



ΕΙΔΙΚΟ
ΤΕΥΧΟΣ
2026

2025

2024



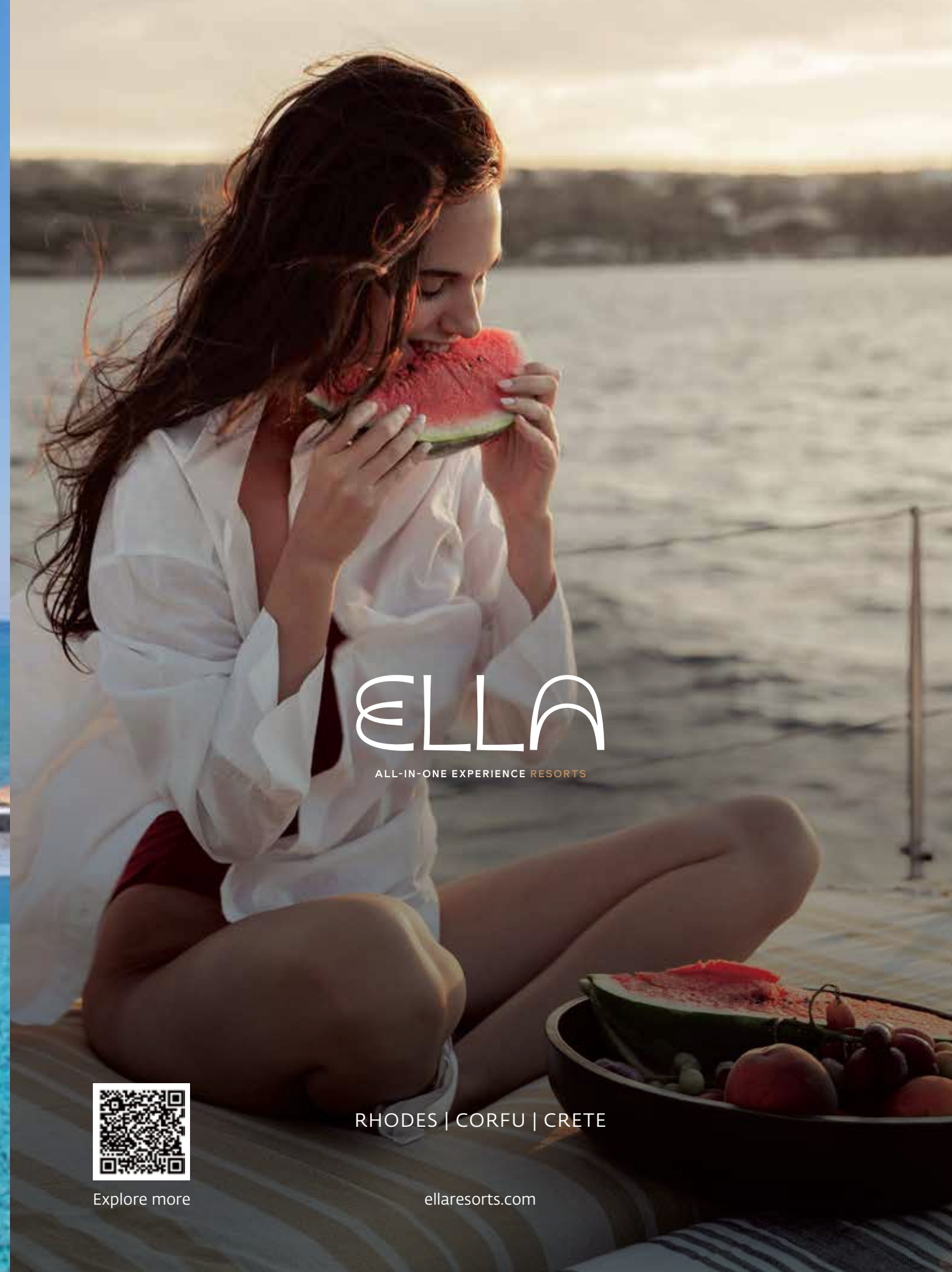
Αλέξανδρος Βασιλικός

ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων & Τουρισμού
Σχολή Επιστημών Διοίκησης & Οικονομίας
ΕΛΜΕΠΑ



CACTUS  HOTELS
Spa & Resorts Crete



ELLA
ALL-IN-ONE EXPERIENCE RESORTS



Explore more

RHODES | CORFU | CRETE

ellaresorts.com



8



Εισαγωγικό Σημείωμα
Καθ. Αλέξανδρος Αποστολάκης
Κοσμήτορας Σχολής Επιστημών Διοίκησης & Οικονομίας,
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

32



«Η Κρήτη για όλους»
Σύμπραξη της Περιφέρειας Κρήτης
& του ΕΛΜΕΠΑ για την εκπαίδευση στην
προσβασιμότητα σε απασχολούμενους
στο τουριστικό οικοσύστημα της Κρήτης.

Γιώργος Κριτσωτάκης

12



Συνέντευξη
Αλέξανδρος Βασιλικός
Πρόεδρος ΞΕΕ
Πρόεδρος HOTREC

36



Ψηφιακός μετασχηματισμός τουρισμού
Οφέλη και απειλές για τη περιφερειακή
ενότητα Χανίων

Κατερίνα Μπομπολάκη
Αλέξανδρος Αποστολάκης



18



Το κρυφό κόστος του συντονισμού
των τουριστικών επιχειρήσεων.
Οι επιπτώσεις για τους
εργαζόμενους και την βιώσιμη
ανάπτυξη.

Αγγελική Μενεγάκη Κωνσταντίνος Σερφές



40



Τα οικονομικά αποτελέσματα
των ξενοδοχείων το 2025

Γεώργιος Ηλ. Κωνσταντόπουλος



Αλέξανδρος Ε. Γαρεφαλάκης



Γρηγόριος Γιανναράκης

22



Human Reflection Leadership
Η Επιστήμη πίσω από τις Ομάδες
Υψηλής Απόδοσης

Υπαπαντή Αϊβαλιώτη Ειρήνη Δήμου



46



Beyond the 3S
Γιατί ο ζυθοτουρισμός είναι το επόμενο
μεγάλο στοίχημα της Κρήτης

Νικόλαος Τριχάς

28



Εκθέσεις βιωσιμότητας
στον Ελληνικό Τουρισμό

Ιωάννης Πασσάς Αλέξανδρος Ε. Γαρεφαλάκης



Χορηγοί Ειδικού Τεύχους Τουρισμού 2026

CACTUS HOTELS
Spa & Resorts Crete

ELLA
RESORTS

Ιδιοκτήτης - Εκδότης Κώστας Λιακάκης • Εμπορικό, Εμμανουήλ Δ. Λιναρίτης, marketing@cretanbusiness.gr • Εμπορικό, Ανδρέας Οικονόμου cretanbusinesscomm@gmail.com • Υπεύθυνος Επικοινωνίας, Γρηγόρης Λιακάκης, business@cretanbusiness.gr • Συδρομές: contact@cretanbusiness.gr • Σύνταξη: cretan@cretanbusiness.gr • Επιμέλεια & Παραγωγή Idea Graphics Design • Υπεύθυνος Τυπογραφείου Ανδρέας Μποτζάκης, Τηλέφωνο 210 3301604, Τζαβέλα 10, Τ.Κ. 106 81 Αθήνα • Περιοδικό «ΚΡΗΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ» • Ψυταλλείας 8, Τ.Κ. 112 56 Αθήνα • Τηλέφωνα: Κρήτης 6950091666, Αθήνας 210 2117497, 6909101159 • web: http://www.cretanbusiness.gr • ISSN 2654-1300. Απαγορεύεται η αναδημοσίευση κειμένων και φωτογραφιών χωρίς την έγγραφη άδεια του εκδότη.



Το φωτογραφικό υλικό είναι των αρθρογράφων και του ΕΛΜΕΠΑ



MSc
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

**Μεταπτυχιακές Σπουδές
στην Διοίκηση Επιχειρήσεων Φιλοξενίας &
Τουρισμού**

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων & Τουρισμού
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο



MSc
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**



Εσταυρωμένος Ηράκλειο Κρήτης
71410



2810 379670



master-tourism@hmu.gr



ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων
Φιλοξενίας και Τουρισμού



master-in-tourism.hmu.gr

Η υποβολή αιτήσεων υποψηφιότητας για το ακαδημαϊκό
έτος 2026-2027 ξεκινάει 01/06/2026

Εισαγωγικό σημείωμα



Καθ. Αλέξανδρος Αποστολάκης

Αγαπητές-οι αναγνώστριες-ες,

Σας καλωσορίζουμε το 3^ο ειδικό τεύχος τουρισμού στο περιοδικό «Κρητών Επιχειρείν». Το παρόν ειδικό τεύχος, όπως και τα δύο που προηγήθηκαν, αποτελεί μια προσπάθεια των μελών του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου, και των συνεργατών τους να αποτυπώσουν τις νέες τάσεις και προκλήσεις που αντιμετωπίζει η τουριστική βιομηχανία στη Κρήτη.

Το παρόν ειδικό τεύχος επιχειρεί να φωτίσει μια πραγματικότητα που συχνά θεωρούμε δεδομένη: ότι

ο τουρισμός στην Κρήτη δεν είναι απλώς μια ισχυρή οικονομική δραστηριότητα, αλλά ένα σύνθετο σύστημα που επηρεάζει τον τρόπο που ζούμε, εργαζόμαστε και σχεδιάζουμε το μέλλον του τόπου μας. Τα άρθρα που συγκεντρώνονται σε αυτή την έκδοση αποτυπώνουν με σαφήνεια ότι ο τουρισμός βρίσκεται σε μια φάση μετάβασης. Δεν αρκεί πλέον να μετράμε αφίξεις και έσοδα, απαιτείται να κατανοήσουμε τι είδους ανάπτυξη επιδιώκουμε και με ποιους όρους αυτή μπορεί να είναι βιώσιμη.

Η Κρήτη αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα προορισμού που στο παρελθόν και μέχρι πρόσφατα

γνώρισε έντονη τουριστική ανάπτυξη, βασισμένη κυρίως στο μοντέλο «ήλιος και θάλασσα». Το μοντέλο αυτό, αν και επιτυχημένο σε όρους ζήτησης, συνοδεύεται από σημαντικές προκλήσεις: έντονη εποχικότητα, χωρικές ανισότητες, πίεση στο περιβάλλον και εξάρτηση από διεθνείς αγορές. Σήμερα, η συζήτηση μετατοπίζεται από το «πόσος τουρισμός» στο «τι είδους τουρισμός» και «για ποιον». Αυτή είναι ίσως η πιο κρίσιμη αλλαγή που αναδεικνύεται στο σύνολο των άρθρων του τεύχους.

Ένα από τα βασικά ζητήματα που αναδεικνύονται στο παρόν τεύχος είναι η οικονομική πραγματικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων. Τα δεδομένα δείχνουν ότι, παρά την αύξηση των εσόδων, η κερδοφορία πιέζεται σημαντικά λόγω του αυξανόμενου κόστους λειτουργίας, ενέργειας, εργασίας και χρηματοδότησης. Η εικόνα αυτή αποκαλύπτει μια ώριμη πλέον τουριστική αγορά, όπου η ανάπτυξη δεν είναι δεδομένη και η ανταγωνιστικότητα απαιτεί στρατηγικές επιλογές. Η επιτυχία της τουριστικής βιομηχανίας στη Κρήτη δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά στην αύξηση της ζήτησης, αλλά στη βελτίωση της ποιότητας, της διαφοροποίησης, της διαχείρισης των πόρων και ίσως πιο σημαντικό, στην ευημερία των ίδιων των κατοίκων της.

Παράλληλα, το τεύχος αναδεικνύει τη σημασία της βιωσιμότητας ως βασικού πυλώνα του σύγχρονου τουρισμού. Οι εκθέσεις βιωσιμότητας δεν αποτελούν απλώς ένα εργαλείο επικοινωνίας, αλλά έναν τρόπο αποτύπωσης της πραγματικής επίδρασης των τουριστικών δραστηριοτήτων στο περιβάλλον, την κοινωνία και την οικονομία. Σε έναν προορισμό όπως η Κρήτη, όπου οι φυσικοί πόροι είναι περιορισμένοι και η πίεση έντονη λόγω της εποχικότητας, η βιωσιμότητα δεν είναι επιλογή, είναι προϋπόθεση επιβίωσης του ίδιου του τουριστικού προϊόντος. Ένα δεύτερο κρίσιμο πεδίο που αναλύεται είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός του τουρισμού. Η ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών έχει ήδη αλλάξει ριζικά τον τρόπο που σχεδιάζονται και προσφέρονται οι τουριστικές υπηρεσίες, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα και την προβολή των προορισμών. Ωστόσο, η τεχνολογία δεν είναι ουδέτερη. Δημιουργεί νέες ευκαιρίες, αλλά και νέες ανισότητες, κινδύνους για την ιδιωτικότητα, φαινόμενα υπερτουρισμού και πιέσεις στις τοπικές κοινωνίες. Το κρίσιμο ερώτημα δεν είναι αν θα προχωρήσει ο ψηφιακός μετασχηματισμός, αλλά πώς θα ρυθμιστεί ώστε να υπηρετεί τις τοπικές κοινωνίες και όχι να τις επιβαρύνει.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά και η έννοια της προσβασιμότητας, η οποία αναδεικνύεται ως ένα από τα πιο υποτιμημένα αλλά κρίσιμα ζητήματα του Ελληνικού τουρισμού. Παρά τη μεγάλη ζήτηση για προσβάσιμες εμπειρίες, η προσφορά παραμένει αποσπασματική και συχνά επιφανειακή. Η προσβασιμότητα δεν αφορά μόνο

υποδομές, αλλά τη συνολική εμπειρία του επισκέπτη, από την πληροφορία και τη μετακίνηση έως τη διαμονή και την εξυπηρέτηση. Η ανάπτυξη ενός πραγματικά προσβάσιμου προορισμού απαιτεί εκπαίδευση, αλλαγή νοοτροπίας και συστηματικό σχεδιασμό. Σε αυτό το πλαίσιο, πρωτοβουλίες όπως η συνεργασία της Περιφέρειας Κρήτης με το Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο δείχνουν τον δρόμο προς μια πιο συμπεριληπτική τουριστική ανάπτυξη.

Ένα ακόμη κρίσιμο ζήτημα που αναδεικνύεται είναι η ανάγκη συντονισμού μεταξύ των επιμέρους στοιχείων του τουριστικού προϊόντος. Ο τουρισμός δεν είναι μια απομονωμένη δραστηριότητα, αλλά ένα δίκτυο αλληλεξαρτώμενων υπηρεσιών. Η έλλειψη συντονισμού μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερες τιμές, αναποτελεσματικότητα και ανισορροπίες στην αγορά εργασίας. Από την άλλη πλευρά, ο σωστός συντονισμός μπορεί να ενισχύσει τη συνολική εμπειρία, να αυξήσει τη ζήτηση και να δημιουργήσει ευρύτερα οφέλη για την τοπική οικονομία. Ωστόσο, όπως αναδεικνύεται, ο συντονισμός δεν είναι πάντα «ουδέτερος». Μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τους εργαζομένους, ιδιαίτερα σε περιοχές με περιορισμένη προσφορά εργασίας, όπως η Κρήτη.

Το παρόν τεύχος στρέφει επίσης τη προσοχή σε νέες μορφές τουρισμού, που μπορούν να λειτουργήσουν ως αντίβαρο στο μοντέλο του μαζικού τουρισμού. Ο ζυθοτουρισμός, για παράδειγμα, αναδεικνύεται ως μια δυναμική εναλλακτική μορφή που συνδέει την τοπική παραγωγή, τη γαστρονομία και την εμπειρία του επισκέπτη. Τέτοιες μορφές τουρισμού συμβάλλουν στη διαφοροποίηση του προϊόντος, στη μείωση της εποχικότητας και στην ενίσχυση της τοπικής οικονομίας, δημιουργώντας πιο ανθεκτικά και βιώσιμα μοντέλα ανάπτυξης.

Πέρα όμως από τις επιμέρους θεματικές, το κοινό νήμα που διατρέχει όλα τα άρθρα είναι η ανθρώπινη διάσταση του τουρισμού. Ο τουρισμός δεν είναι μόνο αριθμοί και δείκτες, αλλά άνθρωποι: εργαζόμενοι, επιχειρηματίες, κάτοικοι και επισκέπτες. Η ποιότητα της εμπειρίας, η συνεργασία, η εμπιστοσύνη και η αίσθηση του «ανήκειν» αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία ενός προορισμού όπως η Κρήτη. Η σύγχρονη προσέγγιση της ηγεσίας και της διοίκησης, όπως αναδεικνύεται μέσα από την έννοια του Human Reflection Leadership, δείχνει ότι η απόδοση συνδέεται άμεσα με το πώς βιώνουν οι άνθρωποι την εργασία και τη συνεργασία τους.

Στο υφιστάμενο πλαίσιο, ο ρόλος του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου είναι καθοριστικός. Το Τμήμα δεν περιορίζεται στην παραγωγή θεωρητικής

γνώσης, αλλά λειτουργεί ως ενεργός φορέας διασύνδεσης μεταξύ ακαδημαϊκής έρευνας και πραγματικής οικονομίας. Μέσα από ερευνητικά έργα, συνεργασίες με φορείς, προγράμματα εκπαίδευσης και δράσεις μεταφοράς γνώσης, συμβάλλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση πολιτικών και πρακτικών που επηρεάζουν άμεσα τον τουρισμό της Κρήτης. Η συμβολή αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική σε μια περίοδο όπου οι προκλήσεις είναι πολυδιάστατες και απαιτούν τεκμηριωμένες λύσεις.

Η μετάβαση σε ένα πιο βιώσιμο, ψηφιακό, προσβάσιμο και διαφοροποιημένο τουριστικό μοντέλο δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς τη συμβολή της επιστημονικής γνώσης. Το Τμήμα λειτουργεί ως ένας πυλώνας που γεφυρώνει την έρευνα με την πράξη, προσφέροντας εργαλεία, δεδομένα και προτάσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν από επιχειρήσεις και φορείς.

Συνοψίζοντας, το παρόν ειδικό τεύχος δεν αποτελεί απλώς μια συλλογή άρθρων, αλλά μια συνολική αποτύπωση της σημερινής κατάστασης και των προοπτικών του τουρισμού στην Κρήτη. Το κυρίαρχο μήνυμα είναι σαφές: ο τουρισμός στη Κρήτη βρίσκεται σε ένα σημείο καμπής. Η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας απαιτεί αλλαγή προσανατολισμού, επένδυση στη γνώση και υιοθέτηση πρακτικών που λαμβάνουν υπόψη το περιβάλλον, την κοινωνία και την οικονομία. Η ουσιαστική κατεύθυνση που αναδεικνύεται μέσα από το σύνολο των άρθρων είναι η μετάβαση από ένα μοντέλο μαζικής και συχνά ανεξέλεγκτης ανάπτυξης σε ένα μοντέλο ισορροπημένης, βιώσιμης και ποιοτικής τουριστικής ανάπτυξης. Αυτό δεν είναι εύκολο, ούτε αυτονόητο. Απαιτεί συνεργασία, γνώση και κυρίως πολιτική και επιχειρηματική βούληση. Το Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο και το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού βρίσκονται στην πρώτη γραμμή αυτής της προσπάθειας. Και το παρόν τεύχος αποτελεί μια μικρή αλλά ουσιαστική συμβολή σε έναν διάλογο που πρέπει να συνεχιστεί.

Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω απο καρδιάς όλους τους συναδέλφους και συνεργάτες του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού για τη προσπάθεια και τη συμβολή τους στην υλοποίηση του παρόντος ειδικού τεύχους. Ευχόμαστε να βρείτε όλα τα άρθρα που συμπεριλαμβάνονται στη παρούσα έκδοση ενδιαφέροντα. Καλή σας ανάγνωση!!!

Με Εκτίμηση,

Καθ. Αλέξανδρος Αποστολάκης
Μέλος ΔΕΠ Τμ. Διοίκησης Επιχειρήσεων & Τουρισμού,
Κοσμήτορας Σχολής Επιστημών Διοίκησης
και Οικονομίας,
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο



Save the Date



24 | 10 | 2026

Οροπέδιο Λασιθίου



Αλέξανδρος Βασιλικός
Πρόεδρος ΞΕΕ
Πρόεδρος HOTREC

Τεχνητή Νοημοσύνη κατά τυποποίησης

Ο «ελληνικός δρόμος» για το μέλλον των ξενοδοχείων

Σε μια εποχή όπου η **ψηφιακή επανάσταση** και η **τεχνητή νοημοσύνη** επαναπροσδιορίζουν τους όρους του παγκόσμιου επιχειρείν με εκθετικούς ρυθμούς, ο **ελληνικός ξενοδοχειακός κλάδος** καλείται να πραγματοποιήσει ένα κρίσιμο άλμα προκειμένου να διασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητά του.

Στο επίκεντρο αυτής της συζήτησης, ο Πρόεδρος της **Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας των Εθνικών Ενώσεων Ξενοδοχίας, Εστίασης και Αναψυχής (HOTREC)** και του **Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΞΕΕ)**, **Αλέξανδρος Βασιλικός**, χαρτογραφεί τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες της επόμενης δεκαετίας, αναδεικνύοντας τη διασύνδεση της τεχνολογίας με την **ανθρωποκεντρική φιλοξενία**.

Η επιτυχία του **CapsuleT**, του πρώτου επιταχυντή τουριστικών startups στην Ελλάδα, αποδεικνύει έμπρακτα ότι η τεχνολογική καινοτομία αποτελεί το βασικό μέσο για την αναβάθμιση του προϊόντος, χωρίς ωστόσο να αλλοιώνεται το ισχυρότερο συγκριτικό πλεονέκτημα της χώρας: η **αυθεντικότητα**. Η γεφύρωση του «**Επιχειρείν**» με το «**Επιγίγνωσθαι**» αποτελεί πλέον μονόδρομο για τη λήψη

στρατηγικών αποφάσεων. Η συστηματική συνεργασία της αγοράς με την **ακαδημαϊκή και ερευνητική κοινότητα**, με χαρακτηριστικό παράδειγμα το **Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου (ΕΛΜΕΠΑ)**, μετατρέπει την παραγόμενη γνώση σε πρακτικά εργαλεία για τη βιωσιμότητα, την ποιότητα και τη διασύνδεση με τον πρωτογενή τομέα.

Μέσα σε αυτό το μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η **Κρήτη**, ως ένας από τους κορυφαίους τουριστικούς προορισμούς στον κόσμο, καλείται να διαδραματίσει έναν νέο, ηγετικό ρόλο. Διαθέτοντας την τεχνογνωσία, την εμπειρία και ένα πανίσχυρο brand, το νησί έχει όλες τις προϋποθέσεις να εξελιχθεί σε ένα **διεθνές κέντρο τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης**, προσελκύοντας φοιτητές και στελέχη από κάθε γωνιά του πλανήτη.

Ακολουθώντας επιτυχημένα διεθνή πρότυπα χωρών όπως η Ελβετία, η Γαλλία και η Ισπανία, και αναπτύσσοντας ένα δικό της, μοναδικό μοντέλο σύμπραξης, η Κρήτη μπορεί να μετατραπεί από έναν κορυφαίο προορισμό διακοπών και σε έναν **παγκόσμιο κόμβο παραγωγής στελεχών και τουριστικής αριστείας**.

Με την ευρωπαϊκή εμπειρία που διαθέτετε ως Πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας των Εθνικών Ενώσεων Ξενοδοχίας, Εστίασης και Αναψυχής (HOTREC) και του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΞΕΕ), ποιες τεχνολογικές καινοτομίες θεωρείτε ότι θα διαμορφώσουν την ξενοδοχειακή εμπειρία την επόμενη πενταετία και πώς μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου συνολικά, ανεξαρτήτως μεγέθους και τύπου μονάδας.

Σίγουρα δεν μπορούμε να κάνουμε ασφαλείς προβλέψεις καθώς η επανάσταση της τεχνητής νοημοσύνης αυξάνει εκθετικά τους ρυθμούς της τεχνολογικής εξέλιξης. Αυτό που ξέρουμε σίγουρα είναι πως η εξέλιξη δεν θα είναι «γραμμική» αλλά θα σημειώνονται διαρκώς άλματα και στον τρόπο της πώλησης και στον τρόπο του μάρκετινγκ και στον τρόπο της διοίκησης. Ήδη βλέπουμε πως η τεχνολογία και οι ψηφιακές εφαρμογές διεισδύουν με ταχύτητα στον ξενοδοχειακό κλάδο, δικαιώνοντας απόλυτα την πρωτοβουλία του ΞΕΕ για τη δημιουργία του CapsuleT, του πρώτου και μοναδικού επιταχυντή νεοφυών επιχειρήσεων που επικεντρώνονται αποκλειστικά στον τουρισμό. Ενισχύοντας τη συνεργασία μεταξύ ξενοδοχείων και νεοφυών επιχειρήσεων μέσω προγραμμάτων επιτάχυνσης και δικτύωσης καταφέραμε να έχουμε 120 – 130 startups που είναι πλέον στην αγορά και προσφέρουν λύσεις για πολλές και διαφορετικές ανάγκες του ξενοδοχείου. Όμως πρέπει να τονίσουμε κάτι σημαντικό. Η τεχνολογία είναι μέσο, δεν είναι σκοπός. Είναι μέσο για να υπηρετήσουμε την

αυθεντικότητα και τις διαχρονικές αξίες της ελληνικής φιλοξενίας, η οποία πρώτα και πάνω απ' όλα είναι ανθρωποκεντρική.

Πώς μπορεί το ΞΕΕ, μέσα από συνεργασίες με την ακαδημαϊκή και ερευνητική κοινότητα, - όπως του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου (ΕΛΜΕΠΑ)-, να αξιοποιήσει την παραγόμενη γνώση και την εφαρμοσμένη καινοτομία ώστε να μετατρέπονται σε πρακτικά εργαλεία που ενισχύουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις των ξενοδόχων.

Η συγκεκριμένη κατεύθυνση είναι μονόδρομος. Ή για να το πω και διαφορετικά, χωρίς αυτή την διασύνδεση δεν μπορούμε να πάμε μπροστά. Η εξέλιξη της γνώσης και της τεχνολογίας και η νέα γενιά μας οδηγούν στο μέλλον. Πρέπει λοιπόν να ισχυροποιήσουμε αυτή τη σχέση προκειμένου να πετύχουμε τους μεγάλους στόχους που έχουμε θέσει για το μέλλον της Φιλοξενίας όπως η ποιότητα, η βιωσιμότητα, η διασύνδεση με τον πρωτογενή τομέα, η ανάδειξη της ελληνικής γαστρονομίας, κλπ. Αυτοί οι στόχοι πρέπει να υποστηριχθούν μέσα από τη γνώση, την καινοτομία, την τεχνολογία καθώς από την επίτευξή τους εξαρτάται η διασφάλιση μιας βιώσιμης και ανταγωνιστικής Φιλοξενίας, με αξία και οφέλη για όλους.

Πιστεύετε ότι το μέλλον του ελληνικού τουρισμού περνά μέσα από μια βαθύτερη σύμπνοια ανάμεσα στο «Επιχειρείν» και το «Επιγίγνωσθαι», δηλαδή τη συστηματική αξιοποίηση της γνώσης, των



δεδομένων και της στρατηγικής σκέψης από τον ίδιο τον κλάδο.

Η αναγκαιότητα είναι δεδομένη. Γι' αυτό πρέπει να κινηθούμε γρήγορα μπροστά για να πετύχουμε τον κοινό βηματισμό μεταξύ αγοράς και ακαδημαϊκής κοινότητας και να απαντήσουμε από κοινού σε ανάγκες του σήμερα αλλά σε ανάγκες που βλέπουμε για το αύριο. Είναι ευθύνη όλων μας να το πετύχουμε.

Η Κρήτη αποτελεί έναν από τους κορυφαίους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως. Τι θα απαιτούσε ώστε να εξελιχθεί και σε διεθνή ηγέτη στην τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση, προσελκύοντας φοιτητές και επαγγελματίες από όλο τον κόσμο.

Υποδομές σε αυτή την κατεύθυνση και άνοιγμα σε ξένες αγορές. Έχουμε και την τεχνογνωσία και την εμπειρία αλλά και το προϊόν για να υποστηρίξουμε μια τέτοια κατεύθυνση. Για μια χώρα που είναι ηγέτιδα δύναμη στον τουρισμό, είναι απολύτως λογικό και θεμιτό να αναδειχθεί και σε διεθνές κέντρο τουριστικής εκπαίδευσης. Είναι μια εξαιρετικά σοβαρή επένδυση και υπάρχουν πολλές χώρες που έχουν επενδύσει στην τουριστική εκπαίδευση με εξαιρετικά αποτελέσματα. Τα παραδείγματα είναι γνωστά. Ελβετία, Γαλλία, Ισπανία. Υπάρχουν πλέον πάρα πολλά μοντέλα, είτε δημόσιου, είτε ιδιωτικού χαρακτήρα, είτε σύμπραξης μεταξύ των δύο. Μέσα από αυτή τη μεγάλη παλέτα επιλογών μπορούμε να διαμορφώσουμε ένα δικό μας μοντέλο που θα ταιριάζει καλύτερα στις δικές μας αξίες και στο

δικό μας τρόπο ζωής.

Ως Πρόεδρος του ΞΕΕ και της HOTREC, ποια θεωρείτε ότι είναι η μεγαλύτερη πρόκληση αλλά και η μεγαλύτερη ευκαιρία για τον ελληνικό τουρισμό την επόμενη δεκαετία και ποιο μήνυμα θα θέλατε να στείλετε στους Έλληνες ξενодоχούς για το μέλλον του κλάδου.

Η αυθεντικότητα θα είναι αυτή που θα κάνει την τεράστια διαφορά στο μέλλον και είναι η μεγάλη μας ευκαιρία γιατί την έχουμε και πρέπει να τη διαφυλάξουμε. Κι αυτή είναι ταυτόχρονα μια μεγάλη πρόκληση καθώς θα ήταν τεράστια απειλή το να διαλέξουμε τον εύκολο δρόμο της τυποποίησης και της αντιγραφής. Η αυθεντικότητα της χώρας μας είναι το ισχυρότερο συγκριτικό της πλεονέκτημα. Είναι αυτό που τροφοδοτεί τη ζήτηση και αυτό που μας διαφοροποιεί σε ένα διεθνές περιβάλλον όλο και πιο ανταγωνιστικό. Το ελληνικό τοπίο, ο πολιτισμός, η τοπική παραγωγή, η γαστρονομία, οι εμπειρίες θεματικού τουρισμού, οι κοινότητες που διατηρούν ταυτότητα και χαρακτήρα, όλα αυτά συνθέτουν το πραγματικό μας κεφάλαιο. Οι επενδύσεις, ιδιωτικές και δημόσιες, οφείλουν να υπηρετούν και να ενισχύουν την αυθεντικότητα και όχι να την υπονομεύουν. Δεν έχουμε κανένα λόγο να ακολουθήσουμε άλλους δρόμους εκτός από αυτόν που είναι ο δικός μας, ο ελληνικός δρόμος που μας εκπροσωπεί και μας εκφράζει ιστορικά εδώ και χιλιάδες χρόνια και τουριστικά εδώ και δεκαετίες.



Η νέα ψηφιακή εποχή της Κρήτης

Αναβαθμισμένο περιβάλλον
Αναβαθμισμένη εμπειρία
Cretanbusiness.gr



Premium υπηρεσίες - Δημιουργούμε αξία

Το κρυφό κόστος του συντονισμού των τουριστικών επιχειρήσεων

Οι επιπτώσεις για τους εργαζόμενους και την βιώσιμη ανάπτυξη



Αγγελική Ν. Μενεγάκη
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο
Ηράκλειο, Κρήτης
Email amenehaki@hmu.gr



Κωνσταντίνος Σερφές
Καθηγητής
Drexel University
Philadelphia, PA, ΗΠΑ
E-mail: ks346@drexel.edu

της Αγγελικής Μενεγάκη & του Κωνσταντίνου Σερφέ

Εισαγωγή

Ένας μεγάλος τουριστικός προορισμός, όπως η Κρήτη, συνιστά μια ολοκληρωμένη και σύνθετη οντότητα και όχι απλώς ένα άθροισμα μεμονωμένων επιχειρήσεων. Αποτελεί το σύνολο της τουριστικής εμπειρίας, η οποία διαμορφώνεται μέσα από τον συντονισμό και τη συνέργεια υπηρεσιών και δραστηριοτήτων που λειτουργούν συμπληρωματικά μεταξύ τους. Στον τουρισμό, οι βασικές υπηρεσίες – μεταφορά, καταλύματα, τοπικές μετακινήσεις, δραστηριότητες – είναι συμπληρωματικά αγαθά. Αυτό σημαίνει ότι η ζήτηση για τη μία εξαρτάται από την ύπαρξη και την ποιότητα των άλλων. Χωρίς τη συμμετοχή και τη συνοχή όλων των επιμέρους στοιχείων, το παζλ της τουριστικής εμπειρίας παραμένει ελλιπές και ατελές.

Η κυρίαρχη οικονομική ανάλυση για τα τουριστικά συστήματα έχει εστιάσει παραδοσιακά στη βελτίωση της αποδοτικότητας μέσω συντονισμού των επιμέρους

επιχειρήσεων-κρίκων της αλυσίδας αξίας στον τουρισμό. Αυτή η προσέγγιση θεωρεί ότι όταν επιχειρήσεις που προσφέρουν συμπληρωματικά προϊόντα συνεργάζονται, π.χ. μέσω πακέτων, μιας κοινής στρατηγικής ή ενός ταξιδιωτικού πράκτορα κτλ., τότε εσωτερικοποιούν τα θετικά οφέλη που δημιουργούν μεταξύ τους. Θεωρητικά αυτό οδηγεί σε υψηλότερη προσφορά προϊόντος, χαμηλότερες συνολικές τιμές για τον τουρίστα και υψηλότερα κέρδη για τις επιχειρήσεις, ένα κλασικό αποτέλεσμα του «όλοι κερδίζουμε».

Όταν όμως ο συντονισμός των τουριστικών επιχειρήσεων εξετάζεται όχι μόνο υπό το πρίσμα της αγοράς προϊόντος αλλά συμπεριλαμβάνεται και η αγορά εργασίας, αποκαλύπτονται νέες δυναμικές: σε προορισμούς με περιορισμένο εργατικό δυναμικό, ο συντονισμός μπορεί να λειτουργήσει εις βάρος των τουριστών και των εργαζομένων, οδηγώντας σε υψηλότερες τιμές, συγκράτηση μισθών και περιορισμό της απασχόλησης, με τα οφέλη να συγκεντρώνονται κυρίως στις επιχειρήσεις.

Ένα πρακτικό παράδειγμα

Έστω μια αεροπορική εταιρεία που μεταφέρει τουρίστες σε έναν προορισμό και μια ξενοδοχειακή αλυσίδα που τους φιλοξενεί. Οι δύο επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε συμπληρωματικά τμήματα της ίδιας τουριστικής αλυσίδας αξίας.

Περίπτωση μη συντονισμού

Σε μια κατάσταση μη συντονισμού, η κάθε επιχείρηση καθορίζει την τιμή και την ποσότητα της, θεωρώντας δεδομένη την επιλογή της άλλης. Στην ισορροπία της αγοράς που προκύπτει, καμία δεν μπορεί να ωφεληθεί από μονόπλευρη αλλαγή της τιμής της, δεδομένης της τιμολογιακής πολιτικής της άλλης.

Η αεροπορική εταιρεία δεν έχει κίνητρο να μειώσει το εισιτήριο για να αυξήσει τη ζήτηση, αν το ξενοδοχείο κρατά υψηλές τιμές και το συνολικό κόστος του πακέτου παραμένει υψηλό. Οι τουρίστες αποφασίζουν με βάση τη συνολική δαπάνη (πτήση + διαμονή). Έτσι, μια μεμονωμένη πτώση της τιμής του εισιτηρίου δεν θα δημιουργήσει σημαντική επιπλέον ζήτηση, καθιστώντας την μη κερδοφόρα.

Περίπτωση συντονισμού

Όταν όμως οι δύο επιχειρήσεις συντονίσουν τις αποφάσεις τους, το αποτέλεσμα αλλάζει ριζικά. Ο συντονισμός οδηγεί σε ταυτόχρονη μείωση τιμών τόσο στη μεταφορά όσο και στη διαμονή, με αποτέλεσμα την σημαντική μείωση της συνολικής τιμής του πακέτου. Το τελικό αποτέλεσμα του συντονισμού είναι:

- αύξηση της παραγόμενης ποσότητας (στην

προκειμένη περίπτωση, του αριθμού των τουριστών),

- χαμηλότερες τιμές για τους καταναλωτές,
- αύξηση των κερδών και των δύο επιχειρήσεων,
- και μεγαλύτερη εισροή χρημάτων στην τοπική οικονομία.

Χωρίς συντονισμό, το συγκεκριμένο αποτέλεσμα είναι ανέφικτο, καθώς κάθε επιχείρηση, δρώντας ανεξάρτητα, αγνοεί το θετικό αντίκτυπο που έχει η μείωση της δικής της τιμής στη ζήτηση της άλλης. Το παραπάνω παράδειγμα αποτελεί μια κλασική εκδήλωση του φαινομένου της «διπλής επιβάρυνσης του περιθωρίου κέρδους» σε μια κάθετη (ή λειτουργικά διασυνδεδεμένη) αλυσίδα αξίας στον τουρισμό, όπου κάθε σύνδεσμος προσθέτει το δικό του περιθώριο κέρδους.

Στην περίπτωση της έλλειψης συνεργασίας, η αεροπορική εταιρεία και η ξενοδοχειακή αλυσίδα λειτουργούν ως ανεξάρτητα μονοπώλια σε συμπληρωματικές αγορές. Το αποτέλεσμα είναι η τελική τιμή του πακέτου που πληρώνει ο καταναλωτής να είναι υπερβολικά υψηλή και πάντα υψηλότερη σε σύγκριση με την περίπτωση όπου οι δύο εταιρείες συνεργάζονται.

Είναι σημαντικό να διευκρινίσουμε ότι το παραπάνω παράδειγμα μπορεί να επεκταθεί όπως εξηγήσαμε παρακάτω. Μια πιο ρεαλιστική ερμηνεία είναι ότι καθεμία από αυτές τις επιχειρήσεις αντιστοιχεί σε ένα ολόκληρο κομμάτι της τουριστικής αλυσίδας αξίας. Στο πλαίσιο ενός προορισμού, μπορούμε, για παράδειγμα, να διακρίνουμε τέσσερις βασικούς τομείς: τα καταλύματα (ξενοδοχεία και λοιπές μορφές διαμονής), τις μεταφορές (ταξί, μετακινήσεις και τοπική κινητικότητα), τα αξιοθέατα (χώροι επισκεψιμότητας, μουσεία και δραστηριότητες) και την εστίαση (εστιατόρια και υπηρεσίες τροφοδοσίας). Σε πολλές περιπτώσεις, ο συντονισμός εντός ενός τομέα είναι σημαντικά ευκολότερος και παρατηρείται συχνά στην πράξη. Οι ενώσεις ενός τομέα συχνά είτε καθορίζουν μια ενιαία τιμή είτε προδιαγράφουν ένα στενό εύρος αποδεκτών τιμών για τα μέλη τους και οι μεμονωμένες επιχειρήσεις συνήθως συμμορφώνονται αντί να ανταγωνίζονται σε τιμές. Αντιθέτως, ο συντονισμός μεταξύ των τομέων—όπως οι τέσσερις τομείς στο παρόν παράδειγμα—είναι δυσκολότερο να επιτευχθεί, αλλά είναι εξίσου κρίσιμος για τη συνολική τουριστική εμπειρία. Μοντελοποιώντας κάθε τομέα ως μια ενιαία οντότητα λήψης αποφάσεων, αποτυπώνουμε τις ουσιαστικές συμπληρωματικότητες που υπάρχουν μεταξύ των βασικών συνιστωσών του τουριστικού προϊόντος.

Η διάσταση της αγοράς εργασίας

Κλείνοντας την παρένθεση του πρακτικού παραδείγματος, επιστρέφουμε στο σημείο όπου

θεωρητικά ο συντονισμός οδηγεί σε χαμηλότερες συνολικές τιμές για τον τουρίστα, αυξημένη ζήτηση και υψηλότερα κέρδη για τις επιχειρήσεις, ένα κλασικό αποτέλεσμα του «όλοι κερδίζουμε».

Ωστόσο, αυτή η αισιόδοξη προοπτική βασίζεται σε μια σιωπηλή υπόθεση: ότι το κόστος εργασίας, και πιο συγκεκριμένα οι μισθοί, είναι κάτι δεδομένο, που δεν επηρεάζεται από το επίπεδο δραστηριότητας των τουριστικών επιχειρήσεων και εστιάζει αποκλειστικά στις αλληλεπιδράσεις στην αγορά προϊόντων.

Όταν όμως συνδυάσει κανείς και τις δύο αγορές -- την αγορά προϊόντων και την αγορά εργασίας -- προκύπτουν ενδιαφέροντα και μερικές φορές απροσδόκητα αποτελέσματα (βάσει της ισχύουσας οικονομικής γνώσης), ιδιαίτερα για προορισμούς με στενότητα στην προσφορά εργασίας, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της Κρήτης.

Σε έναν τουριστικό (και δη νησιωτικό) προορισμό, μια ποικιλία επιχειρήσεων αντλεί προσωπικό από την ίδια, συχνά περιορισμένη, τοπική δεξαμενή αγοράς εργασίας. Ο συντονισμός μεταξύ των επιχειρήσεων (ή τομέων) δεν επηρεάζει μόνο τις τιμές των ξενοδοχείων, των μεταφορικών μέσων ή των αξιοθέατων. Επηρεάζει συλλογικά και τη ζήτηση για εργασία, και κατά συνέπεια τους μισθούς. Εδώ εμφανίζεται μια δυναμική που η παραδοσιακή οικονομική ανάλυση παραβλέπει.

Όταν οι επιχειρήσεις (ή οι τομείς) λειτουργούν ανεξάρτητα, χωρίς συνεργασία, κάθε επιχείρηση λαμβάνει τις αποφάσεις πρόσληψης αγνοώντας το γεγονός ότι η δική της επέκταση αυξάνει τη συνολική ζήτηση εργασίας, ασκώντας ανοδικές πιέσεις στους μισθούς που επιβαρύνουν το σύνολο των επιχειρήσεων. Ο μηχανισμός αυτός δημιουργεί μια μορφή ανταγωνισμού που λειτουργεί υπέρ των εργαζομένων.

Αντιθέτως, όταν οι ίδιες επιχειρήσεις συντονίζονται, αρχίζουν να λαμβάνουν υπόψη τους αυτή την εξωτερικότητα του κόστους εργασίας: αναγνωρίζουν ότι μια ταυτόχρονη επέκταση της δραστηριότητάς τους οδηγεί σε σημαντική αύξηση του συνολικού μισθολογικού κόστους, γεγονός που περιορίζει τα κίνητρα για επέκταση της παραγωγικής τους δραστηριότητας.

Σε μια αγορά με άκαμπτη προσφορά εργασίας που είναι χαρακτηριστικό πολλών νησιωτικών, ή εποχικών προορισμών με προβλήματα στέγασης και περιορισμένης κινητικότητας εργατικού δυναμικού, αυτή η συνειδητοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε μια φαινομενικά αντιφατική στρατηγική. Ο συντονισμός, αντί να ωθήσει την μέγιστη δυνατή αύξηση πωλήσεων, μπορεί να δημιουργήσει κίνητρα για περιορισμό της

συνολικής προσφοράς, προκειμένου να συγκρατηθεί η ανοδική πίεση στους μισθούς. Το συλλογικό όφελος των επιχειρήσεων μπορεί να βρίσκεται όχι στην προσέλκυση του μέγιστου δυνατού αριθμού τουριστών, αλλά στον έλεγχο του ρυθμού αύξησης των πωλήσεων για να διατηρήσουν το κόστος εργασίας σε χαμηλά επίπεδα.

Το τελικό αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ της αγοράς προϊόντος και της αγοράς εργασίας μπορεί να αποκλίνει σημαντικά από το ιδανικό σχήμα «όλοι κερδίζουμε», στο οποίο ωφελούνται ταυτόχρονα οι επιχειρήσεις, οι τουρίστες και οι εργαζόμενοι. Οι τιμές για τον τουρίστα μπορεί να μην πέσουν, η συνολική απασχόληση μπορεί να μην αυξηθεί αναλογικά, οι εργαζόμενοι μπορεί να μην δουν σημαντική άνοδο στους μισθούς, ενώ τα κέρδη συγκεντρώνονται στις επιχειρήσεις οι οποίες ελέγχουν τον συντονισμό.

Η έκβαση αυτή δεν προϋποθέτει ρητή ή άτυπη συμπαιγνία μεταξύ των επιχειρήσεων, αλλά αναδύεται ενδογενώς από τη λειτουργία της αγοράς, όταν ο συντονισμός εφαρμόζεται ταυτόχρονα στην αγορά προϊόντος και στην αγορά εργασίας, και επίσης η αγορά εργασίας είναι περιορισμένη. Όταν, από την άλλη μεριά, η αγορά εργασίας δεν βρίσκεται σε κατάσταση περιορισμού, δηλαδή όταν μια πιθανή αύξηση της ζήτησης για εργασία δεν οδηγεί σε σημαντική αύξηση των μισθών, τότε η πραγματοποίηση ενός όλοι κερδίζουμε συντονισμού είναι πολύ πιθανότερη.

Συμπεράσματα και επιπτώσεις για τη διαχείριση προορισμών

Η προοπτική που περιγράφουμε εδώ, δεν καταδικάζει τη συνεργασία των επιχειρήσεων. Αντιθέτως, την τοποθετεί σε ένα πιο ρεαλιστικό και πολύπλοκο πλαίσιο. Για να είναι η συνεργασία πραγματικά κερδοφόρα για όλη την κοινωνία του προορισμού, πρέπει να συνοδεύεται από πολιτικές που αντιμετωπίζουν τους δομικούς περιορισμούς της αγοράς εργασίας: επενδύσεις σε στέγαση, εκπαίδευση, βελτίωση των συνθηκών εργασίας και διευκόλυνση της κινητικότητας του εργατικού δυναμικού. Μόνο έτσι μπορεί ο προορισμός να απαλλαγεί από την «παγίδα» στενότητας εργατικού δυναμικού και να μετατραπεί ο συντονισμός σε μηχανισμό για αυθεντική, συμπεριληπτική ανάπτυξη.

Καταλήγοντας, η απομάκρυνση από τα μονοδιάστατα μοντέλα που βλέπουν μόνο την αγορά προϊόντων, αποκαλύπτει ότι ο τουρισμός δεν είναι μόνο η διαμόρφωση πακέτων, αλλά και η διαχείριση των συνθηκών που κάνουν αυτά τα πακέτα δυνατά: τους ανθρώπους. Η ανάληψη αυτής της διπλής ευθύνης είναι το κλειδί για μια βιώσιμη μέρα αύριο.



Human Reflection Leadership

Η Επιστήμη πίσω από τις Ομάδες Υψηλής Απόδοσης



Υπαπαντή Αϊβαλιώτη

Υποψήφια Διδάκτορας
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού,
Σχολή Επιστημών Διοίκησης και Οικονομίας
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

Email: aivalioti@hmu.gr



Ειρήνη Δήμου
Καθηγήτρια

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού,
Σχολή Επιστημών Διοίκησης και Οικονομίας
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

Email: irdimou@hmu.gr
Τηλ.: 2810-379677

της Υπαπαντή Αϊβαλιώτη & της Ειρήνης Δήμου

Εισαγωγή

Στο σύγχρονο εταιρικό κόσμο, η συζήτηση γύρω από την αποτελεσματικότητα των οργανισμών επικεντρώνεται συχνά σε μετρήσιμους δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators – KPIs), στρατηγικούς στόχους, οργανωσιακά συστήματα και διαδικασίες ελέγχου. Η αποτελεσματικότητα συνδέεται κυρίως με την επίτευξη στόχων, τη βελτιστοποίηση πόρων, την αύξηση της παραγωγικότητας και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ωστόσο, παρά τη συνεχή επένδυση σε δομές, τεχνολογικά εργαλεία και στρατηγικές μεθοδολογίες, πολλοί οργανισμοί εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν επαναλαμβανόμενες προκλήσεις, όπως χαμηλά επίπεδα

δέσμευσης, αυξημένο εργασιακό άγχος, μειωμένη συνεργασία, περιορισμένη ανάληψη πρωτοβουλιών και υψηλά ποσοστά αποχώρησης ανθρώπινου δυναμικού. Τα φαινόμενα αυτά υποδηλώνουν ότι η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις δομές και τα συστήματα, αλλά επηρεάζεται ουσιαστικά από τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι βιώνουν την καθημερινή εργασιακή πραγματικότητα.

Πίσω από τη διατηρήσιμη υψηλή απόδοση και τη λειτουργικότητα μιας ομάδας, καθώς και πίσω από την ουσιαστική επιρροή ενός ηγέτη, αναδεικνύονται παράγοντες περισσότερο ανθρώπινοι και λιγότερο «μηχανιστικοί». Κεντρική θέση σε αυτούς κατέχει η **ανάγκη για σύνδεση**, η οποία λειτουργεί ως προϋπόθεση συνεργασίας και εμπιστοσύνης στο εργασιακό πλαίσιο. Επιπλέον, η **ποιότητα των σχέσεων** εντός της ομάδας επηρεάζει άμεσα τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη συντονίζονται, ανταλλάσσουν πληροφορίες και επιλύουν δυσκολίες. Τέλος, η **αίσθηση του «ανήκειν»**, δηλαδή η εμπειρία ότι το άτομο γίνεται αποδεκτό, αντιμετωπίζεται με σεβασμό και υποστηρίζεται, συνδέεται με υψηλότερη δέσμευση και μεγαλύτερη προθυμία συμμετοχής. Οι παραπάνω αρχές δεν αποτελούν απλώς μια κανονιστική ή ηθική τοποθέτηση, αλλά τεκμηριώνονται στη νευροεπιστήμη, στην εξελικτική ψυχολογία και στην οργανωσιακή έρευνα, και συγκροτούν τη βάση της προσέγγισης Human Reflection Leadership.

Τι ακριβώς συμβαίνει όμως στον ανθρώπινο εγκέφαλο και γιατί οι ομάδες ανθίζουν όταν η ηγεσία δίνει προτεραιότητα στον άνθρωπο; Στις ενότητες που ακολουθούν, εξετάζεται **πώς η ανθρώπινη ανάγκη για σύνδεση, η ψυχολογική ασφάλεια και η ποιότητα της σχέσης ηγέτη-ομάδας επηρεάζουν τη λειτουργία και την απόδοση των ομάδων**. Αρχικά, αναλύεται η βιολογική βάση της σύνδεσης και ο ρόλος της κοινωνικής υποστήριξης στη ρύθμιση του εγκεφάλου. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται πώς ένα ασφαλές και υποστηρικτικό περιβάλλον ενισχύει τη συνεργασία, τη δημιουργικότητα και τη δέσμευση, καθώς και γιατί η σχέση με τον ηγέτη αποτελεί κρίσιμη μεταβλητή απόδοσης. Πάνω σε αυτά τα ευρήματα, εισάγεται το **Human Reflection Leadership** ως ένα συνεκτικό πλαίσιο που συνδέει τη θεωρητική κατανόηση του ανθρώπινου συστήματος με συγκεκριμένες ηγετικές πρακτικές καθημερινής εφαρμογής.

1. Η βιολογική ανάγκη για σύνδεση: είμαστε φτιαγμένοι για «μαζί»

Η ανάγκη μας να νιώθουμε μέρος μιας ομάδας δεν είναι συναισθηματική πολυτέλεια. Είναι βαθιά βιολογική. Ο κοινωνικός νευροεπιστήμονας **Matthew Lieberman** εξηγεί ότι ο εγκέφαλος είναι **σχεδιασμένος** για κοινωνική επαφή, τόσο, που η απουσία της μπορεί να καταγραφεί

σαν πραγματικός πόνος. Έρευνες δείχνουν ότι η **κοινωνική απόρριψη ενεργοποιεί τα ίδια νευρωνικά κέντρα** με έναν σωματικό τραυματισμό. Με απλά λόγια: **όταν κάποιος νιώθει ότι δεν ανήκει, ο εγκέφαλος του αντιδρά σαν να κινδυνεύει**. Αντίθετα, **όταν νιώθει αποδοχή και σύνδεση, τότε ενεργοποιούνται τα συστήματα ευεξίας: σεροτονίνη, ντοπαμίνη, ωκυτοκίνη, η διάθεση βελτιώνεται, η αντίληψη διευρύνεται και η συνεργασία γίνεται πιο φυσική**. Αυτό ακριβώς επιβεβαιώνει και ο ψυχολόγος **James Coan** μέσα από τη Θεωρία του Κοινωνικού Βασικού Πλαισίου (**Social Baseline Theory**): «ο εγκέφαλος λειτουργεί πιο αποδοτικά όταν το άτομο αισθάνεται ότι υποστηρίζεται από ανθρώπους που εμπιστεύεται». Σε ένα από τα πιο γνωστά πειράματά του, οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονταν μια ανηφόρα ως λιγότερο απότομη όταν δίπλα τους στεκόταν ένα οικείο και υποστηρικτικό πρόσωπο, γεγονός που δείχνει ότι η κοινωνική παρουσία μειώνει το αντιλαμβανόμενο κόστος της προσπάθειας. Το μήνυμα; Με τους «δικούς μας ανθρώπους», η ζωή φαίνεται πιο βατή. Χωρίς αυτούς, όλα μοιάζουν δυσκολότερα.

2. Ενσυνείδητη υποστήριξη: γιατί ένα ασφαλές περιβάλλον οδηγεί σε επιδόσεις, όχι ευαισθησίες

Η έννοια της **συναισθηματικής ασφάλειας** μπορεί εκ πρώτης όψεως να εκλαμβάνεται ως θεωρητική, ωστόσο στην οργανωσιακή πράξη αποτελεί ουσιαστικό εργαλείο ενίσχυσης της απόδοσης. Όταν ένα άτομο βιώνει ένα περιβάλλον στο οποίο αισθάνεται ασφαλές, παρατηρείται μείωση των επιπέδων στρες, γεγονός που διευκολύνει τη δημιουργική σκέψη και ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών. Υπό αυτές τις συνθήκες, το γνωστικό πεδίο διευρύνεται, οι ιδέες εκφράζονται με μεγαλύτερη ευκολία και οι διαπροσωπικές σχέσεις αναπτύσσονται με ανοιχτότητα και εμπιστοσύνη. Αντίθετα, σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από **φόβο, αυστηρότητα ή συναισθηματική ψυχρότητα**, ο ανθρώπινος εγκέφαλος ενεργοποιεί μηχανισμούς επιβίωσης, γνωστούς ως «**fight, flight or freeze**». Σε αυτή την κατάσταση, οι γνωστικές και συνεργατικές λειτουργίες περιορίζονται σημαντικά, με αποτέλεσμα ακόμη και ομάδες με υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων να αδυνατούν να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Μελέτες από τον ακαδημαϊκό και επιχειρησιακό χώρο ενισχύουν περαιτέρω τη σύνδεση μεταξύ ανθρώπινης εμπειρίας και απόδοσης:

- Έρευνα της **Ernst & Young**, ενός από τους μεγαλύτερους διεθνείς οργανισμούς συμβουλευτικών υπηρεσιών, δείχνει ότι πάνω από το **80%** των εργαζομένων θεωρεί την ενσυναίσθηση καθοριστικό παράγοντα για υψηλή απόδοση και αποτελεσματική

συνεργασία.

- Η **Christine Porath**, καθηγήτρια Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και ερευνήτρια στον χώρο της επαγγελματικής ευγένειας και κουλτούρας, έχει καταδείξει μέσα από εκτεταμένες μελέτες ότι ακόμη και μικρές εκδηλώσεις αγένειας μπορούν να μειώσουν τη δημιουργικότητα έως και κατά **30%** και την πρόθεση προσπάθειας κατά **38%**.
- Η Google, στο **Project Aristotle**, ανέδειξε ότι ο σημαντικότερος παράγοντας επιτυχίας μιας ομάδας δεν είναι το επίπεδο δεξιοτήτων των μελών της, αλλά η **ύπαρξη ψυχολογικής ασφάλειας**.

Τα ευρήματα αυτά συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι η απόδοση ενισχύεται ουσιαστικά όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι μπορούν να λειτουργήσουν ως άνθρωποι μέσα στο εργασιακό πλαίσιο και όχι ως απρόσωπες μονάδες παραγωγής.

3. Η σχέση ηγέτη - ομάδας: η μεταβλητή που αλλάζει τα πάντα

Ποιος είναι ο πραγματικός δείκτης ηγεσίας; Σίγουρα όχι ο τίτλος. Ούτε η εμπειρία.

Ο πραγματικός δείκτης αποτελεσματικής ηγεσίας συνδέεται άμεσα με την ποιότητα της σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας. Το στοιχείο αυτό αναδεικνύεται και από τη θεωρία της **Ανταλλαγής Ηγέτη-Μέλους (Leader-Member Exchange – LMX)**, η οποία έχει μελετηθεί εκτενώς επί δεκαετίες. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, όσο υψηλότερη είναι η ποιότητα της σχέσης μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων, τόσο ενισχύονται η **απόδοση**, η **δέσμευση**, η **εμπιστοσύνη**, η **δημιουργικότητα** και η **πρόθεση παραμονής** στον οργανισμό.

Αντίθετα, χαμηλής ποιότητας σχέσεις **συνδέονται** με φαινόμενα **αποστασιοποίησης**, **μειωμένου ηθικού**, **αυξημένων συγκρούσεων** και **πρώρων αποχωρήσεων**. Τα ευρήματα αυτά ενισχύονται και από έρευνες της **Gallup**, σύμφωνα με τις οποίες το **70%** της δέσμευσης μιας ομάδας αποδίδεται άμεσα στον προϊστάμενο, ενώ περίπου **ένας στους δύο** εργαζομένους έχει εγκαταλείψει θέση εργασίας εξαιτίας δυσλειτουργικής ηγετικής σχέσης. Συνεπώς, η επιρροή του ηγέτη δεν πηγάζει από τον ρόλο που κατέχει, αλλά από τη σχέση που καλλιεργεί με τους ανθρώπους του. Τα παραπάνω ευρήματα από τη νευροεπιστήμη, την ψυχολογία και τη μελέτη της ομαδικής λειτουργίας συγκλίνουν σε ένα κοινό συμπέρασμα: **η απόδοση των ομάδων δεν είναι αποτέλεσμα μόνο δομών, δεξιοτήτων ή διαδικασιών, αλλά προκύπτει από τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία διαμορφώνει το ανθρώπινο περιβάλλον μέσα στο οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται, συνεργάζονται και δρουν**. Η ανάγκη, επομένως, δεν περιορίζεται στην κατανόηση των μηχανισμών που επηρεάζουν τη συμπεριφορά,

αλλά επεκτείνεται στη δημιουργία ενός συνεκτικού πλαισίου ηγεσίας που μεταφράζει αυτή τη γνώση σε καθημερινή πρακτική. Σε αυτό το σημείο τοποθετείται το Human Reflection Leadership, ως μια προσέγγιση που επιχειρεί να γεφυρώσει τη θεωρητική κατανόηση του ανθρώπινου συστήματος με τη λειτουργική πραγματικότητα της ηγεσίας.

Human Reflection Leadership: όταν η επιστήμη συναντά την πράξη

Το Human Reflection Leadership προκύπτει ως το συμπέρασμα των παραπάνω θεωρητικών και ερευνητικών ευρημάτων. Δεν πρόκειται για ένα μοντέλο που στοχεύει στο να *«είμαστε καλύτεροι άνθρωποι»*, αλλά για ένα συνεκτικό σύστημα ηγεσίας που συνθέτει τη γνώση γύρω από τις βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου, τις νευροχημικές διεργασίες και τα ευρήματα της σύγχρονης ψυχολογίας. Η σύνθεση αυτή μεταφράζεται σε συγκεκριμένες **ηγετικές πρακτικές**, οι οποίες δεν περιορίζονται στην πρόθεση ή τη στάση, αλλά συμβάλλουν μετρήσιμα στη βελτίωση της απόδοσης των ομάδων.

Βασίζεται σε **τρεις πυλώνες**:

1. Ο πρώτος πυλώνας του Human Reflection Leadership αφορά στη **θεμελιώδη ανάγκη του ανθρώπου για σύνδεση**. Η ηγεσία, στο πλαίσιο αυτό, καλείται να δημιουργεί συνθήκες ψυχολογικής ασφάλειας και αίσθησης του ανήκειν, ώστε τα μέλη της ομάδας να αισθάνονται αποδεκτά και υποστηριζόμενα. Η εμπειρία αυτή λειτουργεί ως βάση για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης, τη συνεργασία και τη διατήρηση της δέσμευσης σε απαιτητικά εργασιακά περιβάλλοντα.
2. Ο δεύτερος πυλώνας σχετίζεται με τον **άμεσο αντίκτυπο της ηγετικής συμπεριφοράς στη νευροβιολογική λειτουργία της ομάδας**. Η σταθερότητα, η δίκαιη μεταχείριση και ο σεβασμός δεν αποτελούν απλώς ηθικές αξίες, αλλά παράγοντες που επηρεάζουν τη χημεία του εγκεφάλου, ρυθμίζοντας τα επίπεδα στρες και ενεργοποιώντας μηχανισμούς συνεργασίας και δημιουργικότητας. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, η ηγεσία συμβάλλει ουσιαστικά στη διατήρηση υψηλής απόδοσης.
3. Ο **τρίτος πυλώνας εστιάζει στη σχέση ως τον κατεξοχήν φορέα ηγετικής επιρροής**. Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη δεν πηγάζει από τον τίτλο ή τη θέση εξουσίας, αλλά από την ποιότητα της σχέσης που αναπτύσσει με τα μέλη της ομάδας. Όταν η σχέση αυτή βασίζεται στην εμπιστοσύνη και τη συνέπεια, ακόμη και ιδιαίτερα απαιτητικοί στόχοι καθίστανται εφικτοί, καθώς ενισχύεται η συλλογική προσπάθεια και η προθυμία συμμετοχής.

Η νέα εποχή της ηγεσίας δεν χτίζεται σε **“σκληρότητα”**, **πίεση** ή **αποστασιοποίηση**, αλλά σε μια βαθιά επιστημονική κατανόηση του πώς λειτουργεί ο ανθρώπινος εγκέφαλος. Όταν η ηγετική παρουσία αντανακλά σεβασμό, δίκαιη μεταχείριση, σαφήνεια και ουσιαστική σύνδεση, οι ομάδες εμφανίζονται περισσότερο ανθεκτικές, οι άνθρωποι πιο πρόθυμοι να συνεισφέρουν, οι ιδέες εκφράζονται με μεγαλύτερη τόλμη και τα αποτελέσματα αποκτούν μεγαλύτερη σταθερότητα και διάρκεια. Αυτό είναι το Human Reflection Leadership: **Ηγεσία που πατά στην επιστήμη, σέβεται τον άνθρωπο και χτίζει οργανισμούς που αντέχουν, εξελίσσονται και ξεχωρίζουν**

Η Επιστήμη πίσω από τις Ομάδες Υψηλής Απόδοσης

Μέχρι τώρα εξηγήσαμε το γιατί - το θεωρητικό υπόβαθρο που εξηγεί γιατί η ανθρώπινη διάσταση της ηγεσίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη λειτουργία και την απόδοση των ομάδων. Στη συνέχεια, η ανάλυση μας εστιάζει στο **πώς οι ηγετικές πρακτικές επηρεάζουν στην πράξη τον ανθρώπινο εγκέφαλο και τη συλλογική δυναμική**. Θα δούμε τον τρόπο με τον οποίο η συμπεριφορά του ηγέτη διαμορφώνει το ψυχολογικό και νευροβιολογικό περιβάλλον της ομάδας, πώς οι καθημερινές, φαινομενικά μικρές αλληλεπιδράσεις συμβάλλουν στη δημιουργία κουλτούρας, και πώς τα επιστημονικά ευρήματα μεταφράζονται σε **συγκεκριμένες και εφαρμόσιμες πρακτικές ηγεσίας**.

1. Ο ηγέτης ως «ρυθμιστής» του νευρικού συστήματος της ομάδας

Οι άνθρωποι εξηγήσαμε ότι δεν λειτουργούν σε κενό. Συγχρονίζονται με τους γύρω τους και κυρίως με τον άνθρωπο που χαράζει την πορεία τους. Η νευροεπιστήμη δείχνει ότι ο εγκέφαλος διαθέτει μηχανισμούς **«συγχρονισμού» (emotion contagion)**, μέσω των οποίων η συναισθηματική κατάσταση ενός ατόμου επηρεάζει άμεσα τα υπόλοιπα μέλη. Οι μηχανισμοί αυτοί ρυθμίζονται κυρίως από συγκεκριμένα στοιχεία της ηγετικής παρουσίας, όπως η γενικότερη στάση και ηρεμία του ηγέτη, το ύφος της φωνής και η γλώσσα του σώματος, αλλά και η συνέπεια και η προβλεψιμότητα στις αντιδράσεις του. Βάσει του παραπάνω, θα μπορούσε κανείς να πει ότι **ο ηγέτης είναι ο θερμοστάτης του ψυχολογικού κλίματος της ομάδας**. Η ομάδα ρυθμίζεται πάνω του – **όχι το αντίστροφο**, καθώς το συλλογικό επίπεδο συναισθηματικής ενεργοποίησης τείνει να ευθυγραμμίζεται με τη δική του παρουσία. Όταν ο ηγέτης εκπέμπει **σταθερότητα** και **ασφάλεια**, διευκολύνεται και ενισχύεται η διάθεση συνεργασίας. Αντίθετα, η έκφραση άγχους, καχυποψίας ή συναισθηματικής ασυνέπειας ενεργοποιεί το σύστημα

ανίχνευσης κινδύνου του εγκεφάλου, περιορίζοντας την πρωτοβουλία και τη συλλογική απόδοση της ομάδας. Οι διαφοροποιήσεις αυτές δεν σχετίζονται με χαρακτηριστικά προσωπικότητας, αλλά αποτελούν αποτέλεσμα **νευροβιολογικού συγχρονισμού**.

2. Οι μικρές συμπεριφορές που αλλάζουν τον εγκέφαλο της ομάδας

Οι άνθρωποι δεν επηρεάζονται μόνο από μεγάλες αποφάσεις ή στρατηγικές κατευθύνσεις. Ιδιαίτερα καθοριστικές για τη λειτουργία και την απόδοση μιας ομάδας αποδεικνύονται οι μικρές, καθημερινές αλληλεπιδράσεις, οι οποίες επιδρούν άμεσα στο νευροβιολογικό σύστημα των μελών της. Συγκεκριμένα, τέτοιες αλληλεπιδράσεις συμβάλλουν στη ρύθμιση βασικών νευροχημικών διεργασιών, καθώς μειώνουν τα επίπεδα κορτιζόλης, περιορίζοντας το αίσθημα στρες, αυξάνουν την έκκριση ωκυτοκίνης, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και τη σύνδεση, ενεργοποιούν τον μετωπιαίο λοβό, που συνδέεται με τη λογική σκέψη, τη δημιουργικότητα και τη λήψη αποφάσεων και μειώνουν τη δραστηριότητα του «συναγερμού» του νευρικού συστήματος, διευκολύνοντας την αίσθηση ασφάλειας. Στο πλαίσιο αυτό, ηγετικές συμπεριφορές που επαναλαμβάνονται στην καθημερινότητα αποκτούν ιδιαίτερη σημασία, καθώς διαμορφώνουν σταδιακά το ψυχολογικό και λειτουργικό κλίμα της ομάδας. Ενδεικτικά, **πρακτικές που ενεργοποιούν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης** περιλαμβάνουν:

- την **πραγματική ακρόαση** χωρίς διακοπές,
- την **εξήγηση του «γιατί»** πίσω από μια **κατεύθυνση** και όχι μόνο την παροχή εντολών,
- την **αναγνώριση της προσπάθειας** και όχι αποκλειστικά του τελικού αποτελέσματος,
- την ειλικρινή αλλά δίκαιη **ανατροφοδότηση**,
- τη **συνέπεια και τη σταθερότητα στη συμπεριφορά**, χωρίς απότομες εναλλαγές,
- τη **χρήση ερωτήσεων αντί μονολόγου**, που ενθαρρύνουν τη σκέψη και τη συμμετοχή,
- τη διατήρηση **ήρεμης στάσης** υπό πίεση, αντί έντασης ή απότομων αντιδράσεων.

Οι παραπάνω συμπεριφορές δεν απαιτούν επιπλέον χρόνο ή πόρους, ωστόσο διαθέτουν ουσιαστικό νευροβιολογικό αντίκτυπο. Μέσα από τη σταθερή επανάληψή τους, ο εγκέφαλος των μελών της ομάδας αναπτύσσει αυτό που στη βιβλιογραφία περιγράφεται ως **neuroception of safety**, δηλαδή την ασυνείδητη αξιολόγηση του περιβάλλοντος ως ασφαλούς. Όταν η **αίσθηση αυτή εδραιώνεται, η ομάδα μετακινείται από λειτουργίες άμυνας σε καταστάσεις συνεργασίας, δημιουργικότητας και βιώσιμης απόδοσης**.

3. Η σταθερότητα και η συνέπεια ως στρατηγικό πλεονέκτημα

Ένα από τα λιγότερο προφανή, αλλά ιδιαίτερα ισχυρά

συμπεράσματα της σύγχρονης ηγετικής έρευνας είναι ότι **οι ομάδες δεν χρειάζονται τέλεια ηγεσία.**

Χρειάζονται σταθερή ηγεσία. Η συνέπεια στη στάση, στις αποφάσεις και στην καθημερινή συμπεριφορά του ηγέτη λειτουργεί ως βασικός μηχανισμός μείωσης της αβεβαιότητας και ενίσχυσης της ψυχολογικής ασφάλειας. Αντίθετα, η ασυνέπεια δημιουργεί συνθήκες άγχους, σύγχυσης ρόλων και εσωτερικών αντιστάσεων, οδηγώντας συχνά σε περιορισμό της πρωτοβουλίας και της δημιουργικής εμπλοκής.

Σε νευροβιολογικό επίπεδο, όταν ο εγκέφαλος δεν μπορεί να προβλέψει τι να αναμένει από το περιβάλλον ή από τον ηγέτη, τείνει να επιλέγει συμπεριφορές που θεωρούνται «**ασφαλείς**», όπως η μειωμένη προσπάθεια, η αποφυγή έκθεσης και ο περιορισμός της δημιουργικότητας. Αντιθέτως, η **σταθερή, δίκαιη και ξεκάθαρη ηγετική παρουσία** επιτρέπει την ενεργοποίηση ανώτερων γνωστικών λειτουργιών, ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και διευκολύνει την ανοιχτή έκφραση ιδεών.

Η σταθερότητα, επομένως, δεν ταυτίζεται με τη χαλαρότητα ή την απουσία απαιτήσεων. Αντίθετα, αποτελεί **δομικό στοιχείο υψηλής απόδοσης**, καθώς δημιουργεί τις συνθήκες μέσα στις οποίες οι άνθρωποι μπορούν να λειτουργήσουν με σαφήνεια, ασφάλεια και συνέπεια απέναντι στους κοινούς στόχους.

Πρακτική εφαρμογή: πώς «χτίζεται» στην καθημερινότητα το Human Reflection Leadership

Παρακάτω είναι **οι πιο κρίσιμες πρακτικές**, βασισμένες στις νευροβιολογικές αρχές που περιγράψαμε:

α) Ρύθμισε τον τόνο – όχι την πίεση: Ο ηγέτης είναι ο ρυθμιστής του συναισθηματικού κλίματος. Κατέβασε εσύ το άγχος, για να ανέβει η σκέψη της ομάδας.

β) Δημιούργησε σταθερά σημεία: Συνέπεια στις αποφάσεις, στο ύφος και στην επικοινωνία ενισχύει την προβλεψιμότητα, η οποία στη νευροεπιστήμη συνδέεται άμεσα με την αίσθηση ψυχολογικής ασφάλειας.

γ) Κάνε “αναγνωριστικές ερωτήσεις”: Αντί για εντολές, ρώτα: Τι χρειαζόσαι; Πώς μπορεί να υποστηριχθεί καλύτερα ένα έργο; Πώς μπορώ να βοηθήσω; Αυτές οι ερωτήσεις ενισχύουν την ανάληψη πρωτοβουλίας αντί της αμυντικής στάσης.

δ) Κράτησε χρόνο για feedback: Η συστηματική παροχή ανατροφοδότησης λειτουργεί ως μηχανισμός προσανατολισμού σε απαιτητικά περιβάλλοντα, προσφέροντας σαφήνεια και κατεύθυνση χωρίς να ενισχύει το άγχος. Το feedback είναι το “GPS” του εγκεφάλου σε απαιτητικό περιβάλλον.

ε) Εξήγησε το «γιατί» πίσω από κάθε κατεύθυνση:

Η εξήγηση του «γιατί» προσδίδει νόημα στη δράση και ενεργοποιεί τον εγκέφαλο σε γνωστικό επίπεδο. Όταν οι άνθρωποι κατανοούν τον σκοπό πίσω από μια απόφαση, αυξάνεται η συμμετοχή τους, μειώνεται η αντίσταση και ενισχύεται η δημιουργική σκέψη.

ζ) Ενίσχυσε την αίσθηση «μαζί»: Η αίσθηση ότι η προσπάθεια είναι συλλογική ενισχύει τη συναισθηματική ασφάλεια και τη συνεργασία. Σύμφωνα με τη **Social Baseline Theory**, οι άνθρωποι αποδίδουν καλύτερα όταν βιώνουν τις απαιτήσεις ως κοινή ευθύνη κι όχι ως ατομικό βάρος.

η) Κλείσε τον κύκλο εμπιστοσύνης με μικρές, αλλά σταθερές πράξεις: Η εμπιστοσύνη δεν οικοδομείται μέσα από μεγάλες δηλώσεις, αλλά μέσα από συνεπείς καθημερινές συμπεριφορές. Μικρές πράξεις αξιοπιστίας και συνέπειας δημιουργούν σταδιακά ένα ασφαλές πλαίσιο, μέσα στο οποίο η συνεργασία και η απόδοση μπορούν να αναπτυχθούν.

Συμπεράσματα

Ο ηγέτης της νέας εποχής ως «νευροβιολογικός ηγέτης»

Το Human Reflection Leadership δεν αποσκοπεί στην ανάδειξη «τέλειων» ηγετών, αλλά στην καλλιέργεια επίγνωσης σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η παρουσία και η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζουν το ανθρώπινο και νευροβιολογικό σύστημα της ομάδας. Ο ηγέτης της νέας εποχής είναι εκείνος που αντιλαμβάνεται ότι η αποτελεσματικότητα δεν προκύπτει από την επιβολή, αλλά από τη δυνατότητα να δημιουργεί συνθήκες ασφάλειας, επίγνωσης και συνεργασίας. Μέσα από αυτή τη στάση, ενεργοποιείται η καλύτερη δυνατή εκδοχή της ομάδας, ενισχύεται η ανθεκτικότητα και διαμορφώνεται ένα πλαίσιο βιώσιμης απόδοσης.

Στο πλαίσιο αυτό, ο ηγέτης της νέας εποχής χαρακτηρίζεται από την ικανότητα να:

- κατανοεί τον νευροβιολογικό και ψυχολογικό αντίκτυπο της παρουσίας του,
- ρυθμίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η ομάδα,
- χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης αντί να βασίζεται στην τυπική εξουσία,
- καλλιεργεί επίγνωση και ασφάλεια αντί άγχους,
- ενεργοποιεί την καλύτερη δυνατή εκδοχή της ομάδας του.

Μια τέτοια μορφή ηγεσίας διαθέτει βάθος και ανθεκτικότητα, καθώς στηρίζεται σε επιστημονική κατανόηση και όχι σε περιστασιακές τεχνικές.

Πρόκειται, τελικά, για μια μορφή ηγεσίας που πατά στην επιστήμη, αλλά υλοποιείται μέσα από τον άνθρωπο και τις καθημερινές του επιλογές.



ACTION DOSSIER



2026

ΚΡΗΤΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΕΙΝ

Θεσμός της Τουριστικής Οικονομίας της Κρήτης

6η Υλοποίηση | Οροπέδιο Λασιθίου

«Αυθεντική Εμπειρία Φιλοξενίας»

ΚΡΗΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

Εκδότης & Φορέας Υλοποίησης

Θεσμική Δράση 2020-2026

Πλατφόρμα Τουρισμού & Φιλοξενίας

Εκθέσεις βιωσιμότητας στον Ελληνικό Τουρισμό

του Ιωάννη Πασά & του Αλέξανδρου Γαρεφαλάκη



Ιωάννης Πασάς

Επίκουρος Καθηγητής,

Χρηματοοικονομική Λογιστική

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού,

Σχολή Επιστημών Διοίκησης και Οικονομίας

Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

Email: ipassas@hmu.gr

Τηλ.: 2810379615



Αλέξανδρος Γαρεφαλάκης

Αναπληρωτής Καθηγητής Λογιστική (ESG)

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού,

Σχολή Επιστημών Διοίκησης και Οικονομίας

Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

Email: agarefalakis@hmu.gr

Τηλ.: 2810379623

Εισαγωγή

Ο τουρισμός στην Ελλάδα δεν είναι απλώς ένας οικονομικός κλάδος ή ένας αριθμός στατιστικών αφίξεων. Είναι οι άνθρωποι που εργάζονται στα ξενοδοχεία και στα εστιατόρια, τα νησιά που γεμίζουν ζωή το καλοκαίρι και ησυχία τον χειμώνα, τα χωριά που προσπαθούν να κρατήσουν τον χαρακτήρα και την ταυτότητά τους μέσα στην ανάπτυξη, αλλά και το φυσικό περιβάλλον που όλοι απολαμβάνουμε, συχνά χωρίς να συνειδητοποιούμε πόσο εύθραυστο είναι.

Μέσα σε αυτή τη σύνθετη πραγματικότητα, ο τουρισμός καλείται να ισορροπήσει ανάμεσα στην οικονομική ευημερία και στη φροντίδα του τόπου και των ανθρώπων. Οι εκθέσεις βιωσιμότητας λειτουργούν σαν ένας καθρέφτης αυτής της προσπάθειας: αποτυπώνουν τις επιλογές, τις πρακτικές και τις προθέσεις του ελληνικού τουρισμού, δείχνοντας πώς μπορεί να αναπτύσσεται χωρίς να φθείρει όσα τον κάνουν πραγματικά ξεχωριστό και αναντικατάστατο.

Τι είναι μια έκθεση βιωσιμότητας;

Μια έκθεση βιωσιμότητας είναι ένας τρόπος να πει μια επιχείρηση την αλήθεια για τη λειτουργία της. Δεν αφορά μόνο το πόσα κέρδη είχε, αλλά και το πώς τα πέτυχε,

ποιες επιλογές έκανε στην καθημερινή της λειτουργία και ποιες συνέπειες είχαν αυτές οι επιλογές στον τόπο, στο περιβάλλον και στους ανθρώπους. Πρόκειται για ένα εργαλείο επικοινωνίας, αλλά και αυτοαξιολόγησης, που δείχνει πώς μια επιχείρηση αντιλαμβάνεται τον ρόλο και την ευθύνη της μέσα στην κοινωνία.

Στον τουρισμό, μια έκθεση βιωσιμότητας αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς ο κλάδος επηρεάζει άμεσα φυσικούς πόρους, τοπικές κοινωνίες και πολιτιστικά στοιχεία. Ένα ξενοδοχείο, για παράδειγμα, δεν λειτουργεί σε κενό· καταναλώνει νερό και ενέργεια, απασχολεί εργαζομένους, συνεργάζεται με προμηθευτές και επηρεάζει την καθημερινότητα των κατοίκων της περιοχής. Η έκθεση βιωσιμότητας επιχειρεί να αποτυπώσει αυτή τη συνολική εικόνα, εξηγώντας πώς λαμβάνονται αποφάσεις και ποιο είναι το αποτύπωμά τους στον χρόνο.

Παράλληλα, οι εκθέσεις αυτές λειτουργούν ως γέφυρα ανάμεσα στην επιχείρηση και τους ενδιαφερόμενους φορείς, όπως οι εργαζόμενοι, οι τοπικές κοινωνίες, οι επισκέπτες και οι θεσμοί. Μέσα από απλή και κατανοητή γλώσσα, παρουσιάζουν στόχους, δράσεις και αποτελέσματα, επιτρέποντας στον αναγνώστη να σχηματίσει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τη φιλοσοφία και τις αξίες της επιχείρησης.

Σημαντικό στοιχείο μιας έκθεσης βιωσιμότητας είναι ότι δεν περιορίζεται στην παρουσίαση θετικών πρακτικών. Συχνά περιλαμβάνει και σημεία προβληματισμού, αναγνωρίζοντας δυσκολίες, περιορισμούς ή στόχους που δεν επιτεύχθηκαν. Αυτή η διάσταση αυτοκριτικής ενισχύει την αξιοπιστία της έκθεσης και δείχνει ότι η βιωσιμότητα δεν είναι μια στατική κατάσταση, αλλά μια συνεχής διαδικασία μάθησης και προσαρμογής.

Τελικά, μια έκθεση βιωσιμότητας δεν αποτελεί απλώς ένα έγγραφο δημοσιοποίησης στοιχείων. Είναι μια αφήγηση ευθύνης και προσανατολισμού στο μέλλον, που αποτυπώνει την προσπάθεια του τουριστικού κλάδου να λειτουργήσει με μεγαλύτερη συνείδηση, διαφάνεια και σεβασμό προς τον τόπο που τον φιλοξενεί.

Γιατί έχουν σημασία στον ελληνικό τουρισμό;

Ο ελληνικός τουρισμός αποτελεί έναν από τους βασικότερους πυλώνες της εθνικής οικονομίας, επηρεάζοντας άμεσα την απασχόληση, το εισόδημα και την ανάπτυξη σε τοπικό και εθνικό επίπεδο. Ταυτόχρονα, όμως, είναι ένας κλάδος με έντονες αντιφάσεις. Από τη μία πλευρά δημιουργεί ευκαιρίες και δυναμική ανάπτυξης, ενώ από την άλλη ασκεί σημαντικές πιέσεις στο περιβάλλον, στις υποδομές και στην κοινωνική συνοχή των περιοχών που τον φιλοξενούν. Οι εκθέσεις βιωσιμότητας έρχονται να

αναδείξουν αυτή τη διττή φύση του ελληνικού τουρισμού με πιο ξεκάθαρο και συστηματικό τρόπο.

Σε πολλές τουριστικές περιοχές της Ελλάδας, η ανάπτυξη είναι έντονα συγκεντρωμένη σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες. Αυτό οδηγεί σε υπερφόρτωση των φυσικών πόρων, σε αυξημένη παραγωγή απορριμμάτων και σε έντονη πίεση στις τοπικές υποδομές, ενώ τον υπόλοιπο χρόνο παρατηρείται μειωμένη οικονομική δραστηριότητα. Οι εκθέσεις βιωσιμότητας συμβάλλουν στην κατανόηση αυτών των φαινομένων, καταγράφοντας δεδομένα και πρακτικές που δείχνουν αν και πώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την εποχικότητα και να προωθήσουν πιο ισορροπημένες μορφές τουριστικής ανάπτυξης.

Παράλληλα, στον ελληνικό τουρισμό η εικόνα της χώρας και των προορισμών της παίζει καθοριστικό ρόλο. Η ποιότητα του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος, η αυθεντικότητα των εμπειριών και η σχέση με τις τοπικές κοινωνίες επηρεάζουν άμεσα την ελκυστικότητα της Ελλάδας ως προορισμού. Οι εκθέσεις βιωσιμότητας λειτουργούν ως εργαλείο ενίσχυσης αυτής της εικόνας, καθώς παρουσιάζουν έμπρακτα τη δέσμευση των τουριστικών επιχειρήσεων και οργανισμών σε πρακτικές υπευθυνότητας και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού.

Επιπλέον, σε ένα διεθνές περιβάλλον όπου οι ταξιδιώτες γίνονται ολοένα και πιο ευαισθητοποιημένοι απέναντι σε ζητήματα περιβάλλοντος και κοινωνικής ευθύνης, οι εκθέσεις βιωσιμότητας αποκτούν στρατηγική σημασία. Δεν αποτελούν απλώς ένα μέσο ενημέρωσης, αλλά και έναν τρόπο διαφοροποίησης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον ελληνικό τουρισμό. Μέσα από αυτές, γίνεται σαφές αν η ανάπτυξη βασίζεται σε βραχυπρόθεσμα οφέλη ή αν εντάσσεται σε ένα ευρύτερο όραμα βιώσιμης προόδου, που λαμβάνει υπόψη τόσο τις σημερινές ανάγκες όσο και τις προσδοκίες των επόμενων γενεών.

Περιβάλλον: προστατεύοντας το αυτονόητο

Το περιβάλλον είναι συχνά το πρώτο και πιο άμεσα αντιληπτό θέμα σε μια έκθεση βιωσιμότητας, και όχι τυχαία. Ο ελληνικός τουρισμός βασίζεται σχεδόν εξ ολοκλήρου στο φυσικό κεφάλαιο της χώρας: τη θάλασσα, το κλίμα, τα τοπία, τη βιοποικιλότητα και τους παραδοσιακούς οικισμούς. Αυτά τα στοιχεία δεν αποτελούν απλώς σκηνικό των διακοπών, αλλά τον ίδιο τον λόγο για τον οποίο η Ελλάδα επιλέγεται ως προορισμός. Όταν το περιβάλλον υποβαθμίζεται ή εξαντλείται, ο τουρισμός χάνει σταδιακά το συγκριτικό του πλεονέκτημα και υπονομεύει το ίδιο του το μέλλον.

Οι εκθέσεις βιωσιμότητας επιχειρούν να καταγράψουν πώς οι τουριστικές επιχειρήσεις διαχειρίζονται αυτή

τη σχέση εξάρτησης από το περιβάλλον. Αναφέρονται σε πρακτικές εξοικονόμησης ενέργειας, περιορισμού των εκπομπών, μείωσης της χρήσης πλαστικών, ορθολογικής διαχείρισης απορριμμάτων και, κυρίως, συνετής χρήσης του νερού. Για περιοχές όπως τα νησιά, όπου οι φυσικοί πόροι είναι περιορισμένοι και η ζήτηση αυξάνεται κατακόρυφα την τουριστική περίοδο, τέτοιες πρακτικές δεν είναι απλώς περιβαλλοντική επιλογή, αλλά ζήτημα επιβίωσης.

Ιδιαίτερη σημασία έχει επίσης η προσαρμογή των περιβαλλοντικών πρακτικών στις ιδιαιτερότητες κάθε προορισμού. Άλλες ανάγκες και προκλήσεις αντιμετωπίζει ένα μικρό νησί με περιορισμένα αποθέματα νερού (βλ. Σαντορίνη) και άλλες ένας ορεινός ή ηπειρωτικός προορισμός. Οι εκθέσεις βιωσιμότητας, μεταξύ άλλων, δείχνουν αν οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη αυτές τις διαφορές ή αν εφαρμόζουν γενικές λύσεις χωρίς ουσιαστικό αντίκτυπο αποσκοπώντας μόνο στο κέρδος.

Κοινωνία: οι άνθρωποι στο επίκεντρο

Η κοινωνική διάσταση της βιωσιμότητας συχνά είναι λιγότερο ορατή από την περιβαλλοντική, όμως είναι εξίσου καθοριστική για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του τουρισμού. Πίσω από κάθε τουριστική εμπειρία υπάρχουν άνθρωποι: εργαζόμενοι που στηρίζουν την καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων, κάτοικοι που μοιράζονται τον τόπο τους με επισκέπτες και τοπικές κοινωνίες που επηρεάζονται άμεσα από τον ρυθμό και τη μορφή της τουριστικής ανάπτυξης. Οι εκθέσεις βιωσιμότητας επιχειρούν να φωτίσουν αυτή την ανθρώπινη πλευρά του τουρισμού, δίνοντας έμφαση όχι μόνο στους αριθμούς, αλλά και στις συνθήκες ζωής και εργασίας.

Ένα βασικό ζήτημα που αναδεικνύεται στις εκθέσεις βιωσιμότητας αφορά την εργασία στον τουριστικό κλάδο. Στην Ελλάδα, η εποχικότητα, τα εκτεταμένα ωράρια και η ένταση της τουριστικής περιόδου δημιουργούν προκλήσεις στους εργαζομένους. Μέσα από τις εκθέσεις, παρουσιάζονται πρακτικές που σχετίζονται με την ασφάλεια στην εργασία, τη δίκαιη αμοιβή, την εκπαίδευση και την επαγγελματική εξέλιξη. Όταν μια επιχείρηση επενδύει στους ανθρώπους της, ενισχύει όχι μόνο την ποιότητα των υπηρεσιών της, αλλά και τη συνολική εικόνα του προορισμού. Ωστόσο, δεν περιορίζεται μόνο στους εργαζομένους. Αφορά και τη σχέση του τουρισμού με τις τοπικές κοινωνίες. Σε πολλές περιοχές της Ελλάδας, ο τουρισμός μεταβάλλει την καθημερινότητα των κατοίκων, επηρεάζοντας τη χρήση του δημόσιου χώρου, το κόστος ζωής και τον χαρακτήρα των οικισμών. Οι εκθέσεις βιωσιμότητας εξετάζουν αν οι τουριστικές επιχειρήσεις λειτουργούν με σεβασμό προς αυτές τις κοινωνικές ισορροπίες ή αν ενισχύουν φαινόμενα αποκλεισμού και υπερφόρτωσης.

Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στη στήριξη της τοπικής οικονομίας και της πολιτιστικής ταυτότητας. Η συνεργασία με τοπικούς παραγωγούς, η προώθηση τοπικών προϊόντων και η ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς αποτελούν πρακτικές που ενισχύουν τη σύνδεση του τουρισμού με τον τόπο. Όταν οι κάτοικοι βλέπουν ότι ο τουρισμός συμβάλλει ουσιαστικά στη διατήρηση της ταυτότητάς τους και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους, η αποδοχή της τουριστικής δραστηριότητας γίνεται πιο ισχυρή και βιώσιμη.

Οικονομία και διαφάνεια: χτίζοντας εμπιστοσύνη

Η βιωσιμότητα δεν αφορά μόνο το τι γίνεται, αλλά και το πώς αποφασίζεται. Οι εκθέσεις περιγράφουν τον τρόπο διοίκησης, τη λήψη αποφάσεων και το κατά πόσο μια επιχείρηση λειτουργεί με συνέπεια και διαφάνεια. Στον ελληνικό τουρισμό, όπου δραστηριοποιούνται τόσο μεγάλες επιχειρήσεις όσο και μικρές οικογενειακές μονάδες, η εμπιστοσύνη είναι κρίσιμο στοιχείο. Η διαφάνεια βοηθά να αποφεύγονται συγκρούσεις, να ενισχύεται η συνεργασία και να δημιουργείται ένα πιο υγιές επιχειρηματικό περιβάλλον.

Μια επιχείρηση που λογοδοτεί για τις πράξεις της δείχνει ότι δεν φοβάται τον έλεγχο, αναλαμβάνει, προνοεί και αναγνωρίζει το ρίσκο (βλ. το δυστύχημα στα Τέμπη ή στο εργοστάσιο Βιολάντα) και ότι ενδιαφέρεται για τη μακροπρόθεσμη παρουσία της στον τόπο. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε έναν κλάδο που επηρεάζεται έντονα από κρίσεις και απρόβλεπτες αλλαγές.

Γιατί είναι σημαντικό να υπάρχουν;

Οι εκθέσεις βιωσιμότητας δεν είναι τεχνικά εγχειρίδια. Είναι μια ευκαιρία να δει ο ενδιαφερόμενος πίσω από την εικόνα του «τέλειου προορισμού». Να καταλάβει αν μια τουριστική δραστηριότητα σέβεται τον τόπο που επισκέπτεται και τους ανθρώπους που ζουν εκεί. Αυτή η γνώση ενισχύει τη συνειδητή επιλογή. Ο ταξιδιώτης δεν είναι πια παθητικός καταναλωτής εμπειριών, αλλά ενεργό μέρος μιας αλυσίδας που μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά έναν προορισμό.

Αντί επιλόγου

Οι εκθέσεις βιωσιμότητας στον ελληνικό τουρισμό δεν αποτελούν τελικό στόχο, αλλά ένα εργαλείο. Ένα εργαλείο αυτογνωσίας και εξέλιξης. Μέσα από αυτές, ο τουρισμός παρουσιάζεται ως μια ζωντανή διαδικασία που μαθαίνει, προσαρμόζεται και προσπαθεί να βελτιωθεί, με ακεραιότητα. Σε μια χώρα όπου ο τουρισμός είναι άρρηκτα δεμένος με την ταυτότητα και την καθημερινότητα, η βιωσιμότητα δεν είναι απλώς μια τάση. Είναι αναγκαιότητα. Και οι εκθέσεις βιωσιμότητας αποτελούν ένα από τα μέσα για να διασφαλιστεί ότι η ανάπτυξη θα συνεχίσει να υπηρετεί όχι μόνο την οικονομία, αλλά και τον άνθρωπο και τον τόπο.

ΚΡΗΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ CretanBusiness.gr



Media Kit



Η πλατφόρμα του CretanBusiness.gr

Υψηλού επιπέδου Δημοσιογραφική Ψηφιακή Πύλη Επιχειρηματικής Ενημέρωσης,
Προβολής & Δικτύωσης

«Η Κρήτη για όλους» Σύμπραξη της Περιφέρειας Κρήτης και του ΕΛΜΕΠΑ για την εκπαίδευση στην προσβασιμότητα σε απασχολούμενους στο τουριστικό οικοσύστημα της Κρήτης



Γιώργος Κριτωτάκης

Αναπληρωτής Καθηγητής,
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού,
Σχολή Επιστημών Διοίκησης και Οικονομίας
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

Email: gkritis@hmu.gr
Τηλ.: +302810379653

του Γιώργου Κριτωτάκη

Τα τελευταία χρόνια, τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο, καταγράφεται με συνέπεια μια βασική αντίφαση στον τομέα του τουρισμού: ενώ η ζήτηση για πιο προσβάσιμες ταξιδιωτικές εμπειρίες αυξάνεται, η αντίστοιχη προσφορά παραμένει περιορισμένη. Η προσβασιμότητα δεν αφορά μια μικρή ή ειδική ομάδα ανθρώπων. Σε παγκόσμιο επίπεδο, ένα μεγάλο ποσοστό των ανθρώπων θα βιώσει, σε κάποια φάση της ζωής του, έναν προσωρινό ή μόνιμο λειτουργικό περιορισμό στις καθημερινές του δραστηριότητες. Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, σχεδόν το 25% του πληθυσμού ηλικίας 16 ετών και άνω αναφέρει περιορισμούς λόγω μακροχρόνιων προβλημάτων υγείας, σημαντικό μέρος των οποίων αφορά την κινητικότητα, την όραση και την ακοή. Στη συζήτηση αυτή εντάσσονται, επίσης, η γήρανση του πληθυσμού, η αύξηση των χρόνιων παθήσεων, καθώς και η σταδιακή αναγνώριση των μη ορατών αναπηριών

και της νευροδιαφορετικότητας, οι οποίες αφορούν ένα σημαντικό, αλλά συχνά υποεκτιμημένο, ποσοστό του πληθυσμού. Παρ' όλα αυτά, η προσβασιμότητα εξακολουθεί να αντιμετωπίζεται ως εξαίρεση και όχι ως αναπόσπαστο στοιχείο του σχεδιασμού των τουριστικών υπηρεσιών, με αποτέλεσμα να υποβαθμίζεται η ποιότητα του συνολικού τουριστικού προϊόντος.

Η Μελέτη του INSETE για τον προσβάσιμο τουρισμό στην Ελλάδα καταγράφει μια εικόνα άνισης ανάπτυξης στον συγκεκριμένο τομέα. Ενώ υφίσταται θεσμικό πλαίσιο και μέρος των τουριστικών επιχειρήσεων έχει προβεί σε βασικές παρεμβάσεις υποδομών, η εφαρμογή παραμένει ανομοιογενής και συχνά περιορίζεται στη συμμόρφωση με τις ελάχιστες απαιτήσεις. Παράλληλα, η μελέτη επισημαίνει ελλείψεις στη διαθεσιμότητα αξιόπιστης πληροφόρησης, καθώς και περιορισμένη ενσωμάτωση των αρχών της προσβασιμότητας στις πρακτικές εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Τα ευρήματα αυτά σε συνδυασμό και με άλλες μελέτες, υποδεικνύουν ότι το πρόβλημα της προσβασιμότητας δεν είναι μεμονωμένο, αλλά βαθιά συστημικό.

Στην πράξη μπορεί να προβλέπονται και να υπάρχουν τυπικά προσβάσιμες υποδομές, χωρίς όμως να διασφαλίζεται η σωστή χρήση, συντήρηση και ενσωμάτωσή τους στην καθημερινή πρακτική. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν ανελκυστήρες που δεν λειτουργούν, προσβάσιμες τουαλέτες που καταλήγουν αποθήκες, προσβάσιμα δωμάτια που δεν είναι διαθέσιμα μέσω των συστημάτων κράτησης, ή ράμπες που είναι κλεισμένες «για δύο λεπτάκια». Το ζήτημα, επομένως, δεν εξαντλείται στην ύπαρξη ραμπών, ανελκυστήρων ή ειδικά διαμορφωμένων δωματίων. Παρότι τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα, δεν είναι από μόνα τους επαρκή καθώς ο προορισμός δεν προσφέρει μια πραγματικά απρόσκοπτη εμπειρία, οδηγώντας τελικά σε μια μορφή «προσχηματικής προσβασιμότητας». Η ουσιαστική προσβασιμότητα, αντίθετα, κρίνεται στο σύνολο της ταξιδιωτικής εμπειρίας και οφείλει να είναι καθολική, από άκρη σ' άκρη, από την αρχή έως το τέλος: από την αναζήτηση πληροφοριών πριν τη μετακίνηση και την κράτηση, έως την άφιξη και τις μεταφορές, τη διαμονή, την καθημερινή εξυπηρέτηση και τις προσφερόμενες δραστηριότητες, την εστίαση, την πρόσβαση σε δημόσιους και ιδιωτικούς χώρους, καθώς και την επικοινωνία και την ανατροφοδότηση μετά την αναχώρηση. Όταν κάποιο από αυτά τα στάδια παρουσιάζει ελλείψεις, η εμπειρία συνολικά υποβαθμίζεται, ακόμη κι αν επιμέρους στοιχεία είναι τεχνικά «προσβάσιμα». Ο συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων αποθαρρύνει τους επισκέπτες, στερώντας από τον προορισμό την ευκαιρία να οικοδομήσει μια σταθερή βάση πιστών και επαναλαμβανόμενων επισκεπτών.

Ένα από τα πιο σαφή ευρήματα που προκύπτουν

επίσης από τη διεθνή βιβλιογραφία είναι ο ρόλος των ανθρώπινων στάσεων και αντιδράσεων. Η περιορισμένη κατανόηση των αναγκών οδηγεί συχνά σε συμπεριφορές που, χωρίς πρόθεση, δημιουργούν αίσθημα αποκλεισμού. Αντίθετα, μια θετική προσέγγιση είναι αυτή που κάνει ουσιαστικά τη διαφορά. Η προσβασιμότητα, επομένως, δεν αφορά μόνο τη συμμόρφωση με προδιαγραφές, αλλά σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο εξυπηρέτησης και την ανθρώπινη επαφή. Ιδιαίτερη διάσταση αποτελεί το πεδίο των μη ορατών αναπηριών και της νευροδιαφορετικότητας. Άτομα με αυτισμό, ΔΕΠΥ, ψυχικές ασθένειες ή χρόνιες παθήσεις συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες που δεν είναι άμεσα ορατές και μπορούν να μετατρέψουν μια κατά τα άλλα θετική εμπειρία σε πηγή άγχους και αυξημένης φόρτισης. Υπό το πρίσμα αυτό, αναδεικνύεται ξεκάθαρα η ανάγκη για στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους στο τουριστικό οικοσύστημα.

Η εικόνα της Κρήτης μέσα από τον φακό ενός διεθνούς ταξιδιωτικού οδηγού

Η εικόνα της κατάστασης αποτυπώνεται εύγλωττα και στον τρόπο με τον οποίο ένας από τους μεγαλύτερους διεθνείς ταξιδιωτικούς οδηγούς, που κατατάσσεται ψηλά ως προς την επιρροή και τη διαμόρφωση αντιλήψεων, περιγράφει την προσβασιμότητα στην Κρήτη ως άνιση, απαιτητική και βασισμένη σε εξαιρέσεις. Παρότι το νησί δεν χαρακτηρίζεται ως απροσπέλαστο, δεν περιγράφεται και ως συστηματικά φιλικό προς άτομα με αναπηρία ή κινητικές δυσκολίες.

Οι αναφορές ξεκινούν με μια σαφή προειδοποίηση: όταν η κινητικότητα αποτελεί ζήτημα, η επίσκεψη στην Κρήτη μπορεί να αποδειχθεί απαιτητική. Τα περισσότερα ξενοδοχεία και αξιοθέατα δεν είναι σχεδιασμένα ώστε να εξυπηρετούν χρήστες αναπηρικού αμαξιδίου, ενώ στο δομημένο περιβάλλον στενοί δρόμοι, ψηλά πεζοδρόμια, έντονες κλίσεις και σταθμευμένα οχήματα, καθιστούν τις μετακινήσεις δύσκολες. Παράλληλα, επισημαίνεται ότι οι ανάγκες των ατόμων με οπτικές ή ακουστικές αναπηρίες σπάνια λαμβάνονται συστηματικά υπόψη, με τη σύσταση να μη θεωρείται τίποτα δεδομένο. Αν και στο πλαίσιο αυτό καταγράφονται ορισμένες εξαιρέσεις, όπως καλές πρακτικές στον τομέα των παραλιών, στα αεροδρόμια και σε νεότερα καταλύματα, τονίζεται ότι ακόμη και στις περιπτώσεις όπου η απαραίτητη υποδομή υφίσταται, η σχετική πληροφορία δεν είναι εύκολα ενσωματωμένη σε βασικές πηγές πληροφόρησης και συχνά απαιτεί πιο ενεργή και στοχευμένη αναζήτηση από τους επισκέπτες.

Ιδιαίτερα ειλικρινής είναι η αναφορά στις μετακινήσεις, καθώς τα λεωφορεία περιγράφονται ως εξαιρετικά δύσκολα στη χρήση για άτομα με κινητική αναπηρία, λόγω των σκαλοπατιών και της έλλειψης

αναβατορίων. Παρότι προβλέπεται μειωμένο εισιτήριο, η πρακτική δυνατότητα αξιοποίησής του τίθεται υπό αμφισβήτηση, με την επισήμανση «αν καταφέρουν να επιβιβαστούν». Αυτή η φράση συμπυκνώνει το διαχρονικό χάσμα ανάμεσα στη σωστή θεσμική πρόβλεψη και τη δυνατότητα της αξιοποίησής της από τα άτομα που θα μπορούσαν να ωφεληθούν. Στον πολιτιστικό τομέα, ορισμένα μουσεία προβάλλονται ως θετικά παραδείγματα προσβασιμότητας, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι η προσβασιμότητα είναι διασφαλισμένη σε όλους τους χώρους πολιτισμού ή ότι αποτελεί τον γενικό κανόνα.

Η συνολική αποτίμηση είναι σαφής: η Κρήτη διαθέτει τη δυναμική να προσφέρει θετικές και προσβάσιμες εμπειρίες σε ταξιδιώτες. Ωστόσο, η προσβασιμότητα εξακολουθεί να εφαρμόζεται με αποσπασματικό τρόπο, βασιζόμενη περισσότερο σε μεμονωμένες εξαιρέσεις παρά σε έναν συστηματικό και ολοκληρωμένο σχεδιασμό. Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι η ανάπτυξη της προσβασιμότητας και του προσβάσιμου τουρισμού σε έναν προορισμό, παρεμβάσεις που στο τέλος ωφελούν το σύνολο του πληθυσμού, τόσο τους κατοίκους όσο και τους επισκέπτες, δεν επιτυγχάνεται μέσα από μεμονωμένες ενέργειες. Πρόκειται για μια διαδικασία σταδιακής ωρίμανσης, η οποία περνά από διακριτά στάδια: ευαισθητοποίηση, εκκίνηση, ανάπτυξη και εδραίωση. Το πρώτο στάδιο, η ευαισθητοποίηση, παίζει καθοριστικό ρόλο καθώς χωρίς αυτό οι επόμενες παρεμβάσεις δεν μπορούν να αποκτήσουν συνέχεια και συνοχή. Σε αυτό ακριβώς το σημείο εντάσσεται ο λόγος δημιουργίας του προγράμματος «Η Κρήτη για όλους»: οι παρεμβάσεις μας οφείλουν να ξεκινούν από τον ίδιο τον άνθρωπο.

«Η Κρήτη για όλους»: Ένα σημείο εκκίνησης για τον προσβάσιμο τουρισμό

Το πρόγραμμα «Η Κρήτη για όλους: Πρόγραμμα ολοκληρωμένων παρεμβάσεων για την επικαιροποίηση των γνώσεων και την ενίσχυση των δεξιοτήτων, των απασχολούμενων σε επιχειρήσεις της Περιφέρειας Κρήτης, σε θέματα προσβασιμότητας ΑμεΑ» υλοποιείται από το Εργαστήριο Τουρισμού και Επιχειρηματικότητας του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου και την Περιφέρεια Κρήτης και σχεδιάστηκε ως μια στοχευμένη εκπαιδευτική παρέμβαση για το ανθρώπινο δυναμικό του τουριστικού οικοσυστήματος της Κρήτης. Δεν φιλοδοξεί να αποτελέσει πανάκεια ούτε να υποκαταστήσει ευρύτερες πολιτικές ή επενδύσεις. Φιλοδοξεί, όμως, να καλύψει ένα θεμελιώδες κενό: την έλλειψη βασικής κοινής κατανόησης γύρω από την προσβασιμότητα. Φιλοδοξεί να δημιουργήσει μια κοινή γλώσσα που θα βελτιώσει όσα προσφέρει η Περιφέρεια, τόσο στους μόνιμους κατοίκους, όσο και στους

επισκέπτες της.

Πρόκειται για ένα πρώτο απολύτως αναγκαίο βήμα χωρίς το οποίο καμία στρατηγική για προσβάσιμο και ποιοτικό τουρισμό δεν μπορεί να προχωρήσει. Το πρόγραμμα απευθύνεται σε εργαζόμενους και στελέχη του τουριστικού οικοσυστήματος που έρχονται σε άμεση επαφή με τους επισκέπτες, αλλά και σε όσους συμμετέχουν στον σχεδιασμό, τη διαχείριση και την επικοινωνία των υπηρεσιών. Η επιλογή αυτή δεν είναι τυχαία. Η προσβασιμότητα δεν αφορά ένα μόνο σημείο επαφής, αλλά ολόκληρη την αλυσίδα της τουριστικής εμπειρίας.

Η δράση «Η Κρήτη για όλους» υλοποιείται ως δια ζώσης, διαδραστικό εκπαιδευτικό σεμινάριο διάρκειας πέντε ωρών και εστιάζει σε βασικές έννοιες προσβασιμότητας και προσβάσιμου τουρισμού, στην κατανόηση των διαφορετικών μορφών αναπηρίας και της νευροδιαφορετικότητας, στις δημογραφικές μεταβολές και στις επιπτώσεις τους στις υπηρεσίες, καθώς και στα περιβαλλοντικά εμπόδια και τις ανθρώπινες στάσεις που διαμορφώνουν την καθημερινή εμπειρία των επισκεπτών. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις εύλογες προσαρμογές και στις πρακτικές δεξιότητες αλληλεπίδρασης, ώστε οι γνώσεις να μετατραπούν σε πράξεις. Οι μαθησιακοί στόχοι του προγράμματος εστιάζουν στη βελτίωση των γνώσεων και των στάσεων, και στην ενίσχυση δεξιοτήτων που μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα στον χώρο εργασίας. Με την ολοκλήρωση του προγράμματος, οι συμμετέχοντες λαμβάνουν πιστοποιητικό παρακολούθησης, το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί ως τεκμήριο συνεχιζόμενης εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού και να ενταχθεί σε σύγχρονες αναφορές ESG.

Το πρόγραμμα υλοποιείται δωρεάν, δια ζώσης, σε όλους τους νομούς της Κρήτης, σε διαφορετικές ημερομηνίες κατά την περίοδο Φεβρουαρίου 2026 - Απριλίου 2027, ώστε να διασφαλιστεί η ευρύτερη δυνατή συμμετοχή.

Με το βλέμμα στο μέλλον

Για πολλά χρόνια η προσβασιμότητα στον τουρισμό αντιμετωπιζόταν ως κάτι που αφορά «λίγους», που κοστίζει πολύ, που μπαίνει χαμηλά στις προτεραιότητες μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού ή ενός προορισμού. Σήμερα, αυτή η αντίληψη δεν ανταποκρίνεται ούτε στην πραγματικότητα, ούτε στις ανάγκες της αγοράς, ούτε στις προσδοκίες των επισκεπτών. Η Δράση «Η Κρήτη για όλους» δεν είναι ο τελικός στόχος. Είναι το σημείο εκκίνησης. Σε έναν τουριστικό κόσμο που αλλάζει, η πραγματική ανταγωνιστικότητα δεν θα κριθεί μόνο από τον αριθμό των αφίξεων, αλλά από το πόσο φιλόξενος και προσβάσιμος είναι ένας προορισμός για όλους. Ήδη τα πιο πρόσφατα στοιχεία από εκθέσεις της Τράπεζας

της Ελλάδος και σχετικές αναλύσεις για το 2025 προσθέτουν μια απαραίτητη διάσταση στη συζήτηση. Παρά τον υψηλό όγκο αφίξεων, η Κρήτη καταγράφει πίεση στις τουριστικές εισπράξεις, με μείωση της μέσης δαπάνης ανά επισκέπτη και της δαπάνης ανά διανυκτέρευση κατά το εννεάμηνο του 2025. Το στοιχείο αυτό υποδηλώνει μια μεταβολή στο «value per visitor»: ενώ σε εθνικό επίπεδο οι αφίξεις και οι συνολικές εισπράξεις αυξάνονται, στην Κρήτη η διατήρηση του όγκου δεν μεταφράζεται σε αντίστοιχη αξία. Η εξέλιξη

αυτή ενισχύει το επιχείρημα ότι η ποιοτική αναβάθμιση της συνολικής εμπειρίας και ειδικότερα η μετάβαση σε ένα πιο προσβάσιμο τουριστικό προϊόν αποτελεί αναπτυξιακή αναγκαιότητα.

Για την Κρήτη το δίλημμα είναι σαφές: να παραμείνει απλώς ένας δημοφιλής προορισμός ή να εξελιχθεί σε προορισμό για όλους που επενδύει στη διαρκή βελτίωση των εμπειριών που θα απολαμβάνουν ισότιμα τόσο οι ντόπιοι, όσο και οι επισκέπτες;



Ψηφιακός μετασχηματισμός τουρισμού Οφέλη και απειλές για τη περιφερειακή ενότητα Χανίων



Κατερίνα Μπομπολάκη
Υποψήφια διδάκτορας,

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού,
Σχολή Επιστημών Διοίκησης και Οικονομίας
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

Email: ddk138@edu.hmu.gr



Αλέξανδρος Αποστολάκης
Καθηγητής,

Μάρκετινγκ Υπηρεσιών Τουρισμού
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού,
Σχολή Επιστημών Διοίκησης και Οικονομίας
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

Email: aapostolakis@hmu.gr
Τηλ.: 2810379621

της Κατερίνα Μπομπολάκη & του Αλέξανδρου Αποστολάκη

Εισαγωγή

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τουρισμό αφορά τη συστηματική ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών και δεδομένων σε όλες τις φάσεις της τουριστικής εμπειρίας από το σχεδιασμό και την οργάνωση του ταξιδιού έως την παροχή υπηρεσιών, την ανάλυση της συμπεριφοράς των επισκεπτών και την ανάπτυξη εξατομικευμένων υπηρεσιών. Στόχος της διαδικασίας αυτής είναι, η αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος ως προς την ανταγωνιστικότητα την ελκυστικότητα και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του.

Αποτελεί σήμερα έναν από τους κεντρικούς άξονες εξέλιξης της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας. Η ενσωμάτωση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (Τ.Π.Ε), πλατφορμών κρατήσεων, μεγάλων δεδομένων και σύγχρονων ταξιδιωτικών εφαρμογών (apps), έχει μεταβάλλει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι τουριστικοί προορισμοί οργανώνουν, προβάλλουν και διαχειρίζονται το τουριστικό τους προϊόν.

Υπό το πλαίσιο αυτό, αναδύεται η έννοια του έξυπνου τουρισμού (smart tourism) η οποία συνδέεται άρρηκτα με τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη την καινοτομία και τη βελτίωση της εμπειρίας του επισκέπτη. Ωστόσο η ψηφιακή μετάβαση δεν αποτελεί ένα ζήτημα αδιάφορο

για τις τοπικές κοινωνίες οι οποίες καλούνται να διαχειριστούν ταυτόχρονα τα οφέλη αλλά και τις απειλές που απορρέουν από τον ψηφιακό μετασχηματισμό του τουρισμού. Η μελέτη περίπτωσης που ακολουθεί, προσπαθεί να αποτυπώσει τις απόψεις μόνιμων κατοίκων της περιφερειακής ενότητας Χανίων αναφορικά με τα οφέλη τους κινδύνους και τις ευρύτερες στάσεις τους στη χρήση της τεχνολογίας στην τουριστική δραστηριότητα. Τα συμπεράσματα που ακολουθούν προέκυψαν μέσα από 30 τριάντα ημι-δομημένες συνεντεύξεις σε μόνιμους κατοίκους του νομού Χανίων, οι οποίες διεξάχθηκαν το χρονικό διάστημα Φεβρουάριου με Απρίλιο 2024, λίγο πριν την έναρξη της τουριστικής περιόδου στην Κρήτη.

Η περιφερειακή ενότητα Χανίων συνιστά ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον παράδειγμα, καθώς η τουριστική του ανάπτυξη χαρακτηρίζεται από έντονη χωρική ανομοιογένεια, η οποία απορρέει από τη γεωμορφολογική ποικιλομορφία της περιοχής. Πιο συγκεκριμένα, εντός των διοικητικών ορίων της περιφερειακής ενότητας παρατηρείται σαφής διαφοροποίηση ως προς την τουριστική ένταση και την τουριστική πυκνότητα, μεταξύ βορρά, νότου και ενδοχώρας. Το αστικό κέντρο και το βόρειο παράκτιο τμήμα χαρακτηρίζονται από υψηλή τουριστική πίεση, καθώς συγκεντρώνουν υψηλό αριθμό επισκεπτών κατά τους θερινούς μήνες. Αντιδιαμετρικά, στην ενδοχώρα κυριαρχούν στοιχεία αγροτικής λαογραφικής και πολιτισμικής ταυτότητας και το απομακρυσμένο νότιο παράκτιο τμήμα του νομού, επιχειρεί να ενταχθεί πιο δυναμικά στη τουριστική ανάπτυξη του νομού, κυρίως κατά τη διάρκεια των θερινών μηνών.

Μέσα από τις απόψεις του κοινωνικού κεφαλαίου, αναδύεται ένα σύνθετο πλέγμα επιπτώσεων, το οποίο φωτίζει τόσο τις αναπτυξιακές δυνατότητες όσο και τις κοινωνικές, πολιτισμικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις της ψηφιακά ανεπτυγμένης τουριστικής βιομηχανίας.

Τα οφέλη της ψηφιακά ανεπτυγμένης τουριστικής βιομηχανίας

Αναλυτικότερα, οι κάτοικοι της περιφερειακής ενότητας Χανίων αντιλαμβάνονται σε μεγάλο βαθμό την τεχνολογία ως καταλύτη θετικών αλλαγών στη τουριστική βιομηχανία. Στις απόψεις τους κυριαρχεί η αντίληψη, ότι ο ίδιος ο προορισμός είναι εκείνος που αποκομίζει τα σημαντικότερα οφέλη, ανεξάρτητα από το επίπεδο τουριστικής ανάπτυξης, ή τη γεωγραφική του θέση (αστική περιοχή, αγροτική, παράκτια, ορεινή). Η ψηφιακή αναβάθμιση ενισχύει την αναγνωρισιμότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη συνολική εικόνα του τόπου, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για διαφοροποίηση του προσφερόμενου τουριστικού

προϊόντος.

Ιδιαίτερα σημαντικά αναδεικνύονται τα οφέλη από τη χρήση της τεχνολογίας για τις τουριστικές επιχειρήσεις. Τα ψηφιακά συστήματα κρατήσεων, η δυναμική τιμολόγηση και τα εργαλεία ψηφιακού μάρκετινγκ, επιτρέπουν την αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων, τη μείωση του λειτουργικού κόστους και την αύξηση των εσόδων. Εκτός από αυτό, η τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα ακόμη και σε μικρές τουριστικές επιχειρήσεις να αποκτήσουν διεθνή προβολή, περιορίζοντας τα μειονεκτήματα της γεωγραφικής απομόνωσης. Με τον τρόπο αυτό, ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα των τοπικών επιχειρήσεων μικρής κλίμακας, διευρύνοντας με αυτό τον τρόπο το οικονομικό τους αποτύπωμα.

Η ενδοχώρα της περιφερειακής ενότητας Χανίων, συνιστά χαρακτηριστικό παράδειγμα χωρικής ενότητας, που επωφελείται από τον ψηφιακό μετασχηματισμό του τουρισμού. Η αύξηση της επισκεψιμότητας σε απομακρυσμένες αγροτικές και ορεινές περιοχές, σε συνδυασμό με την ανάδειξη της τοπικής γαστρονομίας, της τοπικής αρχιτεκτονικής και της πολιτιστικής κληρονομιάς, λειτουργεί ως μοχλός αναδιάρθρωσης του τουριστικού προϊόντος. Επιπρόσθετα, η ανάπτυξη ειδικών μορφών τουρισμού, όπως ο αγροτουρισμός, συμβάλλει στη διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος και στη δικαιότερη διάχυση του τουριστικού εισοδήματος σε ευρύτερα κοινωνικά στρώματα. Ας σημειωθεί ακόμη ότι, δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας προστιθέμενης αξίας και αναδύονται επαγγελματικές ειδικότητες που συνδέονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη διαχείριση της τουριστικής εμπειρίας.

Σε κοινωνικό επίπεδο, η τεχνολογία προάγει τον ψηφιακό εγγραμματοτισμό και την ενδυνάμωση των κατοίκων, διευκολύνοντας τη μετάβαση προς μια κοινωνία γνώσης. Η αναβάθμιση των ψηφιακών υποδομών και υποδομών μεταφοράς, βελτιώνει τη ποιότητα ζωής, ενισχύει την προσβασιμότητα και καθιστά τον προορισμό πιο λειτουργικό όχι μόνο για τους επισκέπτες αλλά και για τους μόνιμους κατοίκους. Το κυριότερο όμως είναι, ότι η τεχνολογία μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης, επιτρέποντας την ορθολογική ανακατεύθυνση των τουριστικών ροών προς περιοχές λιγότερο προβεβλημένες, τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος και την ενίσχυση της κυκλικής οικονομίας σε τοπικό επίπεδο.

Οι απειλές της ψηφιακά ανεπτυγμένης τουριστικής βιομηχανίας

Παρά τα πολλαπλά οφέλη, οι κάτοικοι της περιφερειακής ενότητας Χανίων εκφράζουν έντονους προβληματισμούς

σχετικά με τις αρνητικές συνέπειες της αλόγιστης ή μη ισορροπημένης χρήσης της τεχνολογίας στον τουρισμό. Ένας από τους βασικότερους κινδύνους αφορά την ασφάλεια και την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Η εκτεταμένη συλλογή και αποθήκευση δεδομένων μέσω ψηφιακών συστημάτων κρατήσεων και πληρωμών, αυξάνει τον κίνδυνο κυβερνο-επιθέσεων και παραβιάσεων ιδιωτικότητας, με σοβαρές επιπτώσεις στην αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη επισκεπτών και επιχειρήσεων. Ένα δεύτερο κρίσιμο ζήτημα, αφορά την ψηφιακή παραπληροφόρηση και την ισχύ των διαδικτυακών κριτικών. Παραπλανητικές διαφημίσεις, ψευδείς ή κακόβουλες αξιολογήσεις, μπορούν να πλήξουν ανεπανόρθωτα τη φήμη μιας επιχείρησης ή ακόμη και ολόκληρου του προορισμού με ανεπανόρθωτες συνέπειες.

Αξίζει να επισημανθεί, ότι η υπερβολική προβολή συγκεκριμένων σημείων, ιδίως στο αστικό κέντρο του νομού κατά τους θερινούς μήνες, εντείνει τα φαινόμενα υπερτουρισμού, με άμεσες επιπτώσεις στην ποιότητας ζωής των μόνιμων κατοίκων. Οι αυξημένες πιέσεις στις υποδομές που χρησιμοποιούνται τόσο από επισκέπτες όσο και από τον τοπικό πληθυσμό, ενισχύουν τη δυσaráεσκεια, δοκιμάζουν την κοινωνική φέρουσα ικανότητα και πυροδοτούν αντι-τουριστικά αισθήματα.

Στην ενδοχώρα, οι ανησυχίες εστιάζονται στον κίνδυνο αστικοποίησης της περιοχής και αλλοίωσης της φυσιογνωμίας του τοπίου. Διατυπώνονται φόβοι για εμφάνιση φαινόμενων οπτικής ρύπανσης. Η ανεξέλεγκτη ανάπτυξη, η υπεραξιοποίηση της γης και η αλλοίωση της τοπικής παραδοσιακής αρχιτεκτονικής, απειλούν την αυθεντικότητα που αποτελεί βασικό συγκριτικό πλεονέκτημα της Κρήτης και της περιφερειακής ενότητας Χανίων. Παράλληλα, η υπερβολική αυτοματοποίηση, εγείρει φόβους για απώλεια θέσεων εργασίας και απαξίωση παραδοσιακών επαγγελματιών που συνδέονται με την αγροτική, λαογραφική και πολιτισμική ταυτότητα της Κρήτης.

Ιδιαίτερη βαρύτητα αποδίδεται και στις κοινωνικοοικονομικές ανισότητες που μπορεί να εντείνει η ψηφιοποίηση. Οι μεγάλες επιχειρήσεις, διαθέτοντας περισσότερους πόρους και τεχνογνωσία, επωφελούνται δυσανάλογα από τις ψηφιακές πλατφόρμες, ενώ μικρότερες επιχειρήσεις κινδυνεύουν να περιθωριοποιηθούν ή και να εξαφανιστούν. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μέσω των διαδικτυακών πλατφορμών βραχυχρόνιας μίσθωσης, διευκολύνει την αξιοποίηση κατοικιών για τουριστικούς σκοπούς, αυξάνει την προσφορά καταλυμάτων και την ελκυστικότητα του προορισμού. Ωστόσο, η ανεξέλεγκτη διάδοση και εξάπλωση των προαναφερόμενων πλατφορμών, εντείνει τις πιέσεις στη στεγαστική αγορά, οδηγώντας σε εκτόπιση μόνιμων κατοίκων και εργαζομένων, αύξηση των νοικιών και αποδυνάμωση της κοινωνικής

συναχής. Αβίαστα εξάγεται λοιπόν το συμπέρασμα, ότι η τεχνολογική καινοτομία χωρίς επαρκές ρυθμιστικό πλαίσιο, μπορεί να παράγει σημαντικές κοινωνικές ανισοροπίες σε τοπικό πλαίσιο.

Τέλος, αναδεικνύεται ο κίνδυνος απώλειας της ανθρώπινης επαφής και ουσιαστικής αλληλεπίδρασης επισκέπτη και τοπικής κοινωνίας, καθώς και ο κίνδυνος ομογενοποίησης της τουριστικής εμπειρίας. Η υπέρμετρη έμφαση στην αυτοματοποίηση, ενδέχεται να οδηγήσει σε μια απρόσωπη μορφή τουρισμού, αποδυναμώνοντας τη φιλοξενία και τη διαπροσωπική επικοινωνία, οι οποίες αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία της κρητικής πολιτισμικής ταυτότητας.

Παράγοντες που επηρεάζουν τη μετάβαση προς μια τεχνολογικά ανεπτυγμένη τουριστική βιομηχανία

Η μετάβαση προς μια τεχνολογικά ανεπτυγμένη τουριστική βιομηχανία δεν αποτελεί μια αυτόματη ή γραμμική διαδικασία, αλλά επηρεάζεται από ένα σύνολο αλληλένδετων παραγόντων οικονομικής, κοινωνικής, θεσμικής και πολιτισμικής φύσης. Η κατανόηση των παραγόντων αυτών είναι κρίσιμη, καθώς καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τον βαθμό επιτυχίας, την ταχύτητα και τη βιωσιμότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού σε τοπικό επίπεδο.

Η γεωγραφική θέση της Ελλάδας και ο ανταγωνισμός με άλλους Μεσογειακούς προορισμούς, σε συνδυασμό με τις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της τουριστικής ζήτησης, διαμορφώνουν ένα σύνθετο πλαίσιο για την τεχνολογική μετάβαση της τουριστικής οικονομίας. Σύμφωνα πάντα με τις απαντήσεις των κατοίκων, ο ρυθμός μετάβασης μιας κοινωνίας ή ενός προορισμού που εξαρτάται οικονομικά από τον τουρισμό σε μεγάλο βαθμό, καθορίζεται μεταξύ άλλων από τον ανταγωνισμό με άλλους προορισμούς στη Μεσόγειο και την ανάγκη προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των επισκεπτών.

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας (τόσο στην ενδοχώρα όσο και στο νότιο παράκτιο τμήμα), αποτελεί η διαγενεακή επαγγελματική κινητικότητα στον τουριστικό κλάδο, ήτοι η μεταβίβαση της οικογενειακής επαγγελματικής δραστηριότητας από τους γονείς προς τους απογόνους. Οι περισσότεροι υποστηρίζουν, ότι η νέα γενιά επιχειρηματιών είναι εξοικειωμένη με την τεχνολογία περισσότερο από ότι οι προηγούμενες γενιές. Κατά συνέπεια, η νέα γενιά επιχειρηματιών, χρησιμοποιεί ψηφιακά εργαλεία πιο σύγχρονα και διαμορφώνει ένα εντελώς νέο τουριστικό προϊόν στην οικογενειακή επιχείρηση, προσαρμοσμένο στις νέες ανάγκες, το οποίο με τη σειρά του προσελκύει ένα εντελώς νέο τύπο επισκέπτη πιο έμπειρο και πιο απαιτητικό.

Το επίπεδο των υλικών και ψηφιακών υποδομών

αποτελεί ένα κρίσιμο ζήτημα. Η διαθεσιμότητα αξιόπιστων δικτύων επικοινωνίας, η ποιότητα της ψηφιακής συνδεσιμότητας και η πρόσβαση σε σύγχρονες τεχνολογικές λύσεις, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη σύγχρονων τουριστικών υπηρεσιών. Σε περιοχές με ανεπαρκείς υποδομές, ιδίως στην ενδοχώρα και τον απομακρυσμένο νότο, η τεχνολογική μετάβαση καθίσταται πιο αργή και άنيση, δημιουργώντας διαφοροποιήσεις μεταξύ κέντρου και περιφέρειας.

Καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει επίσης το ανθρώπινο κεφάλαιο και το επίπεδο ψηφιακού εγγραμματοτισμού και ψηφιακών δεξιοτήτων των εμπλεκόμενων φορέων. Η δεκτικότητα των επιχειρηματιών, των εργαζομένων και των τοπικών κοινωνιών απέναντι στην τεχνολογία, καθώς και η ύπαρξη κατάλληλων δεξιοτήτων, επηρεάζουν άμεσα την υιοθέτηση και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίησή της. Η έλλειψη εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, ενδέχεται να λειτουργήσει ανασταλτικά, οδηγώντας σε αποσπασματική ή επιφανειακή χρήση των ψηφιακών εργαλείων.

Ιδιαίτερη σημασία έχει και το θεσμικό και διοικητικό πλαίσιο. Η ύπαρξη σαφών στρατηγικών, ρυθμιστικών μηχανισμών και πολιτικών στήριξης, διευκολύνει τη μετάβαση προς ένα ψηφιακά ανεπτυγμένο τουριστικό μοντέλο. Αντίθετα, η απουσία συντονισμού μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, καθώς και η γραφειοκρατία, μπορούν να επιβραδύνουν την καινοτομία και να αποθαρρύνουν επενδύσεις σε ψηφιακές λύσεις. Στο πλαίσιο αυτό, η συμμετοχική διακυβέρνηση και η ενσωμάτωση των τοπικών φορέων στον σχεδιασμό αναδεικνύονται ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας.

Ένας ακόμη καθοριστικός παράγοντας σχετίζεται με την οικονομική δυνατότητα των επιχειρήσεων. Οι μεγάλες τουριστικές μονάδες διαθέτουν συχνά περισσότερους πόρους για επενδύσεις σε τεχνολογία, σε αντίθεση με τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που κυριαρχούν σε περιοχές όπως η περιφερειακή ενότητα Χανίων. Χωρίς κατάλληλα χρηματοδοτικά εργαλεία και κίνητρα, υπάρχει

ο κίνδυνος ο ψηφιακός μετασχηματισμός να εντείνει τις ανισότητες εντός του τουριστικού τομέα.

Τέλος, δεν μπορεί να παραβλεφθεί ο ρόλος των κοινωνικών και πολιτισμικών παραγόντων. Οι στάσεις των κατοίκων απέναντι στην τεχνολογία, ο βαθμός εμπιστοσύνης στους θεσμούς και η επιθυμία διατήρησης της τοπικής ταυτότητας επηρεάζουν ουσιαστικά τη διαδικασία μετάβασης. Όταν η τεχνολογία γίνεται αντιληπτή ως απειλή για την αυθεντικότητα και τη φιλοξενία, προκαλεί αντιστάσεις. Αντίθετα, όταν ενσωματώνεται με σεβασμό στις τοπικές αξίες, μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο ενδυνάμωσης και βιώσιμης ανάπτυξης.

Συμπεράσματα

Η ψηφιακά ανεπτυγμένη τουριστική βιομηχανία συνιστά μια σύνθετη πραγματικότητα για τις τοπικές κοινωνίες. Στη περιφερειακή ενότητα Χανίων, η τεχνολογία αναδεικνύεται ως ισχυρός μοχλός οικονομικής ανάπτυξης, κοινωνικής ενδυνάμωσης και βιώσιμης διαχείρισης του τουρισμού. Ταυτόχρονα, όμως, ελλοχεύουν σοβαροί κίνδυνοι ικανοί να διαταράξουν την κοινωνική συνοχή, την πολιτισμική ταυτότητα και την ισόρροπη ανάπτυξη. Το διακύβευμα για τους σύγχρονους ανταγωνιστικούς τουριστικούς προορισμούς, δεν έγκειται στην ανεξέλεγκτη χρήση της τεχνολογίας αλλά στην ορθολογική χρήση και τη συμμετοχική ενσωμάτωση της στην τουριστική ανάπτυξη.

Μόνο μέσα από τοπική διακυβέρνηση που δίνει προτεραιότητα στην ευημερία και ενδυνάμωση της τοπικής κοινότητας, μπορεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός να λειτουργήσει ως εργαλείο βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης διασφαλίζοντας ότι τα οφέλη υπερτερούν των απειλών. Η ανεξάρτητη μεταβλητή είναι πάντα οι τουρίστες, οι οποίοι πάντα θα έχουν την επιθυμία να ταξιδέψουν και να ανακαλύψουν προορισμούς. Η εξαρτημένη μεταβλητή είναι όλοι οι πάροχοι τουριστικών υπηρεσιών και η μεγάλη πρόκληση για αυτούς είναι να ανταποκριθούν και να ξεπεράσουν τις προσδοκίες των τουριστών.



Τα οικονομικά αποτελέσματα των ξενοδοχείων το 2025

των: Γιώργου Κωνσταντόπουλου, Αλέξανδρου Γαρεφαλάκη, Γρηγόριου Γιανναράκη



Γεώργιος Ηλ. Κωνσταντόπουλος,

Οικονομολόγος, Υπ. Διδάκτορας Οικονομικών
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Σχολή Οικονομικών Επιστημών
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Email: dba00034@uowm.gr



Αλέξανδρος Ε. Γαρεφαλάκης

Αναπληρωτής Καθηγητής
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού
Σχολή Επιστημών Διοίκησης και Οικονομίας
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

Email: agarefalakis@hmu.gr



Γρηγόριος Γιανναράκης

Αναπληρωτής Καθηγητής
Πρόεδρος του Τμήματος Οργάνωσης
και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Σχολή Οικονομικών Επιστημών
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Email: ggiannarakis@uowm.gr

Έσοδα που κρατούν, κέρδη που πιέζονται, και μια αγορά που «ωριμάζει»

Εισαγωγή

Μια ακόμα τουριστική χρονιά, έφτασε στο τέλος της. Μια χρονιά που, αναλύοντας τα πρώτα αποτελέσματά της, σου αφήνει μια γλυκόπικρη γεύση. Για πολλοί ξενοδόχους «έμοιαζε καλή» όταν κοιτούσαν την συγκριτική αύξηση των εσόδων, τόσο σε σχέση με το 2024 όσο και με το επίπεδο της αγοράς. Παρόλα αυτά, όταν φτάνεις στο καθαρό αποτέλεσμα, τα πράγματα αλλάζουν: Τα κόστη δείχνουν να αποτελούν τον μεγάλο, μόνιμο πονοκέφαλο των επιχειρηματιών του κλάδου. Το μισθοδοτικό κόστος, το (εισαγόμενο κατά κύριο λόγο) κόστος ενέργειας, τα ασφάλιστρα, οι προμήθειες πλατφορμών και το κόστος χρηματοδότησης, συνθέτουν ένα εκρηκτικό κοστολογικό μείγμα, το οποίο εμπεριέχει πολύ μεγάλο βαθμό δυσκολίας στη διαχείρισή του. Αν σε όλα τα παραπάνω, κάποιος θελήσει να προσθέσει και την υψηλή φορολογική δαπάνη (έμμεση και άμεση), η εξίσωση γίνεται ακόμα δυσκολότερη. Οι επιχειρηματίες του κλάδου καλούνται να παραμείνουν ανταγωνιστικοί, παρόλη την πίεση που ασκείται στη ζήτηση, από την αύξηση του κόστους αλλά και της φορολογίας (π.χ. ιδιαίτερα υψηλό τέλος διανυκτέρευσης, σε σχέση με γειτονικές-ανταγωνίστριες χώρες). Το αποτέλεσμα; **σταθεροποίηση μετά από χρόνια έντονης ανάκαμψης, με οριακή βελτίωση στους δείκτες εσόδων και συμπίεση κερδοφορίας** σε αρκετές περιπτώσεις, ειδικά όπου το προϊόν είναι πιο «μεσαίο» και λιγότερο premium.

Σύμφωνα με σχετική έρευνα του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ), η οποία παρουσιάστηκε από την πρόεδρο του Ινστιτούτου, Κωνσταντίνα Σβύνου, στο πλαίσιο της Γενικής Συνέλευσης του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος, σε πολλές περιοχές η μέση τιμή δωματίου στα ελληνικά ξενοδοχεία συνέχισε την αυξητική της πορεία το 2025, φτάνοντας σε επίπεδα που καταδεικνύουν την αυξημένη ζήτηση αλλά και την προσπάθεια των επιχειρήσεων διαχειριστούν με επιτυχία το υψηλό λειτουργικό κόστος.

Σε αντίθεση με τη μέση τιμή δωματίου, οι πληρότητες στους επτά από τους δέκα μήνες που περιλαμβάνονται στην έρευνα έδειξαν μια ελαφρά μείωση (από 0,4% έως και 3,3% κατά μέσο όρο), παρά το γεγονός ότι οι διεθνείς αφίξεις ήταν σημαντικά αυξημένες σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Στην διαμόρφωση αυτού του οξύμωρου φαινομένου, δείχνει να έχει παίξει σημαντικό ρόλο η αύξηση των καταλυμάτων βραχυχρόνιας μίσθωσης.

Παρακάτω, θα δούμε: **(α) τι δείχνουν οι βασικοί δείκτες (occupancy/ADR/RevPAR), (β) τι συνέβη στην Ελλάδα ειδικά.**

Οι 3 δείκτες που λένε την αλήθεια (σχεδόν πάντα)

Αν κάποιος θέλει να συνοψίσει την οικονομική εικόνα των ξενοδοχείων μιας χρονιάς, τα περισσότερα συγκλίνουν σε τρία KPI:

- **Occupancy (Πληρότητα):** πόσα δωμάτια γέμισαν
- **ADR (Average Daily Rate):** μέση τιμή πώλησης δωματίου
- **RevPAR (Revenue per Available Room):** έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο (συνδυάζει πληρότητα + τιμή)

Το 2025, σε αρκετές αγορές, η πληρότητα δεν «έσπαγε τα κοντέρ» όπως στα πρώτα μεταπανδημικά χρόνια. Αντίθετα, πολλές φορές ήταν **οριακά κάτω** ή **οριακά πάνω**, ενώ το ADR κρατούσε με μικρές αυξήσεις. Το καθαρό αποτέλεσμα ήταν συνήθως **μικρή άνοδος στο RevPAR** — όχι όμως αντίστοιχη άνοδος στην καθαρή κερδοφορία, επειδή τα κόστη «έτρεχαν» γρηγορότερα (ιδίως μισθοδοσία και σταθερά λειτουργικά). Αυτό το μοτίβο περιγράφεται και σε ευρωπαϊκές ανασκοπήσεις επιδόσεων για το 2025, όπου τα ονομαστικά RevPAR gains δεν μεταφράζονται αυτόματα σε αύξηση κέρδους. (The Hotel Blueprint – Νοέμβριος 2025)

Ελλάδα 2025: έσοδα ανεβαίνουν, αλλά η εικόνα

Διαφέρει ανά αγορά (Αθήνα–resorts–Θεσσαλονίκη)

Στην χώρα μας, η πιο «καθαρή» εικόνα που έχουμε ως τώρα για το 2025 από αξιόπιστη, συστηματική παρακολούθηση της ξενοδοχειακής επίδοσης είναι τα στοιχεία που δημοσιεύτηκαν για **τους πρώτους 9 μήνες (Ιαν–Σεπ 2025)**. Εκεί, η κεντρική είδηση είναι ότι **τα συνολικά έσοδα των ξενοδοχείων αυξήθηκαν**, αλλά με διαφορετικές ταχύτητες ανά τύπο αγοράς.

Σύμφωνα με στοιχεία που αποδίδονται σε report της GBR Consulting, τα έσοδα των ελληνικών ξενοδοχείων αυξήθηκαν κατά 7,7% στο εννεάμηνο του 2025, με την εικόνα να είναι πιο δυναμική στα resorts και πιο «σταθεροποιητική» στην Αθήνα. (GTP Headlines – Νοέμβριος 2025) (Πίνακας 1)

α) Αθήνα: «σταθεροποίηση» μετά από έντονη άνοδο

Η Αθήνα το 2025 δείχνει να μπαίνει σε φάση ωρίμανσης. Η εικόνα που δίνεται για το YTD Σεπτεμβρίου είναι ότι η αγορά κρατάει, αλλά χωρίς τα εκρηκτικά ποσοστά ανάκαμψης που είδαμε νωρίτερα. Σε περιγραφές της ίδιας περιόδου, καταγράφονται μικρές μεταβολές στην πληρότητα και μικρές αυξήσεις ADR, με αποτέλεσμα **RevPAR μικρής ανόδου**. (Hospitality Net – Νοέμβριος 2025)

Σε πρακτικούς όρους, αυτό σημαίνει πως:

- Τα ξενοδοχεία που έχουν ισχυρό positioning (4*–5*, lifestyle, strong distribution) μπορούν να στηρίξουν τιμές, καθώς –εκτός των άλλων– διαθέτουν και μια σταθερή, πιστή πελατειακή βάση.
- Τα πιο «ευαίσθητα» segments (π.χ. ορισμένα 3*) πιέζονται περισσότερο, ειδικά αν βασίζονται σε price-driven ζήτηση. (eKathimerini – Σεπτέμβριος 2025)

β) Resorts: ο κινητήρας του 2025

Στα ελληνικά resorts, η εικόνα ήταν πιο ξεκάθαρα θετική σε έσοδα. Το μοτίβο που εμφανίζεται σε αναφορές για το 2025 είναι χαρακτηριστικό: **μπορεί η πληρότητα σε ορισμένες φάσεις να μη μεγάλωσε**, όμως **το έσοδο ανέβηκε** — είτε λόγω καλύτερου μίγματος πελατών, είτε λόγω τιμών, είτε λόγω συνολικού spend. (GTP Headlines – Νοέμβριος 2025) (Πίνακας 2)

Με άλλα λόγια, πολλά resorts έκλεισαν τη χρονιά με θετικό πρόσημο, όχι επειδή γέμισαν πολύ περισσότερο, αλλά επειδή πούλησαν πιο ακριβά και/ή πούλησαν καλύτερα το συνολικό προϊόν.

Το παραπάνω φαινόμενο, πέρα από τον φυσιολογικό προβληματισμό της χαμηλής πληρότητας, γεννά και την αισιοδοξία της δυναμικής που αποκτούν τα resorts στη χώρα μας, του brand που χτίζουν και την ορθή στρατηγική πωλήσεων στις Διεθνείς αγορές. (Πίνακας 3)

γ) Θεσσαλονίκη: πιο ανθεκτική σε σχέση με άλλα αστικά κέντρα

Για τη Θεσσαλονίκη, οι αναφορές μέσα στο 2025 έδειχναν μια πιο ανοδική τάση σε σχέση με την Αθήνα σε ορισμένες φάσεις, με βασική παρατήρηση ότι η τιμή (ADR) βοήθησε περισσότερο την απόδοση. (Hospitality Net – Νοέμβριος 2025)

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και τα αποτελέσματα της έρευνας του ΙΤΕΠ, αναφορικά με την διαμόρφωση της μέσης τιμής δωματίου. Σύμφωνα λοιπόν με τη Μηνιαία Έρευνα Πάνελ του ΙΤΕΠ, η μέση τιμή δίκλινου δωματίου τους μήνες Ιανουάριο–Οκτώβριο κυμάνθηκε μεταξύ 79 και 190 ευρώ, όπου, με εξαίρεση τον μήνα Ιούλιο, σε όλους τους υπόλοιπους μήνες καταγράφηκε αύξηση σε σχέση με το 2024. (Πίνακας 4)

Η υψηλότερη μέση τιμή (190 ευρώ) καταγράφηκε τον Αύγουστο, ενώ η χαμηλότερη (79 ευρώ) καταγράφηκε τον Φεβρουάριο. Όπως προαναφέρθηκε, όλοι οι μήνες ήταν καλύτεροι, εκτός από τον Ιούλιο, κατά τον οποίο η μέση τιμή δωματίου φέτος μειώθηκε στα 168 ευρώ έναντι 174 ευρώ τον ίδιο μήνα του 2024. Ειδικά τον Οκτώβριο, έναν μήνα «θερμό» ακόμη για τον ελληνικό τουρισμό, η μέση τιμή διάθεσης του δίκλινου δωματίου ήταν στα 116 ευρώ έναντι 114 ευρώ τον ίδιο μήνα του 2024.

Το «κρυφό» θέμα του 2025: δεν είναι μόνο τα έσοδα — είναι τα κόστη αλλά και οι φόροι

Ακόμα κι αν ένα ξενοδοχείο είχε καλύτερο RevPAR, το 2025 η κερδοφορία μπορούσε να πιεστεί από:

- **Μισθοδοσία/στελέχωση:** υψηλότερο κόστος προσωπικού και δυσκολία εύρεσης προσωπικού, που οδηγεί είτε σε αυξήσεις αμοιβών είτε σε χρήση ακριβότερων λύσεων.
- **Ασφάλιστρα & σταθερά λειτουργικά:** αυξημένα premiums και γενικά «ακριβότερο» operating baseline.
- **Προμήθειες πλατφορμών & distribution costs:** ισχυρή εξάρτηση από OTA σε αρκετές μονάδες.
- **Χρηματοδότηση:** υψηλότερα επιτόκια/κόστος κεφαλαίου για όσους χρηματοδοτούν επενδύσεις ή αναχρηματοδοτούν.

Σε ευρωπαϊκά σχόλια απόδοσης για το 2025,

επανέρχεται ακριβώς αυτό: τα KPI εσόδων μπορεί να δείχνουν μικρή άνοδο, αλλά η πραγματική πίεση εμφανίζεται στο bottom line. (The Hotel Blueprint – Νοέμβριος 2025)

Σε μια άκρως ενδιαφέρουσα έρευνα του ΙΝΣΕΤΕ, παρατηρείται και η μείωση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων του κλάδου, ως απότοκος του αυξημένου κόστους που παρατέθηκε παραπάνω αλλά και ως συνέπεια των επιβαλλόμενων φορολογικών συντελεστών. Παράλληλα, γίνεται και η σύγκριση με ομοειδείς επιχειρήσεις, που εδρεύουν σε ανταγωνίστριες χώρες.

Πιο συγκεκριμένα η επιβολή του τέλους ανθεκτικότητας στην κλιματική κρίση, είχε ως αποτέλεσμα της μείωσης της ανταγωνιστικότητας των Ελληνικών ξενοδοχείων, έναντι των αντίστοιχων της Κύπρου, της Πορτογαλίας, της Ισπανίας, της Ιταλίας και της Κροατίας. Την ίδια στιγμή, η Ελληνική ξενοδοχειακή επιχείρηση εισπράττει 11,5% λιγότερα σε σχέση με μια αντίστοιχη Κυπριακή, όταν οι υπόλοιπες χώρες κυμαίνονται μεταξύ 1,9% - 6,9%.

Το συνολικό ύψος των φόρων και του μη μισθολογικού κόστους στην Ελλάδα είναι σχεδόν διπλάσιο έναντι της Κύπρου (44,70€ έναντι 24,10€ /150,00€ κόστους διανυκτέρευσης), με τον εργαζόμενο στην Ελλάδα να λαμβάνει το 64% του ποσού που κοστίζει στην επιχείρηση, έναντι 77% στην Κύπρο. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι συγκριτικά με την αντίστοιχη μελέτη με το φορολογικό πλαίσιο του 2015, παρατηρούμε σημαντική βελτίωση στο τι εισπράττει ο εργαζόμενος σε σχέση με το τι πληρώνει η επιχείρηση (από 50% το 2015 σε 64% το 2025).

Στην Ελλάδα, τα ΚΠΦΤΑ είναι 38,4% χαμηλότερα έναντι της Κύπρου. Σε Κύπρο και Πορτογαλία η λειτουργική κερδοφορία υπερβαίνει την συνεισφορά της επιχείρησης στο κράτος (φόροι και ασφαλιστικές εισφορές) ενώ το αντίθετο συμβαίνει σε Ελλάδα, Ιταλία, Ισπανία, Κροατία και Τουρκία. Παράλληλα, η Ελλάδα εμφανίζει την υψηλότερη απόκλιση, με τα ΚΠΦΤΑ να αντιστοιχούν μόλις στο 56,9% του συνόλου των φορολογικών και ασφαλιστικών εισφορών — έναντι 171,1% στην Κύπρο. Επίσης, σε Ελλάδα και Ιταλία η φορολογική και ασφαλιστική επιβάρυνση απορροφά δυσανάλογα μεγάλο μέρος της παραγόμενης αξίας.

Σε ότι αφορά στο νεκρό σημείο ενός ξενοδοχείου στην Ελλάδα, αυτό ανέρχεται σε € 124,6, δηλαδή 14,6% υψηλότερο από το αντίστοιχο της Κύπρου (€ 108,7), στοιχείο που υποδηλώνει ότι το ελληνικό ξενοδοχείο πρέπει να επιτύχει υψηλότερα

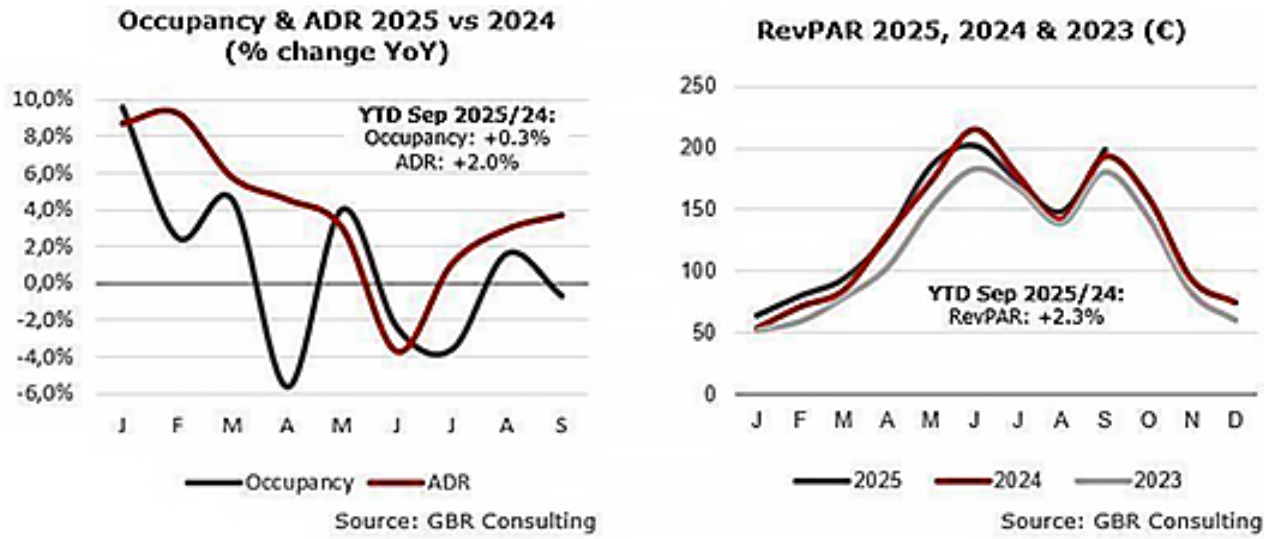
έσοδα προκειμένου να καλύψει τα λειτουργικά του κόστη και άρα η λειτουργία του να είναι συμφέρουσα. Ως επακόλουθο, επηρεάζεται η διάρκεια της τουριστικής περιόδου καθώς το ξενοδοχείο εξωθείται να ανοίγει αργότερα και να κλείνει νωρίτερα, περιμένοντας να λειτουργήσει μόνο όταν οι τιμές είναι αρκετά υψηλές για να καλύπτονται τα κόστη και η φορολογία. Για να μπορούν τα ελληνικά ξενοδοχεία να αμείβουν τους εργαζόμενους τους όπως τα κυπριακά, το κόστος δωματίου για τον πελάτη θα πρέπει να είναι € 171 όταν στην Κύπρο θα είναι € 150, δηλαδή 14,0% υψηλότερο. Αντίστοιχα, προκειμένου το λειτουργικό κέρδος (ΚΠΦΤΑ) στα ελληνικά ξενοδοχεία να είναι στα ίδια επίπεδα με της Κύπρου, το κόστος δωματίου για τον πελάτη θα πρέπει να είναι € 219,5 όταν για την Κύπρο θα είναι € 150, δηλαδή 46,3% υψηλότερο.

Συμπερασματικά, η αύξηση της φορολογικής επιβάρυνσης στα ελληνικά ξενοδοχεία οδηγεί σε επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό για την κάλυψη φορολογικών και ασφαλιστικών υποχρεώσεων, συρρίκνωση της τουριστικής περιόδου στους πλέον δημοφιλείς διεθνώς προορισμούς, καθώς η υψηλή φορολογία πλήττει την οικονομική βιωσιμότητα της λειτουργίας σε περιόδους χαμηλής ζήτησης, οδηγώντας σε σημαντική απώλεια ανταγωνιστικότητας σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές της στην Μεσόγειο που πλήττει σε μεγάλο βαθμό και τις ελληνικές οικογένειες. (Πίνακας 5)

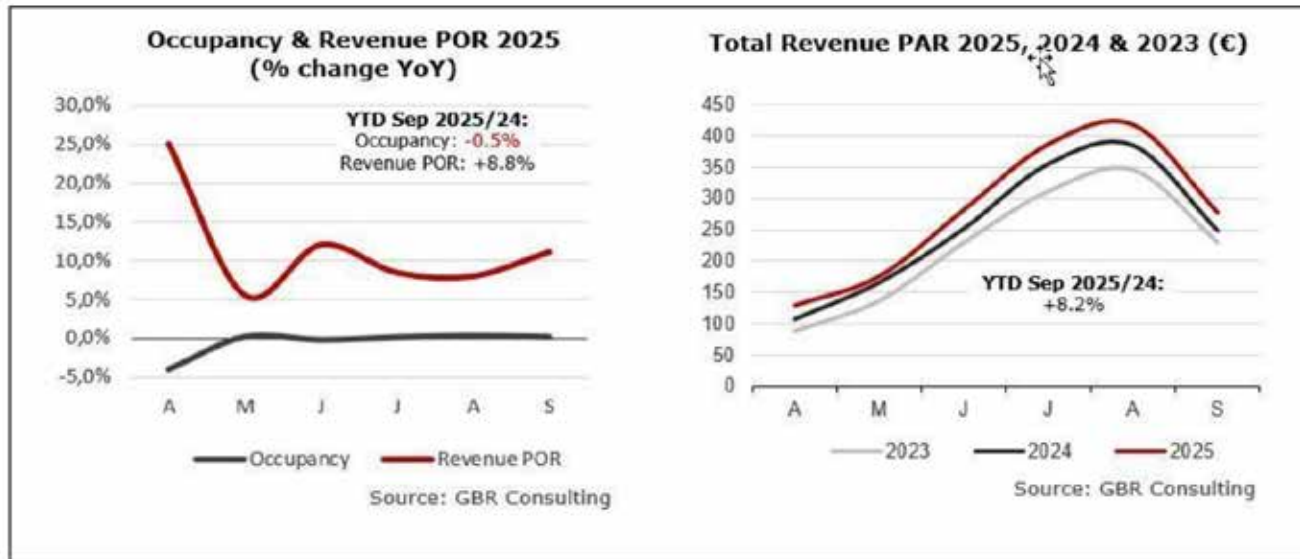
Τι σημαίνει πρακτικά το 2025 για έναν ξενοδόχο: 5 συμπεράσματα

- 1. Η αγορά δεν «πέφτει», αλλά ωριμάζει.** Μετά από χρόνια έντονων jumps, το 2025 είναι πιο κοντά σε «κανονικότητα» (μικρές αυξήσεις, περισσότερη διαχείριση).
- 2. Τα resorts κερδίζουν το παιχνίδι του μίγματος.** Όπου το προϊόν είναι premium, καλά πακεταρισμένο, και με ισχυρή διεθνή πρόσβαση, τα έσοδα κρατούν καλύτερα.
- 3. Τα κόστη τρώνε μέρος της βελτίωσης.** Ακόμα κι αν οι δείκτες εσόδων ανέβηκαν, το margin μπορεί να έμεινε στάσιμο ή να πιέστηκε.
- 4. Η διανομή γίνεται πιο κρίσιμη από ποτέ.** Όποιος έχει καλύτερο mix direct & loyalty & smart revenue management, αντέχει πιο εύκολα όταν η ζήτηση δεν «τρέχει».
- 5. Το 2025 είναι «χρονιά προετοιμασίας» για 2026–2027.** Με projects, repositioning, ESG/ενεργειακές παρεμβάσεις και αλλαγές στο product design — γιατί η πραγματική υπεραξία προκύπτει όταν δεν ανταγωνίζεσαι μόνο στην τιμή.

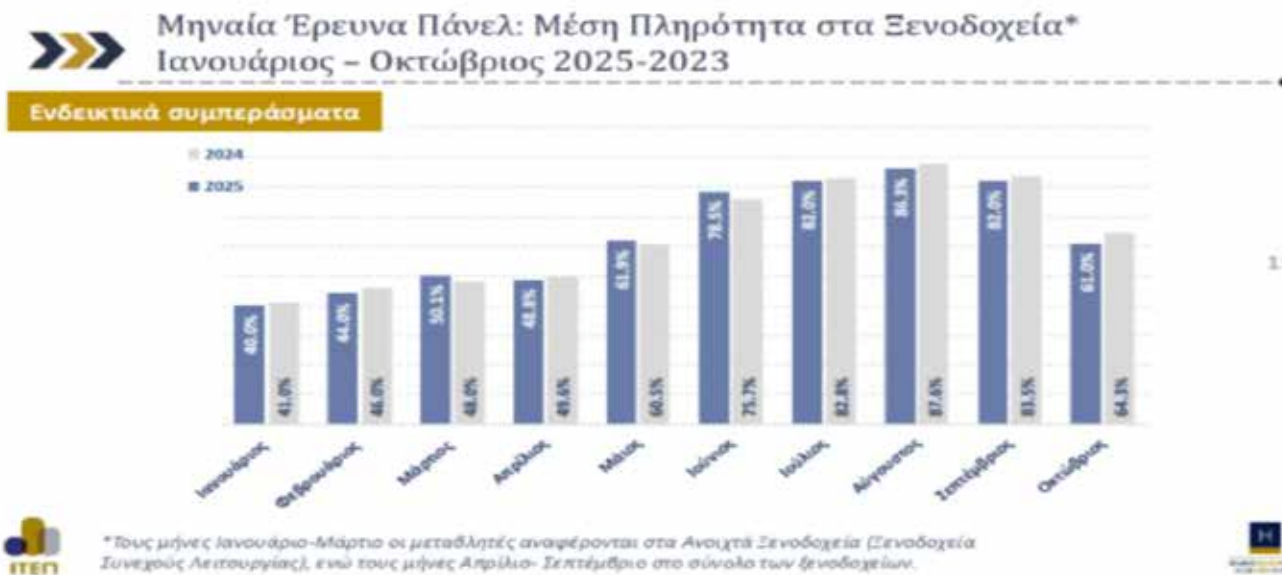
Πίνακας 1



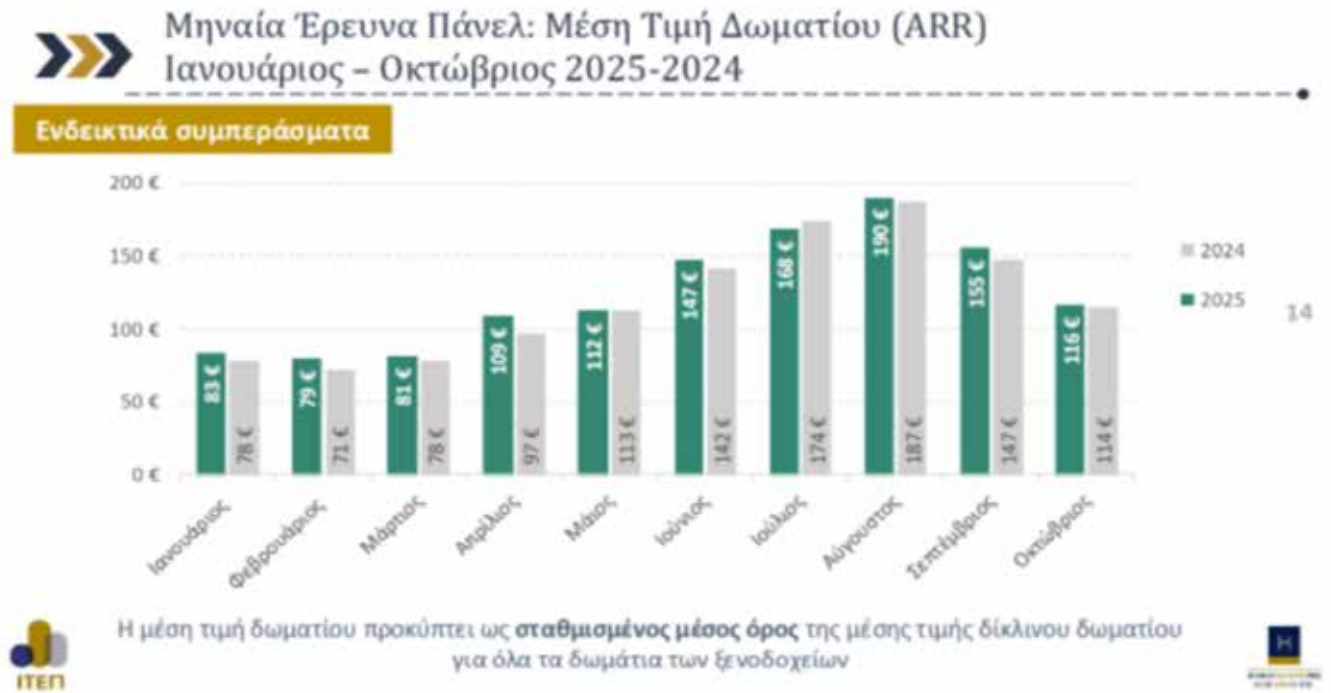
Πίνακας 2



Πίνακας 3



Πίνακας 4



Καθαρά έσοδα (μετά από φόρους) Ξενοδοχείο ανά διανυκτέρευση (€ 150)

Πίνακας 5

Χώρα	Καθαρά έσοδα (€)	Σε σχέση με Κύπρο
στην Κύπρο	137,6 €	
στην Ελλάδα	121,8 €	-11,5%
στην Ιταλία	128,2 €	-6,9%
στην Κροατία	128,8 €	-6,4%
στην Ισπανία	129,1 €	-6,2%
στην Τουρκία	133,0 €	-3,4%
στην Πορτογαλία	135,0 €	-1,9%

Πηγή: PWC, INSETE Intelligence

(INSETE - Η Επίπτωση των Υψηλών Φορολογικών Συντελεστών στα Ξενοδοχεία- Οκτώβριος 2025)

Beyond the 3S

Γιατί ο ζυθοτουρισμός είναι το επόμενο μεγάλο στοίχημα της Κρήτης

του Νικολάου Τριχά



Νικόλαος Τριχάς

Αναπληρωτής Καθηγητής, Οργάνωση και Διοίκηση Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών Τουρισμού

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού, Σχολή Επιστημών Διοίκησης και Οικονομίας, Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

Email: ntrih@hmu.gr
Τηλ.: 2810379622

Εισαγωγή

Η τουριστική ανάπτυξη της Κρήτης βασίζεται κυρίως στο μοντέλο του μαζικού τουρισμού ή αλλιώς των 3S (sea, sun, sand - ήλιος, άμμος, θάλασσα). Ωστόσο, αυτός ο τύπος τουριστικής ανάπτυξης προκαλεί σημαντικές αρνητικές οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις. Τα κύρια προβλήματα αφορούν την έντονη εποχικότητα της ζήτησης (το 82,4% των διεθνών αφίξεων τουριστών στην Κρήτη καταγράφεται από τον Μάιο έως τον Σεπτέμβριο), τη σταδιακή μείωση των οικονομικών οφελών (που σχετίζονται με τις διαρροές συναλλάγματος), την εξάρτηση από τους ξένους ταξιδιωτικούς πράκτορες (tour operators), τη χωρική συγκέντρωση τουριστικών εγκαταστάσεων και υποδομών στο βόρειο τμήμα του νησιού, τον έντονο ανταγωνισμό με υφιστάμενους ή αναδυόμενους προορισμούς μαζικού τουρισμού, και την υποβάθμιση του φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος που προκαλείται από την ταχεία και ανεξέλεγκτη αύξηση των τουριστικών ροών (υπερτουρισμός).

Από την άλλη πλευρά, ο εναλλακτικός τουρισμός και ο τουρισμός ειδικών ενδιαφερόντων θεωρούνται ως το αντίπαλο δέος του κυρίαρχου μοντέλου μαζικού τουρισμού και, ταυτόχρονα, ένας τύπος τουριστικής

ανάπτυξης που μπορεί να λύσει ή τουλάχιστον να μειώσει τα προαναφερθέντα προβλήματα. Ο εναλλακτικός τουρισμός φαίνεται να συνάδει πολύ περισσότερο με τις αρχές της βιωσιμότητας, καθώς συχνά χαρακτηρίζεται από τη μικρή του κλίμακα και τη συμμετοχή των τοπικών κοινοτήτων, καθώς και από την έμφαση στη διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος και της τοπικής κουλτούρας. Στην πραγματικότητα, μία από τις προτεραιότητες του ελληνικού Υπουργείου Τουρισμού διαχρονικά είναι ο εμπλουτισμός και η αναζωογόνηση του τουριστικού προϊόντος της χώρας, μέσω της ανάπτυξης ειδικών προϊόντων τουρισμού. Μία μορφή τουρισμού που κερδίζει σημαντική προσοχή διεθνώς τα τελευταία χρόνια λόγω των θετικών της επιπτώσεων στους προορισμούς υποδοχής είναι ο ζυθοτουρισμός (beer tourism).

Ο ζυθοτουρισμός ως εναλλακτική μορφή τουρισμού

Ο ζυθοτουρισμός δεν είναι απλώς η κατανάλωση μπίρας κατά τη διάρκεια των διακοπών. Θεωρείται μια υποκατηγορία του γαστρονομικού τουρισμού. Περιλαμβάνει την επίσκεψη σε ζυθοποιεία, τη γνωριμία με τη διαδικασία παραγωγής, τη δοκιμή προϊόντων και την αλληλεπίδραση με τους παραγωγούς. Ένα ολοκληρωμένο προϊόν ζυθοτουρισμού μπορεί να περιλαμβάνει επιπλέον συμμετοχή σε φεστιβάλ μπίρας, επίσκεψη σε θεματικά μουσεία ζύθου, διαδρομές ζύθου κ.ά. Διεθνώς, καταγράφονται επιτυχημένα παραδείγματα ζυθοτουρισμού, όπως στο Βέλγιο και τη Γερμανία που θεωρούνται η «Μέκκα» του είδους, με την παραγωγή μπίρας να έχει ενταχθεί στη λίστα άυλης πολιτισμικής κληρονομιάς της UNESCO, στις ΗΠΑ όπου πόλεις αναγεννήθηκαν οικονομικά μέσω του craft beer movement, ή την Τσεχία όπου το «beer spa» αποτελεί ένα δημοφιλές προϊόν τουρισμού ευεξίας.

Το προφίλ του ζυθοτουρίστα

Η κατανόηση του προφίλ του «ζυθοτουρίστα» είναι το «κλειδί» για τον σχεδιασμό επιτυχημένων προϊόντων ζυθοτουρισμού. Δεν πρόκειται για τον τυπικό τουρίστα που αναζητά απλώς ένα δροσιστικό ποτό στην παραλία, αλλά για έναν συνειδητοποιημένο καταναλωτή που αντιμετωπίζει την μπίρα ως πολιτιστικό προϊόν. Οι ζυθοτουρίστες αποτελούν ένα συνεχώς αυξανόμενο τμήμα της τουριστικής αγοράς, ενώ θεωρούνται επιθυμητοί από πολλούς προορισμούς λόγω των ποιοτικών χαρακτηριστικών που τους διαφοροποιούν από τους mainstream (συμβατικούς) τουρίστες. Ο σύγχρονος ζυθοτουρίστας αναζητά την αυθεντικότητα και θέλει να μάθει την ιστορία πίσω από την ετικέτα. Είναι συλλέκτης εμπειριών, δεν θέλει απλά να πει αλλά να βιώσει μοναδικές εμπειρίες. Απεχθάνεται τα

τυποποιημένα τουριστικά μενού. Αναζητά το «κρυμμένο διαμάντι», το μικρό ζυθοποιείο στο χωριό, την επαφή με τον ίδιο τον ιδιοκτήτη. Εκτιμά την τοπικότητα, καθώς προτιμά μπίρες που χρησιμοποιούν τοπικά υλικά. Διαθέτει «εκπαιδευμένο» ουρανίσκο. Αναζητά την πολυπλοκότητα (π.χ. την οξύτητα μιας sour beer ή τον αρωματικό λυκίσκο μιας IPA) και ενδιαφέρεται για το food pairing (πώς η μπίρα αναδεικνύει το φαγητό). Ταυτόχρονα είναι «digital native», καθώς χρησιμοποιεί ψηφιακές εφαρμογές για να βαθμολογήσει και να μοιραστεί την εμπειρία του. Ηλικιακά, κυριαρχούν οι Millennials (30-45 ετών) και η Generation X (46-61 ετών). Είναι έμπειροι ταξιδιώτες, έχουν δοκιμάσει διαφορετικές γεύσεις και αναζητούν την εξέλιξη της γαστρονομίας. Το εισοδηματικό τους επίπεδο είναι συνήθως μεσαίο προς υψηλό. Ο ζυθοτουρίστας είναι διατεθειμένος να πληρώσει 20% έως 50% περισσότερο για μια craft μπίρα σε σχέση με μια βιομηχανική, αρκεί να γνωρίζει την ποιότητα και την ιστορία της. Το μορφωτικό τους επίπεδο επίσης είναι υψηλό. Ο ζυθοτουρίστας ενδιαφέρεται για τη διαδικασία παραγωγής και την ιστορική διαδρομή του ζύθου.

Προοπτικές για την Κρήτη

Η Κρήτη, έχοντας ήδη εδραιωθεί ως παγκόσμιος γαστρονομικός προορισμός μέσω του κρασιού, του ελαιολάδου και της κρητικής διατροφής, διαθέτει τη βάση για να πρωταγωνιστήσει και στον ζυθοτουρισμό. Πρόσφατα ανακηρύχθηκε ως «Ευρωπαϊκή Περιφέρεια Γαστρονομίας 2026» από το Διεθνές Ινστιτούτο Γαστρονομίας, Πολιτισμού, Τεχνών και Τουρισμού (International Institute of Gastronomy, Culture, Arts and Tourism – IGCAT). Αν και στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών κυριαρχούν το κρασί και η τσικουδιά/ρακή, η άνθηση της μικροζυθοποιίας (craft brewing) τα τελευταία χρόνια στο νησί, έχει δημιουργήσει μια νέα κουλτούρα, η οποία παντρεύει την παράδοση με την καινοτομία.

Οι μικροζυθοποιίες είναι μικρές ζυθοποιίες που παράγουν περιορισμένες ποσότητες μπίρας. Χαρακτηρίζονται από την υιοθέτηση μιας εναλλακτικής προσέγγισης στη λειτουργία τους, η οποία συνδέεται με ευελιξία, προσαρμοστικότητα και πειραματισμό με νέες συνταγές και διαφορετικά συστατικά. Θεωρείται ότι διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στην ανάπτυξη του ζυθοτουρισμού σε προορισμούς, δεδομένου ότι πολλές από αυτές είναι ανοιχτές στο κοινό, προσφέροντας γευσιγνωσία, ξεναγήσεις και άλλες συμπληρωματικές υπηρεσίες. Τα τελευταία χρόνια, η σκηνή μπίρας στην Ελλάδα γνωρίζει μεγάλη άνθηση, με την ίδρυση και λειτουργία αρκετών μικροζυθοποιιών. Στην Κρήτη λειτουργούν περίπου 15 μικροζυθοποιίες, αν και ο ακριβής αριθμός τους δεν μπορεί να εκτιμηθεί με ακρίβεια, καθώς ανοίγουν νέοι μικροί παραγωγοί και

άλλοι επεκτείνονται, συγχωνεύονται με μεγαλύτερες εταιρείες ή σταματούν να παράγουν τοπικά. Οι μικροζυθοποιίες αυτές βρίσκονται διάσπαρτες σε όλο το νησί, από τα Χανιά (Azatis, Lafkas, Lyra, Χάρμα, ΧΑΟΣ), το Ρέθυμνο (Cretan Kings, Retimi), το Ηράκλειο (Candia, Σόλο, Kasta, Notos, Barbantonis), έως το Λασιθί (Helmisons, Dedalos). Ο ρόλος αυτών των μικροζυθοποιιών στη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη είναι καταλυτικός, καθώς λειτουργούν ως γέφυρα μεταξύ της βιομηχανικής παραγωγής, της τοπικής κοινότητας και της προστασίας του περιβάλλοντος. Ειδικά για την Κρήτη, η μικροζυθοποιία δεν είναι απλώς μια επιχειρηματική δραστηριότητα, αλλά ένας μοχλός πολυδιάστατης βιωσιμότητας.

Η Κρήτη διαθέτει κάποια μοναδικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη του ζυθοτουρισμού: τη διασύνδεση με τον πρωτογενή τομέα με εξαιρετικής ποιότητας πρώτες ύλες, την ύπαρξη σημαντικού αριθμού μικροζυθοποιιών που παράγουν πολύ ποιοτικά προϊόντα, τη διασύνδεση με το brand «Κρητική Διατροφή». Η μπύρα μπορεί να ενταχθεί στο κρητικό τραπέζι ως ένα φυσικό, φρέσκο προϊόν.

Στρατηγική μάρκετινγκ ζυθοτουρισμού

Για να μετατραπεί, ωστόσο, η Κρήτη από έναν παραδοσιακό προορισμό «ήλιου και θάλασσας» σε έναν ζυθοτουριστικό προορισμό, οι επιχειρήσεις και οι τοπικοί φορείς πρέπει να υιοθετήσουν μια στοχευμένη στρατηγική μάρκετινγκ. Αυτή η στρατηγική πρέπει να επικοινωνεί την «κρητική ψυχή» μέσα από το ποτήρι της μπύρας. Οι βασικοί άξονες αυτής της στρατηγικής πρέπει να είναι οι ακόλουθοι:

- Δημιουργία ενός ολοκληρωμένου προϊόντος ζυθοτουρισμού που να περιλαμβάνει διαδρομές ζύθου (beer routes) που διασχίζουν όλο το νησί (η γεωγραφική διασπορά των μικροζυθοποιιών το επιτρέπει), επισκέψιμα μικροζυθοποιεία που προσφέρουν συμμετοχή των τουριστών στη διαδικασία παραγωγής, ξεναγήσεις και δοκιμή διαφορετικών ειδών μπύρας (IPA, Stout, Lager, κ.λπ.), food pairing (συνδυασμός τοπικών γεύσεων με συγκεκριμένους τύπους μπύρας, π.χ. μια Stout με γραβιέρα Κρήτης), και φεστιβάλ μπύρας που προσελκύουν εγχώριο και διεθνή τουρισμό (όπως το Mirtos Beer Fest).
- Έμφαση στο storytelling, καθώς οι τουρίστες δεν αγοράζουν απλώς ένα προϊόν, αλλά μια ιστορία. Τα κρητικά μικροζυθοποιεία πρέπει να συνδέσουν την παραγωγή τους με την τοπική κληρονομιά. Χρήσιμη εδώ θα ήταν η χρήση ονομάτων που παραπέμπουν στην κρητική μυθολογία, την ιστορία ή τη γεωγραφία (π.χ. dedalos). Παράλληλα το

μάρκετινγκ πρέπει να εστιάζει στην ανάδειξη των πρώτων υλών (π.χ. νερό από τα Λευκά Όρη, ιδιαίτερες προσθήκες όπως μέλι, κρητικά βότανα και εσπεριδοειδή).

- Προτεραιότητα στο μάρκετινγκ εμπειρίας (experiential marketing) καθώς ο ζυθοτουρίστας αναζητά την ενεργή συμμετοχή και ξεχωριστές εμπειρίες. Τα ζυθοποιεία πρέπει να μετατραπούν σε «ζωντανούς» χώρους όπου ο επισκέπτης βλέπει τα καζάνια, μυρίζει τον λυκίσκο και μιλάει με τον ζυθοποιό. Ταυτόχρονα συμμετέχει στη διαδικασία παραγωγής, δημιουργώντας μια βαθιά συναισθηματική σύνδεση με το brand. Σημαντική θεωρείται και η συνεργασία με ντόπιους σεφ για τη δημιουργία μενού όπου κάθε πιάτο κρητικής κουζίνας συνοδεύεται από την κατάλληλη τοπική μπύρα.
- Λόγω του προφίλ του ζυθοτουρίστα (Millennials/ Gen X), η ψηφιακή παρουσία είναι απαραίτητη. Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται συνεργασία με εξειδικευμένους «beer influencers» και «foodies» που διαθέτουν κοινό (followers) που εμπιστεύεται τις γευστικές τους προτάσεις. Παράλληλα, δημιουργία «Instagrammable» σημείων μέσα στα ζυθοποιεία. Όταν ένας τουρίστας ανεβάζει μια φωτογραφία με μια μπύρα και φόντο το κρητικό τοπίο, κάνει την καλύτερη οργανική διαφήμιση. Επιπλέον, χρήσιμη θα ήταν η δημιουργία μιας ψηφιακής «Κάρτας Μέλους» ή ενός «Beer Passport». Ο επισκέπτης που επισκέπτεται 3-4 διαφορετικά ζυθοποιεία στην Κρήτη θα μπορούσε να κερδίζει ένα συλλεκτικό δώρο ή μια έκπτωση.
- Θεσμική θωράκιση μέσω της επίσημης αναγνώρισης του σήματος «Επισκέψιμο Ζυθοποιείο» από το Υπουργείο Τουρισμού.
- Τέλος, καθοριστικές για την επιτυχία του εγχειρήματος θεωρούνται οι στρατηγικές συνέργειες. Ο ζυθοτουρισμός δεν μπορεί να αναπτυχθεί αποσπασματικά. Η συνεργασία των μικροζυθοποιιών για τη δημιουργία ενός κοινού χάρτη / διαδρομής ζύθου (beer trail) είναι σημαντική. Αντί οι ζυθοποιοί να ανταγωνίζονται, προωθούν ο ένας τον άλλον, δημιουργώντας έναν ολοκληρωμένο προορισμό. Ταυτόχρονα θα μπορούσε να υπάρξει διασύνδεση με τον οινοτουρισμό. Τα περισσότερα οινοποιεία στην Κρήτη είναι ήδη επισκέψιμα. Η δημιουργία κοινών πακέτων μπορεί να προσελκύσει το κοινό που ήδη αγαπά τον οινοτουρισμό. Τέλος, η τοποθέτηση των τοπικών craft brands στα mini-bars των ξενοδοχείων (π.χ. boutique hotels) και στις λίστες των εστιατορίων, με σήμανση που εξηγεί ότι πρόκειται για τοπικό προϊόν, θα ενισχύσει την αναγνωρισιμότητα και κατανάλωση των τοπικών ετικετών. Κρίσιμη εδώ είναι η επιμόρφωση των τοπικών επιχειρήσεων εστίασης ώστε να

αναδείξουν την κρητική μπύρα ως το ιδανικό συνοδευτικό της κρητικής κουζίνας.

Συμπεράσματα

Η Κρήτη βρίσκεται σε ένα κρίσιμο σταυροδρόμι για το τουριστικό της μέλλον. Η άνοδος του ζυθοτουρισμού δεν αποτελεί απλώς μια τάση ή εφήμερη μόδα, αλλά μια στρατηγική απάντηση στην ανάγκη για ένα βιώσιμο, ποιοτικό και αυθεντικό μοντέλο ανάπτυξης. Ο ζυθοτουρίστας είναι ο επισκέπτης που κάθε προορισμός επιθυμεί: έχει υψηλή αγοραστική δύναμη, σέβεται το περιβάλλον, ξοδεύει στην τοπική αγορά, κυκλοφορεί στην ενδοχώρα, γίνεται πρεσβευτής του

τόπου στα ψηφιακά δίκτυα και ταξιδεύει εκτός αιχμής (φθινόπωρο/άνοιξη), συμβάλλοντας στη βιωσιμότητα του τουριστικού μοντέλου. Οι μικροζυθοποιίες της Κρήτης, με την εμμονή τους στην ποιότητα και τη σύνδεση με την τοπική παραγωγή, αποτελούν τους ιδανικούς εκπροσώπους αυτής της νέας εποχής. Με τη σωστή συνεργασία μεταξύ παραγωγών, τουριστικών πρακτόρων και πολιτείας, το νησί μπορεί να μετατραπεί σε έναν κορυφαίο προορισμό για τους λάτρεις του ζύθου παγκοσμίως. Η μπύρα στην Κρήτη έχει πλέον «σώμα», αρώματα και ταυτότητα. Το μόνο που μένει είναι να την τοποθετήσουμε στο κέντρο της τουριστικής εμπειρίας. Το στοίχημα είναι μεγάλο, αλλά η γεύση της επιτυχίας προβλέπεται... δροσερή και απολαυστική.





MSc
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

**Μεταπτυχιακές Σπουδές
στην Διοίκηση Επιχειρήσεων Φιλοξενίας &
Τουρισμού**



MSc
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**



**Εσταυρωμένος Ηράκλειο Κρήτης
71410**



2810 379670



master-tourism@hmu.gr



**ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων
Φιλοξενίας και Τουρισμού**



master-in-tourism.hmu.gr

**Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων & Τουρισμού
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο**

Smell | Taste | Experience

the taste of traditional Greek Coffee



No1 Traditional Greek Coffee in Crete!

καφές
 **ΔΑΝΔΑΛΗ®**