



Η Ανάγκη για ένα Νέο Επιχειρηματικό Μοντέλο Τουριστικών Προορισμών στην μετά COVID-19 Εποχή

Καθηγητής Δρ Ανδρέας Παπαθεοδώρου

Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Διευθυντής Εργαστηρίου Τουριστικών Ερευνών και Μελετών

Πρόεδρος Ελληνικής Αεροπορικής Ένωσης

Μέλος Εκτελεστικού Συμβουλίου Αρχής Πολιτικής Αεροπορίας

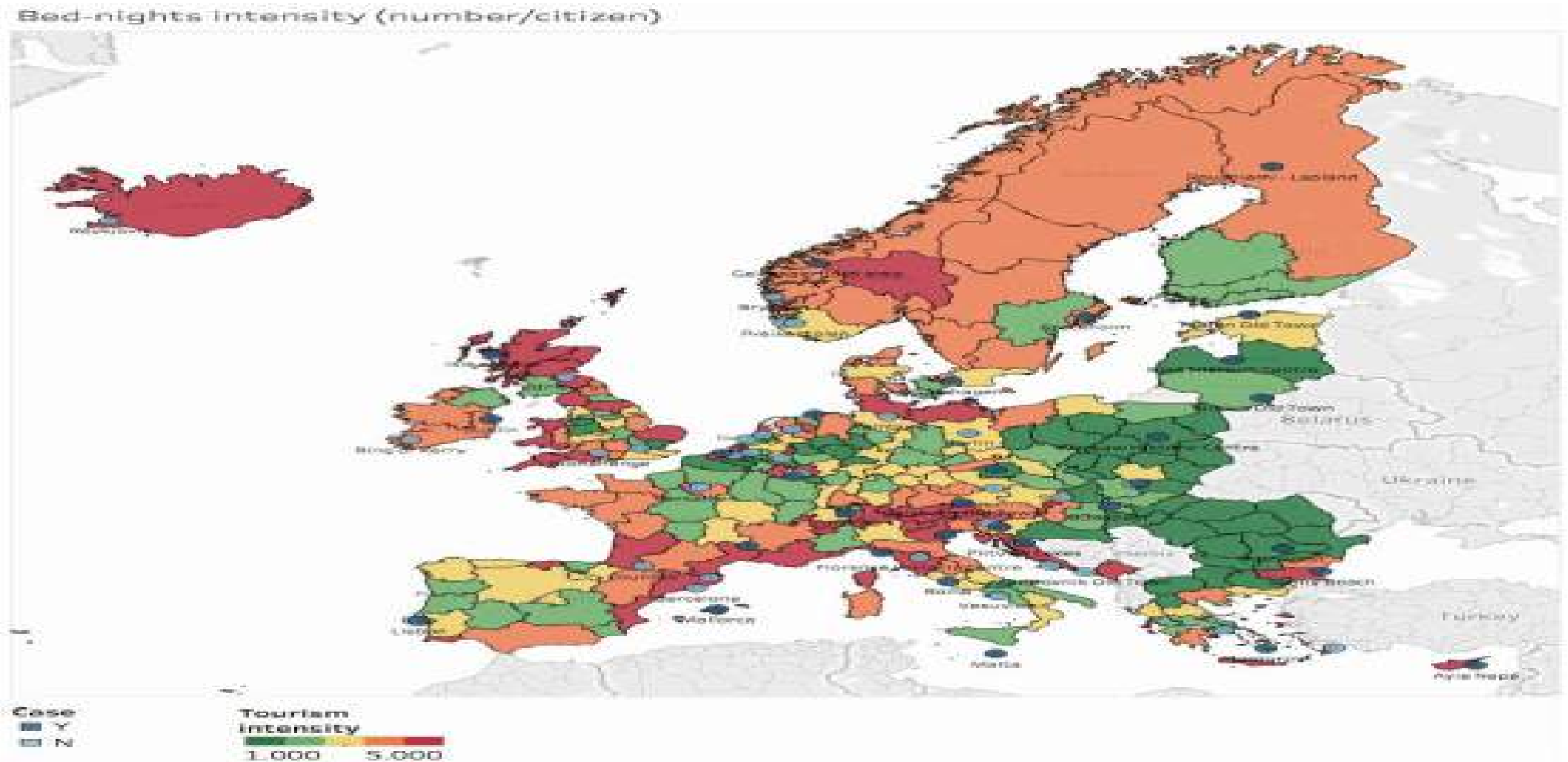
Συνέδριο ΣΤΕΚ: Τουρισμός – Η Επόμενη Μέρα

Λευκωσία, 29 Μαρτίου 2022

Από τον Υπερτουρισμό του 2019... (1/2)



Από τον Υπερτουρισμό του 2019... (2/2)



Source: Eurostat (2018e)

Note: The light and dark blue circles show the location of the regions with destinations in a state of overtourism. The dark circles are cases in this study. See Annexes 0 and 0 for maps showing growth of bed-nights respectively combined growth and intensity

Πηγή: Peeters et al. (2018)

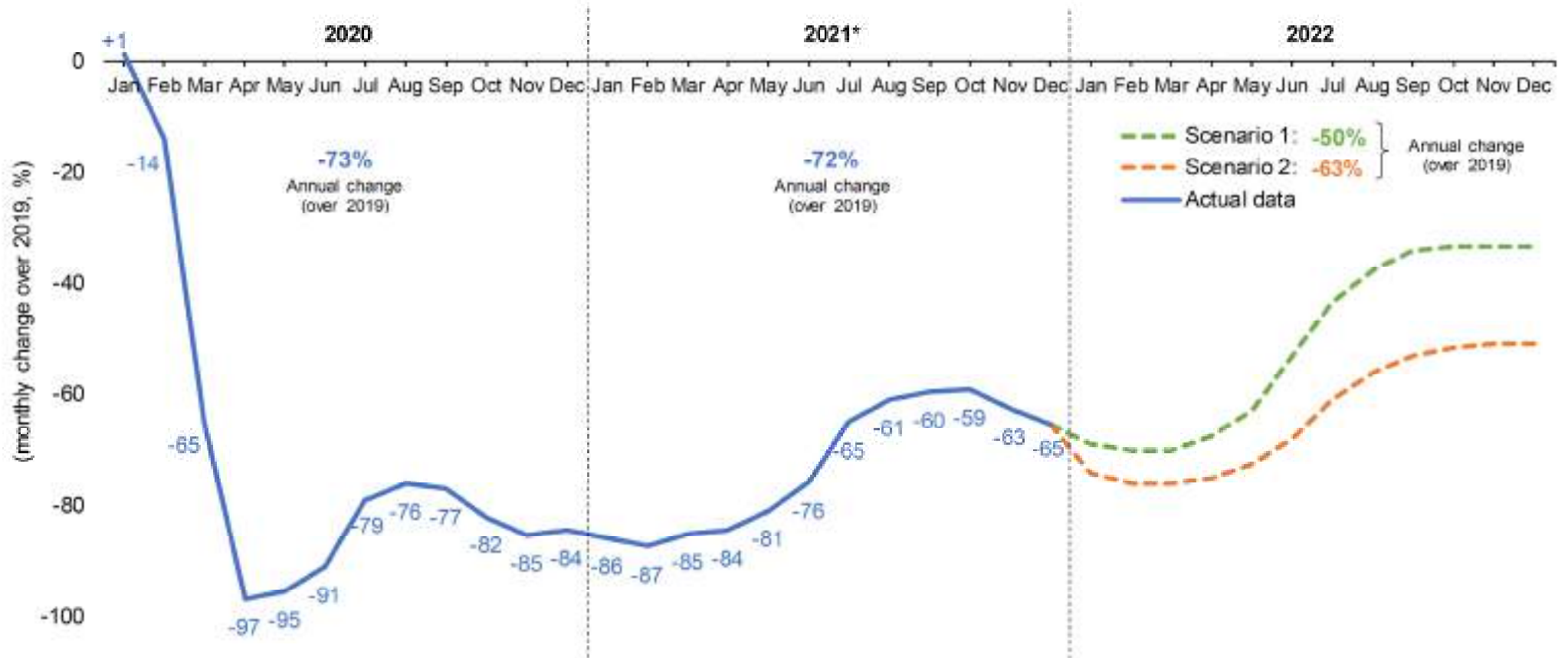
... στον Μηδενικό Τουρισμό του 2020...



Rome's Colosseum is no longer teeming with people as Italy is on lockdown, with this photo taken on March 28, 2020.

... και στην Επόμενη Μέρα, με Δραματική Πτώση Αφίξεων...

International tourist arrivals: 2020-2021 and Scenarios for 2022 (monthly change over 2019, %)



Source: UNWTO

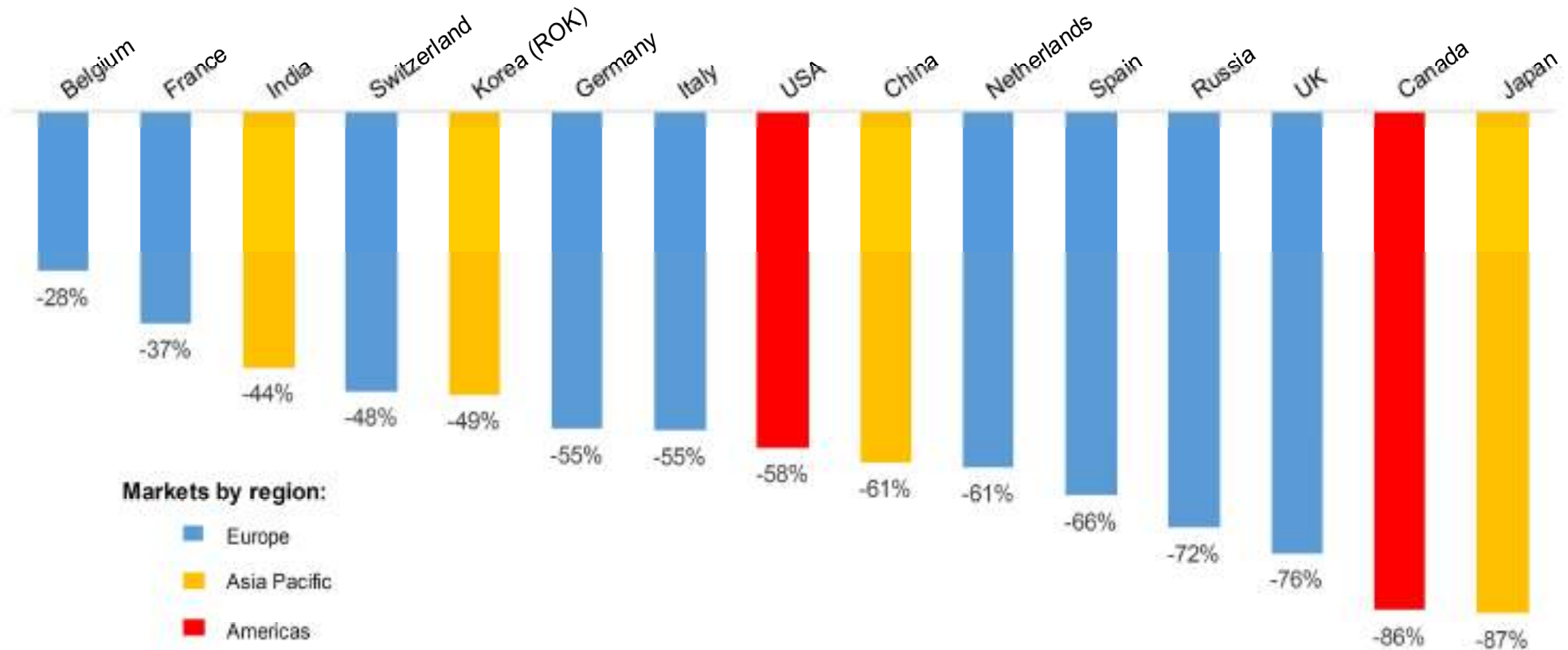
* Actual data for 2021 is preliminary and based on estimates for destinations which have not yet reported results.

(Data as of January 2022)

Note: The above scenarios are subject to revision.

... Πρωτοφανή πτώση Διεθνούς Τουριστικής Δαπάνης...

World's Top 15 source markets: international tourism expenditure in 2021 (% change in YTD period)*

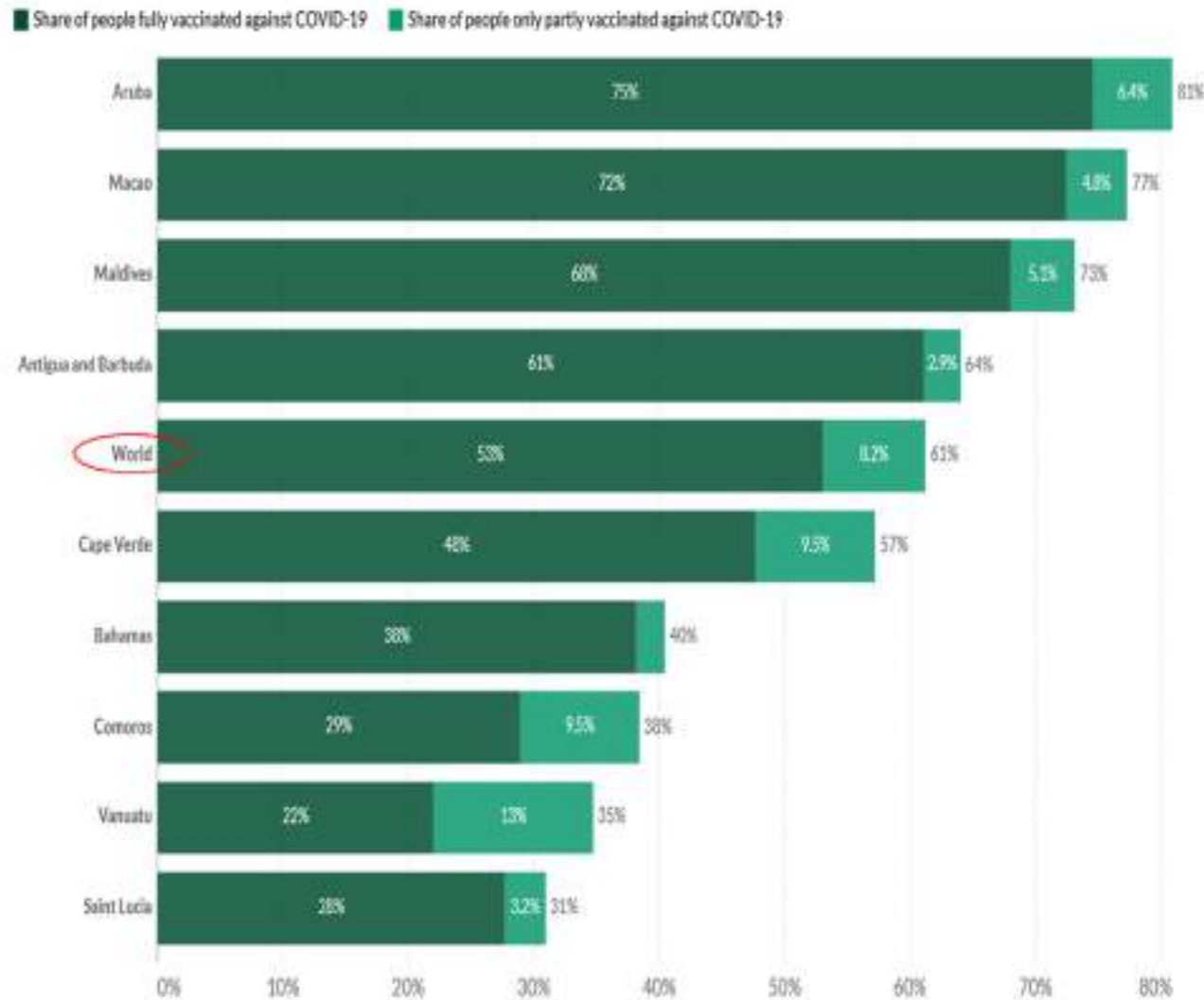


Source: UNWTO

(Data as of January 2022)

* Highest change in year-to-date period (first nine to eleven months) of 2021 over 2019, based on available data to date.

... και Ανάδειξη των Κινδύνων Υπερεξάρτησης από τον Τουρισμό



	Tour Expo Share (%)	Tour Receipts USD bn	GDP PerCapita PPP IntUSD	constGDPAGR (%)	GovDebt/GDP %	CA/GDP %
2019	82.6	2.1	57748	-2.30	72.89	2.51
2020	74.2	1.1	29981	22.32	135.14	-13.06
	Tour Expo Share (%)	Tour Receipts USD bn	GDP PerCapita PPP IntUSD	constGDPAGR (%)	GovDebt/GDP %	CA/GDP %
2019	90.4	40.1	174891	-2.63	n/a	33.64
2020	72.3	8.6	54943	56.31	n/a	-34.16
	Tour Expo Share (%)	Tour Receipts USD bn	GDP PerCapita PPP IntUSD	constGDPAGR (%)	GovDebt/GDP %	CA/GDP %
2019	86.9	3.2	29,071	6.97	78.33	-26.43
2020	78.7	1.4	19,681	31.98	146.06	-29.92
	Tour Expo Share (%)	Tour Receipts USD bn	GDP PerCapita PPP IntUSD	constGDPAGR (%)	GovDebt/GDP %	CA/GDP %
2019	65.4	0.8	22,871	4.79	81.29	6.64
2020	63.2	0.3	18,238	-20.03	101.32	-7.76
	Tour Expo Share (%)	Tour Receipts USD bn	GDP PerCapita PPP IntUSD	constGDPAGR (%)	GovDebt/GDP %	CA/GDP %
2019	6.9	1,468.0				
2020	2.9	536.0				
	Tour Expo Share (%)	Tour Receipts USD bn	GDP PerCapita PPP IntUSD	constGDPAGR (%)	GovDebt/GDP %	CA/GDP %
2019	73.3	0.5	7,470	5.60	134.92	-0.40
2020	52.5	0.2	6,367	-14.78	158.18	-35.89
	Tour Expo Share (%)	Tour Receipts USD bn	GDP PerCapita PPP IntUSD	constGDPAGR (%)	GovDebt/GDP %	CA/GDP %
2019	84.3	4.1	38,542	0.70	59.68	3.99
2020	64.8	1.0	31,235	-14.51	75.15	-38.07
	Tour Expo Share (%)	Tour Receipts USD bn	GDP PerCapita PPP IntUSD	constGDPAGR (%)	GovDebt/GDP %	CA/GDP %
2019	67.0	0.1	3,104	1.76	19.52	-3.26
2020	13.6	n/a	3,044	-0.50	21.30	1.67
	Tour Expo Share (%)	Tour Receipts USD bn	GDP PerCapita PPP IntUSD	constGDPAGR (%)	GovDebt/GDP %	CA/GDP %
2019	76.7	0.3	2,886	3.91	45.28	16.02
2020	39.8	0.1	2,669	-6.81	48.67	3.25
	Tour Expo Share (%)	Tour Receipts USD bn	GDP PerCapita PPP IntUSD	constGDPAGR (%)	GovDebt/GDP %	CA/GDP %
2019	82.5	1.0	16,304	-0.06	61.43	6.10
2020	71.7	0.3	12,897	20.37	92.08	-13.20

Το Νέο Επιχειρηματικό Μοντέλο Τουριστικών Προορισμών στην μετά COVID-19 Εποχή θα πρέπει να βασίζεται:

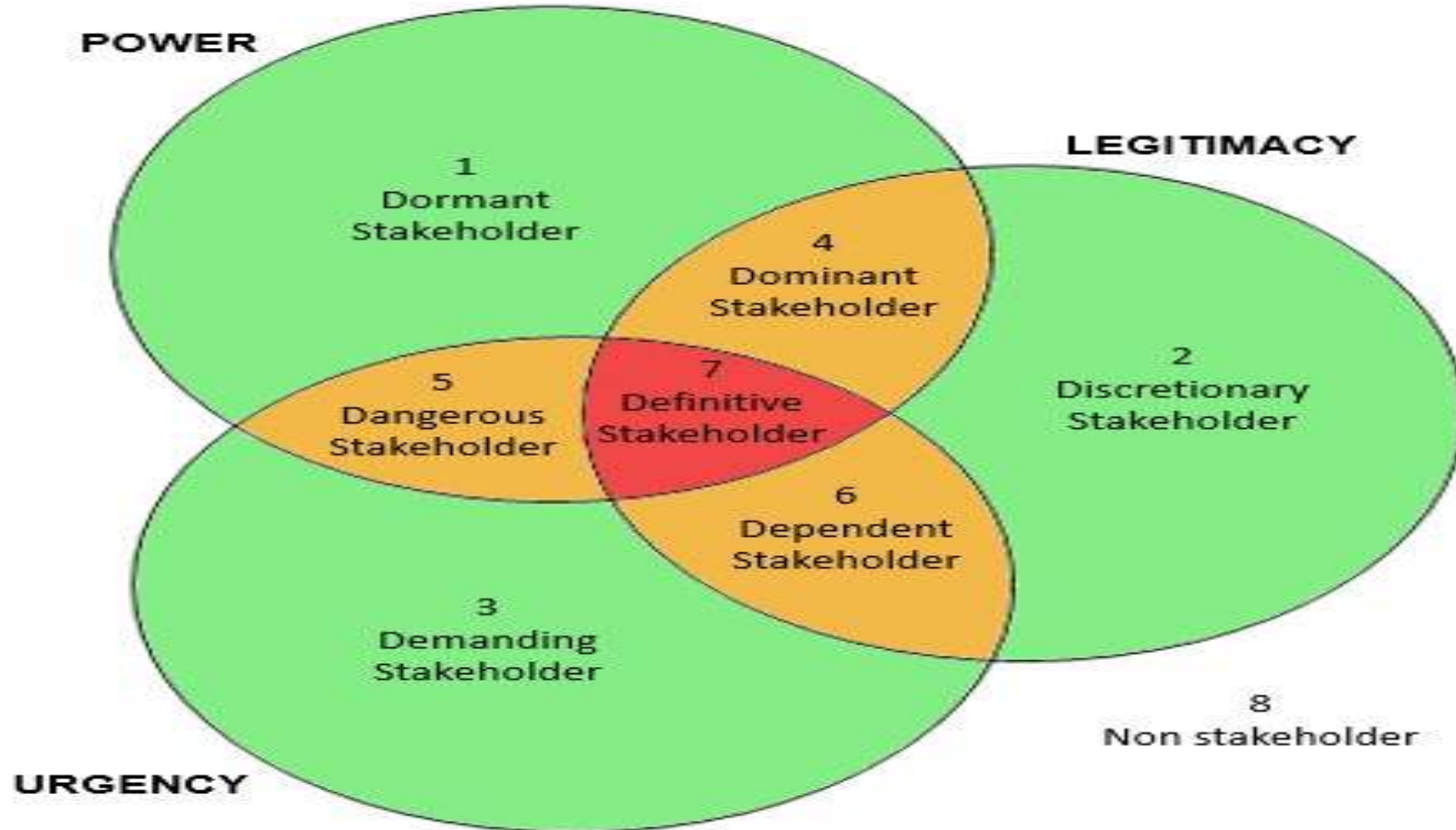
- στην ανάδειξη συνεργιών στο πλαίσιο του υγιούς ανταγωνισμού
- στην αντιμετώπιση των σημείων τριβής και της καιροσκοπικής συμπεριφοράς μεταξύ των ανταγωνιστών αλλά και όλων εμπλεκόμενων μερών στην εφοδιαστική αλυσίδα του τουρισμού και
- στην ολιστική εκτίμηση του επιχειρηματικού κινδύνου και στην απαιτούμενη ευελιξία των υποδομών.
- Ενορχηστρωτής των προσπαθειών σε τοπικό επίπεδο μπορεί να είναι ένας Οργανισμός Ανάπτυξης, Διαχείρισης και Προώθησης Τουριστικού Προορισμού (DDMMO).

Ανταγωνιστικότητα Τουριστικών Προορισμών



Global Rank	ENABLING ENVIRONMENT					T&T POLICY & ENABLING CONDITIONS				INFRASTRUCTURE			NATURAL & CULT. RESOURCES	
	Business Environment	Safety & Security	Health & Hygiene	Human Resources & Labor Market	ICT Readiness	Prioritization of T&T	Int'l. Openness	Price Competitiveness	Environ. Sustainability	Air Transport Infrastructure	Ground & Port Infrastructure	Tourist Service Infrastructure	Natural Resources	Cultural Res. & Business Travel
Spain	1	4.5	6.1	6.2	4.9	5.3	3.9	5.0	4.3	4.4	4.2	6.0	3.7	3.8
Italy	8	4.0	5.5	6.3	4.6	5.5	4.8	4.1	4.3	4.4	4.2	6.0	3.7	3.8
Portugal	12	4.7	5.9	6.0	5.1	5.5	4.2	5.1	4.2	4.2	4.2	6.0	4.0	4.1
Greece	25	3.9	5.6	6.1	4.7	5.2	4.1	4.9	4.5	4.3	3.8	6.0	3.5	3.2
Croatia	27	3.8	5.9	6.2	4.1	6.2	4.9	5.0	5.1	3.6	3.9	6.0	3.4	2.8
Malta	35	5.0	6.0	6.3	4.6	5.8	4.0	4.9	4.7	3.9	4.0	6.0	2.8	1.5
Turkey	43	4.4	4.2	5.5	4.2	4.6	6.1	3.8	5.6	4.2	3.6	6.0	2.8	3.8
Cyprus	44	4.8	5.9	5.7	5.1	5.3	3.8	4.8	3.9	3.7	4.4	6.0	2.6	1.7
Southern Europe Average		4.4	5.7	6.1	4.7	5.4	4.0	5.0	4.4	4.4	4.3	6.0	3.7	3.8

Προσεκτική Αποτύπωση των Εμπλεκομένων Φορέων σε κάθε Προορισμό



Σημεία Προσοχής (1/4): Παίγνια Μηδενικού Αθροίσματος και Καταστροφικός Ανταγωνισμός (win-lose)



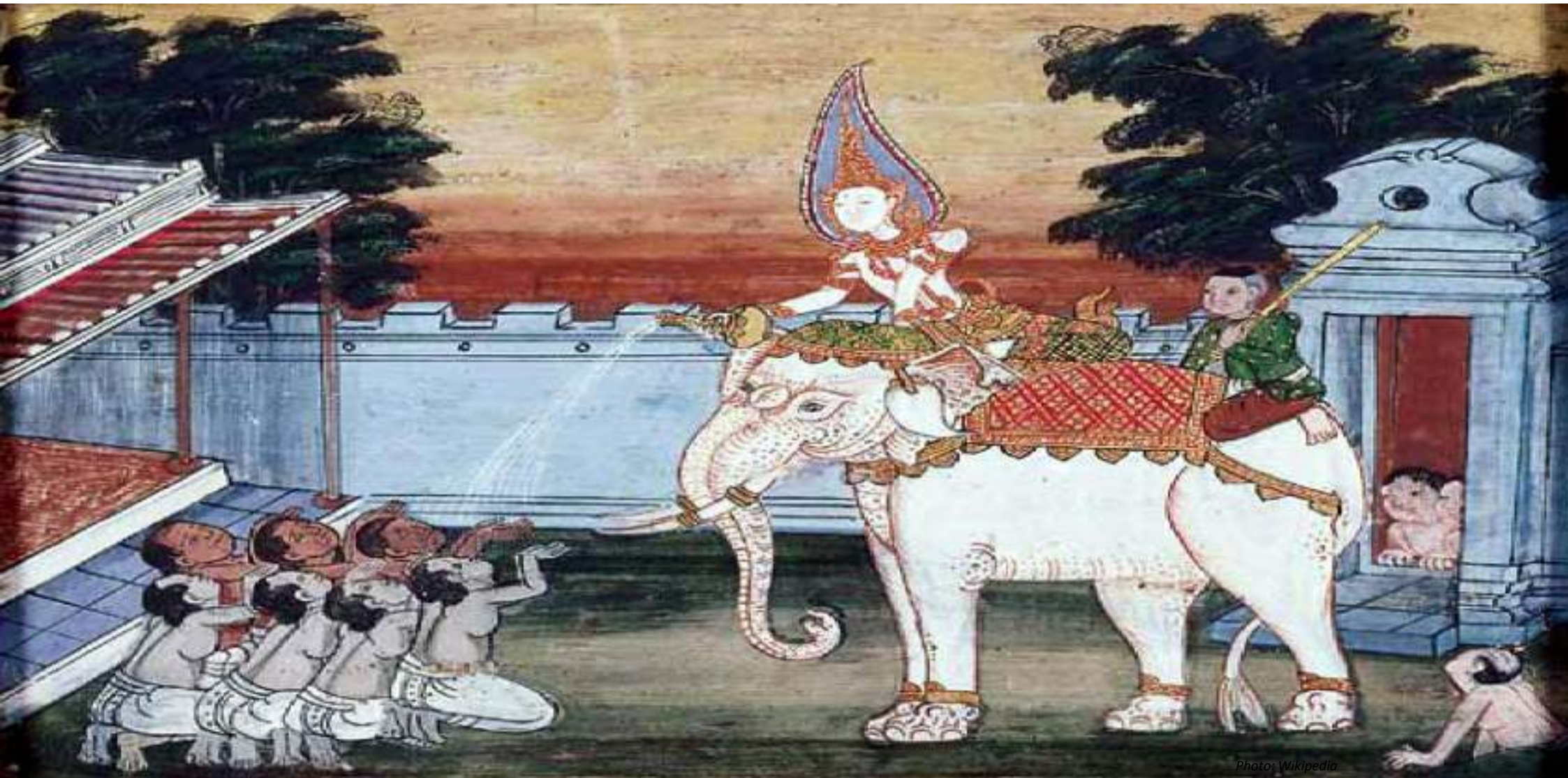
Σημεία Προσοχής (2/4): Καιροσκοπική Συμπεριφορά (free riding) και αδυναμία ουσιαστικής συνεργασίας (coordination failure)



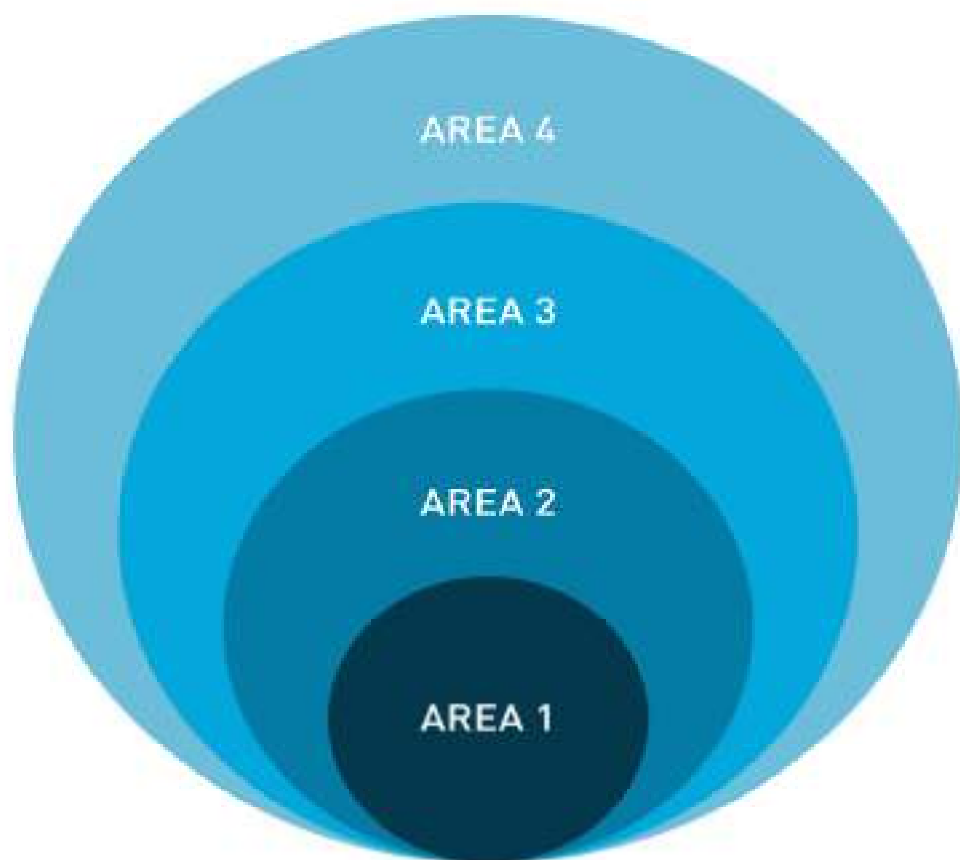
Σημεία Προσοχής (3/4): Επιφυλακτικότητα και Παγίδευση σε Blame Game



Σημεία Προσοχής (4/4): Δημιουργία Λευκών Ελεφάντων στις Υποδομές



Περιοχές Εμπλοκής ενός Εθνικού/Τοπικού Οργανισμού Τουρισμού



- The policy is overseen and executed by other government agencies, but it affects tourism
- The NTO is in the position to influence policy, while another agency takes the lead
- The NTO is in the position to coordinate/lead other stakeholders, with shared implementation
- The NTO is directly responsible

Σχέσεις Αεροπορικών Εταιρειών και Αερολιμένων

			AIRPORT											
			Airport Business Model			Location	Revenue					Costs		
			infrastru cture	term divers	comm orient		Aeronautical Revenue		Non-Aeronautical Revenue			Services		Other
							airline	pax	pax	dest	other	airline	pax	dest
AIRLINE	Airline Business Model	aircraft type	←			←	←	←			←	←		
		cabin configuration				←	←	←			←	←		
		service frequency	←			←	←	←			←	←	←	←
		network structure	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←
		revenue management	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←		←
	Destinations Served			←	←		←	←			←	←		
	Revenue	Fare Revenue	passenger number	←			←	←			←	←		
			passenger type		←	←	←	←			←	←		
	destination premium					←	←				←	←		
	Ancillary Revenue	airport premium	←	←	←	←	←							
		airport			←							←		
		destination				←								
	Costs	airport	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←
		destination				←								
other														

Σχέσεις Αεροπορικών Εταιρειών και Τουριστικού Προορισμού

			DESTINATION																						
			Tourists		Offering						Revenue						Public Services Provision			Costs			Tourism and Trade Promotion		
											Tax Revenue				Non-Tax Revenue		tour	airport	other	airline	airport	other	airline	airport	other
			tour	airline	airport	other	airline	airport	other																
no.	type	attr	amen	hel	pack	activ	support	tour	airline	airport	other	airline	airport	other	tour	airport	other	airline	airport	other	airline	airport	other		
AIRLINE	Airline Business Model	aircraft type	↖	↖	↘	↘	↖	↖			↖								↖			↖			
		cabin configuration	↖	↖																			↖		
		service frequency	↖	↖	↘	↘	↖	↖			↖							↖					↖	↖	↖
		network structure	↖	↖	↘	↘		↖												↖			↖	↖	↖
		revenue management	↖	↖	↘	↘	↖	↖															↖	↖	↖
	Destinations Served		↖	↖	↘	↘	↖	↖												↖			↖	↖	↖
	Revenue	Fare Revenue	passenger number	↖	↖	↘	↘	↖	↖	↖	↖	↖	↖	↖	↖	↖	↖	↖	↖				↖	↖	↖
			passenger type	↖	↖	↘	↘	↖	↖	↖	↖	↖	↖	↖	↖	↖	↖	↖	↖				↖	↖	↖
			destination premium	↖	↖	↘	↘	↖	↖								↖	↖							↖
		airport premium												↖			↖							↖	
	Ancillary Revenue	airport	↖	↖																					
		destination			↘	↘	↖	↖			↖			↖									↖		↖
		other			↘	↘	↖	↖															↖		↖
	Costs	airport																		↖				↖	↖
		destination			↘	↘	↖	↖			↖			↖									↖		↖
		other																		↖				↖	↖

Σχέσεις Αερολιμένων και Τουριστικών Προορισμών

			DESTINATION																							
			Tourists		Offering					Revenue						Costs										
										Tax Revenue				Non-Tax Revenue		Public Services Provision			Investment Activities			Tourism and Trade Promotion				
			no	type	attr	amen	hol pack	activ	support	tour	airline	airport	other	airline	airport	other	tour	airport	other	airline	airport	other	airline	airport	other	
AIRPORT	Airport Business Model	infrastructure	↔	↔	↔	↔	↔																			
		terminal diversification	↔	↔																						
		commercial orientation	↔	↔																						
	Location		↔	↔						↔						↔	↔									
	Revenue	Aeronautical Revenue	airline	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔								
			passenger	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔								
		Non-Aeronautical Revenue	passenger	↔	↔						↔				↔											
			destination	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔			↔			↔										
			other			↔	↔	↔	↔	↔			↔			↔										
	Costs	Services	airline	↔	↔														↔	↔						
			passenger	↔	↔														↔	↔						
		Other	destination								↔				↔											
			other																↔							

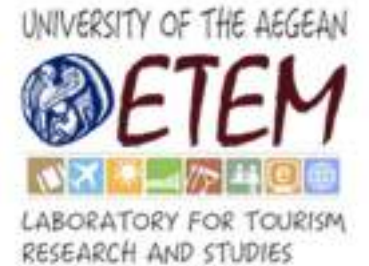
Συμπεράσματα

- Το Νέο Επιχειρηματικό Μοντέλο στον Τουρισμό είναι σαφώς πιο Πολύπλοκο από το Υφιστάμενο: η δυσκολία των καιρών, ωστόσο, απαιτεί να σκεφτόμαστε δημιουργικά εκτός του συνήθους πλαισίου
 - ανάγκη πραγματιστικών προβλέψεων
 - σχεδιασμός για σταδιακή επέκταση υποδομών εάν χρειάζεται
 - σχεδιασμός υποδομών για εναλλακτικές χρήσεις (π.χ. ξενοδοχεία μετατρέπομενα σε νοσοκομεία, αερολιμένες σε εμπορικά κέντρα, παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών)
 - αποφυγή χωρικής στατικότητας εάν είναι δυνατόν (π.χ. χρήση κρουαζιεροπλοίων για ξενοδοχεία, σημασία των αεροπορικών και θαλασσίων μεταφορών)
- Οικοδόμηση Σχέσεων και Στρατηγικές Συμμαχίες στο Πλαίσιο της Βιωσιμότητας και των ESG
 - σύμπνοια επιχειρηματικών συμφερόντων: ΣΔΙΤ, μεταξύ ιδιοκτητών υποδομών και παρόχων τουριστικών υπηρεσιών (καθετοποίηση ή JV)
 - αναπροσαρμογή της προσφοράς και πολιτική χαρτοφυλακίου συνεργασιών για τη μείωση στην έκθεση κινδύνου και την αντιμετώπιση κρίσεων τόσο σε επιχειρηματικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο τουριστικού προορισμού
- Όλα τα παραπάνω είναι απαραίτητα για να αυξηθεί η πραγματική κατά κεφαλήν τουριστική δαπάνη και να ευδοκιμήσει η τουριστική ανάπτυξη μέσα από την δημιουργία προστιθέμενης αξίας για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.



UNIVERSITY OF THE
AEGEAN

SCHOOL OF BUSINESS
DEPARTMENT OF TOURISM ECONOMICS
AND MANAGEMENT



Ευχαριστώ πολύ!

Καθηγητής Δρ Ανδρέας Παπαθεοδώρου

E-mail: a.papatheodorou@aegean.gr

Προσωπικός Ιστότοπος: www.andreaspatheodorou.info

Προφίλ διαθέσιμο σε Facebook, LinkedIn, Twitter, ResearchGate, Academia.edu και YouTube.

Disclaimer: All views and opinions expressed in this presentation are those of the author and do not necessarily reflect the views and opinions of his affiliated organizations.