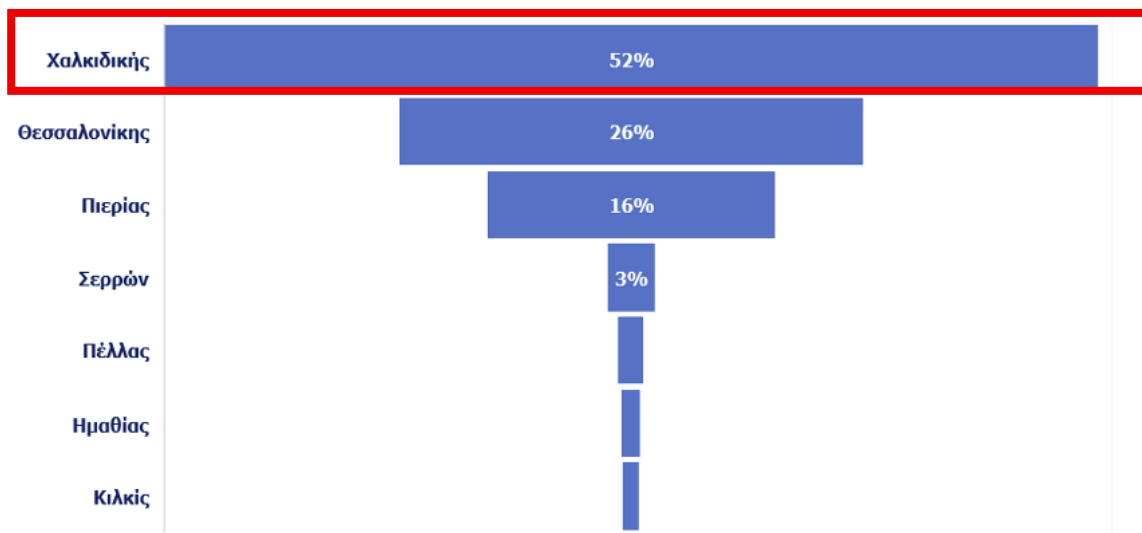
Το στοιχείο αυτό είναι πλήρως συμβατό με το επιχειρηματικό μοντέλο του «AMARA RESORT», όπου προβλέπεται ελάχιστη διαμονή τριών διανυκτερεύσεων, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω.

Στα διαγράμματα που ακολουθούν (Εικόνα 16 και Εικόνα 17) αποτυπώνεται η ποσοστιαία κατανομή για το έτος 2023, των αφίξεων και διανυκτερεύσεων στα ξενοδοχειακά καταλύματα της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, σύμφωνα με τη

μελέτη INΣΕΤΕ 2024. Η Ενότητα Θεσσαλονίκης κατέγραψε ποσοστό 43% των αφίξεων, κατακτώντας της πρώτη θέση, ενώ το δεύτερο υψηλότερο μερίδιο αφίξεων κατέχει η Χαλκιδική με ποσοστό 35%, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι η Χαλκιδική βρίσκεται αρκετά υψηλά στις προτιμήσεις των επισκεπτών που αναζητούν τουριστικά καταλύματα. Επιπλέον, ως προς την κατανομή των διανυκτερεύσεων, η Χαλκιδικής εμφάνισε το υψηλότερο ποσοστό το έτος 2023, ίσο προς 52% με σημαντική διαφορά συγκριτικά με τις υπόλοιπες Ενότητες. Τα παραπάνω στοιχεία καταδεικνύουν ότι η Χαλκιδική συγκαταλέγεται στους πλέον ώριμους και εδραιωμένους τουριστικούς προορισμούς της Κεντρικής Μακεδονίας, με υψηλή διεθνή αναγνωρισιμότητα και έντονη εποχικότητα, κυρίως κατά τους θερινούς μήνες.



**Εικόνα 16: Ποσοστιαία κατανομή των αφίξεων σε ξενοδοχειακά καταλύματα στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας ανά Περιφερειακή Ενότητα για το έτος 2023 (INΣΕΤΕ (2024))**



**Εικόνα 17: Ποσοστιαία κατανομή των διανυκτερεύσεων σε ξενοδοχειακά καταλύματα στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας ανά Περιφερειακή Ενότητα για το έτος 2023 (ΙΝΣΕΤΕ (2024))**

### **5.7.2 Θεωρητική δυναμικότητα και πληρότητα του «AMARA RESORT»**

Το «AMARA RESORT» αποτελεί μια μικρής κλίμακας ποιοτική τουριστική μονάδα με μέγιστη ετήσια θεωρητική δυναμικότητα να υπολογίζεται ως εξής:

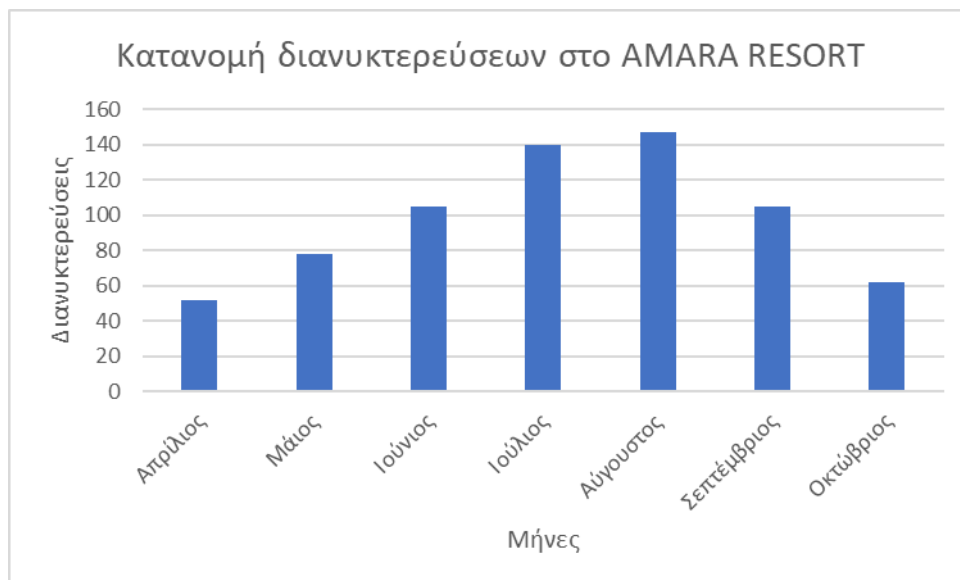
$$5 \text{ κατοικίες} \times 365 \text{ ημέρες} = 1.825 \text{ διαθέσιμες διανυκτερεύσεις} \quad (2)$$

Λαμβάνοντας υπόψη τη μέση πληρότητα της Χαλκιδικής (60,5%), τη στοχευμένη περίοδο λειτουργίας (Απρίλιος–Οκτώβριος) και τον ποιοτικό χαρακτήρα της μονάδας, υιοθετείται η ρεαλιστική υπόθεση πληρότητας 60–65% για το «AMARA RESORT», που αντιστοιχεί σε περίπου 1.100–1.180 διανυκτερεύσεις ετησίως.

Λαμβάνοντας υπόψη την περίοδο λειτουργίας (Απρίλιος–Οκτώβριος), την έντονη θερινή αιχμή της Χαλκιδικής και τα στοιχεία πληρότητας του έτους 2023 διαμορφώθηκε ο ακόλουθος πίνακας μηνιαίας κατανομής διανυκτερεύσεων της ξενοδοχειακής μονάδας (Πίνακας 9). Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα της εικόνας που ακολουθεί (Εικόνα 18) οι διανυκτερεύσεις αυξάνονται κατά τους καλοκαιρινούς μήνες και κορυφώνονται τον Αύγουστο, ενώ στη συνέχεια μειώνονται, ακολουθώντας στη συμπεριφορά της ζήτησης της Χαλκιδικής.

**Πίνακας 9: Μηνιαία κατανομή διανυκτερεύσεων στο υπό μελέτη τουριστικό κατάλυμα την περίοδο Απριλίου-Οκτωβρίου**

Μήνας	Διανυκτερεύσεις	% Περιόδου
Απρίλιος	52	7,5%
Μάιος	78	11,3%
Ιούνιος	105	15,2%
Ιούλιος	140	20,3%
Αύγουστος	147	21,3%
Σεπτέμβριος	105	15,2%
Οκτώβριος	62	9,0%
<b>Σύνολο</b>	<b>689</b>	<b>100%</b>



**Εικόνα 18: Ραβδόγραμμα μηνιαίας κατανομής**

Το μέγεθος των 689 διανυκτερεύσεων αντιστοιχεί σε ποσοστό μικρότερο του 0,012% των συνολικών διανυκτερεύσεων της Χαλκιδικής για τους μήνες Απρίλιο-Οκτώβριο, γεγονός που καταδεικνύει ότι η προβλεπόμενη ζήτηση για το «AMARA RESORT» είναι ρεαλιστική και εύκολα απορροφήσιμη από την υφιστάμενη αγορά, χωρίς να προϋποθέτει υπεραισιόδοξες παραδοχές.

### 5.7.3 Αξιολόγηση της επένδυσης

Για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας της επένδυσης ακολουθεί η χρηματοοικονομική ανάλυση όπου εξετάζονται βασικοί οικονομικοί δείκτες, ενώ

ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στην κατάσταση ταμειακών ροών. Η τελευταία αποτελεί το βασικό εργαλείο διαχείρισης ρευστότητας σε έναν έντονα εποχικό κλάδο, όπως ο τουρισμός.

Όπως αναλύθηκε και στο Κεφάλαιο 5.6, το συνολικό επενδυτικό κόστος για τη δημιουργία και θέση σε λειτουργία του ξενοδοχειακού καταλύματος, εκτιμάται σε 500.000€. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει την αδειοδοτική διαδικασία, τις απαιτούμενες μελέτες, την κατασκευή, τον εξοπλισμό και επίπλωση των κατοικιών, καθώς και την εγκατάσταση των επιμέρους ενεργειακών συστημάτων.

Η χρηματοδότηση της επένδυσης προβλέπεται να πραγματοποιηθεί μέσω μικτού σχήματος, ως εξής:

**Πίνακας 10: Μικτό σχήμα χρηματοδότησης της επένδυσης**

Πηγή χρηματοδότησης	Ποσοστό	Ποσό (€)
Ίδια κεφάλαια	50%	250.000
Τραπεζικός δανεισμός	30%	150.000
Επιδοτούμενο πρόγραμμα	20%	100.000
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>500.000</b>

Για τις ανάγκες της ανάλυσης θεωρήθηκε τα ακόλουθο σενάριο για τον τραπεζικό δανεισμό:

**Πίνακας 11: Σενάριο τραπεζικού δανεισμού**

Ύψος δανείου	150.000 €
Διάρκεια	20 έτη
Ονομαστικό επιτόκιο	5%
Τρόπος πληρωμής	Ισόποσες ετήσιες δόσεις

Εφόσον η εξόφληση του δανείου θα πραγματοποιηθεί σε ίσες τοκοχρεολυτικές δόσεις, εφαρμόζεται ο ακόλουθος μαθηματικός τύπος τον υπολογισμό της δόσης του δανείου (Ελευθεριάδης, 2025).

$$B = \text{ΠΑ} \cdot \frac{\varepsilon(1 + \varepsilon)^t}{(1 + \varepsilon)^t - 1} \quad (3)$$

όπου,

- B: ετήσια δόση (τοκοχρεολύσιο)
- ΠΑ: αρχικό κεφάλαιο (ποσό δανείου)
- ε: επιτόκιο ανά περίοδο
- t: αριθμός περιόδων (έτη)

Συνεπώς, η ετήσια δόση της δανειακής σύμβασης υπολογίζεται σε 12.030 € ή, για λόγους στρογγυλοποίησης, σε 12.000 €.

Στη συνέχεια, λήφθηκαν υπόψη βασικές παραδοχές ως προς τη λειτουργία της μονάδας, την πολιτική τιμολόγησης καθώς και ενεργειακές παραδοχές.

#### Πίνακας 12: Λειτουργικές παραδοχές της επένδυσης

Δομή μονάδας	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 αυτόνομες κατοικίες τύπου loft</li> <li>• Χωρητικότητα έως 6 άτομα ανά κατοικία</li> <li>• Περίοδος λειτουργίας: Απρίλιος – Οκτώβριος (7 μήνες)</li> </ul>	
Πολιτική τιμολόγησης	
Απρίλιος – Μάιος, Οκτώβριος	100 €
Ιούνιος, Σεπτέμβριος	120 €
Ιούλιος – Αύγουστος	150 €
Ελάχιστη διάρκεια διαμονής	3 διανυκτερεύσεις
Ενεργειακές παραδοχές	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Φωτοβολταϊκό σύστημα εκτιμώμενης παραγωγής 15.000 kWh/έτος</li> <li>• Ηλιακοί συλλέκτες για την παραγωγή ζεστού νερού χρήσης</li> <li>• Κλιματιστικές μονάδες για θέρμανση/ψύξη των κατοικιών</li> </ul>	

Λαμβάνοντας υπόψη την κατανομή των διανυκτερεύσεων και την τιμολόγηση ανά διανυκτέρευση διαμορφώθηκε ο ακόλουθος πίνακας προβλεπόμενων εσόδων:

#### Πίνακας 13: Πρόβλεψη εσόδων για το διάστημα Απριλίου-Οκτωβρίου

Μήνας	Διανυκτερεύσεις	Τιμή (€)	Έσοδα (€)
Απρίλιος	52	100	5.200

<b>Μάιος</b>	78	100	7.800
<b>Ιούνιος</b>	105	120	12.600
<b>Ιούλιος</b>	140	150	21.000
<b>Αύγουστος</b>	147	150	22.050
<b>Σεπτέμβριος</b>	105	120	12.600
<b>Οκτώβριος</b>	62	100	6.200
<b>Σύνολο</b>	<b>689</b>	-	<b>87.450</b>

Για την εκτίμηση του κόστους λειτουργίας λήφθηκαν υπόψη τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά κόστη. Τα πρώτα περιλαμβάνουν τα κόστη διαχείρισης και διοίκησης, συντήρησης, τις ασφάλειες και λογιστικά κόστη, καθώς και διάφορα άλλα πάγια έξοδα. Τα μεταβλητά αφορούν στα κόστη λόγω ΑΠΕ, τα έξοδα καθαριότητας, αναλώσιμα είδη, κόστος ενέργειας και εκτιμώνται σε ποσοστό της τάξεως του 28% των εσόδων, ήτοι 24.500 € και συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα.

#### **Πίνακας 14: Εκτιμώμενα ετήσια σταθερά και μεταβλητά κόστη της επένδυσης**

<b>Κόστη</b>	<b>Αξία (€)</b>
Σταθερά	21.600
Μεταβλητά	24.500
<b>Σύνολο</b>	<b>46.100</b>

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, προκύπτει ο λογιστικός υπολογισμός των αποτελεσμάτων για το πρώτο (1<sup>ο</sup>) έτος λειτουργίας της μονάδας (Πίνακας 15).

#### **Πίνακας 15: Λογιστικός υπολογισμός των αποτελεσμάτων για το 1<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας της επιχείρησης**

<b>Κύκλος εργασιών</b>	<b>87.450 €</b>
<b>Μεταβλητά κόστη</b>	<b>-24.500 €</b>
<b>Σταθερά κόστη</b>	<b>-21.600 €</b>
<b>Αποτέλεσμα</b>	<b>41.350 €</b>
<b>Ετήσια δόση δανείου</b>	<b>-12.000 €</b>
<b>Καθαρή ταμειακή ροή προ φόρων</b>	<b>29.350 €</b>

**Πίνακας 16: Κατάσταση ταμειακών ροών για το 1<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας**

Μήνας	Έσοδα (€)	Μεταβλητά κόστη (€)	Σταθερά κόστη (€)	Καθαρή ταμειακή ροή (€)
Ιαν	0	0	1800	-1800
Φεβ	0	0	1800	-1800
Μαρ	0	0	1800	-1800
Απρ	5200	1456	1800	1944
Μάι	7800	2184	1800	3816
Ιουν	12600	3528	1800	7272
Ιουλ	21000	5880	1800	13320
Αυγ	22050	6174	1800	14076
Σεπ	12600	3528	1800	7272
Οκτ	6200	1736	1800	2664
Νοε	0	0	1800	-1800
Δεκ	0	0	1800	-1800

Θεωρώντας ότι το ποσό των 100.000 € θα δοθεί από επιδότηση και το έτος μηδέν (0) είναι το καθαρό επενδυτικό κόστος προς ανάκτηση προκύπτει για το έτος αυτό το ποσό 500.000 € - 100.000 € = 400.000 €.

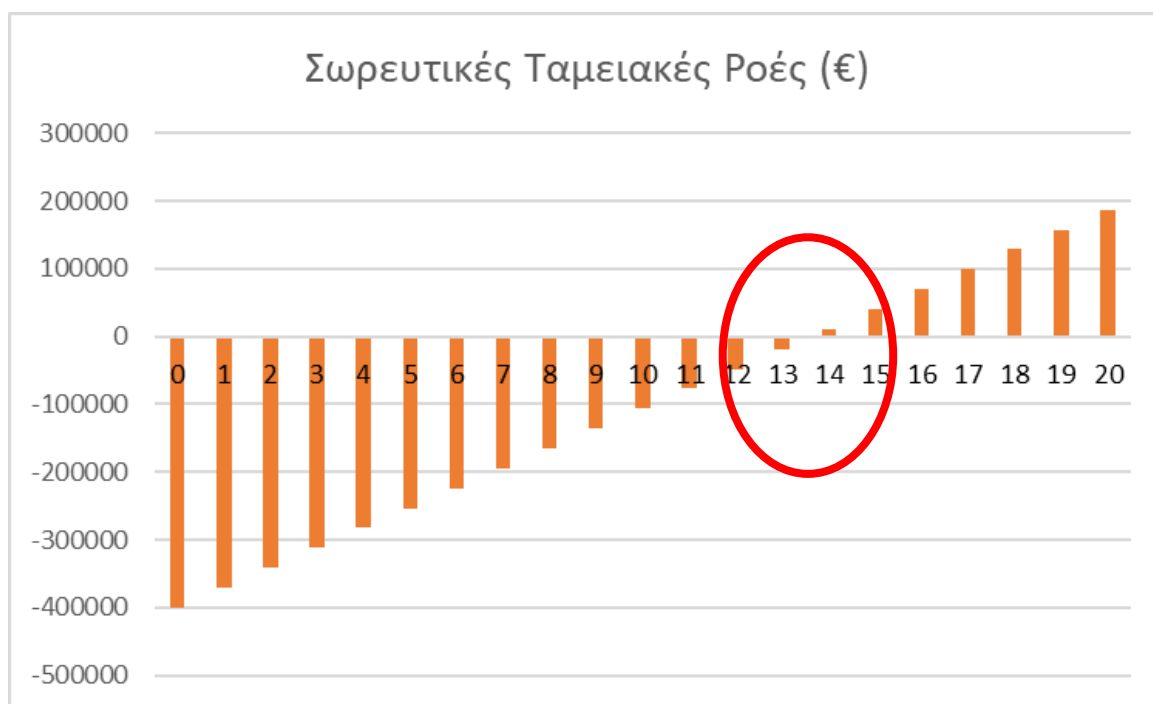
Έτσι, διαμορφώθηκε ο ακόλουθος πίνακας καθαρών και σωρευτικών ταμειακών ροών για χρονικό ορίζοντα της επένδυσης είκοσι (20) ετών.

**Πίνακας 17: Καθαρές και σωρευτικές ταμειακές ροές για χρονικό ορίζοντα της επένδυσης 20 ετών**

Έτος	Καθαρές Ταμειακές Ροές (€)	Σωρευτικές Ταμειακές Ροές (€)
0	-400000	-400000
1	29350	-370650
2	29350	-341300
3	29350	-311950
4	29350	-282600
5	29350	-253250
6	29350	-223900
7	29350	-194550
8	29350	-165200
9	29350	-135850
10	29350	-106500
11	29350	-77150
12	29350	-47800
13	29350	-18450
14	29350	10900

15	29350	40250
16	29350	69600
17	29350	98950
18	29350	128300
19	29350	157650
20	29350	187000

Όπως φαίνεται στον πίνακα και το γράφημα των σωρευτικών ταμειακών ροών που ακολουθεί, η σωρευτική ταμειακή ροή αποκτά θετική τιμή μεταξύ του 13<sup>ου</sup> και 14<sup>ου</sup> έτους, περίπου στα 13,5 έτη, όπου και ανακτάται το αρχικό επενδυτικό κόστος. Συνεπώς, προσδιορίζεται ο χρόνος αποπληρωμής (payback period) της επένδυσης και υπολογίζεται σε περίπου 13,5 έτη.



Οι οικονομικοί δείκτες που λήφθηκαν υπόψη για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας της επένδυσης αποτελούν η Καθαρή Παρούσα Αξία (Net Present value - NPV), το Εσωτερικό Επιτόκιο Απόδοσης (Internal Rate of Return - IRR) και ο Λόγος Οφέλους-Κόστους (Benefit-Cost Ratio - BCR). Η ανάλυση βασίζεται στις προβλεπόμενες ταμειακές ροές της επένδυσης για χρονικό ορίζοντα είκοσι (20) ετών, χρονικό διάστημα το οποίο ταυτίζεται τόσο με τη διάρκεια του τραπεζικού δανεισμού όσο και με τον αναμενόμενο οικονομικό κύκλο ζωής της τουριστικής μονάδας.

Η NPV είναι το συνολικό καθαρό όφελος μιας επένδυσης που προκύπτει ως η διαφορά της παρούσας αξίας των καθαρών ταμειακών ροών που δίνει ένα επενδυτικό έργο μείον την αρχική του δαπάνη και προσδιορίζεται από τη σχέση (Ελευθεριάδης, 2025):

$$NPV = \sum_{j=-m}^n A_j(1 + \varepsilon)^{-j} \quad (4)$$

όπου,

- $A_j$ : η καθαρή ταμειακή ροή της επένδυσης στο έτος  $j$
- $\varepsilon$ : το κόστος χρήσης κεφαλαίου της επένδυσης
- $m$ : το έτος πραγματοποίησης της επένδυσης
- $n$ : ο αριθμός των ετών που αναμένεται να διαρκέσουν οι καθαρές ταμειακές ροές

Συνοπτικά, η σημασία της NPV ως κριτήριο αποδοχής ή απόρριψης ενός επενδυτικού έργου συνοψίζεται ως εξής:

- Ένα επενδυτικό έργο γίνεται αποδεκτό όταν η NPV του είναι θετική, ενώ μεταξύ δύο επενδυτικών έργων επιλέγεται εκείνο με τη μεγαλύτερη θετική NPV.
- Εάν η NPV είναι ίση με 0, η επένδυση θεωρείται αμφίβολη έως οριακά βιώσιμη με μέσο ετήσιο βαθμό απόδοσης ίσο με  $\varepsilon$ .
- Εάν η NPV είναι αρνητική, η επένδυση κρίνεται ασύμφορη και το επενδυτικό έργο απορρίπτεται.

Το πλεονέκτημα της NPV είναι ότι μετατρέπει τις μελλοντικές ροές αξιών του σχεδίου επένδυσης σε παρούσες αξίες, δηλαδή αυτές που ισχύουν τη στιγμή που παίρνεται η απόφαση.

Το εσωτερικό επιτόκιο απόδοσης του κεφαλαίου μπορεί να οριστεί ως το επιτόκιο  $\varepsilon$  για το οποίο το άθροισμα της παρούσας αξίας των ταμειακών ροών ενός επενδυτικού έργου ισούται με την αρχική του δαπάνη, δηλαδή το ποσοστό εκείνο που καθιστά την NPV ίση με 0. Ισχύει, δηλαδή, η σχέση (Ελευθεριάδης, 2025):

$$NPV = \sum_{j=-m}^n A_j(1 + \varepsilon)^{-j} = 0 \quad (5)$$

- Όταν ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης  $\varepsilon$  είναι μεγαλύτερος από το επιτόκιο προεξόφλησης  $k$  του επενδυτή ( $\varepsilon > k$ ), η NPV είναι θετική και το έργο είναι αποδεκτό.
- Σε αντίθετη περίπτωση ( $\varepsilon < k$ ), η NPV είναι αρνητική και το έργο απορρίπτεται.

Ο δείκτης οφέλους-κόστους υπολογίζεται ως ο λόγος της παρούσας αξίας των καθαρών ταμειακών ροών που δίνει ένα επενδυτικό έργο προς την αρχική ταμειακή εκροή της. Έτσι, προκύπτει η παρακάτω σχέση (Ελευθεριάδης, 2025):

$$BCR = \frac{\sum_{j=1}^n A_j}{A_0} \quad (6)$$

- Εάν  $BCR = 1$ , η NPV είναι 0
- Εάν  $BCR < 1$ , η ΚΠΑ είναι αρνητική
- Εάν  $BCR > 1$ , η ΚΠΑ είναι θετική.

Αποδεκτά γίνονται τα έργα που έχουν BCR μεγαλύτερο της μονάδας.

Για τον υπολογισμό της NPV έγιναν οι παραδοχές ότι ο χρονικός ορίζοντας ανάλυσης είναι τα 20 έτη, το καθαρό επενδυτικό κόστος είναι 400.000 € και το προεξοφλητικό επιτόκιο (discount rate) είναι 6%. Συνεπώς η NPV υπολογίστηκε σε 36.000 € >0, που είναι αποδεκτή, καταδεικνύοντας τη βιωσιμότητα της επένδυσης.

Το IRR της επένδυσης υπολογίστηκε σε περίπου 6,9%, ποσοστό υψηλότερο του προεξοφλητικού επιτοκίου (6%) που χρησιμοποιήθηκε στην ανάλυση. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει ότι η επένδυση δημιουργεί οικονομική αξία και κρίνεται χρηματοοικονομικά αποδεκτή.

Τέλος, ο BCR υπολογίστηκε σε 1,08 >1, που καθιστά την επένδυση βιώσιμη. Τα παραπάνω αποτελέσματα συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 18). Όλοι οι δείκτες πληρούν τα κριτήρια αποδοχής της επένδυσης.

**Πίνακας 18: Σύνοψη οικονομικών δεικτών που χρησιμοποιήθηκαν στην επένδυση**

Οικονομικοί Δείκτες	Τιμή
NPV	36.000 €
IRR	6,9 %
BCR	1,08

## Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η μελέτη βιωσιμότητας και της οικονομικής σκοπιμότητας της ίδρυσης και λειτουργίας της τουριστικής μονάδας «AMARA RESORT» στη Χαλκιδική, βασιζόμενη στην ανάλυση της τουριστικής ζήτησης, τη διερεύνηση του χρηματοδοτικού σχήματος και την εκπόνηση αναλυτικών χρηματοοικονομικών προβλέψεων. Η μελέτη βασίστηκε σε επίσημα στατιστικά δεδομένα της ΕΛΣΤΑΤ για το έτος 2023, τα οποία καταδεικνύουν ότι η Χαλκιδική αποτελεί έναν ώριμο και δυναμικό τουριστικό προορισμό, με υψηλό αριθμό αφίξεων, μεγάλο όγκο διανυκτερεύσεων και μέση ετήσια πληρότητα άνω του 60%. Τα στοιχεία αυτά δημιουργούν ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την ανάπτυξη ποιοτικών τουριστικών επενδύσεων μικρής κλίμακας.

Το επιχειρηματικό μοντέλο του «AMARA RESORT», που βασίζεται στη λειτουργία πέντε ανεξάρτητων κατοικιών και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών διαμονής, εναρμονίζεται με τις σύγχρονες τάσεις της τουριστικής ζήτησης, όπως η αναζήτηση ιδιωτικότητας, αυθεντικών εμπειριών και βιώσιμων καταλυμάτων. Η στοχευμένη τιμολογιακή πολιτική και η έντονη εποχικότητα της λειτουργίας λαμβάνουν υπόψη τα πραγματικά πρότυπα διαμονής των επισκεπτών της περιοχής. Παράλληλα, η ενσωμάτωση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, μέσω φωτοβολταϊκού συστήματος και ηλιακών συλλεκτών, συμβάλλει ουσιαστικά στη μείωση του λειτουργικού κόστους και στη βελτίωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της επιχείρησης.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση έδειξε ότι το συνολικό επενδυτικό κόστος των 500.000 € που απαιτείται για την ίδρυση και έναρξη λειτουργίας της μονάδας μπορεί να καλυφθεί μέσω ενός ισορροπημένου χρηματοδοτικού σχήματος, το οποίο περιλαμβάνει ίδια κεφάλαια, τραπεζικό δανεισμό και επιδοτούμενο πρόγραμμα. Οι προβλεπόμενες ταμειακές ροές καταδεικνύουν ότι η επιχείρηση είναι σε θέση να καλύπτει τα λειτουργικά της έξοδα, να εξυπηρετεί τις δανειακές της υποχρεώσεις και να δημιουργεί θετικό ταμειακό πλεόνασμα. Οι δείκτες αξιολόγησης της επένδυσης, όπως ο χρόνος αποπληρωμής, η καθαρή παρούσα αξία, ο λόγος οφέλους-κόστους και ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης, επιβεβαιώνουν τη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα και την επενδυτική ελκυστικότητα του έργου.

Παρά τα θετικά αποτελέσματα, η παρούσα μελέτη βασίζεται σε συγκεκριμένες υποθέσεις σχετικά με την πληρότητα, τις τιμές και το κόστος λειτουργίας, οι οποίες

ενδέχεται να μεταβληθούν στο μέλλον λόγω εξωγενών παραγόντων, όπως οικονομικές κρίσεις, μεταβολές στη διεθνή τουριστική ζήτηση ή απρόβλεπτα γεγονότα. Συνεπώς, μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει στην ανάλυση εναλλακτικών σεναρίων ζήτησης, στη διερεύνηση δυναμικών πολιτικών τιμολόγησης, καθώς και στην αποτίμηση της συμβολής βιώσιμων πρακτικών και πράσινων επενδύσεων στη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα του τουριστικού κλάδου. Συνολικά, η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το «AMARA RESORT» αποτελεί μια ρεαλιστική και οικονομικά βιώσιμη επενδυτική πρόταση, η οποία μπορεί να συμβάλει θετικά στην τοπική τουριστική ανάπτυξη, υπό την προϋπόθεση της ορθής διαχείρισης και της προσαρμογής στις μελλοντικές συνθήκες της αγοράς.

## Βιβλιογραφία

Ağazade, S., Tükenmez, E. G. and Uzun, M. (2023). *Is the volatility of international tourism revenues affected by tourism source market structure? An empirical analysis of Turkey*, *Tourism Economics*, 29(2): 291-304. <https://doi.org/10.1177/13548166211046070>

Apriyanti, V., Sumaryoto and Meirinaldi (2024). *The Importance of Tourism Infrastructure in Increasing Domestic and International Tourism*, *International Journal of Research in Vocational Studies (IJRVOCAS)*, 3(4): 113-122. <https://doi.org/10.53893/ijrvocas.v3i4.46>

Baena, M. E., and Cerviño, J. (2024). *Tourism in the Era of Social Responsibility and Sustainability: Understanding International Tourists' Destination Choices*, *Sustainability*, 16: 8509. <https://doi.org/10.3390/su16198509>

Gidebo, H. B., (2021). *Factors determining international tourist flow to tourism destinations: A systematic review*, *Journal of Hospitality Management and Tourism, Academic Journals*, 12(1): 9-17. <https://doi.org/10.5897/JHMT2019.0276>

Krabokoukis, T. and Polyzos, S. (2021). *An Investigation of Factors Determining the Tourism Attractiveness of Greece's Prefectures*, *Journal of the Knowledge Economy*, 12:1997–2015. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00704-7>

Lolos, S., Palaios, P. and Papapetrou, E., (2021). *The Greek Tourism-led Growth Revisited: Insights and Prospects*, Bank of Greece. <https://doi.org/10.52903/wp2021289>

Lolos, S., Palaios, P. and Papapetrou, E., (2023). *Tourism-led Growth Asymmetries in Greece: Evidence from Quantile Regression Analysis*, *Portuguese Economic Journal*, 22: 125-148. <https://doi.org/10.1007/s10258-021-00195-7>

Mariolis, T., Rodousakis, N. and Soklis, G. (2021). *The COVID-19 Multiplier Effects of Tourism on the Greek Economy*, *Tourism Economics*, 27(8): <https://doi.org/1848-1855.10.1177/1354816620946547>

Murray, A. and Scuotto, V. (2015). *The Business Model Canvas*, Symphonya Emerging Issues in Management, 3:94-109. <https://doi.org/10.4468/2015.3.13murray.scuotto>

Nguyen, L. and Nguyen, T., H. (2021). *Factors Impacting Tourism Demand: An Analysis of 10 ASEAN Countries*, Journal of Asian Finance Economics and Business, 8: 385-393. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.385>

TCI-Research (2024). *Greece Reputation Tracker*, TCI-Research, INSETE. Available at: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://insete.gr/wp-content/uploads/2025/11/INSETE-Report-TRAVELSAT-Q3-2025\\_Gr.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://insete.gr/wp-content/uploads/2025/11/INSETE-Report-TRAVELSAT-Q3-2025_Gr.pdf) (January 4 2026)

UN Tourism, *World tourism barometer*, UN Tourism, September 2025. Available at: [https://www.untourism.int/un-tourism-world-tourism-barometer-data?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.untourism.int/un-tourism-world-tourism-barometer-data?utm_source=chatgpt.com) (November 22 2025)

World Economic Forum (2024). *Travel & Tourism Development Index 2024*, World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/> (January 4 2026)

Αθανασίου, Τ. (2021). *Business Plan για την Ίδρυση Τουριστικής Μονάδας στο Νέο Μαρμαρά*, Μεταπτυχιακή Εργασία στο Μάνατζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Αναστασιάδης, Ν. (2022). *Ο κλάδος του Τουρισμού στη Βόρεια Ελλάδα. Η Σημασία του και Προοπτικές Βελτίωσης*, Μεταπτυχιακή Εργασία στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Βαβάλα, Ι. (2021). *Ανάλυση των Υπηρεσιών των Ξενοδοχείων της Χαλκιδικής, όπως Παρουσιάζονται στα Σχόλια των Τουριστών στο Trip Advisor*, Μεταπτυχιακή Εργασία στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Γκάτσου, Σ. (2023). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση του Τουριστικού/Ξενοδοχειακού Κλάδου στην Ελλάδα*, Μεταπτυχιακή Εργασία στην Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Ελευθεριάδης, Ι. (2025). *Αξιολόγηση Επενδύσεων Παγίου Κεφαλαίου Επιστημονικές Μέθοδοι*, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις του Μαθήματος Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

ΕΛΣΤΑΤ (2025). *Αφίξεις και Διανυκτερεύσεις στα Καταλύματα Ξενοδοχειακού Τύπου και Κάμπινγκ και στα Συλλογικά Καταλύματα Σύντομης Διαμονής (Ενοικιαζόμενα Δωμάτια Έτος 2024*, ΕΛΣΤΑΤ. Available at: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/STO12/2024> (January 4 2026)

Ζερβάκη, Μ. Ζ. (2023). *Επιπτώσεις του τουρισμού στο περιβάλλον: η περίπτωση της Χαλκιδικής*, Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Αγρονόμων και Τοπογράφων Μηχανικών, Τομέας Συγκοινωνιακών και Υδραυλικών Έργων, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

ΙΝΣΕΤΕ. *Κατάταξη της Ελλάδας και Ανταγωνιστριών Χωρών Σύμφωνα με το Travel & Tourism Development Index 2024*, ΙΝΣΕΤΕ. Available at: [chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://insete.gr/wp-content/uploads/2024/10/24\\_10\\_WEF-2024-1.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://insete.gr/wp-content/uploads/2024/10/24_10_WEF-2024-1.pdf) (January 4 2026)

ΙΝΣΕΤΕ (2020). *Megatrends*, Αποτελεί μέρος της μελέτης: «Σχέδια Δράσης για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της διαρθρωτικής προσαρμογής του τουριστικού τομέα», Ινστιτούτο ΣΕΤΕ. Available at: <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://insete.gr/wp-content/uploads/2021/12/Megatrends.pdf> (November 24 2025)

ΙΝΣΕΤΕ (2024). *Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Τουρισμού 2023*, Ινστιτούτο ΣΕΤΕ. Available at: [chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://insete.gr/wp-content/uploads/2024/12/24-12\\_Greece.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://insete.gr/wp-content/uploads/2024/12/24-12_Greece.pdf) (November 20 2025)

ΙΝΣΕΤΕ (2024). *Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας Ετήσια Έκθεση Ανταγωνιστικότητας και Διαρθρωτικής Προσαρμογής στον Τομέα του Τουρισμού για το Έτος 2023*, Ινστιτούτο ΣΕΤΕ. Available at: [chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://insete.gr/wp-content/uploads/2024/12/24-12\\_Central\\_Macedonia-2.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://insete.gr/wp-content/uploads/2024/12/24-12_Central_Macedonia-2.pdf) (December 28 2025)

ΙΝΣΕΤΕ (2025). Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Τουρισμού 2024, Ινστιτούτο ΣΕΤΕ.  
Available at:

chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://insete.gr/wp-content/uploads/2025/12/25-12\_Greece.pdf (January 3 2026)

Κάμπμαν, Σ. (2024). *Αξιολόγηση της Οικονομικής Ανθεκτικότητας Τουριστικών Επιχειρήσεων: Μια Συγκριτική Προσέγγιση με Χρήση Χρηματοοικονομικών Δεικτών υπό Συνθήκες Έκτακτης Οικονομικής Πρόκλησης*, Μεταπτυχιακή Εργασία στη Λογιστική και Χρηματοοικονομική, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Καούρη, Α. (2024). *Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού: Η Ανάπτυξη του Αθλητικού Τουρισμού και οι Επιπτώσεις της Κλιματικής Αλλαγής στη Μαγνησία*, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

ΚΕΜΕΛ, *Οδηγός Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan) για Νέα Επιχείρηση*, ΚΕΜΕΛ. Available at: <https://www.kemel.gr/library/odigos-syntaxis-epicheirimatikou-schediou-business-plan-gia-nea-epicheirisi> (November 25 2025).

Κουφός, Δ. Γ. (2022). *Ανάλυση Τουριστικού Κλάδου στη Χαλκιδική. Το Παρόν και το Μέλλον*, Μεταπτυχιακή Εργασία στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Κυπαρίσση, Β. (2017). *Business Plan μιας Θεματικής Ξενοδοχειακής Μονάδας στο Νομό Περίας με Κεντρικό Θέμα: Οι Δώδεκα Θεοί του Ολύμπου*, Μεταπτυχιακή Εργασία στο Μάνατζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Λαγού, Δ. (2021). *Ειδικές και Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού. Θρησκευτικός Τουρισμός – Περίπτωση Μελέτης Ελλάδα*, Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Μουσειολογίας, Πανεπιστήμιο Πατρών

Μαρούλης, Δ., Ίκκος, Α. και Κικίλιας, Η. (2025). *Οι εξελίξεις στην Παγκόσμια Οικονομία και στις Χώρες Προέλευσης των Εισερχόμενων Τουριστών στην Ελλάδα*, Ελληνική και Διεθνής Οικονομία, 13, Ινστιτούτο ΣΕΤΕ

Μουρατίδης, Χ. (2023). *Business Plan Νέας Ξενοδοχειακής Μονάδας στη Θεσσαλονίκη*, Μεταπτυχιακή Εργασία στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Νάστο, Χ. και Μιχαήλογλου, Α. (2015). *Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού*, Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδας

Ξουλίδου, Ε. Κ. (2024). *Αγροτικό Τοπίο και Ειδικές Μορφές Τουρισμού στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας: Αντλώντας από το Παράδειγμα των Ανθισμένων Κερασιών στην Ιαπωνία*, Μεταπτυχιακή Εργασία, ΔΠΜΣ Τουρισμός και Ανάπτυξη, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Οικονομούδη, Λ. (2024). *Εθελοντικός Τουρισμός και Ανάπτυξη Τουρισμού με Βάση την Κοινότητα: Μελέτη Περίπτωσης το Χωριό Gonggo της Τανζανίας*, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία στο ΔΠΜΣ στον Τουρισμό και την Τοπική Ανάπτυξη, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Σολδάτου, Ν. (2020). *Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού*, Ερευνητική Εργασία, Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας και Ανάπτυξης, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Σουμπενιώτης, Δ. (2025). *Πανεπιστημιακές Σημειώσεις του Μαθήματος Στρατηγική Διοίκηση*, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Τσιότσου, Ε. (2023). *Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Τουριστικών Επιχειρήσεων για τη Λήψη Βιώσιμων, Αναπτυξιακών και Κερδοφόρων Αποφάσεων*, Μεταπτυχιακή Εργασία στη Φορολογική Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Τσιχριτζή, Μ. (2022). *Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού στο Νομό Μεσσηνίας – Η Περίπτωση του Πολιτιστικού και Συνεδριακού Τουρισμού*, Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Μουσειολογίας, Πανεπιστήμιο Πατρών