

# 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 υς 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 **συμπύση 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,

επανερχεται ακριβώς αυτό: τα ΚΡΠ 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 INΣΕ-ΤΕ, 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

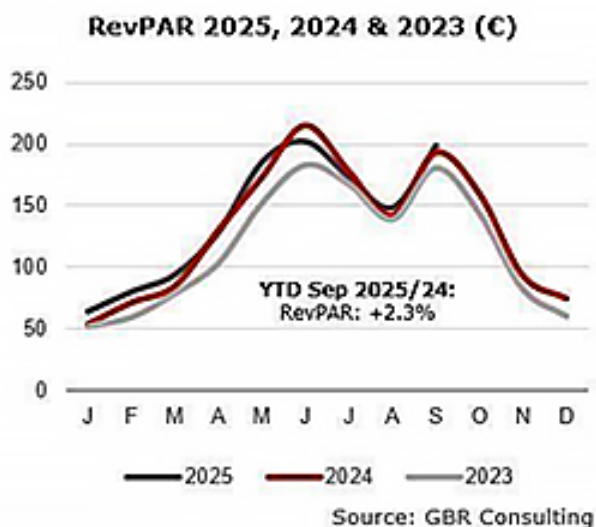
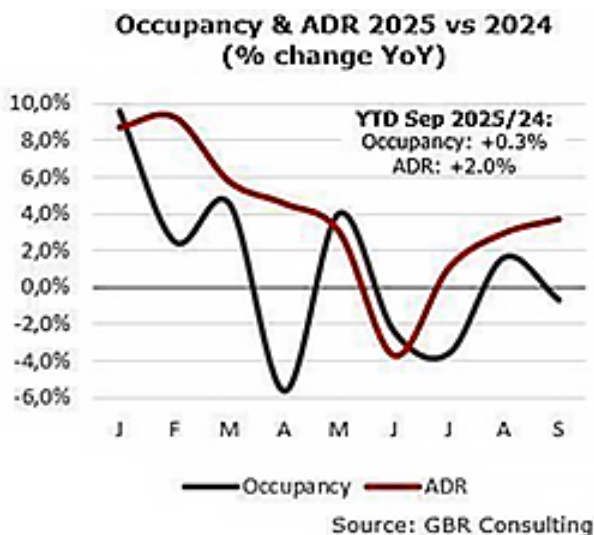
έσοδα προκειμένου να καλύψει τα λειτουργικά του κόστη και άρα η λειτουργία του να είναι συμφέρουσα. Ως επακόλουθο, επηρεάζεται η διάρκεια της τουριστικής περιόδου καθώς το ξενοδοχείο εξωθείται να ανοίγει αργότερα και να κλείνει νωρίτερα, περιμένοντας να λειτουργήσει μόνο όταν οι τιμές είναι αρκετά υψηλές 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 πείστηκε.
- 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



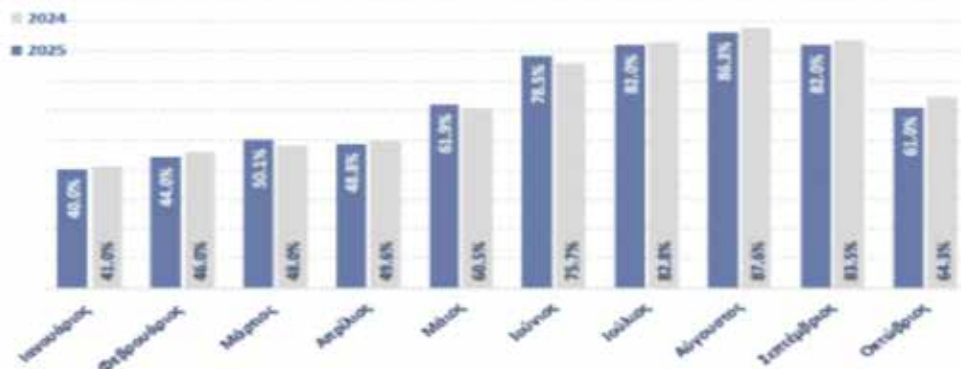
Πίνακας 2



Πίνακας 3

## Μηνιαία Έρευνα Πάνελ: Μέση Πληρότητα στα Ξενοδοχεία\* Ιανουάριος - Οκτώβριος 2025-2023

### Ενδεικτικά συμπεράσματα

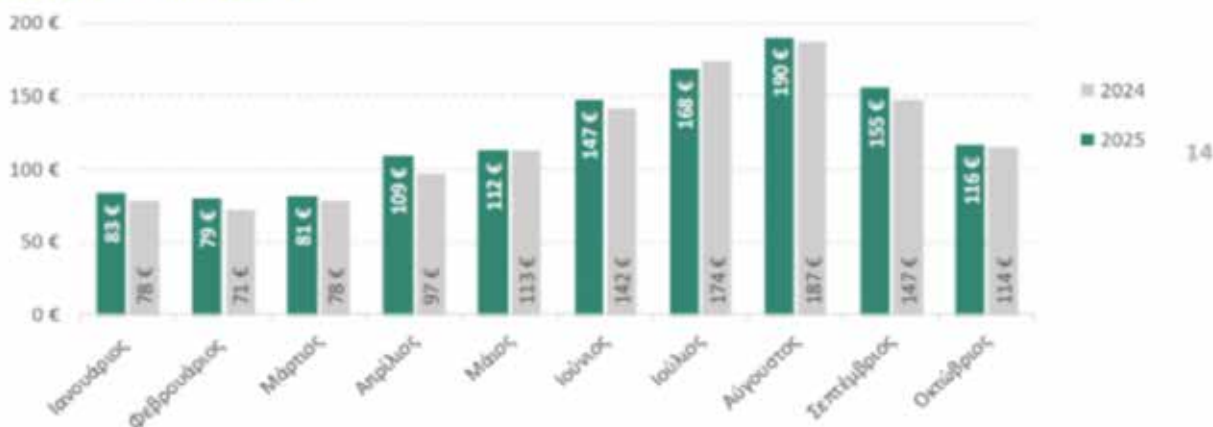


\*Τους μήνες Ιανουάριο-Μάρτιο οι μεταβλητές αναφέρονται στα Ανοιχτά Ξενοδοχεία (Ξενοδοχεία Συνεχούς Λειτουργίας), ενώ τους μήνες Απρίλιο- Σεπτέμβριο στο σύνολο των Ξενοδοχείων.

Πίνακας 4

## Μηνιαία Έρευνα Πάνελ: Μέση Τιμή Δωματίου (ARR) Ιανουάριος - Οκτώβριος 2025-2024

### Ενδεικτικά συμπεράσματα



Η μέση τιμή δωματίου προκύπτει ως **σταθμισμένος μέσος όρος** της μέσης τιμής δίκλινου δωματίου για όλα τα δωμάτια των ξενοδοχείων



Πίνακας 5

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

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)