

**INSETE**

*Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών  
Τουριστικών Επιχειρήσεων  
Εξειδίκευση δράσεων Στρατηγικού Σχεδίου  
Τουρισμού & Στρατηγική Μελέτη Ανάπτυξης του  
Ανθρώπινου Δυναμικού στον τουριστικό τομέα*

*Υποέργο 6 – ΚΩΔΙΚΟΣ ΟΠΣ ΠΡΑΞΗΣ: MIS 485414*

*Παραδοτέο Π3. Έκθεση εξειδίκευσης δράσεων  
Στρατηγικού Σχεδίου Τουρισμού  
Διοικητική Σύνοψη*

Νοέμβριος 2015

**pwc**

**REMACO A.E.**  
ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ



Υπεργολάβος: ΕΚΠΑ JM - CE



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Παράκληση Προσφοράς

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΜΙΑΣ



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
"ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ"  
Προσαρμοστικός στον Ανθρώπινο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
Ευρωπαϊκή Ένωση

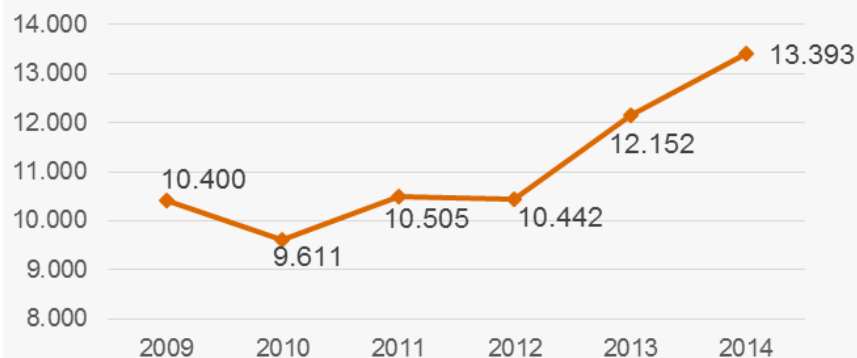
## Οι επιδόσεις της χώρας (σε όρους συνολικών αφίξεων και εσόδων)

Μετά από μία κάμψη το 2010, οι επιδόσεις της χώρας (σε όρους συνολικών αφίξεων και εσόδων) σημείωσαν θετική πορεία, γεγονός που υποδεικνύει ότι η χώρα αποτελεί ισχυρό τουριστικό προορισμό, με σημαντικά πλεονεκτήματα, παρά τη δύσκολη οικονομική συγκυρία.

Η θετική πορεία του τουρισμού στην Ελλάδα, οφείλεται σε μία σειρά από πλεονεκτήματα της χώρας, ως τουριστικός προορισμός, μερικά από τα οποία είναι:

- Μοναδικό φυσικό περιβάλλον σπάνιας ομορφιάς
- Πληθώρα μνημείων και χώρων μοναδικής πολιτιστικής και ιστορικής αξίας
- Άριστο κλίμα με πολύ υψηλό ποσοστό ηλιοφάνειας ακόμη και τους χειμερινούς μήνες
- Υψηλής ποιότητας προϊόντα και τοπική κουζίνα
- Παράδοση στην παροχή τουριστικών υπηρεσιών

Εξέλιξη εσόδων από διεθνείς αφίξεις (σε € εκ.)



Εξέλιξη διεθνών αφίξεων (σε εκ. επισκέπτες)



Το 2014, τα έσοδα ανήλθαν σε **€13.393 εκ.** Την περίοδο 2009-2014, τα έσοδα αυξήθηκαν συνολικά κατά **16,8%**.

Το 2014 οι διεθνείς αφίξεις ανήλθαν σε 22 εκ. επισκέπτες επιτυγχάνοντας ήδη προηγούμενο στόχο που είχε τεθεί για το 2021

Οι χώρες με τη μεγαλύτερη συνολική δαπάνη είναι η **Γερμανία (15%)** και το **Ηνωμένο Βασίλειο (12%)**

## Αδυναμίες και προβλήματα εμποδίζουν την πλήρη αξιοποίηση της δυναμικής του κλάδου

### 1 Υψηλή εποχικότητα

των αφίξεων στα αεροδρόμια της χώρας αλλά και στα καταλύματα, η οποία οφείλεται κυρίως:

- στην κυριαρχία του μονοθεματικού τουρισμού (Sun&Beach)
- την υψηλή εξάρτηση της επιλογής της χώρας από τους τουριστικούς πράκτορες
- την έλλειψη συντονισμού των επιχειρήσεων, σε τοπικό επίπεδο, για την πιλοτική λειτουργία τους κατά τους shoulder months

### 2 Δυσμενείς οικονομικές και κοινωνικές συγκυρίες

σε εθνικό αλλά και ευρωπαϊκό επίπεδο. Ειδικότερα, η οικονομική κρίση, η προσφυγική κρίση και τρομοκρατικές ενέργειες στην Ευρώπη, διαμορφώνουν αρνητικό κλίμα εσωστρέφειας και βλάπτουν τον τουρισμό εν γένει.

### 3 Ελλείψεις σε υποδομές

χαμηλή ποιότητα και θέματα ασφάλειας του οδικού δικτύου, ελλείψεις υποδομές υποδοχής και αναμονής επιβατών σε αεροδρόμια και λιμένες, ελλείψεις σε μαρίνες κ.ά. και περιορισμένοι πόροι για την ανάπτυξη νέων υποδομών

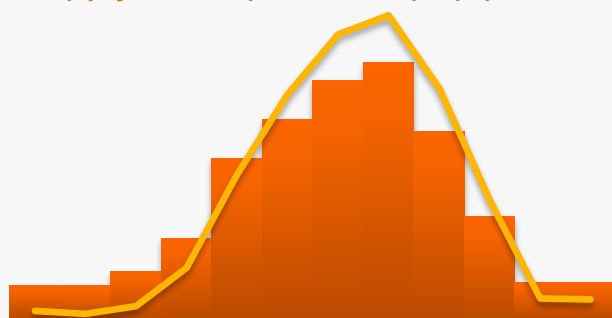
### 4 Δυναμική ανάπτυξη ανταγωνιστικών προορισμών

(Τουρκία, Κροατία, Μάλτα) και συνέχιση της δεσπόζουσας θέσης παραδοσιακών προορισμών όπως η Ισπανία

### 5 Μη ανταγωνιστικό περιβάλλον και θεσμικό πλαίσιο

- συνθήκες αθέμιτου ανταγωνισμού από ασάφειες στο θεσμικό πλαίσιο για τις μισθώσεις παραθεριστικών κατοικιών
- υψηλά τέλη αεροδρομίου Ελ. Βενιζέλος: τα τέλη του ΔΑΑ ανέρχονται σε ~40 ευρώ, ενώ αντιστοίχως, στην Κωνσταντινούπολη είναι μόλις ~20 ευρώ και σε άλλους ευρωπαϊκούς προορισμούς ~30 ευρώ
- μη ανταγωνιστικό αλλά και ασταθές φορολογικό πλαίσιο

Αφίξεις σε καταλύματα και σε αεροδρόμια 2014



Αφίξεις σε καταλύματα  
Αφίξεις εξωτερικού σε αεροδρόμιο

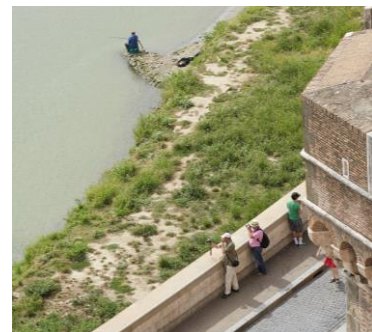
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Σύγκριση ΦΠΑ Ελλάδας με ΦΠΑ ανταγωνιστικών χωρών

Είδος υπηρεσίας	ΦΠΑ – Ελλάδα	ΦΠΑ – άλλες χώρες
Εστίαση <sup>(*)</sup>	23% (ίδιο συντελεστή με Πορτογαλία)	<14% (μέσος όρος)
Διαμονή <sup>(*)</sup>	13% (ίδιο συντελεστή με Κροατία)	9% (μέσος όρος)
Μεταφορά προσώπων <sup>(*)</sup>	23% (25% η Κροατία)	8,5% (μέσος όρος)
Ναύλωση σκάφους <sup>(*)</sup>	23%	Τουρκία 0%, Ιταλία 6%, Κροατία 6,5%
Ελλιμενισμός σε τουριστικό λιμένα <sup>(*)</sup>	23%	Τουρκία 0%

<sup>(\*)</sup> Πηγή: KPMG, 2014, Συγκριτική μελέτη. Σύγκριση με Πορτογαλία, Ισπανία, Μάλτα, Ιταλία, Κροατία και Κύπρο

<sup>(\*)</sup> Πηγή: Εμπειρογνώμονες του τουριστικού κλάδου









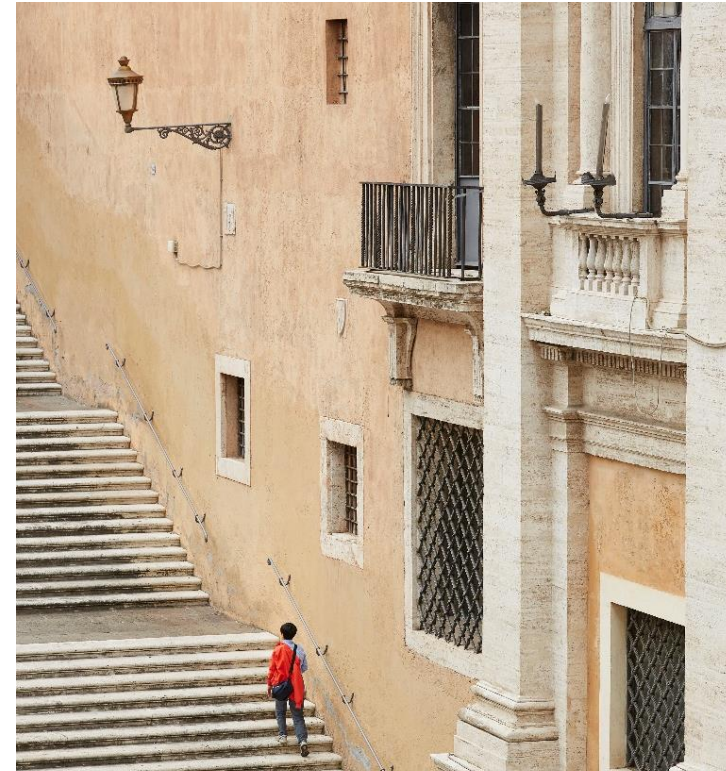
## Χαρτοφυλάκιο τουριστικών προϊόντων

Συμπληρωματικά προϊόντα	Sun & Beach	Ναυτικός	Πολιτιστικός & Θρησκευτικός	City Break	MICE	Οδικός
Αγροτουρισμός						
Οικοτουρισμός						
Γαστρονομικός τουρισμός						
Τουρισμός ευεξίας						
Αθλητικός τουρισμός						
Επίσκεψη σε συγγενείς και φίλους						
Τρίτη ηλικία (seniors)						
Υποπροϊόντα	Summer + High end	Κροναζιέρα Yachting		Αθήνα Θεσσαλονίκη		

Το χαρτοφυλάκιο των τουριστικών προϊόντων της χώρας αποτελείται από 6 κύρια προϊόντα και από 7 πρόσθετα, τα οποία είτε συμπληρώνουν και ενισχύουν την εμπειρία του επισκέπτη (enablers) είτε απευθύνονται σε εξειδικευμένα τμήματα της αγοράς (niche).

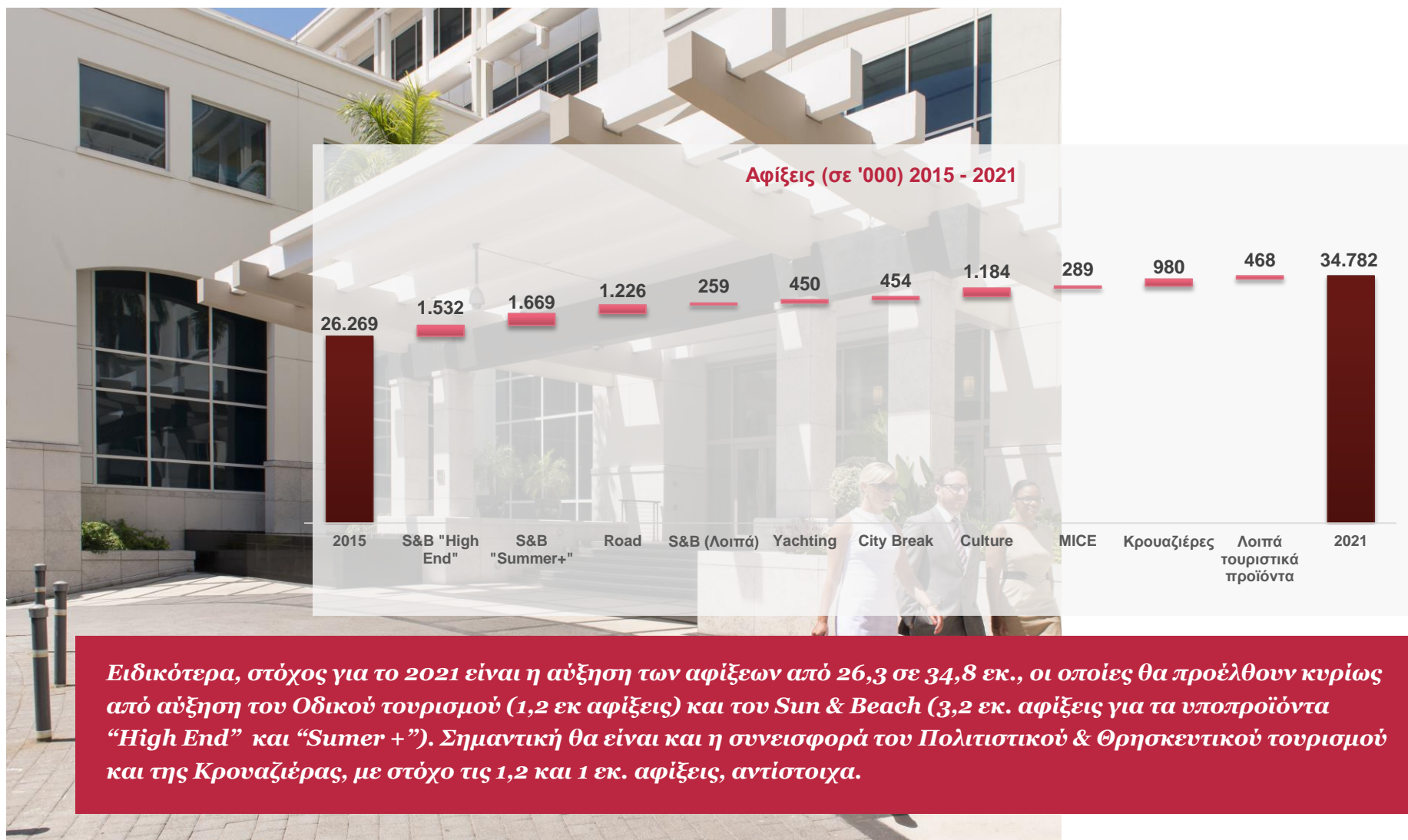
## Χαρτοφυλάκιο τουριστικών προϊόντων και συνέργειες αυτών

Υποπροϊόντα	Σύνδεση/ Συνέργεια με
<b>Sun &amp; Beach</b> 	<b>High End</b> Γαστρονομικό, Τρίτης ηλικίας, Ευεξίας
	<b>Summer +</b> Πολιτιστικό & Θρησκευτικό, City Break, Οικοτουρισμό, Αγροτουρισμό, Γαστρονομικό, Τρίτης ηλικίας, Ευεξίας
<b>Ναυτικός</b> 	<b>Κροναζιέρες</b> Sun & Beach, Πολιτιστικό & Θρησκευτικό, Γαστρονομικό, Τρίτης ηλικίας
	<b>Yachting</b> Sun & Beach, Γαστρονομικό
<b>Πολιτιστικός &amp;                      Θρησκευτικός</b> 	Sun & Beach, City Break, Γαστρονομικό
<b>City Break</b> 	<b>Αθήνα &amp;                      Θεσσαλονίκη</b> Sun & Beach, Πολιτιστικό & Θρησκευτικό, Γαστρονομικό
<b>MICE</b> 	Sun & Beach, Πολιτιστικό & Θρησκευτικό, City Break, Γαστρονομικό, Ευεξίας
<b>Οδικός</b> 	Sun & Beach, Πολιτιστικό & Θρησκευτικό



*Στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού για την περίοδο 2016 – 2021, αναπτύχθηκαν επιμέρους στρατηγικές για κάθε ένα από τα 6 κύρια προϊόντα (και τα υποπροϊόντα τους) λαμβάνοντας υπόψη και τις μεταξύ τους συνδέσεις/ συνέργειες*

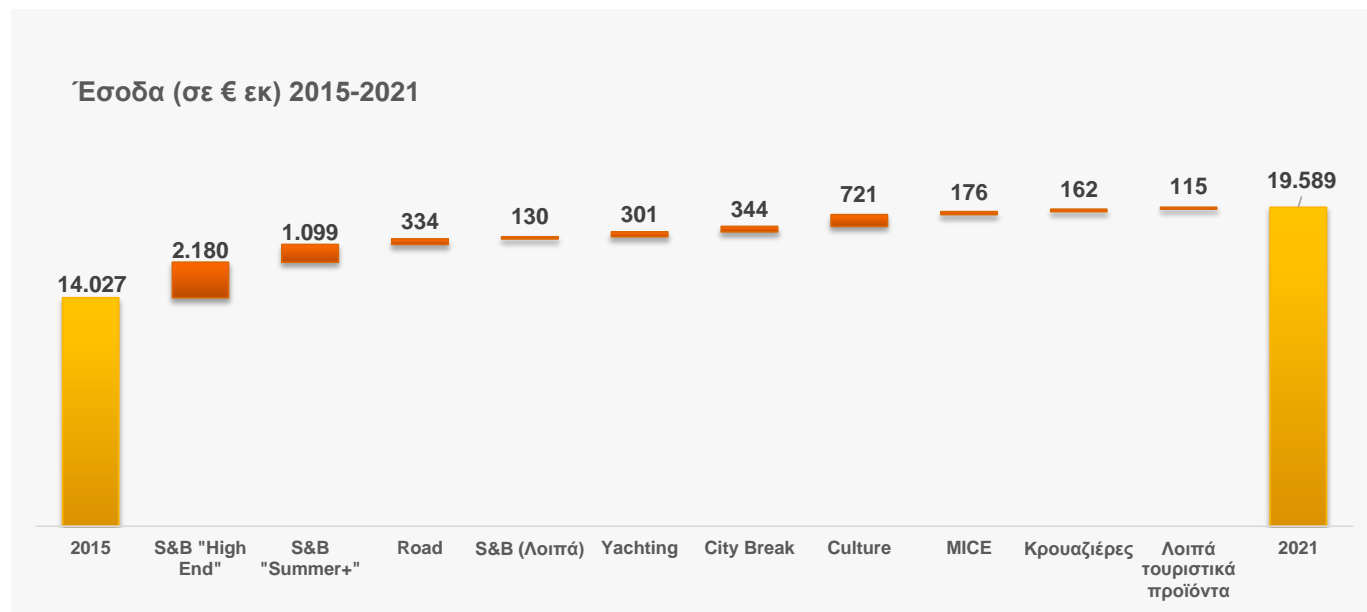
## Αύξηση συνολικών αφίξεων κατά 32,4% για το 2021



Η αύξηση των εσόδων θα προέλθει κυρίως από το προϊόν Sun & Beach και από τον Πολιτιστικό & Θρησκευτικό τουρισμό, λόγω της υψηλής μέσης δαπάνης ανά ταξίδι και ανά άτομο στα εν λόγω προϊόντα.

Ειδικότερα, το 39,2% των επιπλέον εσόδων αναμένεται να προέλθει από τις επιπλέον αφίξεις High End (μέση δαπάνη ανά ταξίδι 2.033 ευρώ), το 20% από τις επιπλέον αφίξεις Summer+ (μέση δαπάνη ανά ταξίδι 936 ευρώ) και το 13% από τις επιπλέον αφίξεις Πολιτιστικού & Θρησκευτικού τουρισμού (μέση δαπάνη ανά ταξίδι 867 ευρώ).

Ωστόσο, σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας για την ανάπτυξη του High End ενδέχεται να αποτελέσει η δυσκολία ανέγερσης νέων μονάδων (επένδυση, τ.μ., γη)



## **Αύξηση συνολικών εσόδων κατά 40% και μέσης καθαρής δαπάνης ανά ταξίδι κατά 5,4%**

Στόχος για τη μέση καθαρή δαπάνη ανά άτομο και ανά ταξίδι είναι τα €563, από €534 που είναι σήμερα, αύξηση της τάξης του 5,4%.



**Για την επίτευξη των παραπάνω στρατηγικών στόχων έχει σχεδιαστεί μία ολοκληρωμένη στρατηγική, η οποία ακολουθεί 4 κύριες στρατηγικές κατευθύνσεις**

### **Αναβάθμιση προϊόντος**

- Εμπλουτισμός προϊόντος με δραστηριότητες που ενδιαφέρουν τους τουρίστες
- Συνδυασμός με άλλα προϊόντα
- Ανάπτυξη USP
- Ποιοτική αναβάθμιση ανθρώπινου δυναμικού

### **Στοχευμένη προώθηση**

- Στρατηγικός σχεδιασμός τοποθέτησης προϊόντος / Branding
- Στοχευμένη προώθηση σε αγορές στόχους
- Προώθηση σε επίπεδο περιφέρειας
- Συνεργασία με αεροπορικές εταιρείες



### **Βελτίωση ανταγωνιστικότητας**



- Ετοιμότητα τοπικής αγοράς
- Ετοιμότητα και ευελιξία δημόσιων υπηρεσιών
- Βελτίωση πλαισίου/άρση αντικινήτρων
- Βελτίωση σχέσης τιμής / αξίας

### **Βελτίωση υποδομών**

- Βελτίωση της προσβασιμότητας
- Βελτίωση υποδομών και υπηρεσιών μεταφοράς
- Βελτίωση τουριστικών υποδομών και υπηρεσιών
- Βελτίωση συμπληρωματικών υποδομών και υπηρεσιών



## Τα βασικά σημεία της στρατηγικής, για τον τουρισμό *Sun & Beach* και το Ναυτικό τουρισμό, συνοψίζονται παρακάτω

	Άξονες δράσης	Στόχοι
<b>Sun &amp; Beach</b> 	<b>1</b> Βελτίωση της προσβασιμότητας	<div style="display: flex; flex-direction: column;"> <div style="margin-bottom: 10px;"> <p><i>High End</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>αύξηση του μεριδίου αγοράς σε High end επισκέπτες (&gt;1.500 ευρώ)</li> <li>ετήσια <b>αύξηση αφίξεων High End:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>10% τα έτη 2016 και 2017</li> <li>8% τα έτη 2018 και 2019 και</li> <li>6% τα έτη 2020 και 2021</li> </ul> </li> </ul> </div> <div> <p><i>Summer+</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>αύξηση των επισκεπτών την περίοδο Οκτωβρίου – Νοεμβρίου</li> <li>ετήσια <b>αύξηση αφίξεων κατά τους shoulder months:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>7,5% τα έτη 2016 και 2017</li> <li>6,0% τα έτη 2018 και 2019 και</li> <li>4,5% τα έτη 2020 και 2021</li> </ul> </li> <li>ετήσια <b>αύξηση αφίξεων των Seniors</b> κατά τους shoulder months:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>10,0% τα έτη 2016 και 2017</li> <li>8,0% τα έτη 2018 και 2019 και</li> <li>6,0% τα έτη 2020 και 2021</li> </ul> </li> </ul> </div> </div>
	<b>2</b> Εμπλουτισμός προϊόντος	
	<b>3</b> Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας	
	<b>4</b> Στοχευμένη επικοινωνία και προβολή	
<b>Ναυτικός τουρισμός</b> 	<b>Κρουαζιέρα</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των λιμανιών</li> <li>αναβάθμιση τουριστικού προϊόντος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>η αύξηση εταιρειών που επιλέγουν ελληνικά λιμάνια, ως home port</li> <li>αύξηση αφίξεων εισερχόμενων τουριστών κρουαζιέρας:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>7,5% τα έτη 2016 και 2017</li> <li>6,0% τα έτη 2018 και 2019 και</li> <li>4,5% τα έτη 2020 και 2021</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Yachting</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>βελτίωση/ αναβάθμιση υπηρεσιών τουριστικών λιμανιών</li> <li>διαμόρφωση ενός ανταγωνιστικού φορολογικού πλαισίου</li> <li>στοχευμένη προώθηση και προβολή</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>η αύξηση του μεριδίου αγοράς σε τουρίστες Yachting με υψηλή μέση δαπάνη (&gt;1.500 ευρώ), σε 12% το 2021</li> </ul>

## Τα βασικά σημεία της στρατηγικής, για τον Πολιτιστικό και Θρησκευτικό τουρισμό και τον τουρισμό City Break, συνοψίζονται παρακάτω

### Άξονες δράσης

### Στόχοι

Πολιτιστικός & Θρησκευτικός



Ανάπτυξη υπηρεσιών και δραστηριοτήτων για τον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος

Βελτίωσης υποδομών και υποστηρικτικών υπηρεσιών μουσείων και αρχαιολογικών χώρων

Στοχευμένη προώθηση σε επλεγμένες αγορές – προβολή του ελληνικού USP

- αύξηση των αφίξεων επισκεπτών πολιτιστικού και θρησκευτικού τουρισμού
  - 7,5% τα έτη 2016 και 2017
  - 6,0% τα έτη 2018 και 2019 και
  - 4,5% τα έτη 2020 και 2021
- αύξηση των αφίξεων Κινέζων επισκεπτών πολιτιστικού και θρησκευτικού τουρισμού
  - 10,0% τα έτη 2016 και 2017
  - 8,0% τα έτη 2018 και 2019 και
  - 6,0% τα έτη 2020 και 2021
- ανάδειξη της χώρας ως διεθνής προορισμός πολιτιστικού και θρησκευτικού τουρισμού

City Break



Στόχος μέχρι το 2021 είναι το μερίδιο της αγοράς<sup>(\*)</sup> του τουρισμού CB στην Ελλάδα να ανέλθει σε

# 1,6%

(\*) μερίδιο στον εξερχόμενο ευρωπαϊκό τουρισμό, σε όρους αφίξεων

## Τα βασικά σημεία της στρατηγικής, για τον συνεδριακό τουρισμό (MICE) και τον οδικό τουρισμό, συνοψίζονται παρακάτω

### Άξονες δράσης

### Στόχοι

MICE



1

Διαμόρφωση Εθνικής Στρατηγικής για το συνεδριακό τουρισμό στην Ελλάδα

Κεντρικός συντονισμός και παρακολούθηση του προϊόντος (National Convention Bureau)

2

3

Προώθηση συνεδριακού τουρισμού και συνδυασμός με άλλα προϊόντα (S&B, Π/Θ)

Διασφάλιση ποιότητας του προϊόντος και ενίσχυση εξειδίκευσης σε κλάδους με υψηλό ενδιαφέρον στον συνεδριακό τουρισμό

4

Στρατηγικός στόχος είναι η βελτίωση της εικόνας της χώρας ως αξιόπιστου συνεδριακού προορισμού, με έμφαση στη **διεκδίκηση συνεδρίων μικρής – μεσαίας κλίμακας**

Στόχος μέχρι το **2021** είναι το μερίδιο της αγοράς<sup>(\*)</sup> του συνεδριακού τουρισμού στην Ελλάδα να ανέλθει σε

**1,7%**

(\*) μερίδιο στον εξερχόμενο ευρωπαϊκό τουρισμό, σε όρους αφίξεων

Οδικός τουρισμός



1

Αναβάθμιση οδικού δικτύου και υποστηρικτικών υπηρεσιών οδικού τουρισμού

2

Προβολή και προώθηση οδικού τουρισμού ως “value for money”

Στόχος για τον οδικό τουρισμό είναι να αποτελέσει η Ελλάδα, τον απόλυτο θερινό προορισμό για τις γειτονικές χώρες, ξεπερνώντας τα

**4 εκ.**

θερινούς επισκέπτες

Η αξιολόγηση(\*) των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών είναι σκόπιμο να γίνεται στο πλαίσιο της αρχής της αειφορίας (sustainability), που συνδυάζει και προϋποθέτει

- ✓ την οικονομική βιωσιμότητα,
- ✓ τον σεβασμό στο περιβάλλον και τους πολιτιστικούς πόρους και
- ✓ την ένταξη στο κοινωνικό σύνολο και αποφυγή δημιουργίας τουριστικών γκέτο.



Με βάση την αξιολόγησή τους στην οικονομική διάσταση, τα προϊόντα τοποθετούνται σε σχετική μήτρα, και ειδικότερα

- στα γκρι κελιά τα προϊόντα που αξιολογούνται πολύ θετικά
- στα πορτοκαλί αυτά που αξιολογούνται ως ουδέτερα και
- στα κόκκινα αυτά που αξιολογούνται ως χαμηλού ενδιαφέροντος ή ανεπιθύμητα.

Επιπλέον, τα προϊόντα με υψηλή κοινωνική και περιβαλλοντική αξιολόγηση απεικονίζονται σε πράσινο κύκλο και αυτά με ουδέτερη αξιολόγηση σε πορτοκαλί κύκλο.

Το μέγεθος κάθε κύκλου αποτυπώνει το μέγεθος της αγοράς με βάση της αφίξεις του 2013.

(\*) INSETE, 2015, Εργαλείο Αξιολόγησης Στρατηγικής Ανάπτυξης Τουριστικών Προϊόντων και Υπηρεσιών

## Συγκριτική αξιολόγηση των προϊόντων με βάση την αρχή της αειφορίας

Η αξιολόγηση όλων των προϊόντων, με βάση τις προτάσεις ανάπτυξης τους και τις σχετικές επιπτώσεις τους σε οικονομία, κοινωνία και περιβάλλον, αποτυπώνονται στο σχήμα που ακολουθεί.

Μήτρα (“matrix”) αξιολόγησης



Όλα τα προϊόντα έχουν θετική ή ουδέτερη αξιολόγηση. Ειδικότερα, πολύ θετική αξιολόγηση έχουν

- ο οδικός
- το Summer+ (Sun & Beach)
- το yachting και
- το High End (Sun & Beach), με αναβάθμιση των υφιστάμενων 4\* και 5\* κλινών.

Στην περίπτωση κατασκευής νέων κλινών 4\* σε 5\*, το προϊόν μεταφέρεται μία θέση αριστερά (χαμηλότερη οικονομική αξιολόγηση). Παραμένει ωστόσο συνολικά θετική η αξιολόγησή του.

Χαμηλότερη, ωστόσο και πάλι θετική, αξιολόγηση έχουν και τα προϊόντα City Break και Πολιτιστικός και Θρησκευτικός τουρισμός.

Ουδέτερη αξιολόγηση έχουν τα προϊόντα: κρουαζιέρα και MICE.

Ειδικά για το MICE, στην περίπτωση ανάπτυξης του προϊόντος MICE μεγάλης κλίμακας (όπου προβλέπεται επένδυση στο ΤΑΕ ΚΩΟ ΔΟ) ο κύκλος παραμένει στην ίδια θέση και έχει και πάλι θετική περιβαλλοντική αξιολόγηση.



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Το παρόν είναι παραδοτέο του έργου «Εξειδίκευση δράσεων Στρατηγικού Σχεδίου Τουρισμού & Στρατηγική Μελέτη Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού στον τουριστικό τομέα» στο πλαίσιο της Πράξης «Ενίσχυση Θεσμικής & Επιχειρησιακής Ικανότητας ΣΕΤΕ» του Ε.Π. «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» 2007-2013 με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο – ΕΚΤ) και Εθνικών πόρων.