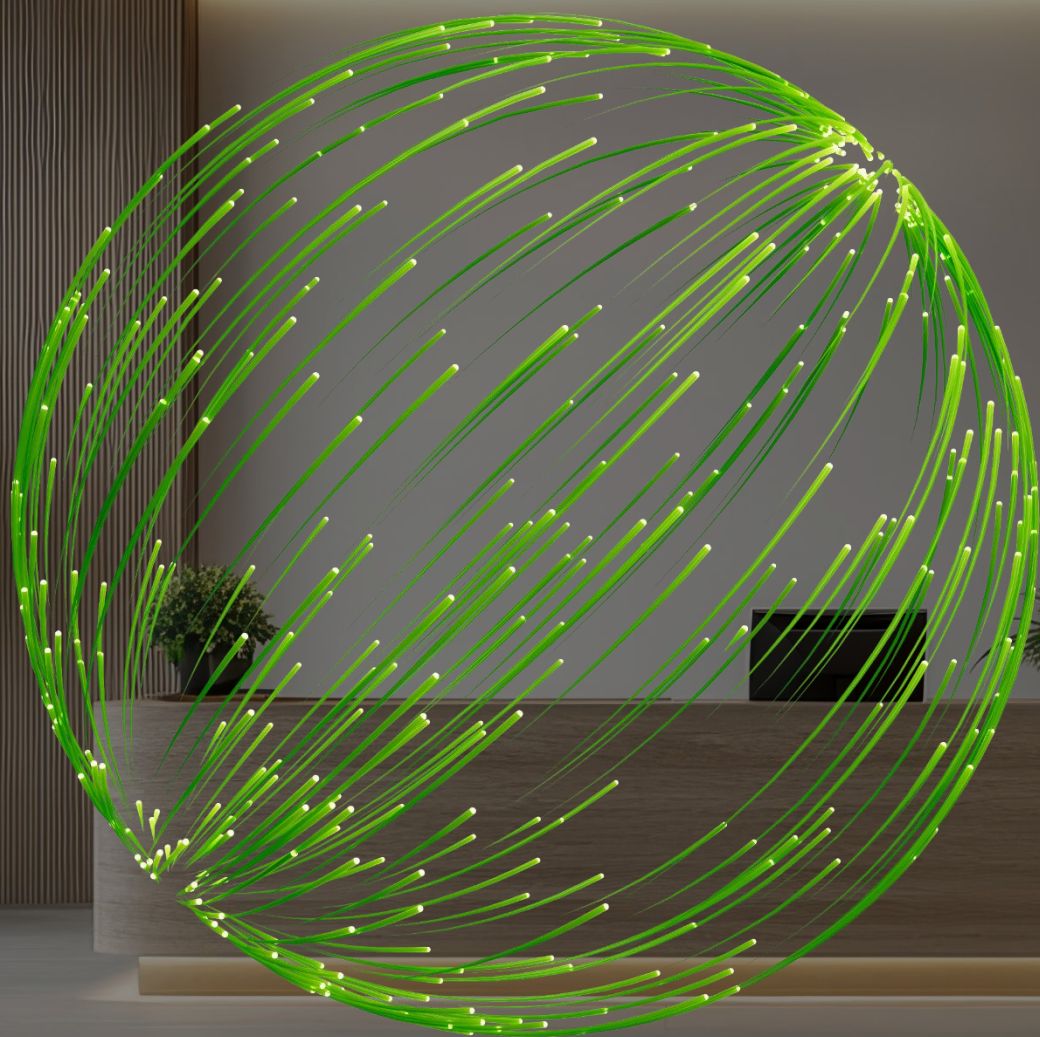


**Deloitte.**  
*Together makes progress*



ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ  
ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ  
ΞΕΝΟΔΟΧΩΝ



**Το Μέλλον του  
Ελληνικού Ξενοδοχείου**  
Ευκαιρίες & Προκλήσεις

This report is prepared by Deloitte for informational purposes only and is based on data, documents, representations and other information provided in public record sources referred to herein. Deloitte has not audited, examined, verified, or independently reviewed, in accordance with generally accepted auditing standards, any of the financial and other publicly available information. Although the information gathered from public record sources is generally accepted to be reliable, it has not been independently verified by Deloitte; in particular, Deloitte cannot monitor the speed with which data providers update their records and thus, Deloitte assumes no responsibility or liability for, and does not warrant the timeliness, accuracy or completeness of the financial and other information that is included herein or was used for the compilation of this report.

This report does not and should not be considered to constitute a recommendation, solicitation, offer or proposal by Deloitte to any recipient to proceed to any investment or transaction. The use or reliance on this report by any party and any decisions based on it are the responsibility of the party using it. Any potential recipient must rely solely on its own independent estimates regarding future performance and results and is recommended to seek professional advice, as necessary. By using this report, such party consents that Deloitte has no liability with respect to such reliance or decisions made or actions taken based on the report and/or its presentation.

# Πρόλογος

Η παρούσα μελέτη έχει ιδιαίτερη αξία γιατί δεν ξεκινά από υποθέσεις, αλλά από πρωτογενή αποτύπωση της πραγματικότητας του κλάδου. Σε συνεργασία με τη Deloitte Ελλάδα, η Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων επέλεξε να δώσει πρώτο λόγο στην ίδια την αγορά, μέσα από τη συμμετοχή περισσότερων από 250 επιχειρηματιών ξενοδόχων από όλη την Ελλάδα, με ευρεία γεωγραφική κάλυψη και αντιπροσωπευτική διαστρωμάτωση ως προς το μέγεθος και τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων. Το concept «ο κλάδος μιλάει και εμείς ακούμε» δεν αποτελεί λοιπόν, ένα επικοινωνιακό σύνθημα. Αποτελεί μια θεσμική επιλογή τεκμηρίωσης, ώστε η δημόσια συζήτηση για το μέλλον του ελληνικού ξενοδοχείου να βασίζεται λιγότερο σε γενικές εντυπώσεις και περισσότερο σε μετρήσιμα δεδομένα από την πραγματική οικονομία της φιλοξενίας.

Τα ευρήματα της έρευνας παρουσιάζουν έναν κλάδο που εξακολουθεί να βλέπει θετικά τις προοπτικές του, αλλά ταυτόχρονα λειτουργεί με έντονη επίγνωση των περιορισμών και των αβεβαιοτήτων που έχει μπροστά του. Η συγκρατημένη αισιοδοξία που καταγράφεται συνυπάρχει με ισχυρή ανησυχία για το διεθνές και εγχώριο οικονομικό περιβάλλον, για τις γεωπολιτικές εξελίξεις, για το έλλειμμα ανθρώπινου δυναμικού, για τις υποδομές, αλλά και για τα εμπόδια που εξακολουθούν να αναστέλλουν την επενδυτική ταχύτητα, όπως η περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση, η έλλειψη κινήτρων και η πολυπλοκότητα του κανονιστικού πλαισίου.

Την ίδια στιγμή, οι ίδιοι οι ξενοδόχοι δείχνουν καθαρά την κατεύθυνση στην οποία θέλουν να κινηθεί το ελληνικό ξενοδοχείο: αναβάθμιση υποδομών, ενίσχυση της ποιότητας, εμπειρίες υψηλότερης προστιθέμενης αξίας, ψηφιακή προσαρμογή με πρακτικό επιχειρησιακό όφελος, επένδυση στις δεξιότητες και σταδιακή ενσωμάτωση της βιωσιμότητας ως στοιχείου ανταγωνιστικότητας.

Αυτό είναι, κατά τη γνώμη μου, και το πιο ουσιαστικό συμπέρασμα της μελέτης. Ο Έλληνας ξενοδόχος δεν ζητά μια αφηρημένη συζήτηση για το μέλλον αλλά ένα πιο λειτουργικό περιβάλλον για να μπορέσει να υπηρετήσει αυτό το μέλλον στην πράξη. Ζητά καλύτερη σύνδεση δημόσιων πολιτικών με τις ανάγκες της αγοράς, μεγαλύτερη έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και πιο αποτελεσματική υποστήριξη της μετάβασης σε ένα παραγωγικότερο, ποιοτικότερο και πιο ανθεκτικό μοντέλο φιλοξενίας. Για την ΠΟΞ, αυτή η γνώση είναι εργαλείο εκπροσώπησης, παρέμβασης και στρατηγικού σχεδιασμού. Ακριβώς γι' αυτό, η δική μας ευθύνη είναι να συνεχίσουμε να ακούμε με σοβαρότητα, να ερμηνεύουμε με ακρίβεια και να διεκδικούμε με τεκμηρίωση.











**Γιάννης Χατζής**

Πρόεδρος Δ.Σ.

Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων

# Πίνακας Περιεχομένων

	Εισαγωγή	03
	Σχετικά με την Έρευνα	04
	1. Γενικές Τάσεις, Προκλήσεις & Ευκαιρίες	06
	2. Τεχνολογία & Τεχνητή Νοημοσύνη (AI)	10
	3. Εργατικό Δυναμικό & Δεξιότητες	14
	4. Βιωσιμότητα & ESG	18
	5. Ο Ταξιδιώτης του Μέλλοντος	21
	6. Συνεργασία με την Πολιτεία & Βασικές Προτεραιότητες	25
	Κύρια Συμπεράσματα	29
	Το Ξενοδοχείο Του Μέλλοντος	31
	Επίλογος	33

# Εισαγωγή

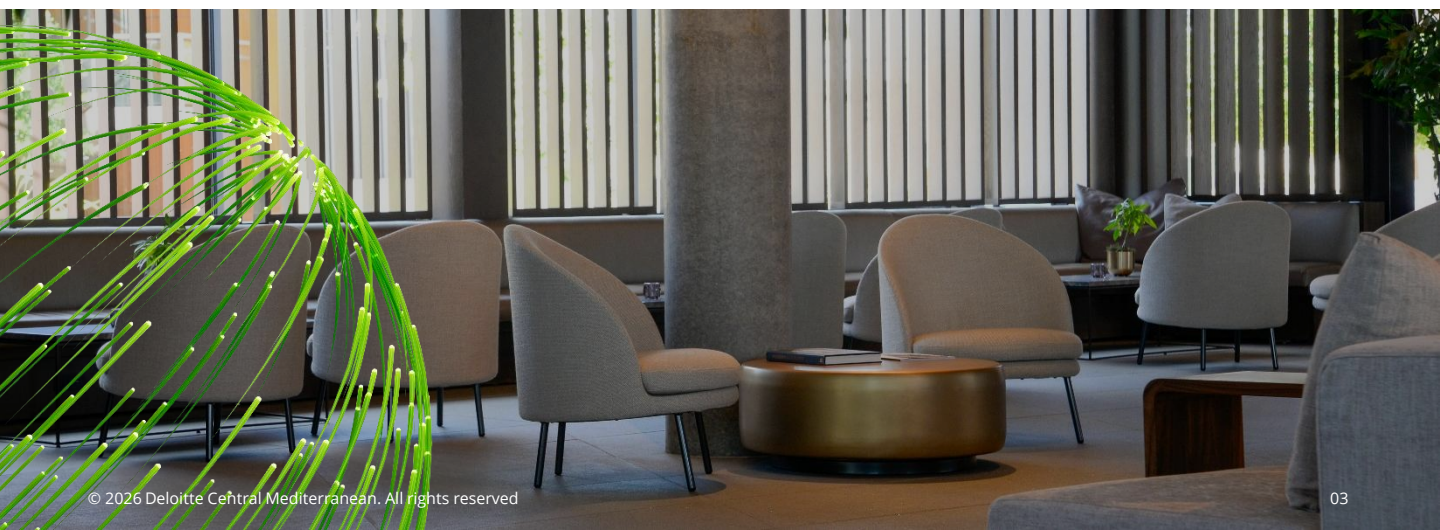
Η συνολική εικόνα του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου, όπως αποτυπώνεται στα ευρήματα της παρούσας έρευνας, διαμορφώνεται από μια ισορροπία μεταξύ συγκρατημένης αισιοδοξίας και ουσιαστικών διαρθρωτικών προκλήσεων. Οι προοπτικές του κλάδου αξιολογούνται συνολικά θετικά από τους συμμετέχοντες, ωστόσο η θετική αυτή αποτίμηση συνοδεύεται από αυξημένη επίγνωση των εξωγενών παραγόντων αβεβαιότητας, όπως το διεθνές και εγχώριο μακροοικονομικό περιβάλλον, οι γεωπολιτικές εξελίξεις, καθώς και οι περιορισμοί που σχετίζονται με τις υποδομές και τη διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού.

Σε επίπεδο επιχειρησιακής λειτουργίας, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναδεικνύουν σαφείς και επίμονες προκλήσεις, με κυριότερη τη δυσκολία στελέχωσης κρίσιμων ειδικοτήτων. Παράλληλα, αναγνωρίζεται ευρέως η στρατηγική σημασία της ποιότητας εξυπηρέτησης και της συνεχούς ανάπτυξης δεξιοτήτων. Ωστόσο, ο βαθμός επένδυσης στην εκπαίδευση διαφοροποιείται σημαντικά μεταξύ των επιχειρήσεων, οδηγώντας σε ανομοιογενή επίπεδα ετοιμότητας και ανταγωνιστικότητας εντός του κλάδου.

Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των συμμετεχουσών επιχειρήσεων, η τεχνολογία και η τεχνητή νοημοσύνη αξιοποιούνται κυρίως ως εργαλεία ενίσχυσης της λειτουργικής αποδοτικότητας και των εμπορικών δραστηριοτήτων, με έμφαση σε εφαρμογές που αποδίδουν άμεσα και μετρήσιμα επιχειρησιακά οφέλη. Παρά τη συνεχιζόμενη πρόοδο στην ψηφιοποίηση, καταγράφονται σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς το επίπεδο ψηφιακής ωρίμανσης και την ταχύτητα υιοθέτησης πιο προηγμένων τεχνολογικών λύσεων.

Στον τομέα της βιωσιμότητας και των πρακτικών ESG, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι βασικές περιβαλλοντικές δράσεις έχουν ενσωματωθεί σε σημαντικό βαθμό, κυρίως σε τομείς με άμεσο λειτουργικό αποτύπωμα. Ωστόσο, η ένταση και η στρατηγική προσέγγιση των σχετικών επενδύσεων διαφοροποιούνται, αντανακλώντας τα διαφορετικά επίπεδα ωρίμανσης των επιχειρήσεων. Η βιωσιμότητα προσεγγίζεται είτε ως μοχλός ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας είτε ως κανονιστική ή λειτουργική υποχρέωση.

Τέλος, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων, η συμπεριφορά του ταξιδιώτη του μέλλοντος αναμένεται να χαρακτηρίζεται από αυξημένες απαιτήσεις ως προς την ποιότητα, σε συνδυασμό με ενισχυμένη ευαισθησία στην τιμή. Οι αξιολογήσεις προηγούμενων επισκεπτών και η αντίληψη της σχέσης ποιότητας-τιμής αναδεικνύονται ως καθοριστικοί παράγοντες διαμόρφωσης της ζήτησης. Παράλληλα, ενώ η προσέλκυση πελατών βασίζεται σήμερα σε συγκεκριμένα καθιερωμένα κανάλια, καταγράφεται σαφής τάση προς μεγαλύτερη διαφοροποίηση και πολυκαναλική προσέγγιση στο μέλλον.



# Σχετικά με την Έρευνα

## Σκοπός & Μεθοδολογία

### Σκοπός της Έρευνας







Σκοπός της παρούσας μελέτης, η οποία εκπονήθηκε από την Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων (ΠΟΞ) σε συνεργασία με τη Deloitte Ελλάδος και βασίζεται σε πρωτογενή έρευνα, είναι η συστηματική αποτύπωση των βασικών τάσεων, προκλήσεων και ευκαιριών που αναμένεται να διαμορφώσουν την εξέλιξη του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου τα επόμενα έτη.

Η μελέτη φιλοδοξεί να αποτελέσει ένα αξιόπιστο σημείο αναφοράς για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους, παρέχοντας τεκμηριωμένη πληροφόρηση και στρατηγικές κατευθύνσεις τόσο προς τις επιχειρήσεις όσο και προς τους θεσμικούς φορείς. Παράλληλα, στοχεύει να συμβάλει ουσιαστικά στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της βιώσιμης ανάπτυξης του κλάδου, αναδεικνύοντάς τον ως βασικό πυλώνα της ελληνικής οικονομίας.

### Μεθοδολογία

Η έρευνα υλοποιήθηκε μέσω διαδικτυακού ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε σε μέλη της ΠΟΞ. Στη μελέτη συμμετείχαν περισσότερες από 250 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις από το σύνολο της ελληνικής επικράτειας, καλύπτοντας νησιωτικές, ηπειρωτικές και αστικές περιοχές. Το δείγμα παρουσιάζει ικανοποιητικό βαθμό αντιπροσωπευτικότητας ως προς το μέγεθος των επιχειρήσεων, περιλαμβάνοντας μονάδες πολύ μικρού, μικρού, μεσαίου, μεγάλου και πολύ μεγάλου μεγέθους, διασφαλίζοντας έτσι τη σφαιρική αποτύπωση των χαρακτηριστικών και των προκλήσεων του κλάδου.

Η έρευνα διενεργήθηκε κατά τους μήνες Ιανουάριο – Φεβρουάριο του 2026 και επικεντρώθηκε στις ακόλουθες θεματικές ενότητες:

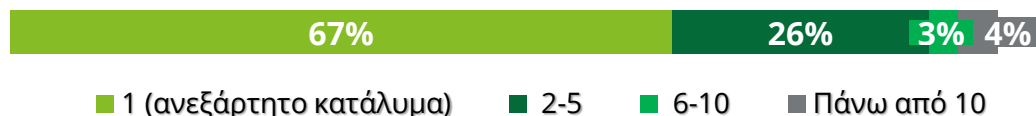
-  1. Γενικές Τάσεις, Προκλήσεις & Ευκαιρίες
-  2. Τεχνολογία & Τεχνητή Νοημοσύνη (AI)
-  3. Εργατικό Δυναμικό & Δεξιότητες
-  4. Βιωσιμότητα & ESG
-  5. Ο Ταξιδιώτης του Μέλλοντος
-  6. Συνεργασία με την Πολιτεία & Βασικές Προτεραιότητες

# Σχετικά με την Έρευνα

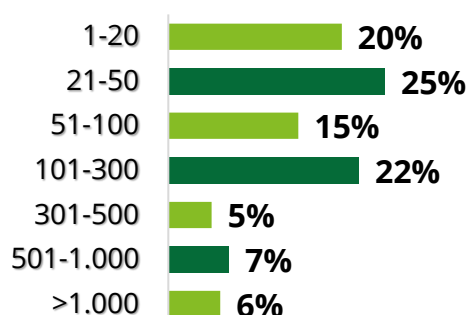
## Χαρακτηριστικά Δείγματος



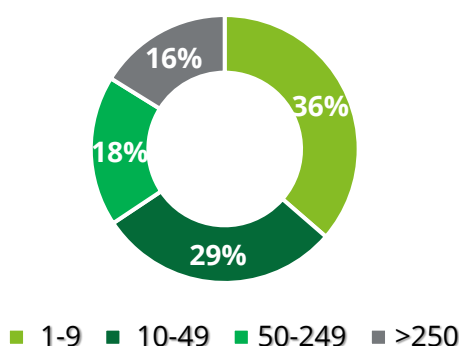
**Αριθμός ξενοδοχειακών μονάδων που διαθέτει η ξενοδοχειακή επιχείρηση**



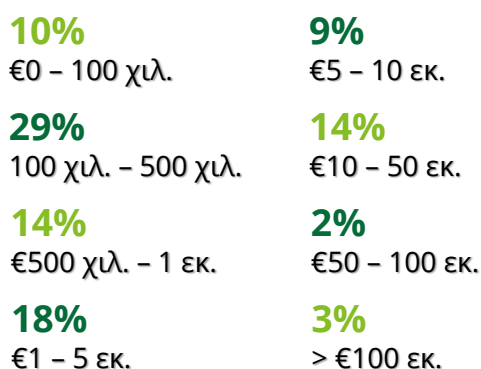
**Συνολικός αριθμός δωματίων ξενοδοχειακής επιχείρησης**



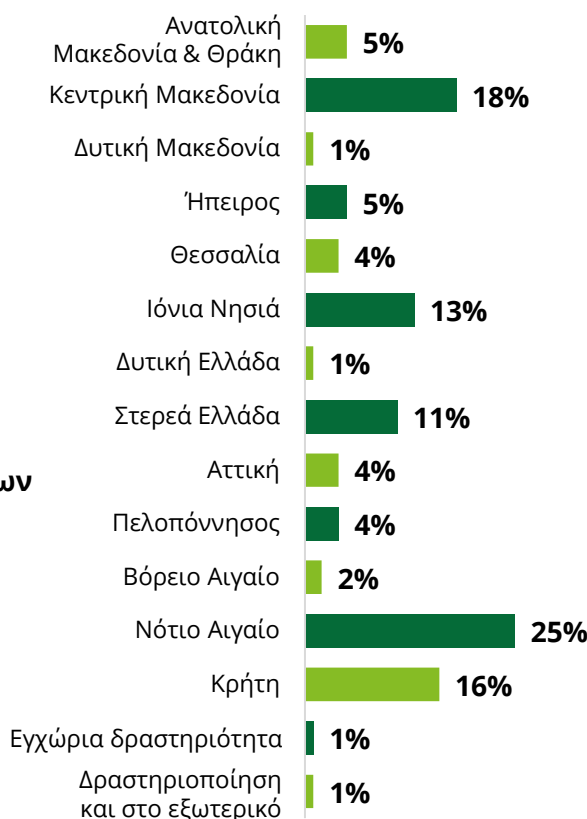
**Εύρος αριθμού εργαζομένων ξενοδοχειακής επιχείρησης**



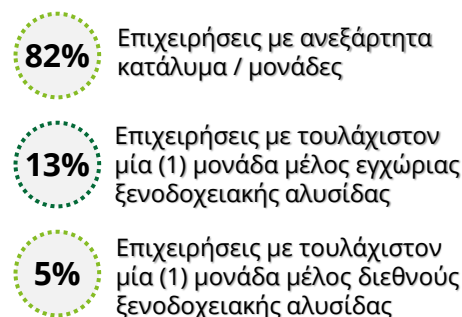
**Ετήσιος κύκλος εργασιών ξενοδοχειακής επιχείρησης**




**Γεωγραφική περιοχή δραστηριοποίησης**



**Δομή και δικτύωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων**





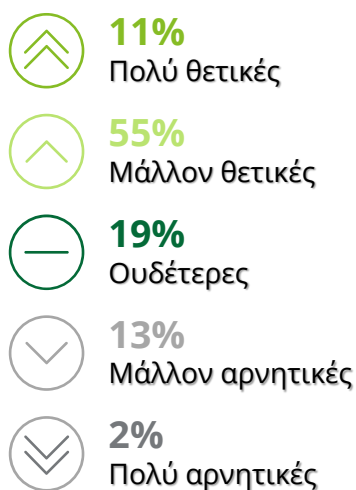
Κεφάλαιο

# Γενικές Τάσεις, Προκλήσεις & Ευκαιρίες

# 1 Γενικές Τάσεις, Προκλήσεις & Ευκαιρίες

## Αξιολόγηση προοπτικών του κλάδου

*Ερώτηση: Πώς αξιολογείτε τις προοπτικές του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου στα επόμενα 3 χρόνια;*

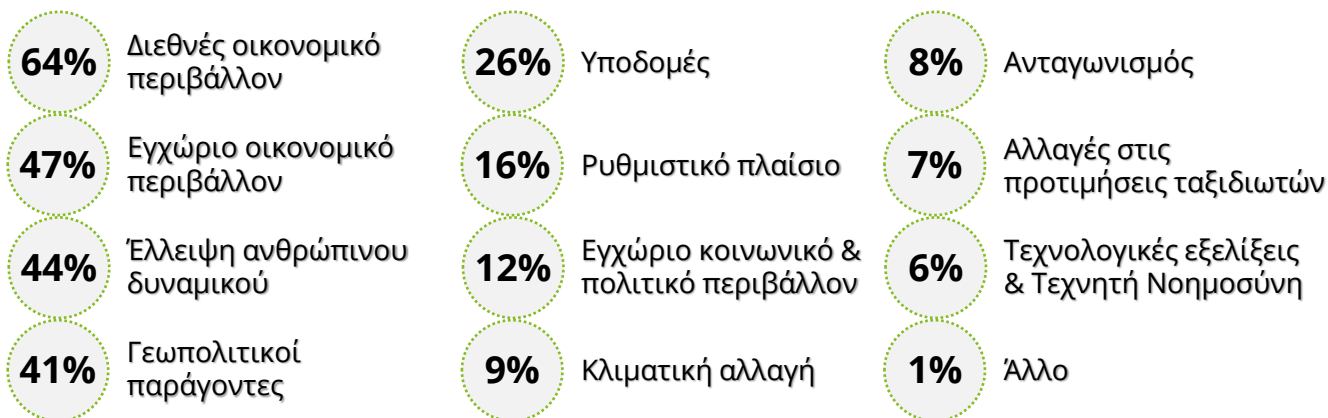


Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, το 66% των ξενοδόχων αξιολογεί τις προοπτικές του κλάδου ως μάλλον ή πολύ θετικές, ενώ το 19% διατηρεί ουδέτερη στάση και το 15% εκφράζει αρνητική αξιολόγηση.

Η κατανομή αυτή αναδεικνύει ένα περιβάλλον συγκρατημένης αισιοδοξίας, όπου η θετική αποτίμηση υπερισχύει, χωρίς ωστόσο να απουσιάζουν ουσιαστικές επιφυλάξεις. Η συνύπαρξη αυτών των τάσεων επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσεγγίζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων, ενισχύοντας την ανάγκη για προσεκτική στάθμιση κινδύνων και ευκαιριών.

## Παράγοντες που θα επηρεάσουν τον κλάδο την επόμενη τριετία

*Ερώτηση: Ποιοι εξωτερικοί παράγοντες θεωρείτε ότι θα επηρεάσουν περισσότερο τη δραστηριότητά σας τα επόμενα 3 χρόνια; (μέχρι 3 επιλογές)*



Οι ξενοδόχοι αναδεικνύουν ως κυριότερους παράγοντες επιρροής το διεθνές οικονομικό περιβάλλον (64%), το εγχώριο οικονομικό περιβάλλον (47%) και τους γεωπολιτικούς κινδύνους (41%), επιβεβαιώνοντας την αυξημένη έκθεση του κλάδου σε μακροοικονομικές και γεωπολιτικές αβεβαιότητες που βρίσκονται εκτός του άμεσου ελέγχου των επιχειρήσεων.

Παράλληλα, η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού καταγράφεται σε ποσοστό 44%, υπογραμμίζοντας ότι, πέραν των εξωγενών προκλήσεων, ο κλάδος αντιμετωπίζει και διαρθρωτικούς περιορισμούς. Οι περιορισμοί αυτοί επηρεάζουν άμεσα την επιχειρησιακή λειτουργία, καθώς και τη δυνατότητα βιώσιμης ανάπτυξης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

# 1 Γενικές Τάσεις, Προκλήσεις & Ευκαιρίες

## Βασικά εμπόδια στις επενδύσεις

**Ερώτηση:** Ποιο θεωρείτε ότι αποτελεί το σημαντικότερο εμπόδιο για νέες επενδύσεις στην επιχείρησή σας; (μέχρι 2 επιλογές)



**40%**

Έλλειψη επιδοτήσεων / κινήτρων



**38%**

Περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση



**33%**

Πολύπλοκο κανονιστικό πλαίσιο



**23%**

Υψηλό κόστος δανεισμού



**22%**

Διαδικασία αδειοδότησης



**20%**

Μεταβαλλόμενο περιβάλλον



**4%**

Δεν αντιμετωπίζω εμπόδια



**2%**

Άλλο

Η έλλειψη επιδοτήσεων και κινήτρων (40%), η περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση (38%) και η πολυπλοκότητα του κανονιστικού πλαισίου (33%) αναδεικνύονται, μεταξύ άλλων, ως βασικά εμπόδια για την υλοποίηση νέων επενδύσεων στον κλάδο.

Η αποτύπωση των ανωτέρω περιορισμών καταδεικνύει ότι η επενδυτική δραστηριότητα επηρεάζεται από ένα πλέγμα παραγόντων που σχετίζονται με το χρηματοδοτικό και κανονιστικό περιβάλλον. Οι παράγοντες αυτοί διαμορφώνουν το πλαίσιο λήψης επενδυτικών αποφάσεων, επηρεάζοντας τόσο την ελκυστικότητα όσο και τον ρυθμό υλοποίησης των επενδύσεων.

## Διάθεση για συνεργασίες

**Ερώτηση:** Πόσο ανοιχτοί είστε στη δημιουργία συνεργασιών ή συμπράξεων (π.χ. με τοπικούς φορείς, συναφείς επιχειρήσεις, start-ups κ.α.) για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας;



**13%**

Πάρα πολύ



**33%**

Πολύ



**29%**

Μέτρια



**18%**

Λίγο



**7%**

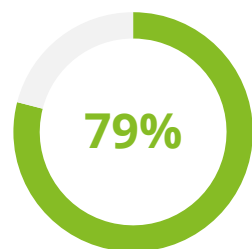
Καθόλου

Η διάθεση για ανάπτυξη συνεργασιών εμφανίζει αξιοσημείωτη διαφοροποίηση, με το 46% των επιχειρήσεων να δηλώνει υψηλή ή πολύ υψηλή προθυμία, το 29% μέτρια και το 25% χαμηλή. Η εικόνα αυτή υποδηλώνει ότι, παρά την αναγνώριση της αξίας των συνεργειών ως εργαλείου ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας και δημιουργίας προστιθέμενης αξίας, η υιοθέτησή τους δεν έχει ακόμη καθιερωθεί ως οριζόντια στρατηγική επιλογή στο σύνολο του κλάδου.

# 1 Γενικές Τάσεις, Προκλήσεις & Ευκαιρίες

## Ευκαιρίες ανάπτυξης

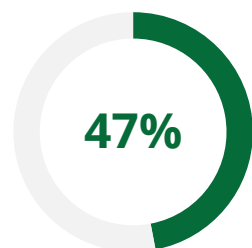
*Ερώτηση: Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι σημαντικότερες ευκαιρίες ανάπτυξης για τον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο τα επόμενα χρόνια; (μέχρι 3 επιλογές)*



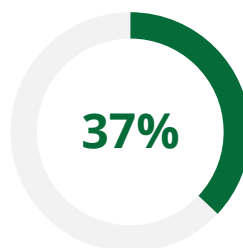
Αναβάθμιση υποδομών και ενίσχυση ποιότητας παροχών



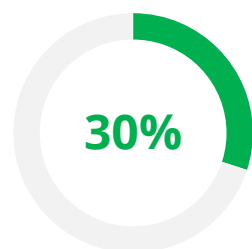
Ανάπτυξη εμπειριών υψηλής προστιθέμενης αξίας



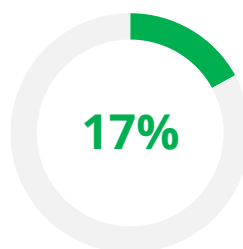
Επέκταση σε νέες αγορές / αγοραστικό κοινό



Ενίσχυση του brand «Ελλάδα» μέσα από συλλογικές δράσεις



Ψηφιακός μετασχηματισμός και βελτιστοποίηση λειτουργιών




Συνεργασίες με τοπικές επιχειρήσεις και παραγωγούς

Η έρευνα αναδεικνύει ότι ο ελληνικός ξενοδοχειακός κλάδος υιοθετεί μια πολυδιάστατη στρατηγική ανάπτυξης, με κύρια έμφαση στην ποιοτική αναβάθμιση υποδομών και υπηρεσιών (79%) και στη δημιουργία εμπειριών υψηλής προστιθέμενης αξίας (55%) για τους επισκέπτες.

Παράλληλα, ενισχύεται η εξωστρέφεια, μέσω διεύρυνσης σε νέες αγορές και της συλλογικής ενδυνάμωσης του brand «Ελλάδα», ενώ ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η βελτιστοποίηση λειτουργιών, αποτελούν βασικούς μοχλούς τεχνολογικής εξέλιξης. Οι συνεργασίες με τοπικές επιχειρήσεις και παραγωγούς, αν και σε μικρότερη προτεραιότητα, συμβάλλουν στη δημιουργία αυθεντικών εμπειριών και στην ενίσχυση της τοπικής οικονομίας.

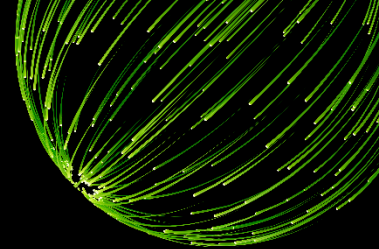
Συνολικά, ο κλάδος κινείται προς ένα ανταγωνιστικό και βιώσιμο μοντέλο ανάπτυξης, συνδυάζοντας ποιότητα, εμπειρία πελάτη, εξωστρέφεια και τεχνολογική πρόοδο.



Κεφάλαιο

# Τεχνολογία & Τεχνητή Νοημοσύνη (AI)

# 2 Τεχνολογία & Τεχνητή Νοημοσύνη (AI)



## Επίπεδο χρήσης ψηφιακών εργαλείων

**Ερώτηση:** Σε ποιον βαθμό η επιχείρησή σας χρησιμοποιεί σήμερα ψηφιακά εργαλεία για τη διαχείριση λειτουργιών (π.χ. reservations management system, channel manager, CRM, revenue management κ.α.)

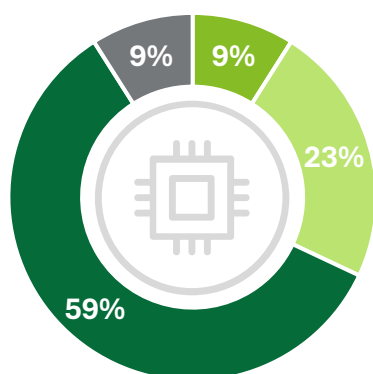


Η υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις. Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι, παρότι η χρήση ψηφιακών λύσεων είναι διαδεδομένη σε σημαντικό τμήμα των επιχειρήσεων, η πλήρης και στρατηγική αξιοποίησή τους παραμένει περιορισμένη.

Παράλληλα, καταγράφεται αξιοσημείωτο ποσοστό επιχειρήσεων με χαμηλό ή μηδενικό επίπεδο χρήσης, γεγονός που υπογραμμίζει την ύπαρξη έντονων αποκλίσεων ως προς τον βαθμό ψηφιακής ωρίμανσης και υιοθέτησης τεχνολογικών λύσεων εντός του κλάδου.

## Πρόθεση επένδυσης σε AI

**Ερώτηση:** Σκοπεύετε να επενδύσετε σε εφαρμογές Τεχνητής Νοημοσύνης τα επόμενα χρόνια;



- Ναι, ήδη υλοποιούμε επενδύσεις
- Ναι, σχεδιάζουμε να επενδύσουμε σύντομα
- Ίσως, ανάλογα με τις συνθήκες
- Όχι προς το παρόν

Η πρόθεση επένδυσης στην Τεχνητή Νοημοσύνη παραμένει περιορισμένη σε άμεσο χρονικό ορίζοντα, με μόλις το 32% των επιχειρήσεων να δηλώνει ότι ήδη επενδύει ή σχεδιάζει να επενδύσει στο άμεσο μέλλον. Η πλειονότητα (59%) τηρεί στάση αναμονής, ενώ ένα επιπλέον 9% δεν εξετάζει προς το παρόν σχετικές επενδύσεις.

Η εικόνα αυτή καταδεικνύει μια συγκρατημένη και επιλεκτική προσέγγιση ως προς την υιοθέτηση λύσεων Τεχνητής Νοημοσύνης, υποδηλώνοντας ότι ο κλάδος βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο ωρίμανσης ως προς την ενσωμάτωση προηγμένων τεχνολογιών.

# 2 Τεχνολογία & Τεχνητή Νοημοσύνη (AI)

## Εφαρμογές AI με τη μεγαλύτερη χρησιμότητα

*Ερώτηση: Ποιες εφαρμογές ή τεχνολογίες Τεχνητής Νοημοσύνης θεωρείτε πιο χρήσιμες για τη λειτουργία του ξενοδοχείου σας; (μέχρι 3 επιλογές)*

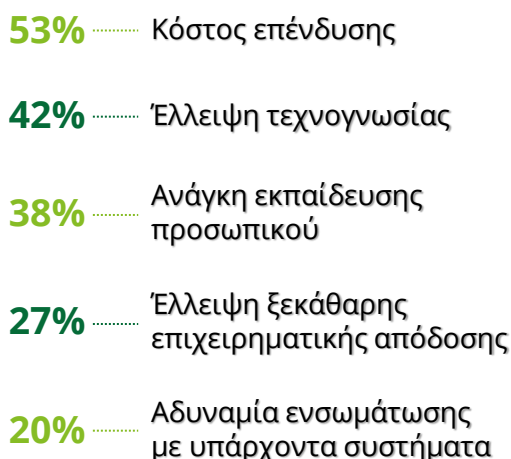


Οι εφαρμογές Τεχνητής Νοημοσύνης που αξιολογούνται ως πλέον χρήσιμες επικεντρώνονται κυρίως σε τομείς άμεσης επιχειρησιακής αξίας, όπως η ανάλυση δεδομένων, η πρόβλεψη ζήτησης και η δυναμική τιμολόγηση, οι οποίες συγκεντρώνουν και τα υψηλότερα ποσοστά.

Παράλληλα, η υψηλή αξιολόγηση της προσωποποίησης της εμπειρίας πελάτη αναδεικνύει τη στρατηγική σημασία των πελατοκεντρικών εφαρμογών για τον κλάδο. Αντίθετα, εφαρμογές που σχετίζονται με την αυτοματοποίηση διαδικασιών και την εξυπηρέτηση πελατών εμφανίζουν συγκριτικά χαμηλότερη προτίμηση, γεγονός που ενδέχεται να υποδηλώνει διαφορετικά επίπεδα ωριμότητας ή αντιλαμβανόμενης αξίας μεταξύ των επιμέρους χρήσεων της Τεχνητής Νοημοσύνης.

## Εμπόδια υιοθέτησης τεχνολογίας

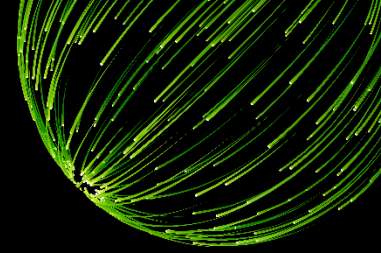
*Ερώτηση: Ποιοι είναι οι κυριότεροι παράγοντες που περιορίζουν την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στην επιχείρησή σας; (μέχρι 2 επιλογές)*



Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι οι βασικοί περιορισμοί στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών εστιάζονται κυρίως στο κόστος επένδυσης, καθώς και σε παράγοντες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, όπως η έλλειψη εξειδικευμένης τεχνογνωσίας και η ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση.

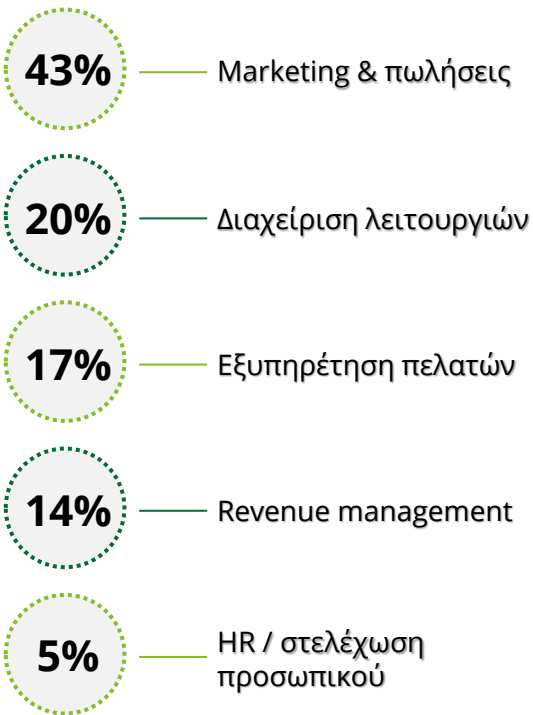
Αντίθετα, ζητήματα όπως η απουσία σαφούς επιχειρηματικής απόδοσης και οι προκλήσεις ενσωμάτωσης με υφιστάμενα συστήματα καταγράφονται σε χαμηλότερα επίπεδα σημασίας.

# 2 Τεχνολογία & Τεχνητή Νοημοσύνη (AI)



## Επίδραση του AI σε τομείς της επιχείρησης

**Ερώτηση:** Ποιον τομέα της επιχείρησής σας θεωρείτε ότι θα επηρεάσει περισσότερο η Τεχνητή Νοημοσύνη την επόμενη τριετία;



Σύμφωνα με τα ευρήματα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναμένουν τη σημαντικότερη επίδραση της Τεχνητής Νοημοσύνης στον τομέα του marketing και των πωλήσεων, ο οποίος υπερέχει αισθητά έναντι των λοιπών επιχειρησιακών λειτουργιών. Οι υπόλοιποι τομείς —όπως οι λειτουργίες, η εξυπηρέτηση πελατών και το revenue management— ακολουθούν με σημαντικά χαμηλότερα ποσοστά, ενώ η λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εμφανίζει περιορισμένη αναμενόμενη επίδραση (5%).

Η κατανομή αυτή υποδηλώνει σαφή συγκέντρωση της αντιλαμβανόμενης αξίας της Τεχνητής Νοημοσύνης σε συγκεκριμένα λειτουργικά πεδία, με έμφαση σε δραστηριότητες που συνδέονται άμεσα με τη δημιουργία εσόδων.


## Επίδραση στη λειτουργία και την κερδοφορία

**Ερώτηση:** Πώς εκτιμάτε ότι η Τεχνητή Νοημοσύνη θα επηρεάσει τη λειτουργία και την κερδοφορία της επιχείρησής σας;



Η συνολική εκτίμηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ως προς την επίδραση της Τεχνητής Νοημοσύνης στη λειτουργία και την κερδοφορία τους διαμορφώνεται κατά βάση θετικά.

Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η Τεχνητή Νοημοσύνη δεν αντιμετωπίζεται ως παράγοντας άμεσου ή ριζικού μετασχηματισμού, αλλά ως εργαλείο που δύναται να συμβάλει σταδιακά στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και της οικονομικής επίδοσης. Η συνεισφορά αυτή εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το επίπεδο υιοθέτησης, τον βαθμό ενσωμάτωσης στις επιχειρησιακές διαδικασίες και την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της.



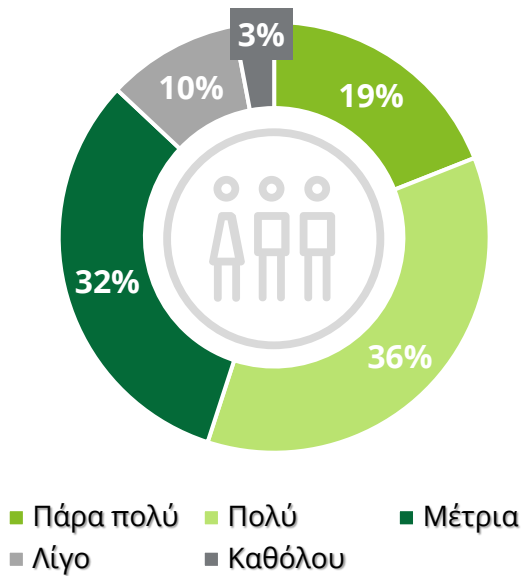
Κεφάλαιο

# Εργατικό Δυναμικό & Δεξιότητες

# 3 Εργατικό Δυναμικό & Δεξιότητες

## Δυσκολία κάλυψης αναγκών προσωπικού

Ερώτηση: Πόσο δύσκολο είναι να καλύψετε τις ανάγκες σας σε προσωπικό αυτή τη στιγμή;

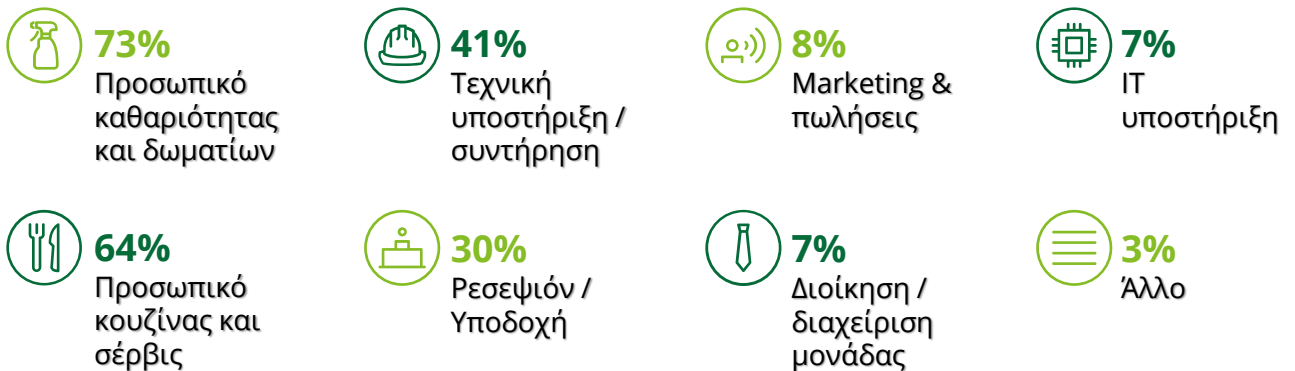


Η κάλυψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό αναδεικνύεται ως διαχρονική και συστηματική πρόκληση για τον κλάδο. Συγκεκριμένα, το 55% των ξενοδόχων αξιολογεί τη δυσκολία στελέχωσης ως πολύ ή πάρα πολύ υψηλή, ενώ ένα επιπλέον 32% τη χαρακτηρίζει ως μέτρια.

Η ευρεία αυτή καταγραφή υπογραμμίζει ότι το ζήτημα της στελέχωσης αποτελεί εκτεταμένη και δομική πρόκληση για τον κλάδο, επηρεάζοντας άμεσα την ικανότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις λειτουργικές τους ανάγκες και να διατηρούν σταθερό επίπεδο ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

## Ειδικότητες σε έλλειψη

Ερώτηση: Ποιες ειδικότητες παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη έλλειψη στην επιχείρησή σας; (μέχρι 3 επιλογές)



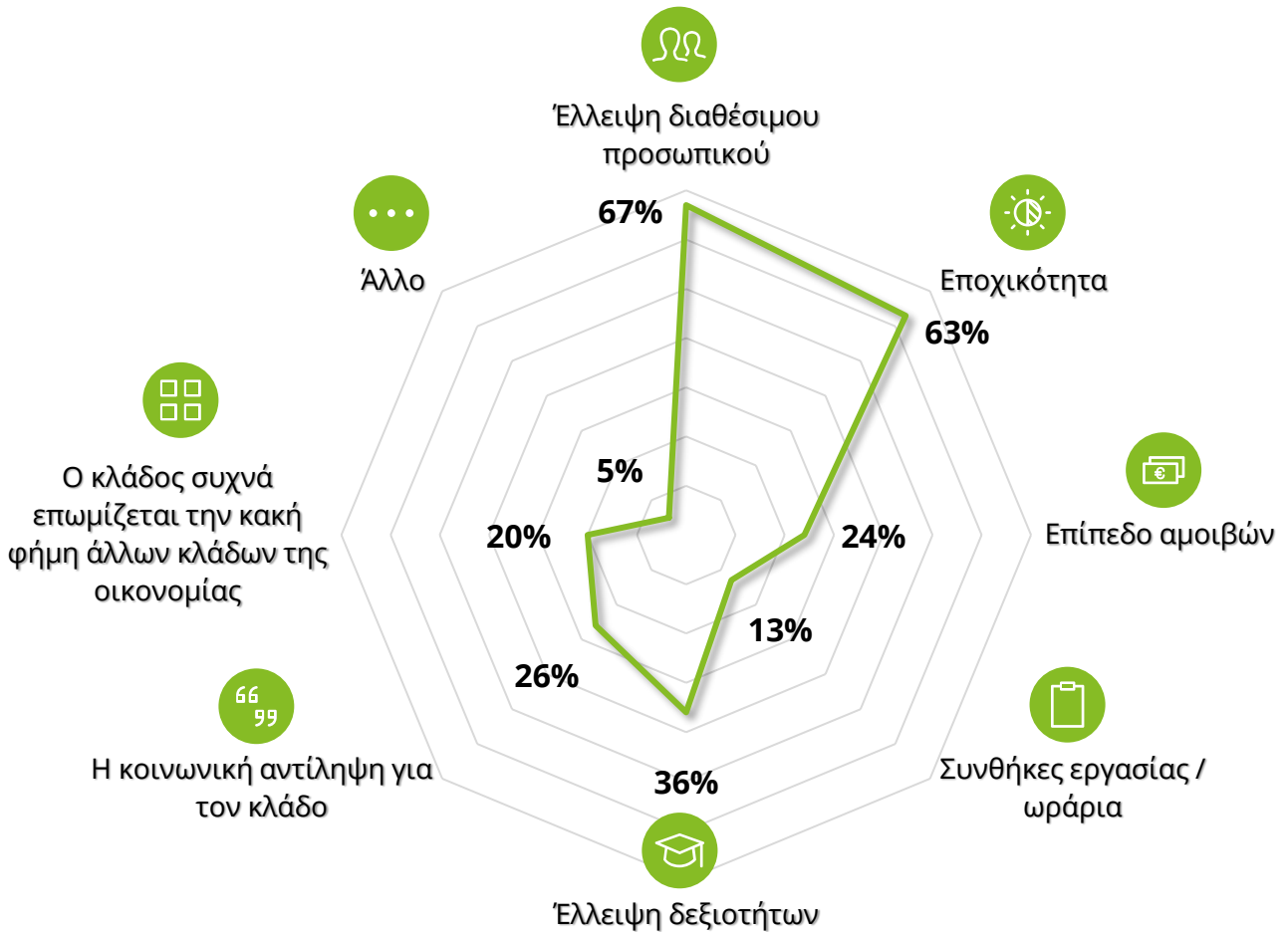
Οι μεγαλύτερες ελλείψεις προσωπικού εντοπίζονται σε ρόλους που σχετίζονται με την καθημερινή λειτουργία και εξυπηρέτηση, κυρίως στον τομέα της καθαριότητας (73%) και της κουζίνας/σέρβις (64%).

Το εύρημα αυτό αναδεικνύει τις σημαντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην κάλυψη βασικών λειτουργικών θέσεων, με δυνητικές επιπτώσεις στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και στη συνολική εμπειρία του πελάτη.

# 3 Εργατικό Δυναμικό & Δεξιότητες

## Αίτια δυσκολίας στελέχωσης

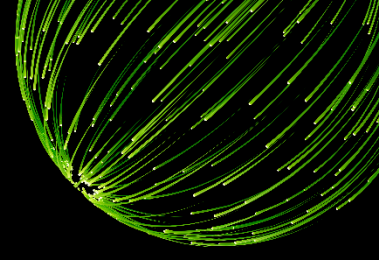
**Ερώτηση:** Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι που δυσχεραίνουν την προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων; (μέχρι 3 επιλογές)



Ως βασικά αίτια της δυσκολίας στελέχωσης αναδεικνύονται η περιορισμένη διαθεσιμότητα προσωπικού (67%) και η έντονη εποχικότητα του κλάδου (63%), ενώ οι αμοιβές καταγράφονται σε σημαντικά χαμηλότερο ποσοστό (24%).

Η κατανομή αυτή υποδηλώνει ότι η πρόκληση δεν εστιάζεται πρωτίτως στο επίπεδο των αποδοχών, αλλά σε δομικά χαρακτηριστικά του τουριστικού μοντέλου απασχόλησης. Η συγκέντρωση της ζήτησης σε περιορισμένες χρονικές περιόδους, σε συνδυασμό με την περιορισμένη διάρκεια των συμβάσεων, επηρεάζει αρνητικά την ελκυστικότητα του κλάδου ως εργοδότη. Ως αποτέλεσμα, δυσχεραίνεται η διατήρηση και ανάπτυξη σταθερών και έμπειρων ομάδων εργασίας (retention) από σεζόν σε σεζόν.

# 3 Εργατικό Δυναμικό & Δεξιότητες



## Κρίσιμες δεξιότητες για το μέλλον

**Ερώτηση:** Ποιες δεξιότητες θεωρείτε πιο κρίσιμες για τον ξενοδοχειακό κλάδο τα επόμενα χρόνια; (μέχρι 3 επιλογές)

77%  Εξυπηρέτηση πελάτη & soft skills

52%  Ψηφιακές δεξιότητες

46%  Διοικητικές ικανότητες

36%  Γνώσεις βιωσιμότητας

33%  Διαχείριση δεδομένων

Οι δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών και τα οριζόντια (soft) skills αναγνωρίζονται ως οι πλέον κρίσιμες από το 77% των ξενοδόχων, ενώ οι ψηφιακές δεξιότητες ακολουθούν με ποσοστό 52%.

Τα ευρήματα αναδεικνύουν ότι, ακόμη και σε ένα περιβάλλον εντεινόμενης τεχνολογικής ενσωμάτωσης, η ποιότητα της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης παραμένει καθοριστικός παράγοντας για τη συνολική εμπειρία φιλοξενίας. Παράλληλα, η αυξανόμενη σημασία των ψηφιακών δεξιοτήτων υποδηλώνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό καλείται να ανταποκριθεί ταυτόχρονα σε υψηλές απαιτήσεις τόσο σε επίπεδο εξυπηρέτησης όσο και σε επίπεδο τεχνολογικής επάρκειας.

## Πρόθεση επένδυσης στην εκπαίδευση προσωπικού

**Ερώτηση:** Σε ποιον βαθμό επενδύετε ή σχεδιάζετε να επενδύσετε στην εκπαίδευση και επανακατάρτιση του προσωπικού σας;



5%

Πάρα πολύ



36%

Πολύ



40%

Μέτρια



15%

Λίγο



4%

Καθόλου

Η επένδυση στην εκπαίδευση και επανακατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζει συνολικά θετική εικόνα, με το 40% των ξενοδόχων να δηλώνει μέτριο επίπεδο επένδυσης και ένα επιπλέον 36% υψηλό επίπεδο. Παράλληλα, το 5% καταγράφει πολύ υψηλή επενδυτική δραστηριότητα, ενώ το 19% δηλώνει περιορισμένη ή μηδενική επένδυση.

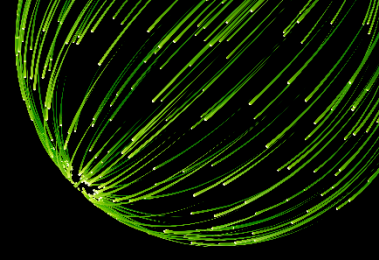
Η κατανομή αυτή υποδηλώνει ότι, παρότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων αναγνωρίζει τη στρατηγική σημασία της εκπαίδευσης ως εργαλείου ενίσχυσης δεξιοτήτων και αντιμετώπισης των προκλήσεων στελέχωσης, η ένταση και η συστηματικότητα των σχετικών επενδύσεων διαφοροποιούνται. Ως αποτέλεσμα, διαμορφώνονται διαφορετικά επίπεδα ετοιμότητας, παραγωγικότητας και ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού εντός του κλάδου.



Κεφάλαιο

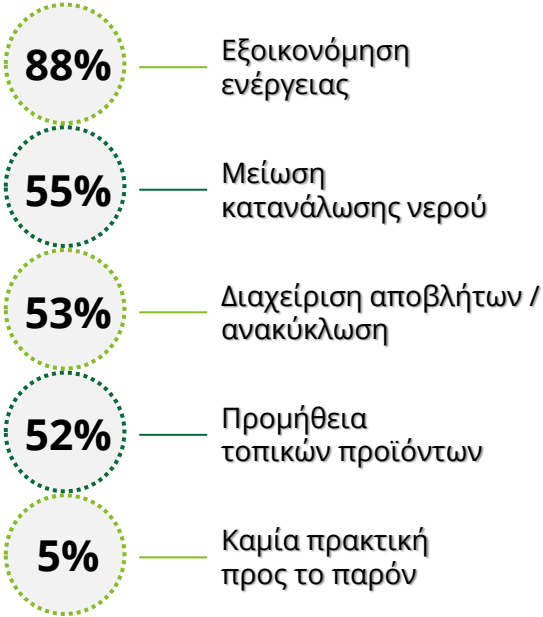
# Βιωσιμότητα & ESG

# 4 Βιωσιμότητα & ESG



## Υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών

Ερώτηση: Ποιες βιώσιμες πρακτικές εφαρμόζει σήμερα η επιχείρησή σας; (μέχρι 3 επιλογές)



Η εφαρμογή βασικών πρακτικών βιωσιμότητας στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο εμφανίζεται ιδιαίτερα διαδεδομένη, με υψηλά επίπεδα υιοθέτησης σε δράσεις εξοικονόμησης ενέργειας (88%). Παράλληλα, πρακτικές όπως η μείωση κατανάλωσης νερού (55%), η διαχείριση αποβλήτων και η ανακύκλωση (53%), καθώς και η προμήθεια τοπικών προϊόντων (52%), εφαρμόζονται σε μέτριο έως ευρύ βαθμό.

Η κατανομή αυτή υποδηλώνει ότι οι περιβαλλοντικές πρακτικές έχουν ενσωματωθεί κυρίως σε τομείς που συνδέονται άμεσα με την καθημερινή λειτουργία και το λειτουργικό κόστος των επιχειρήσεων.

## Επενδύσεις σε τομείς βιωσιμότητας

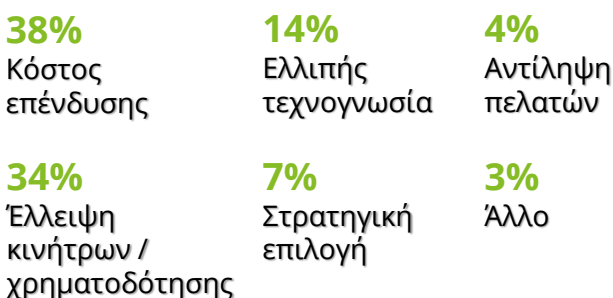
Ερώτηση: Σχεδιάζετε επενδύσεις σε τομείς βιωσιμότητας (ενέργεια, νερό, απόβλητα) την επόμενη τριετία;



Παρότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων είτε έχει ήδη προχωρήσει σε επενδύσεις είτε εξετάζει σχετικές πρωτοβουλίες, ένα σημαντικό ποσοστό εξακολουθεί να διατηρεί στάση αναμονής. Η τάση αυτή ενδέχεται να οδηγήσει σε διαφοροποιημένα επίπεδα υιοθέτησης μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ενισχύοντας τις αποκλίσεις ως προς τον βαθμό ωρίμανσης και ανταγωνιστικότητας εντός του κλάδου.

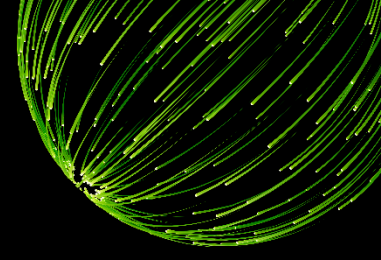
## Ανασταλτικοί παράγοντες υιοθέτησης βιωσιμότητας

Ερώτηση: Ποιος είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών;



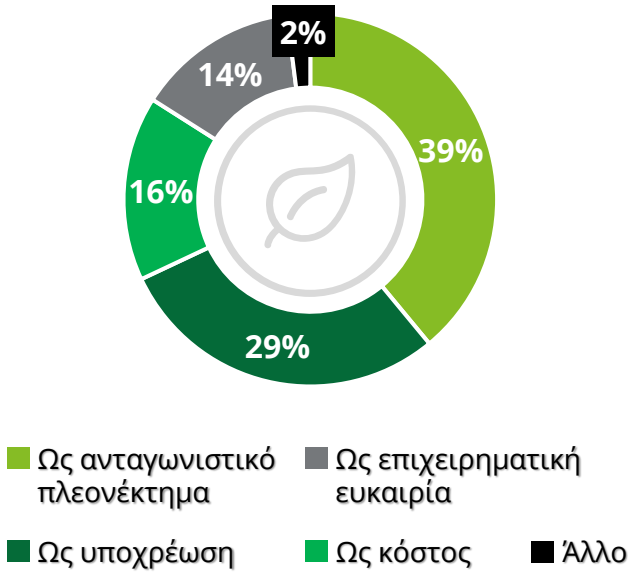
Η ενίσχυση των πρωτοβουλιών βιωσιμότητας δεν φαίνεται να περιορίζεται από τη διάθεση των επιχειρήσεων, αλλά κυρίως από την έλλειψη κατάλληλων χρηματοδοτικών εργαλείων, επιδοτήσεων και υποστηρικτικών μηχανισμών που θα μπορούσαν να μειώσουν το επενδυτικό κόστος.

# 4 Βιωσιμότητα & ESG



## Αντίληψη ως προς τη βιωσιμότητα

Ερώτηση: Πώς αντιλαμβάνεστε τη βιωσιμότητα στο πλαίσιο της επιχείρησής σας;



Η αντίληψη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ως προς τη βιωσιμότητα διαφοροποιείται, με το 39% να την αντιμετωπίζει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το 29% ως υποχρέωση και το 16% ως κόστος.

Η εικόνα αυτή υποδηλώνει διαφορετικά επίπεδα στρατηγικής ωρίμανσης, καθώς μέρος του κλάδου την αξιοποιεί ως παράγοντα αξίας, ενώ ένα άλλο μέρος την προσεγγίζει κυρίως ως κανονιστική απαίτηση.

## Συγκρατημένη ζήτηση πελατών για βιώσιμες πρακτικές

Ερώτηση: Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι οι πελάτες σας ζητούν ή εκτιμούν βιώσιμες πρακτικές (π.χ. οικολογικά προϊόντα, πράσινες πιστοποιήσεις);



Η αντίληψη των ξενοδόχων ως προς τη ζήτηση και την εκτίμηση βιώσιμων πρακτικών από τους πελάτες παραμένει συγκρατημένη. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων αξιολογεί το σχετικό ενδιαφέρον σε μέτρια επίπεδα, ενώ τα ποσοστά που υποδηλώνουν υψηλή εκτίμηση παραμένουν περιορισμένα.

Η εικόνα αυτή υποδηλώνει ότι, παρά την αυξανόμενη σημασία της βιωσιμότητας σε επίπεδο δημόσιου διαλόγου, δεν έχει ακόμη εδραιωθεί ως βασικό κριτήριο επιλογής για το σύνολο των πελατών, επηρεάζοντας αντίστοιχα και τον βαθμό προτεραιοποίησής της από τις επιχειρήσεις.



Κεφάλαιο

# Ο Ταξιδιώτης του Μέλλοντος

# 5 Ο Ταξιδιώτης του Μέλλοντος

## Κίνητρα ταξιδιού και εμπειρίες

Ερώτηση: Ποια πιστεύετε ότι θα είναι τα βασικά κίνητρα ταξιδιού τα επόμενα έτη; (μέχρι 3 επιλογές)



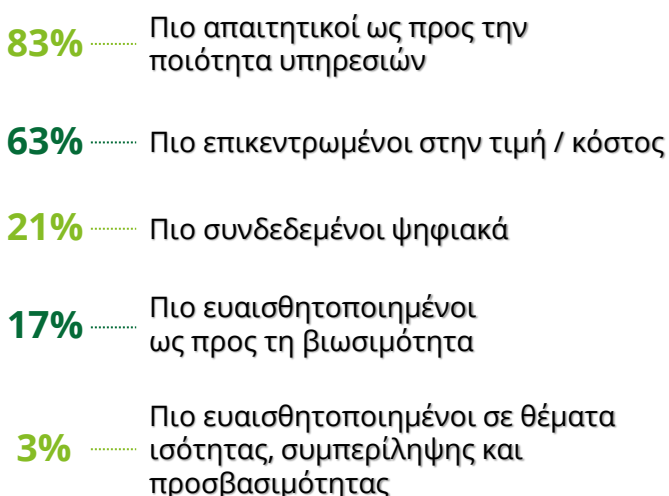
Σύμφωνα με την έρευνα, η αναψυχή και η ξεκούραση παραμένουν ο κυρίαρχος λόγος ταξιδιού (90%).

Ωστόσο καταγράφεται παράλληλα αυξανόμενο ενδιαφέρον για εμπλουτισμένες εμπειρίες διαμονής, όπως η τοπική γαστρονομία (43%), οι δραστηριότητες στη φύση (36%) και η ευεξία (34%).

Η εικόνα αυτή υποδηλώνει ότι, πέραν του βασικού σκοπού του ταξιδιού, αναπτύσσεται συμπληρωματική ζήτηση για εμπειρίες που ενισχύουν την αξία και τη συνολική ποιότητα της ταξιδιωτικής εμπειρίας.

## Εξέλιξη προσδοκιών πελατών

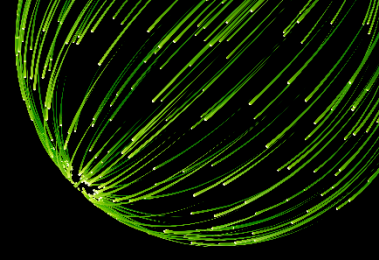
Ερώτηση: Πώς θεωρείτε ότι θα εξελιχθεί η συμπεριφορά και οι προσδοκίες των πελατών σας τα επόμενα χρόνια; (μέχρι 2 επιλογές)



Οι επισκέπτες αναμένεται να καταστούν πιο απαιτητικοί ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (83%) και ταυτόχρονα πιο ευαίσθητοι ως προς την τιμή (63%).

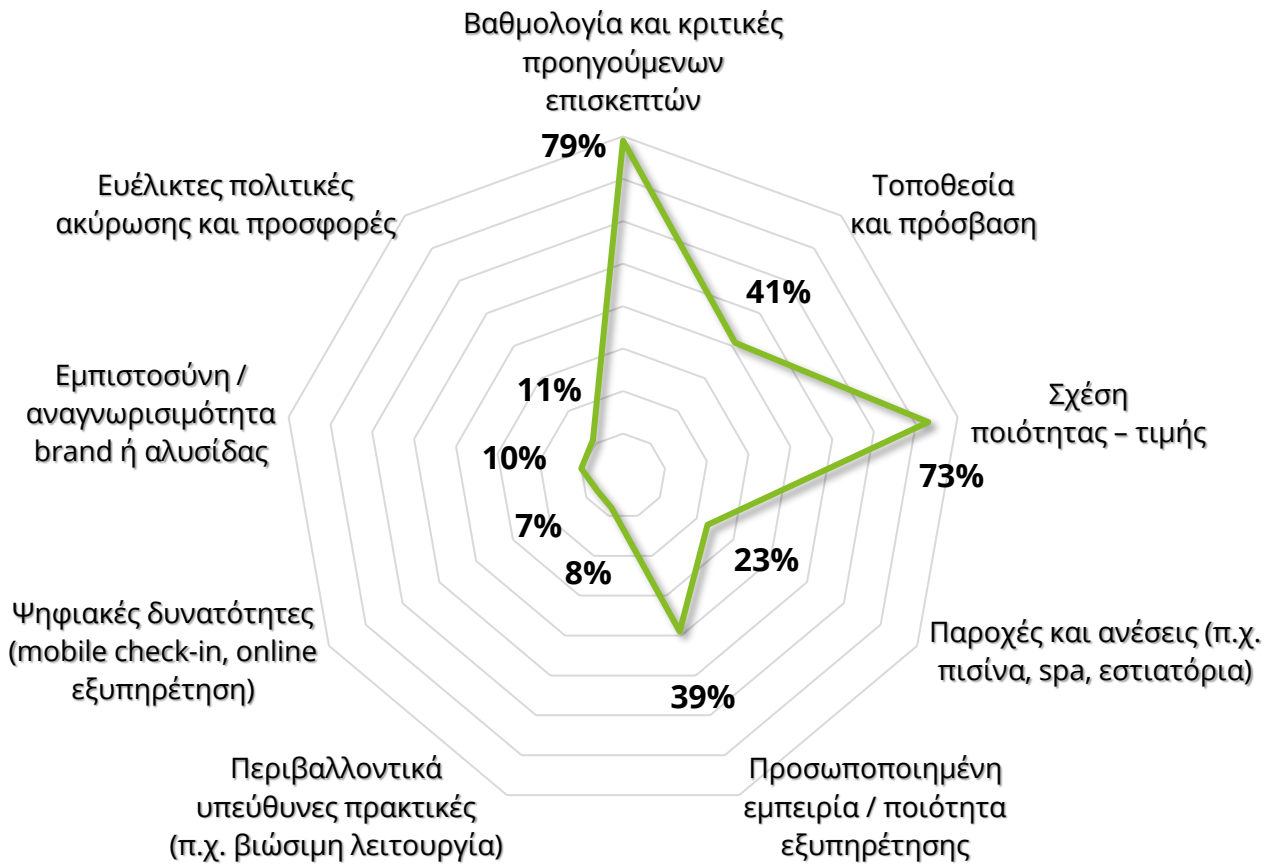
Η τάση αυτή υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις καλούνται να ισορροπήσουν μεταξύ αυξημένων προσδοκιών ποιότητας και εντεινόμενης πίεσης στις τιμές, καθιστώντας κρίσιμη τη συνεπή παροχή αξίας και τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης κόστους.

# 5 Ο Ταξιδιώτης του Μέλλοντος



## Κριτήρια επιλογής καταλύματος

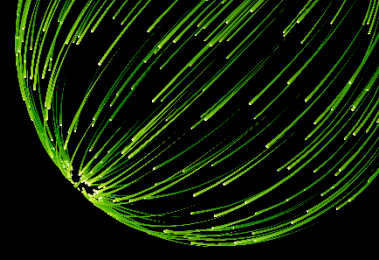
**Ερώτηση:** Ποια θεωρείτε ότι θα είναι τα βασικά κριτήρια επιλογής καταλύματος για τους πελάτες του μέλλοντος; (μέχρι 3 επιλογές)



Οι κριτικές και οι βαθμολογίες προηγούμενων επισκεπτών αναδεικνύονται ως το βασικό κριτήριο επιλογής καταλύματος (78%), με τη σχέση ποιότητας-τιμής να ακολουθεί σε πολύ κοντινό επίπεδο (73%). Η περιορισμένη απόκλιση μεταξύ των δύο υποδηλώνει ότι οι αποφάσεις επιλογής διαμορφώνονται από τον συνδυασμό της καταγεγραμμένης εμπειρίας και της αντιλαμβανόμενης αξίας σε σχέση με το κόστος.

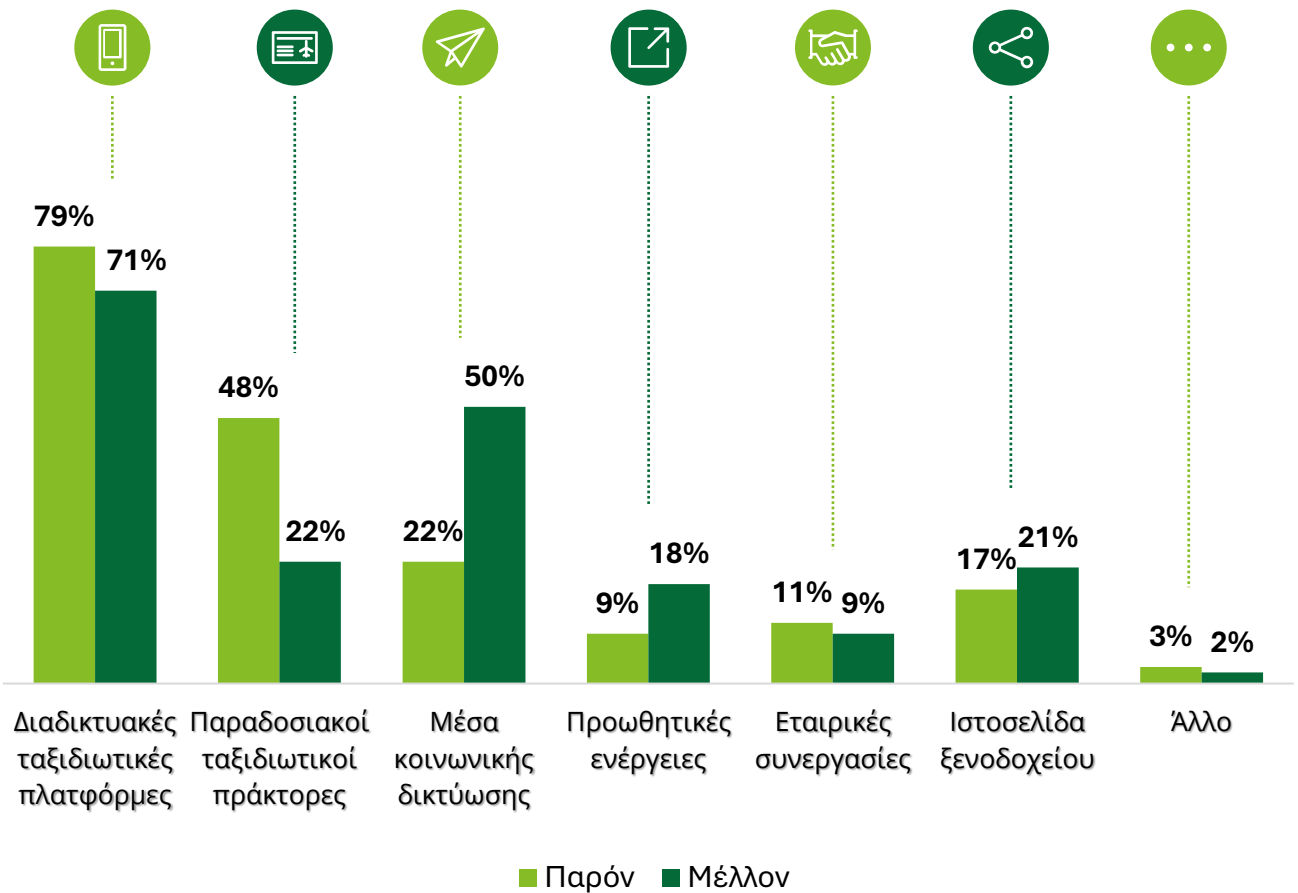
Τα λοιπά κριτήρια καταγράφονται σε χαμηλότερα ποσοστά, γεγονός που υποδεικνύει ότι λειτουργούν συμπληρωματικά και όχι καθοριστικά στη διαδικασία λήψης απόφασης. Συνολικά, η ζήτηση φαίνεται να καθορίζεται κυρίως από τη φήμη του καταλύματος και την αντίληψη της σχέσης ποιότητας-τιμής.

# 5 Ο Ταξιδιώτης του Μέλλοντος



## Μέσα προσέλκυσης πελατών

**Ερώτηση:** Ποια μέσα συμβάλλουν περισσότερο στην προσέλκυση πελατών στο ξενοδοχείο σας σήμερα αλλά και στο μέλλον; (μέχρι 2 επιλογές)



Η σύγκριση μεταξύ της υφιστάμενης και της μελλοντικής κατάστασης αναδεικνύει ότι οι διαδικτυακές ταξιδιωτικές πλατφόρμες θα συνεχίσουν να αποτελούν βασικό κανάλι προσέλκυσης πελατών, αν και με μειωμένη σχετική βαρύτητα.

Παράλληλα, εκτιμάται σημαντική υποχώρηση της σημασίας των παραδοσιακών ταξιδιωτικών πρακτόρων, ενώ τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης —και σε μικρότερο βαθμό η ιστοσελίδα του ξενοδοχείου και οι προωθητικές ενέργειες— αναμένεται να ενισχύσουν τον ρόλο τους.

Συνολικά, διαφαίνεται μια σταδιακή ανακατανομή των καναλιών προσέλκυσης, με έμφαση σε μια πιο πολυκαναλική προσέγγιση, υποδηλώνοντας την ανάγκη για πιο ισορροπημένη και συνδυαστική στρατηγική marketing και πωλήσεων.



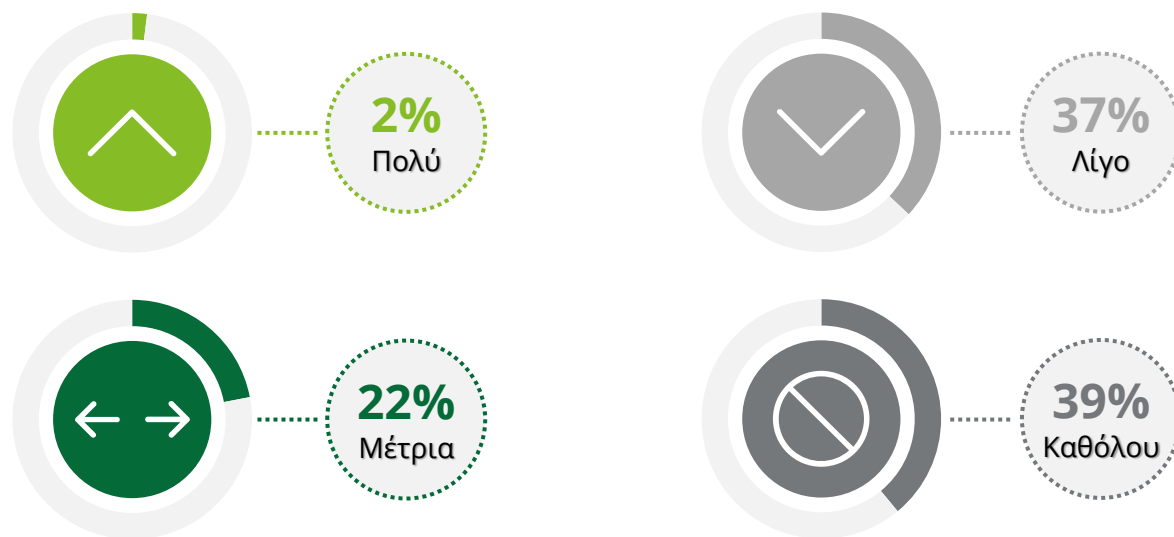
Κεφάλαιο

# Συνεργασία με την Πολιτεία & Βασικές Προτεραιότητες

# 6 Συνεργασία με την Πολιτεία & Βασικές Προτεραιότητες

## Επίπεδο συνεργασίας Πολιτείας-ξενοδοχειακού κλάδου

*Ερώτηση: Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη συνεργασία της Πολιτείας με τον ξενοδοχειακό κλάδο σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού, υποδομών και ανθρώπινου δυναμικού;*

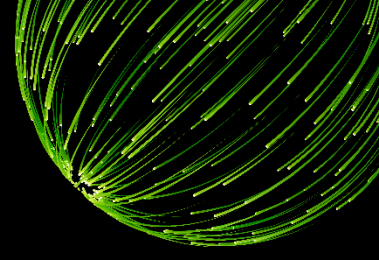


Η ικανοποίηση από τη συνεργασία με την Πολιτεία σε καίρια ζητήματα, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, οι υποδομές και το ανθρώπινο δυναμικό, διαμορφώνεται σε συγκρατημένα επίπεδα, με την πλειονότητα των ξενοδόχων να την αξιολογεί από μέτρια έως χαμηλή. Η αποτίμηση αυτή δεν αποτυπώνει απαραίτητα αδυναμία συνεργασίας, αλλά αντανακλά κυρίως τις υψηλές προσδοκίες του κλάδου και την έντονη επιθυμία του για μια πιο ουσιαστική, στρατηγικά ευθυγραμμισμένη και μακροπρόθεσμη συνεργασία με την Πολιτεία.

Το εύρημα αυτό αναδεικνύει ένα ουσιαστικό περιθώριο βελτίωσης, αλλά ταυτόχρονα και μια σημαντική ευκαιρία αναβάθμισης του πλαισίου συνεργασίας μεταξύ των δύο πλευρών. Η θεσμοθέτηση πιο δομημένων, διαφανών και αποτελεσματικών μηχανισμών διαλόγου, σε συνδυασμό με έναν πιο συστηματικό συντονισμό σε επίπεδο σχεδιασμού και υλοποίησης πολιτικών, μπορεί να ενισχύσει την ευθυγράμμιση προτεραιοτήτων και να επιταχύνει τη λήψη αποφάσεων.

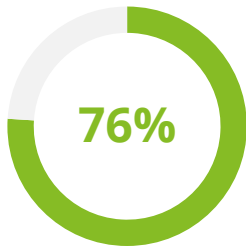
Μέσα από ένα τέτοιο αναβαθμισμένο μοντέλο συνεργασίας, καθίσταται εφικτή η πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση των βασικών στρατηγικών και διαρθρωτικών προκλήσεων του κλάδου, όπως η ανάπτυξη υποδομών, η αναβάθμιση δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Παράλληλα, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για τη διαμόρφωση ενός πιο ανθεκτικού και βιώσιμου αναπτυξιακού μοντέλου, ικανού να ενισχύσει περαιτέρω τη διεθνή θέση του ελληνικού ξενοδοχειακού τομέα και να μεγιστοποιήσει τη συνεισφορά του στην οικονομία.

# 6 Συνεργασία με την Πολιτεία & Βασικές Προτεραιότητες

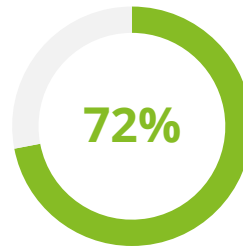


## Έμφαση σε οικονομικές και λειτουργικές παρεμβάσεις

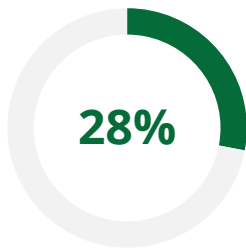
*Ερώτηση: Ποια θέματα θεωρείτε ότι πρέπει να έχουν προτεραιότητα στο διάλογο και στη συνεργασία του ξενοδοχειακού κλάδου και της Πολιτείας; (μέχρι 2 επιλογές)*



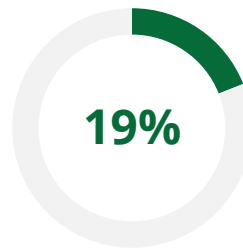
Μείωση φορολογικών και λοιπών επιβαρύνσεων



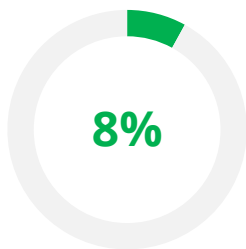
Ενίσχυση υποδομών (ενέργεια, ύδρευση, μεταφορές, απορρίμματα)



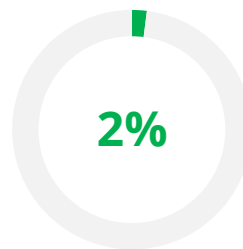
Ενίσχυση των ΜμΕ και διευκόλυνση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση



Προγράμματα κατάρτισης και στελέχωσης προσωπικού



Ψηφιακός μετασχηματισμός



Άλλο

Οι προτεραιότητες που θέτουν οι ξενοδόχοι στον διάλογο με την Πολιτεία εστιάζουν κυρίως σε παρεμβάσεις με άμεσο λειτουργικό και οικονομικό αποτύπωμα. Η μείωση φορολογικών και λοιπών επιβαρύνσεων (76%) και η ενίσχυση βασικών υποδομών (72%) αναδεικνύονται ως οι βασικότερες προτεραιότητες, καταγράφοντας σημαντικά υψηλότερη βαρύτητα σε σχέση με άλλες θεματικές.

Η εικόνα αυτή υπογραμμίζει τη σημασία της εστίασης σε ζητήματα που επηρεάζουν άμεσα το λειτουργικό κόστος, τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και τη συνολική λειτουργικότητα των προορισμών. Παράλληλα, αναδεικνύει πεδία στα οποία η ενίσχυση των σχετικών πολιτικών μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της βιώσιμης ανάπτυξης του τουριστικού προϊόντος.



# Κύρια Συμπεράσματα

## Συγκρατημένη αισιοδοξία εν μέσω διαρθρωτικών προκλήσεων και αυξημένης αβεβαιότητας

Η συνολική εικόνα του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου διαμορφώνεται από ένα πλαίσιο συγκρατημένης αισιοδοξίας, το οποίο συνυπάρχει με αυξημένες εξωγενείς αβεβαιότητες και διαρθρωτικές προκλήσεις, κυρίως σε επίπεδο υποδομών και ανθρώπινου δυναμικού. Στο περιβάλλον αυτό, οι προοπτικές ανάπτυξης παραμένουν θετικές, ωστόσο συνοδεύονται από μια πιο επιλεκτική και προσεκτική επενδυτική προσέγγιση. Η ενίσχυση της ανθεκτικότητας και η στοχευμένη αντιμετώπιση των βασικών περιορισμών αναδεικνύονται ως κρίσιμοι παράγοντες για τη διατήρηση της αναπτυξιακής δυναμικής και τη βιώσιμη εξέλιξη του κλάδου.

## Ανομοιογενής υιοθέτηση τεχνολογίας και ανάγκη επιτάχυνσης ψηφιακού μετασχηματισμού

Ο ελληνικός ξενοδοχειακός κλάδος βρίσκεται σε μεταβατικό στάδιο ψηφιακού μετασχηματισμού, όπου η τεχνολογία αξιοποιείται κυρίως αποσπασματικά για τη βελτίωση επιμέρους λειτουργιών και εμπορικών δραστηριοτήτων, χωρίς να έχει ακόμη εδραιωθεί ως κεντρικός στρατηγικός μοχλός ανάπτυξης. Η ανομοιογενής υιοθέτηση ψηφιακών λύσεων, σε συνδυασμό με περιορισμούς που σχετίζονται με το επενδυτικό κόστος, την έλλειψη εξειδικευμένης τεχνογνωσίας και την περιορισμένη κατανόηση της επιχειρησιακής αξίας αναδυόμενων τεχνολογιών —όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη— επιβραδύνουν τη μετάβαση προς ένα πιο ολοκληρωμένο και ώριμο ψηφιακό μοντέλο. Η επιτάχυνση της ψηφιακής ωρίμανσης αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της λειτουργικής αποδοτικότητας του κλάδου.

## Κρίσιμο έλλειμμα ανθρώπινου δυναμικού και ανάγκη ενίσχυσης δεξιοτήτων

Το ανθρώπινο δυναμικό αναδεικνύεται ως βασικός διαρθρωτικός περιορισμός για τον κλάδο, με σημαντικές ελλείψεις σε κρίσιμες ειδικότητες που επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα της παρεχόμενης εμπειρίας. Το ζήτημα συνδέεται κυρίως με τη χαμηλή διαθεσιμότητα προσωπικού και την έντονη εποχικότητα, χαρακτηριστικά που περιορίζουν τη δυνατότητα δημιουργίας σταθερών και έμπειρων ομάδων. Παράλληλα, η ανομοιογενής και συχνά περιορισμένη επένδυση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων —ιδίως σε επίπεδο soft-skills και ψηφιακής επάρκειας— εντείνει τον κίνδυνο αναντιστοιχίας μεταξύ των απαιτήσεων του κλάδου και της ετοιμότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Η ενίσχυση της ελκυστικότητας του κλάδου ως εργοδότη, σε συνδυασμό με τη συστηματική ανάπτυξη δεξιοτήτων, αναδεικνύεται ως κρίσιμη προϋπόθεση για τη βιώσιμη λειτουργία και τη μακροπρόθεσμη εξέλιξή του.



# Κύρια Συμπεράσματα

## Περιορισμένη στρατηγική αξιοποίηση της βιωσιμότητας και ανάγκη επιτάχυνσης της μετάβασης

Στο πεδίο της βιωσιμότητας, ο κλάδος βρίσκεται σε μεταβατικό στάδιο, όπου βασικές πρακτικές έχουν ενσωματωθεί σε σημαντικό βαθμό, κυρίως με γνώμονα τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας. Ωστόσο, η πλήρης ενσωμάτωση της βιωσιμότητας ως στρατηγικού άξονα διαφοροποίησης και δημιουργίας αξίας παραμένει περιορισμένη. Η περαιτέρω εξέλιξη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διαθεσιμότητα κατάλληλων χρηματοδοτικών εργαλείων και κινήτρων, καθώς και από τη σταδιακή μετατόπιση της αντίληψης των επιχειρήσεων προς μια πιο στρατηγική προσέγγιση της βιωσιμότητας. Σε αυτό το πλαίσιο, η ενίσχυση των υποστηρικτικών μηχανισμών και η σαφής ανάδειξη της επιχειρηματικής αξίας των σχετικών πρωτοβουλιών μπορούν να λειτουργήσουν ως καταλύτες για την επιτάχυνση της μετάβασης.

## Πιο απαιτητικός και value-driven ταξιδιώτης με αυξημένη σημασία εμπειρίας και ψηφιακής φήμης

Ο ταξιδιώτης του μέλλοντος διαμορφώνεται ως ένας πιο απαιτητικός και ταυτόχρονα value-driven επισκέπτης, με αυξημένες προσδοκίες ως προς την ποιότητα, αλλά και ενισχυμένη ευαισθησία στη σχέση ποιότητας-τιμής. Οι αποφάσεις του επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την online φήμη και τις αξιολογήσεις προηγούμενων επισκεπτών, καθιστώντας τη διαχείριση της εμπειρίας και της ψηφιακής εικόνας κρίσιμο παράγοντα ανταγωνιστικότητας. Παράλληλα, ενισχύεται η σημασία των εμπειριών που εμπλουτίζουν τη διαμονή, ενώ η προσέλκυση πελατών μετατοπίζεται προς ένα πιο πολυκαναλικό και ψηφιακά ενισχυμένο περιβάλλον. Η προσαρμογή σε αυτές τις τάσεις αναδεικνύεται ως καθοριστική για την αποτελεσματική στόχευση, προσέλκυση και διατήρηση πελατών στο σύγχρονο τουριστικό οικοσύστημα.

## Ανάγκη ενίσχυσης της συνεργασίας Πολιτείας-ξοδοδοχειακού κλάδου σε κρίσιμους τομείς

Η συνεργασία της Πολιτείας με τον ξενοδοχειακό κλάδο —ιδίως σε κρίσιμους τομείς όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, οι υποδομές και το ανθρώπινο δυναμικό— αναδεικνύεται ως βασικός παράγοντας για τη μελλοντική ανάπτυξη του κλάδου και κρίνεται σκόπιμο να ενισχυθεί περαιτέρω. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν την ανάγκη για ουσιαστικότερη ευθυγράμμιση και συστηματικότερη ενδυνάμωση του διαλόγου και της συνεργασίας μεταξύ Πολιτείας και κλάδου, με στόχο την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση βασικών στρατηγικών και διαρθρωτικών προκλήσεων. Η ενίσχυση αυτής της συνεργασίας δύναται να λειτουργήσει ως καταλύτης για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την περαιτέρω αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.



# Το Ξενοδοχείο του Μέλλοντος

Το ξενοδοχείο του μέλλοντος επαναπροσδιορίζεται, καθώς ο κλάδος της φιλοξενίας μεταβαίνει σε ένα περιβάλλον αυξημένης πολυπλοκότητας και εντεινόμενου ανταγωνισμού. Σύμφωνα με την πρόσφατη έκθεση της Deloitte (2026 Travel Industry Outlook), η ζήτηση παραμένει ισχυρή, αλλά γίνεται πιο επιλεκτική, με τους ταξιδιώτες να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη διάρκεια, τη συνολική δαπάνη και την αντιλαμβανόμενη αξία του ταξιδιού.

Παράλληλα, στρέφονται είτε σε εμπειρίες υψηλότερης αξίας είτε σε πιο value-for-money επιλογές, αυξάνοντας την ανάγκη για σαφή τοποθέτηση και ουσιαστική διαφοροποίηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Σε αυτό το περιβάλλον, το ξενοδοχείο του μέλλοντος καλείται να υπερβεί τον παραδοσιακό του ρόλο και να εξελιχθεί σε ένα δυναμικό και διασυνδεδεμένο οικοσύστημα, που συνδυάζει τεχνολογία, δεδομένα, ανθρώπινο δυναμικό και εμπειρία, με στόχο τη δημιουργία ολοκληρωμένης και προσωποποιημένης αξίας για τον επισκέπτη.

Στον πυρήνα αυτής της εξέλιξης βρίσκεται η αξιοποίηση δεδομένων και τεχνητής νοημοσύνης, η οποία μετασχηματίζει το ξενοδοχείο σε έναν δυναμικό μηχανισμό εξατομίκευσης, ικανό να υποστηρίξει τον πελάτη σε όλο το ταξίδι του. Από τη φάση της ανακάλυψης και του σχεδιασμού έως τη διαμονή και τη μετέπειτα αλληλεπίδραση, η αξιοποίηση δεδομένων και προγνωστικών εργαλείων επιτρέπει την παροχή πιο στοχευμένων υπηρεσιών.

Ταυτόχρονα, η μετάβαση αυτή σηματοδοτεί τη μετατόπιση από ένα μοντέλο παροχής διαμονής σε ένα μοντέλο σχεδιασμού ολοκληρωμένων εμπειριών, με έμφαση στην αυθεντικότητα, τη βιωσιμότητα και την αντιλαμβανόμενη αξία. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καλούνται να επαναπροσδιορίσουν το προϊόν τους, ενσωματώνοντας εμπειρίες που ανταποκρίνονται στα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες των επισκεπτών, ενισχύοντας τη σύνδεσή τους με τον προορισμό και το brand.

Στο πλαίσιο αυτό, παρατηρείται διεθνώς μια ευρύτερη επαναξιολόγηση των φυσικών χώρων του ξενοδοχείου, με στόχο τη μετάβαση από στατικούς, μονολειτουργικούς χώρους σε δυναμικά, ευέλικτα και πολυλειτουργικά περιβάλλοντα. Οι χώροι φιλοξενίας επανασχεδιάζονται ώστε να εξυπηρετούν πολλαπλές ανάγκες - από εργασία και κοινωνική αλληλεπίδραση έως χαλάρωση και εμπειρία - ανταποκρινόμενοι στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των σύγχρονων ταξιδιωτών. Σύγχρονες πρακτικές αναδεικνύουν τη σημασία δημιουργίας ζωντανών ("vibrant") χώρων, που λειτουργούν ως σημεία αλληλεπίδρασης και ενίσχυσης της συνολικής εμπειρίας του επισκέπτη.



# Το Ξενοδοχείο του Μέλλοντος

Πέραν των κοινόχρηστων χώρων, παρατηρείται επίσης ενίσχυση της ευελιξίας σε δωμάτια, χώρους ευεξίας και εστίασης (F&B) καθώς και υβριδικούς χώρους εργασίας, με έμφαση στην προσαρμοστικότητα, την αισθητική και τη σύνδεση με το τοπικό στοιχείο. Η προσέγγιση αυτή αφενός συμβάλλει στην ενίσχυση της δυνατότητας των επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται σε διαφορετικά προφίλ πελατών και χρήσεων, αφετέρου δύναται να δημιουργήσει νέες πηγές εσόδων.

Παράλληλα, το ξενοδοχείο καλείται να διευρύνει τον ρόλο του εντός του προορισμού, συνδέοντας τον επισκέπτη με την τοπική κοινότητα, την κουλτούρα και το φυσικό περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό, τα ξενοδοχεία ενισχύουν συνεργασίες με τοπικούς φορείς και παρόχους, αναλαμβάνοντας τον ρόλο επιμελητή (“curator”) εμπειριών και ενσωματώνοντας στοιχεία της τοπικής ταυτότητας στο προϊόν τους. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει την εμπειρία του επισκέπτη, δημιουργεί πρόσθετες ροές αξίας και συμβάλλει στη διαφοροποίηση, ενώ παράλληλα υποστηρίζει τη βιώσιμη ανάπτυξη των τοπικών οικοσυστημάτων.

Την ίδια στιγμή, η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης και της αυτοματοποίησης επαναπροσδιορίζει το ανθρώπινο δυναμικό, περιορίζοντας τις επαναλαμβανόμενες λειτουργίες και μετατοπίζοντας τον ρόλο των εργαζομένων προς δραστηριότητες υψηλότερης προστιθέμενης αξίας, που σχετίζονται με την εξατομίκευση και τη δημιουργία ποιοτικών εμπειριών. Η εξέλιξη αυτή καθιστά κρίσιμη τη συστηματική επένδυση σε νέες δεξιότητες και τη συνολική αναβάθμιση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Η μετάβαση αυτή λαμβάνει χώρα σε ένα περιβάλλον αυξημένων μακροοικονομικών πιέσεων, περιορισμένης διαθεσιμότητας κεφαλαίων και ενισχυμένων ρυθμιστικών απαιτήσεων, το οποίο εντείνει την ανάγκη για πιο πειθαρχημένες και στρατηγικά στοχευμένες επενδυτικές επιλογές. Η ανθεκτικότητα, η βιωσιμότητα και η υπεύθυνη λειτουργία δεν αποτελούν πλέον συμπληρωτικά χαρακτηριστικά, αλλά βασικές προϋποθέσεις διατήρησης της ανταγωνιστικότητας, ενισχύοντας παράλληλα την ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται αποτελεσματικά σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Συμπερασματικά, το ξενοδοχείο του μέλλοντος καλείται να λειτουργήσει ως δυναμική πλατφόρμα εμπειριών, υπηρεσιών και διασύνδεσης, με έμφαση στην ευελιξία, την αυθεντικότητα και την τεχνολογική καινοτομία. Η στρατηγική διαφοροποίησης θα βασίζεται στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τον επισκέπτη και την τοπική κοινωνία, μέσω συνεργειών, εξατομίκευσης και ενεργής συμμετοχής.



# Επίλογος

Ο ελληνικός ξενοδοχειακός κλάδος καλείται να λειτουργήσει σε ένα σύνθετο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου η εξωτερική μεταβλητότητα συνδυάζεται με εσωτερικές προκλήσεις και την ταυτόχρονη εξέλιξη πολλαπλών τάσεων. Παρά τις σημαντικές ευκαιρίες που αναδύονται, η πορεία προς τον περαιτέρω εκσυγχρονισμό και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας προϋποθέτει την αντιμετώπιση κρίσιμων ζητημάτων, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η πρόσβαση σε χρηματοδότηση και η επάρκεια ανθρώπινου δυναμικού.

Στο πλαίσιο αυτό, το ξενοδοχείο του μέλλοντος αναδεικνύεται ως το αποτέλεσμα ενός ευρύτερου ολιστικού μετασχηματισμού, όπου η τεχνολογία, τα δεδομένα, η εμπειρία, το ανθρώπινο δυναμικό και η σύνδεση με τον προορισμό λειτουργούν συμπληρωματικά για τη δημιουργία διαφοροποιημένης αξίας. Η ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμοστούν σε ένα περιβάλλον πιο απαιτητικής και διαφοροποιημένης ζήτησης, αξιοποιώντας στρατηγικά την καινοτομία και ενισχύοντας τη συνολική εμπειρία του επισκέπτη, θα αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για τη μελλοντική τους πορεία.

Η αποτελεσματική ανταπόκριση στις προκλήσεις αυτές αναδεικνύει τη σημασία της συνεργασίας, της αξιοποίησης εξειδικευμένης τεχνογνωσίας και της υιοθέτησης πρακτικών, βιώσιμων λύσεων που δημιουργούν μακροπρόθεσμη αξία. Σε ένα περιβάλλον αυξημένων απαιτήσεων, η προσαρμοστικότητα, η ανθεκτικότητα και η ικανότητα υλοποίησης στρατηγικών πρωτοβουλιών καθίστανται βασικοί μοχλοί ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας του κλάδου.

Στη Deloitte, αξιοποιούμε τη βαθιά κατανόηση των εξελίξεων και των τάσεων στον κλάδο της φιλοξενίας, καθώς και τη διεθνή εμπειρία μας, για να υποστηρίξουμε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, θεσμικούς φορείς και οργανισμούς στον σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικών που ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες της αγοράς και στις εξελισσόμενες ανάγκες τους, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση ενός πιο ανθεκτικού, βιώσιμου και ανταγωνιστικού τουριστικού οικοσυστήματος.

***Ας συζητήσουμε πώς μπορούμε να υποστηρίξουμε τη δική σας επόμενη μέρα.***



**Βασίλης Καφάτος**  
Partner | Growth Leader  
Transportation, Hospitality & Services Leader  
[vkafatos@deloitte.gr](mailto:vkafatos@deloitte.gr)



**Στέφανος Παπανίκος**  
Principal | Strategy & Transactions  
Tourism & Hospitality Expert  
[spapanikos@deloitte.gr](mailto:spapanikos@deloitte.gr)



# Ομάδα Μελέτης



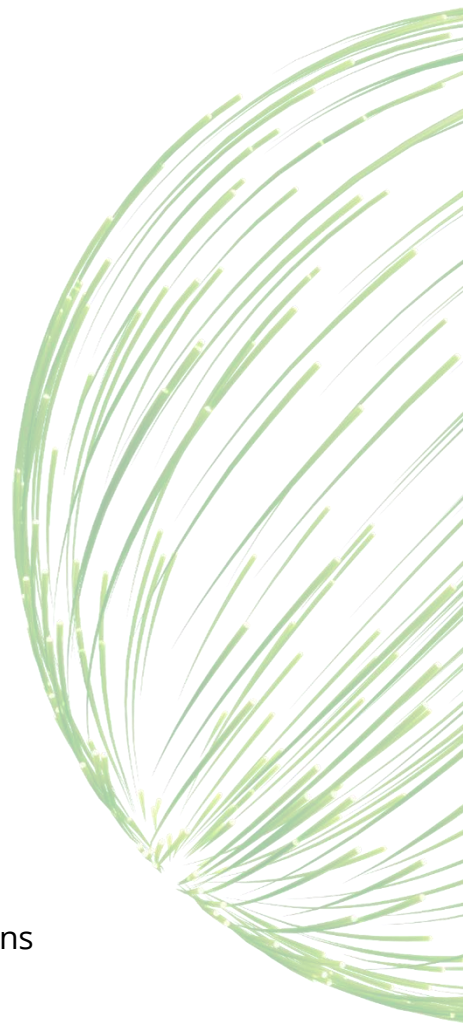
**Στέφανος Κωνσταντίνου**  
Head of Growth  
[skonstantinou@deloitte.gr](mailto:skonstantinou@deloitte.gr)



**Πάνος Μπόκας**  
Manager | Growth  
[pbokas@deloitte.gr](mailto:pbokas@deloitte.gr)



**Ασημίνα Εμμανουηλίδου**  
Assistant Manager | Strategy & Transactions  
[aemmanouilidou@deloitte.gr](mailto:aemmanouilidou@deloitte.gr)



## Επικοινωνία

### Αθήνα

Φραγκοκλησιάς 3Α  
151 25 Μαρούσι  
Αθήνα, Ελλάδα  
Τηλ.: +30 210 6781100

Γραβιάς 4 - 6  
151 25 Μαρούσι  
Αθήνα, Ελλάδα  
Τηλ.: +30 210 6781100

### Θεσσαλονίκη

Κτίριο ΠΑΕΓΑ - Εντός Λιμενικής Ζώνης  
546 26  
Θεσσαλονίκη, Ελλάδα  
Τηλ.: +30 2310 406500

### Πάτρα

28ης Οκτωβρίου 4  
262 23  
Πάτρα, Ελλάδα  
Τηλ.: +30 2160 039700

### Ηράκλειο

Λεωφόρος Δημοκρατίας 16B  
713 06  
Ηράκλειο, Ελλάδα  
Τηλ.: +30 2816 005700

### Ιωάννινα

Επιστημονικό & Τεχνολογικό Πάρκο Ηπείρου  
451 10  
Ιωάννινα, Ελλάδα  
Τηλ.: +30 210 6781100



[www.deloitte.gr](http://www.deloitte.gr)  
[info@deloitte.gr](mailto:info@deloitte.gr)



# Deloitte.

*Together makes progress*

This document has been prepared by Deloitte Business Solutions Societe Anonyme of Business Consultants, Deloitte Certified Public Accountants Societe Anonyme and Deloitte Alexander Competence Center Single Member Societe Anonyme of Business Consultants.

Deloitte Business Solutions Societe Anonyme of Business Consultants, a Greek company, registered in Greece with registered number 000665201000 and its registered office at Marousi Attica, 3a Fragkokklisias & Granikou str., 151 25, Deloitte Certified Public Accountants Societe Anonyme, a Greek company, registered in Greece with registered number 0001223601000 and its registered office at Marousi, Attica, 3a Fragkokklisias & Granikou str., 151 25 and Deloitte Alexander Competence Center Single Member Societe Anonyme of Business Consultants, a Greek company, registered in Greece with registered number 144724504000 and its registered office at Thessaloniki, Municipality of Pylaia - Chortiatis of Thessaloniki, Vepe Technopolis Thessaloniki (5th and 3rd street), are all companies of the Deloitte Central Mediterranean S.r.l. ("DCM") geography. DCM, a company limited by guarantee registered in Italy with registered number 09599600963 and its registered office at Via Santa Sofia no.28, 20122, Milan, Italy is one of the Deloitte NSE LLP geographies. Deloitte NSE LLP is a UK limited liability partnership and member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of any of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/](http://www.deloitte.com/) about to learn more.

DTTL, Deloitte NSE LLP and Deloitte Central Mediterranean S.r.l. do not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more about our global network of member firms.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, tax and related services. Our global network of member firms and related entities in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500<sup>®</sup> companies. Learn how Deloitte's approximately 460,300 people make an impact that matters at [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

This communication contains general information only, and Deloitte Business Solutions Societe Anonyme of Business Consultants, Deloitte Certified Public Accountants Societe Anonyme and Deloitte Alexander Competence Center Single Member Societe Anonyme of Business Consultants, is not, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte organization shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication. Deloitte organization refers to Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms and their related entities collectively.