

# Εργαλείο Αξιολόγησης Στρατηγικής Ανάπτυξης Τουριστικών Προϊόντων και Υπηρεσιών



**Νοέμβριος 2015**

Δρ. Άρης Ίκκος, ISHC  
Επιστημονικός Διευθυντής  
Ινστιτούτο ΣΕΤΕ

Λεωφ. Αμαλίας 34 - 105 58 Αθήνα  
[www.insete.gr](http://www.insete.gr) - [info@insete.gr](mailto:info@insete.gr)

## Περιεχόμενα

<b>Τουρισμός και Αειφορία.....</b>	<b>1</b>
Τουρισμός και Αειφορία .....	1
Σκοπός της Μελέτης.....	2
<b>Ανάπτυξη Εργαλείου.....</b>	<b>3</b>
Γενική Προσέγγιση .....	3
Οικονομικά Κριτήρια .....	4
Κριτήρια Κοινωνίας.....	8
Κριτήρια Περιβάλλοντος .....	10
Σύνθεση – Παράδειγμα.....	12
Συμπέρασμα .....	14
<b>Πηγές .....</b>	<b>15</b>

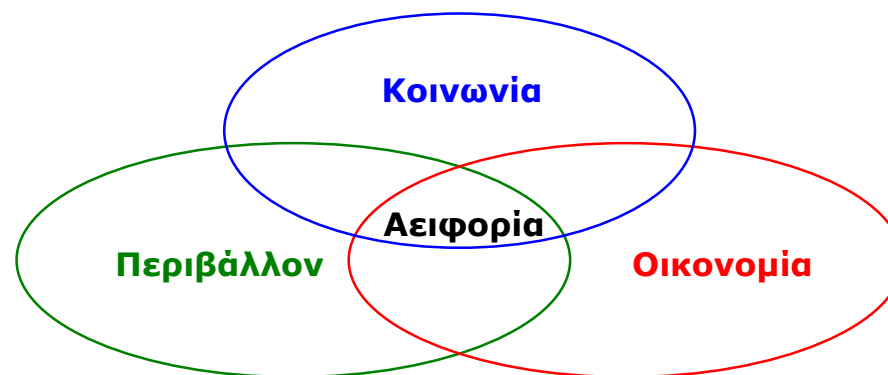
## Τουρισμός και Αειφορία

### Τουρισμός και Αειφορία

Ο τουρισμός συμβάλλει στη διαμόρφωση του ΑΕΠ της χώρας κατά 9,5% άμεσα και κατά 20 έως 25% λαμβανομένων υπόψη και των πολλαπλασιαστικών επιπτώσεων. Επιπλέον, λόγω της διασποράς των τουριστικών προορισμών ανά την χώρα, ο τουρισμός στην Ελλάδα διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο για την κατανομή του εθνικού εισοδήματος στις περιφέρειες της χώρας και σε τρεις από αυτές (Κρήτη, Ιόνια Νησιά, Νότιο Αιγαίο) συμβάλλει κατά 50% ή και περισσότερο στη διαμόρφωση του ΑΕΠ τους, έχοντας συμβάλλει καθοριστικά στην ανύψωση του κατά κεφαλήν ΑΕΠ τους. Επίσης, σχεδόν 30% των εσόδων που παράγει ο τουρισμός δαπανάται για μισθούς και εργοδοτικές εισφορές ενώ είναι πολύ μεγάλος και ο αριθμός αυτό-απασχολούμενων στον κλάδο ή εργαζόμενων σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Ακόμα, ο τουρισμός – και ιδιαίτερα ο ελληνικός – βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στους φυσικούς πόρους, δηλαδή στο περιβάλλον, αλλά και στον πολιτιστικό πλούτο της χώρας.

Είναι λοιπόν φυσιολογικό οι αναπτυξιακές προοπτικές του τουρισμού στην Ελλάδα και οι επιπτώσεις τους να αποτελούν αντικείμενο μελέτης και συζήτησης όχι μόνο στον χώρο αυτών που ασχολούνται επαγγελματικά με τον τουρισμό, είτε στον ιδιωτικό είτε στον δημόσιο τομέα, αλλά και φορέων και επαγγελματιών που ασχολούνται με την παράδοση, το περιβάλλον καθώς και εκείνων που αξιολογούν τις κοινωνικές επιπτώσεις του. Η αξιολόγηση συνεπώς των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών είναι σκόπιμο να γίνεται στα πλαίσια της αρχής της αειφορίας (sustainability), που συνδυάζει και προϋποθέτει τις ακόλουθες έννοιες:

- οικονομική βιωσιμότητα, δηλαδή κερδοφορία μέσω προστιθέμενης αξίας,
- σεβασμό στο περιβάλλον και τους πολιτιστικούς πόρους της χώρας,
- ένταξη στο κοινωνικό σύνολο και αποφυγή δημιουργίας τουριστικών γκέτο.



## Σκοπός της μελέτης

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να συμβάλλει στον διάλογο για την ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού παρουσιάζοντας ένα εργαλείο για την αξιολόγηση των προτάσεων ανάπτυξης τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Το εργαλείο αυτό βασίζεται στην αρχή της αειφορίας και είναι ευέλικτο και προσαρμόσιμο. Αναγκαστικά η χρήση του εργαλείου ενέχει και στοιχεία υποκειμενικότητας, αφού ζητείται από τον χρήστη του να κάνει εκτιμήσεις για μελλοντικές επιπτώσεις. Παρ' όλ' αυτά, η χρήση του εργαλείου μπορεί να συμβάλλει καταλυτικά σε έναν γόνιμο διάλογο φέρνοντας στην επιφάνεια τις τυχόν διαφωνίες μεταξύ των διαφόρων χρηστών του, αλλά και αναγκάζοντας όλους τους χρήστες να εκφέρουν άποψη και για τα τρία συστατικά της αειφορίας (οικονομία, κοινωνία, περιβάλλον).

Το παρουσιαζόμενο εργαλείο βασίζεται σε μεθοδολογία της THR, την οποία και επεκτείνει κατά δύο τρόπους:

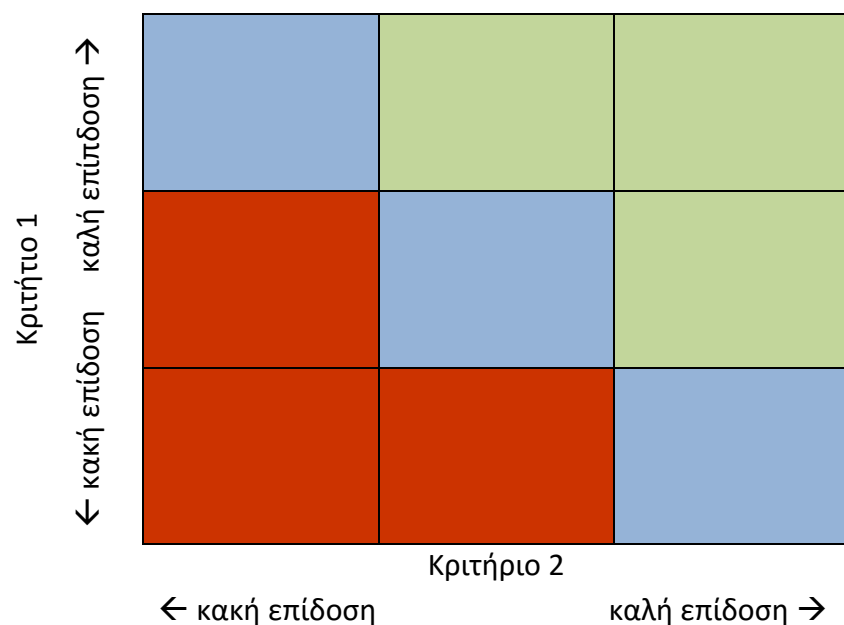
- αφενός ώστε να αποτυπώνεται και να λαμβάνεται υπόψη το μέγεθος της εκάστοτε εξεταζόμενης αγοράς,
- αφετέρου με τρόπο ώστε η αξιολόγηση, εκτός από την οικονομική σκοπιά, να γίνεται και από την περιβαλλοντική και κοινωνική.

Παρά την συνθετική του δυνατότητα, το προτεινόμενο εργαλείο προσφέρει μια εύκολα κατανοητή απεικόνιση των συμπερασμάτων που διευκολύνει στη λήψη αποφάσεων για την άσκηση πολιτικής.

## Ανάπτυξη εργαλείου

### Γενική προσέγγιση

Για κάθε μια από τις συνιστώσες της αειφορίας (οικονομία – κοινωνία – περιβάλλον) δημιουργείται μια «μήτρα» (matrix) στους άξονες της οποίας τοποθετούνται σχετικά κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογούνται και απεικονίζονται τα τουριστικά προϊόντα και οι υπηρεσίες που εξετάζονται.

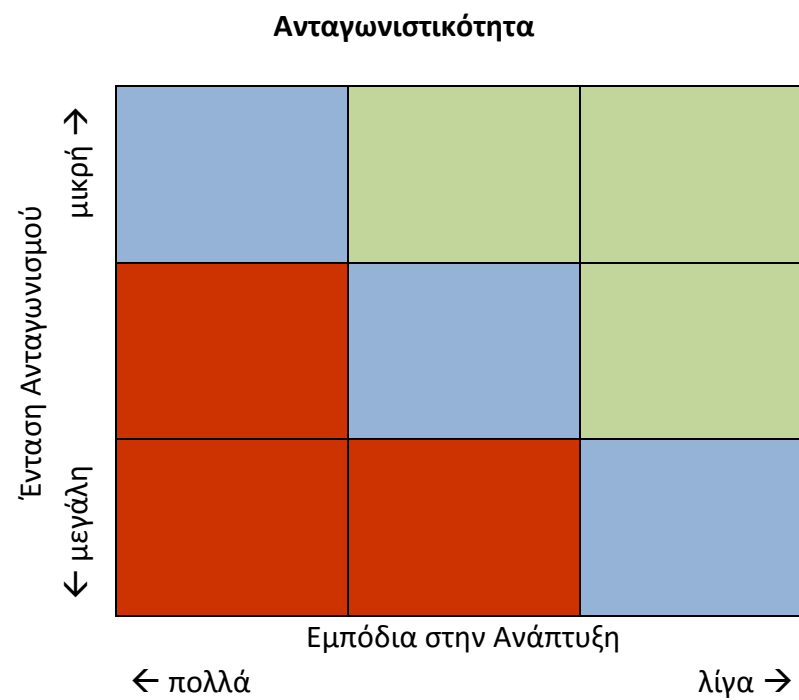
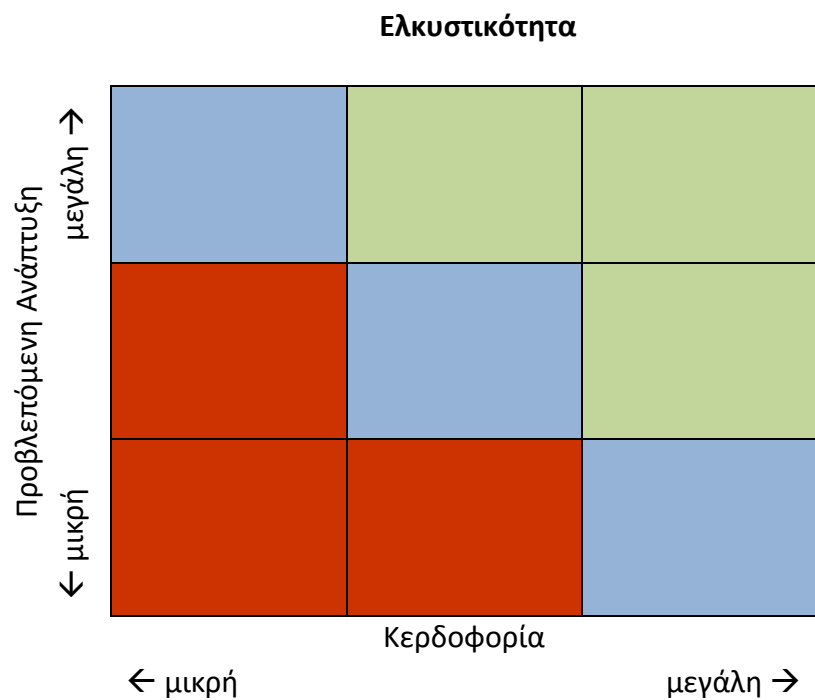


Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που τοποθετούνται στα πράσινα κουτιά αξιολογούνται θετικά ως προς την διάσταση που εξετάζουμε (οικονομία ή κοινωνία ή περιβάλλον). Αυτά που τοποθετούνται στα μπλε κουτιά αξιολογούνται ως ουδέτερα και αυτά που τοποθετούνται στα κόκκινα κουτιά ως χαμηλού ενδιαφέροντος ή ανεπιθύμητα. Είναι βέβαια πιθανόν κάτι που σήμερα είναι ανεπιθύμητο, με την κατάλληλη αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργεί / έχει, να καταστεί ουδέτερο ή ακόμα και επιθυμητό.

Ακολουθεί η προτεινόμενη εξειδίκευση των κριτηρίων για οικονομία, κοινωνία και περιβάλλον καθώς και η σύνθεσή τους σε ένα ολοκληρωμένο εργαλείο.

## Οικονομικά Κριτήρια

Η βιωσιμότητα μιας οικονομικής δραστηριότητας και η προστιθέμενη αξία που προσφέρει αυξάνεται όταν η αγορά στην οποία απευθύνεται έχει μεγάλη ανάπτυξη, υπάρχει υψηλή κερδοφορία στον κλάδο, δεν υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός και δεν υπάρχουν σημαντικά εμπόδια για την ανάπτυξη της δραστηριότητας. Τα 2 πρώτα κριτήρια καθορίζουν την Ελκυστικότητα της δραστηριότητας ενώ τα 2 τελευταία την Ανταγωνιστικότητα του παρόχου του προϊόντος ή της υπηρεσίας.



Ακολουθεί η προτεινόμενη εξειδίκευση των κριτηρίων.

### Εξειδίκευση βαθμολογίας κριτηρίων Ελκυστικότητας

Προβλεπόμενη Ανάπτυξη	<p>1: μικρότερη του μέσου όρου</p> <p>2: στα επίπεδα του μέσου όρου</p> <p>3: μεγαλύτερη του μέσου όρου</p>
<p>Κερδοφορία</p> <p>(αν δεν υπάρχουν στοιχεία, μπορεί να προσεγγισθεί από την Μέση κατά Κεφαλή Δαπάνη)</p>	<p>1: αποδόσεις κάτω του μέσου όρου</p> <p>2: αποδόσεις στα επίπεδα του μέσου όρου</p> <p>3: αποδόσεις άνω του μέσου όρου</p>

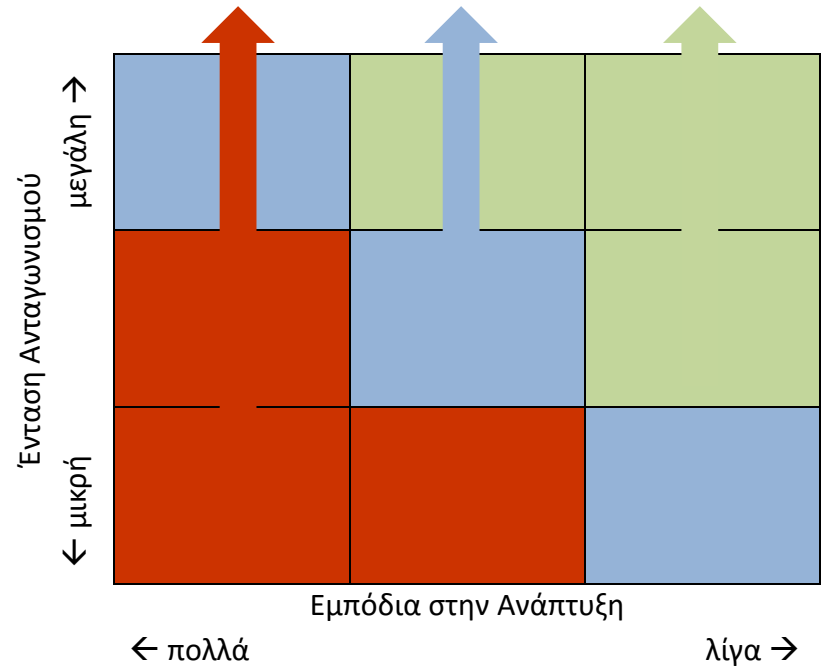
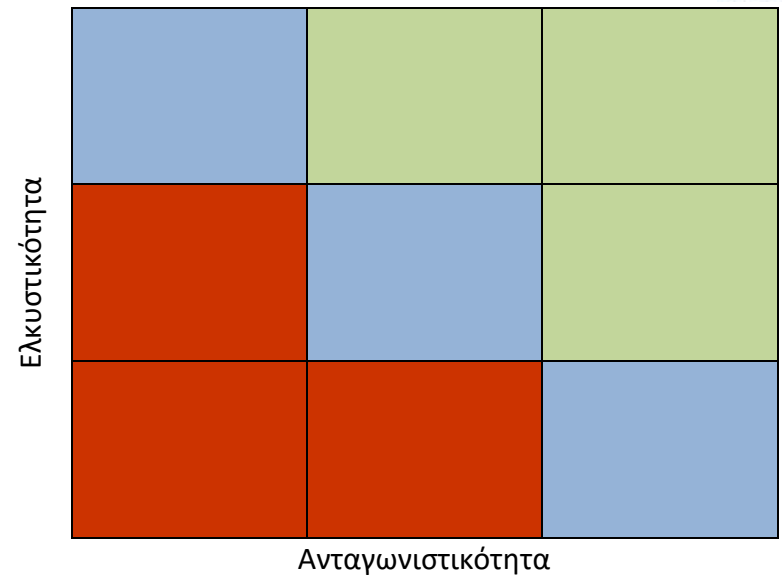
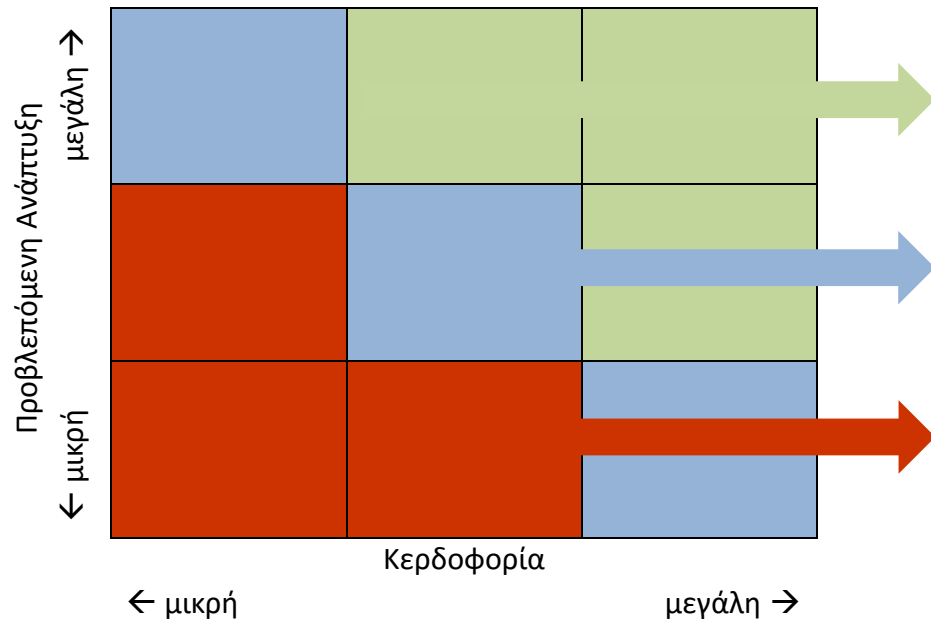
### Εξειδίκευση βαθμολογίας κριτηρίων Ανταγωνιστικότητας

Ένταση Ανταγωνισμού	<p>1: Μεγάλος ανταγωνισμός διεθνώς</p> <p>2: Περιορισμένος ανταγωνισμός διεθνώς</p> <p>3: Σημαντικό USP διεθνώς</p>
Εμπόδια στην Ανάπτυξη	<p>1: Ανύπαρκτο ή ανεπαρκές ή μη δοκιμασμένο θεσμικό πλαίσιο (πχ ιαματικά)</p> <p>2: Υπάρχει πολύπλοκο θεσμικό πλαίσιο (πχ ΠΟΤΑ ή ιδιωτική πολεοδόμηση)</p> <p>3: Δοκιμασμένο θεσμικό πλαίσιο (πχ ανάπτυξη «κλασικού» ξενοδοχείου σε οικόπεδο στην πόλη ή εκτός σχεδίου με συμβατικούς όρους δόμησης)</p>

όπου:

- 1: η χειρότερη βαθμολογία
- 2: η ενδιάμεση βαθμολογία
- 3: η καλύτερη βαθμολογία

Η σύνθεση των δύο παραπάνω οικονομικών διαστάσεων σε μια ενιαία Οικονομική αξιολόγηση γίνεται στην επόμενη σελίδα.



Η σύνθεση των κριτηρίων Ελκυστικότητας και Ανταγωνιστικότητας σε μια ενιαία αξιολόγηση γίνεται ως εξής:

- οποιοδήποτε προϊόν είναι σε πράσινο / μπλε / κόκκινο κελί στην μήτρα «Ελκυστικότητας» αξιολογείται θετικά / ουδέτερα / αρνητικά ως προς το κριτήριο αυτό,
- αντίστοιχα και για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στη μήτρα Ανταγωνιστικότητας.

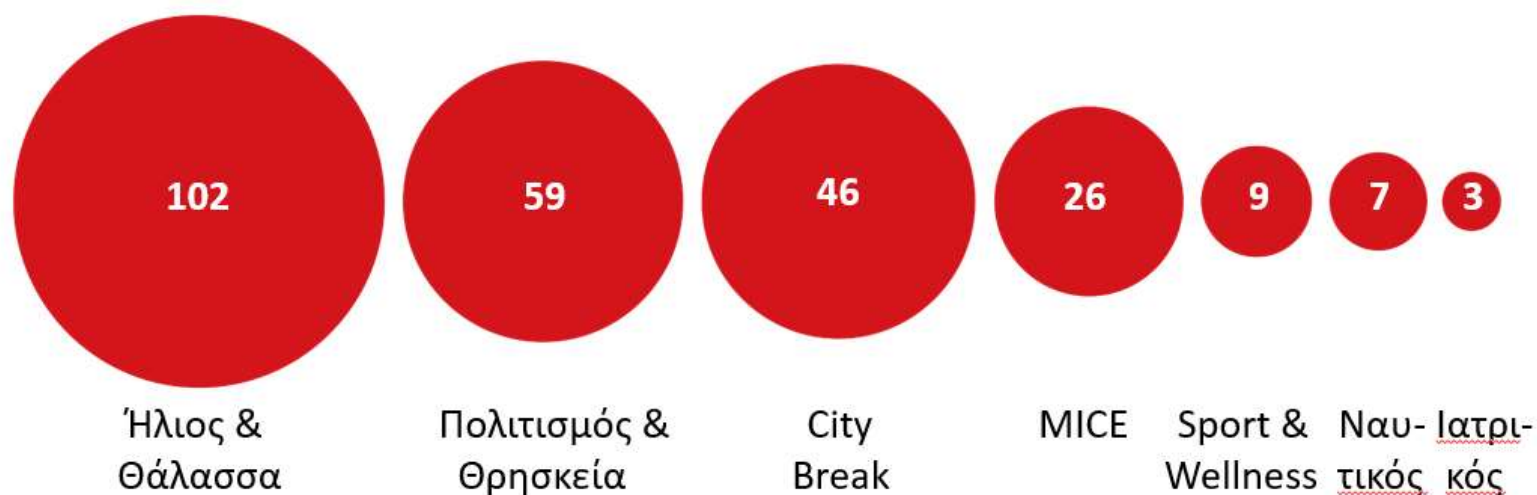


Για να ολοκληρωθεί η οικονομική αξιολόγηση είναι απαραίτητο να ληφθεί υπόψη και το μέγεθος της κάθε αγοράς. Ενδεικτικά αναφέρουμε τα μεγέθη των κύριων προϊόντων στα οποία στοχεύει ο Ελληνικός τουρισμός σύμφωνα με το στρατηγικό σχέδιο του ΣΕΤΕ:

Προϊόν	Μέγεθος Ευρωπαϊκής Αγοράς 2013	
	Ταξίδια (εκ.)	Δαπάνη (€ δις)
Ήλιος & Θάλασσα	105,3	102,2
City Break	63,6	46,4
Πολιτισμός & Θρησκεία	61,1	59,0
MICE	34,2	25,9
Αθλητικός & Ευεξίας	10,7	9,1
Ναυτικός	6,5	7,0
Ιατρικός	2,7	2,6

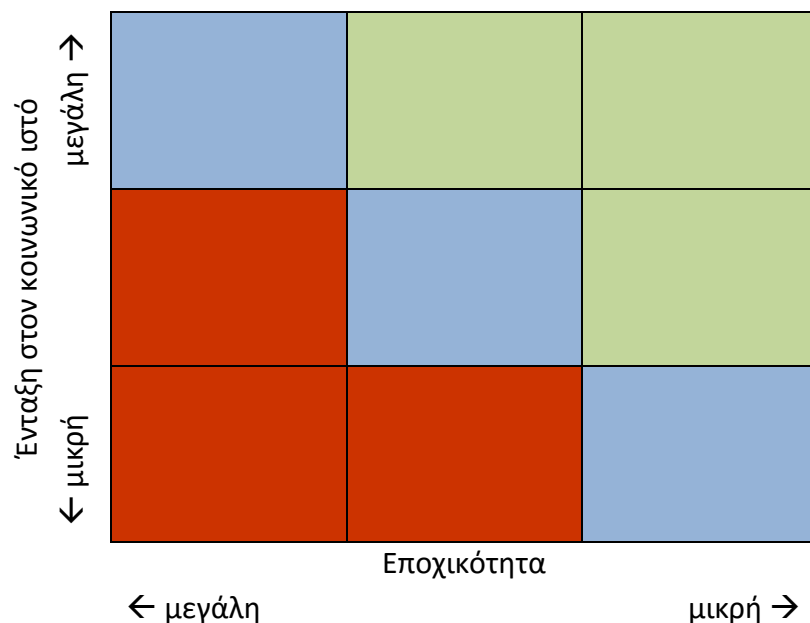
Πηγή: IPK International

Το μέγεθος των διαφόρων αγορών στην Ευρώπη το 2013, σύμφωνα με την δαπάνη σε δις € απεικονίζεται ως εξής:



## Κριτήρια Κοινωνίας

Βασικό χαρακτηριστικό του τουρισμού αλλά και αξίωση της κοινωνίας είναι η διάχυση των ωφελειών του στην κοινωνία. Επίσης, βασικό παραδοσιακό χαρακτηριστικό του ελληνικού τουρισμού αποτελεί η δυνατότητα των τουριστών να βιώσουν την καθημερινότητα των ντόπιων στην περιοχή που επισκέπτονται. Από την άλλη πλευρά, το σημαντικότερο αρνητικό σημείο του ελληνικού τουρισμού είναι η υψηλή εποχικότητα, ως αποτέλεσμα της οποίας μεγάλο μέρος του εργαζόμενου πληθυσμού στους τουριστικούς προορισμούς να παραμένει άνεργο και ανενεργό για πολλούς μήνες.



Στη βάση αυτή, προτείνονται ως κριτήρια για την κοινωνική διάσταση

- η ένταξη στον κοινωνικό ιστό, ώστε να αποφευχθεί η δημιουργία τουριστικών «γκέτο» αποκομμένων από την κοινωνία,
- και η μείωση της εποχικότητας.

Με βάση τα κριτήρια αυτά προτιμώνται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρουσιάζουν μεγάλη κοινωνική ένταξη και χαμηλή εποχικότητα.

Στην επόμενη σελίδα, παρουσιάζεται η προτεινόμενη εξειδίκευση των κριτηρίων.

Εφόσον υπάρξει σχετική ανάγκη, τα κοινωνικά κριτήρια μπορούν να εμπλουτισθούν περαιτέρω, χρησιμοποιώντας την ίδια τεχνική όπως και για τα κριτήρια της Οικονομίας που οι δύο διαστάσεις (Ελκυστικότητα και Ανταγωνιστικότητα) συντίθενται στη συνέχεια σε μία.

## Εξειδίκευση βαθμολογίας κριτηρίων Κοινωνίας

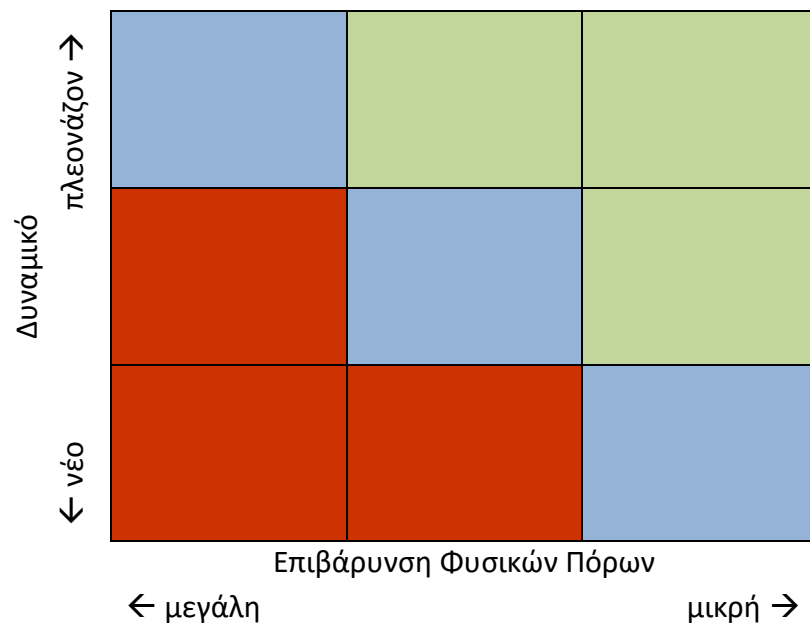
Ένταξη στον κοινωνικό ιστό	<p>1: Δραστηριότητα αποκομμένη από τις τοπικές κοινωνίες (πχ resort μακριά (= μη προσβάσιμο πεζή (non-walking distance)) από κατοικημένη περιοχή στην «άκρη του πουθενά» που επανδρώνεται με εργαζόμενους από άλλες περιοχές).</p> <p>2: Δραστηριότητα γεωγραφικά απομακρυσμένη από την τοπική κοινωνία, αλλά με έντονη αλληλεπίδραση είτε σε θέματα απασχόλησης προσωπικού, είτε σε θέματα προμήθειας αγροτικών ή άλλων προϊόντων, είτε εν γένει υποστήριξης της τοπικής κοινωνίας.</p> <p>3: Δραστηριότητα πλήρως ενταγμένη στις τοπικές κοινωνίες (πχ δημιουργία τουριστικής εγκατάστασης σε μια πόλη ή σε ένα χωριό με έντονη αλληλεπίδραση με τις τοπικές κοινωνίες).</p>
Εποχικότητα	<p>1: Υψηλή εποχικότητα χωρίς αντίστροφα συμπληρωματικές εποχιακές δραστηριότητες (πχ τουρισμός ski).</p> <p>2: Υπάρχει σημαντική εποχικότητα αλλά συμπληρώνει άλλες αντίστροφα εποχιακές μη τουριστικές δραστηριότητες (πχ αγροτουρισμός τους θερινούς μήνες ή τουρισμός Η&amp;Θ σε περιοχές που υπάρχει αγροτική παραγωγή).</p> <p>3: Μικρή εποχικότητα ή σημαντική εποχικότητα που όμως συμπληρώνει αντίστροφα εποχιακές τουριστικές δραστηριότητες (πχ συνεδριακός τουρισμός που συμπληρώνει την πληρότητα τους μήνες που είναι χαμηλή).</p>

όπου:

- 1: η χειρότερη βαθμολογία
- 2: η ενδιάμεση βαθμολογία
- 3: η καλύτερη βαθμολογία

## Κριτήρια Περιβάλλοντος

Βασικός κανόνας για την προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί το τρίπτυχο Reduce – Reuse – Recycle, δηλαδή Ελαχιστοποίηση της χρήσης των πόρων (Reduce), Επαναχρησιμοποίηση των πόρων κατά το δυνατόν (Reuse) και Ανακύκλωση (Recycle).



Στη βάση αυτή, προτείνονται ως κριτήρια για την περιβαλλοντική διάσταση

- η κατά το δυνατόν ελαχιστοποίηση της χρήσης φυσικών πόρων,
- και η δυνατότητα αξιοποίησης πλεονάζοντος δυναμικού.

Με βάση τα κριτήρια αυτά προτιμώνται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προξενούν μικρή επιβάρυνση φυσικών πόρων και αξιοποιούν πλεονάζον δυναμικό.

Στην επόμενη σελίδα, παρουσιάζεται η προτεινόμενη εξειδίκευση των κριτηρίων.

Εφόσον υπάρξει σχετική ανάγκη, τα περιβαλλοντικά κριτήρια μπορούν να εμπλουτισθούν περαιτέρω, χρησιμοποιώντας την ίδια τεχνική όπως και για τα κριτήρια της Οικονομίας που οι δύο διαστάσεις (Ελκυστικότητα και Ανταγωνιστικότητα) συντίθενται στη συνέχεια σε μία.

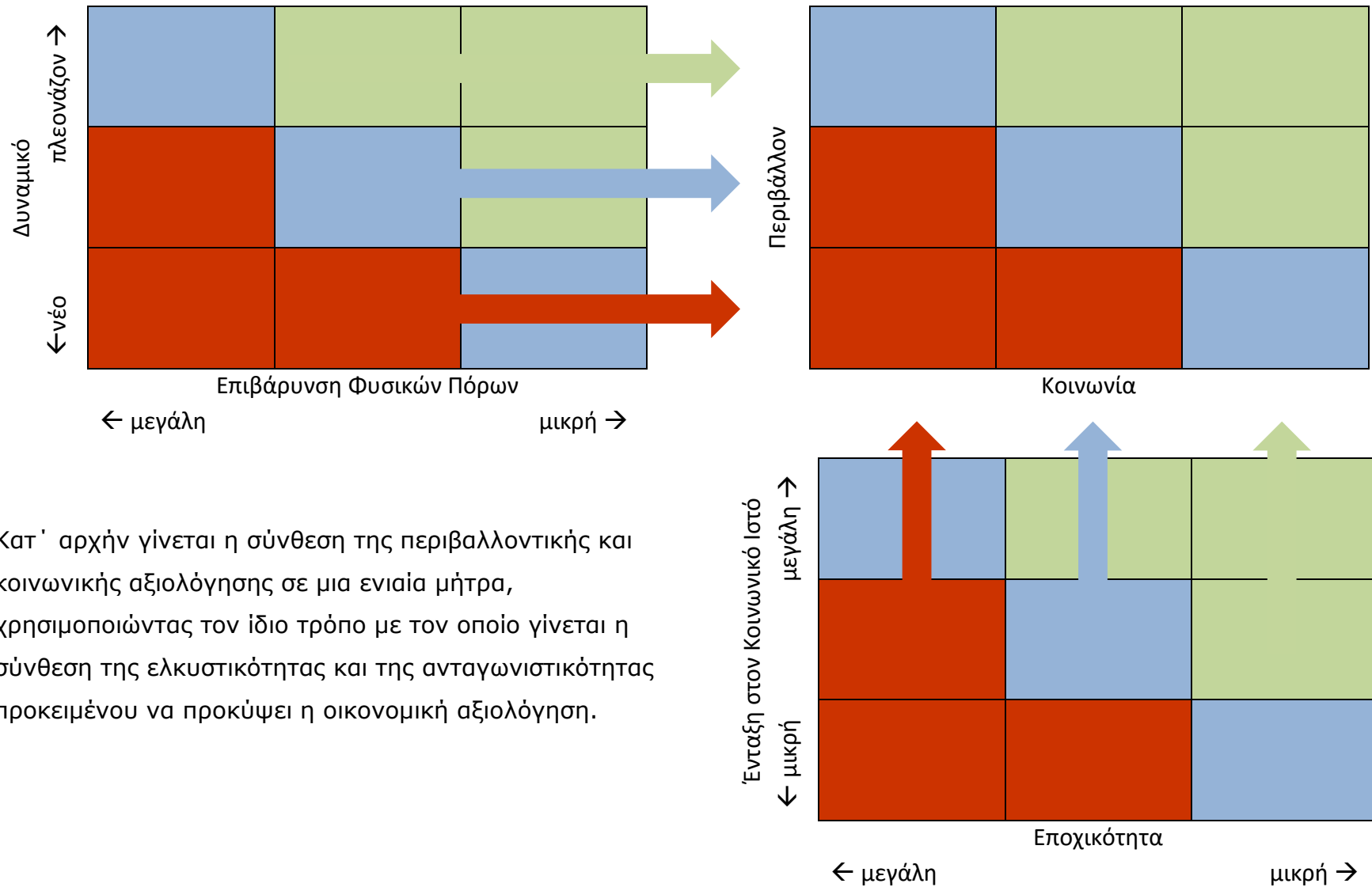
## Εξειδίκευση βαθμολογίας κριτηρίων Περιβάλλοντος

Δυναμικό	<p>1: Δημιουργία νέου δυναμικού για να εξυπηρετήσει περιόδους αιχμής σε ήδη υπάρχοντα προϊόντα (πχ δημιουργία εγκαταστάσεων αποκλειστικά για κάλυψη ζήτησης τους μήνες αιχμής).</p> <p>2: Δημιουργία νέου δυναμικού για κάλυψη νέων αγορών και ανάπτυξη νέων προϊόντων (πχ δημιουργία νέων εγκαταστάσεων για ανάπτυξη νέων μορφών τουρισμού).</p> <p>3: Αξιοποίηση πλεονάζοντος δυναμικού χωρίς ανάγκη για δημιουργία νέου δυναμικού (πχ άμβλυνση εποχικότητας ή ανάπτυξη νέου τουριστικού προϊόντος εκτός περιόδου αιχμής ή/και σε προορισμούς με πλεονάζον δυναμικό ακόμα και τις περιόδους αιχμής).</p>
Επιβάρυνση Φυσικών Πόρων	<p>1: Κατανάλωση απείραχτων φυσικών πόρων (πχ νέες εγκαταστάσεις σε άχτιστη περιοχή φυσικού κάλλους).</p> <p>2: Κατανάλωση πρόσθετων φυσικών πόρων σε περιοχή όπου ήδη υπάρχει τουριστική ή άλλη δραστηριότητα (πχ νέες εγκαταστάσεις σε περιοχή που ήδη έχει έντονη τουριστική ή άλλη δραστηριότητα).</p> <p>3: Καμία επιβάρυνση φυσικών πόρων (πχ άμβλυνση εποχικότητας) ή δημιουργία εγκαταστάσεων με ταυτόχρονη βελτίωση / αποκατάσταση του περιβάλλοντος (πχ χρήση εγκαταλειμμένου λατομείου ή χωματερής που δεν έχει αποκατασταθεί).</p>

όπου:

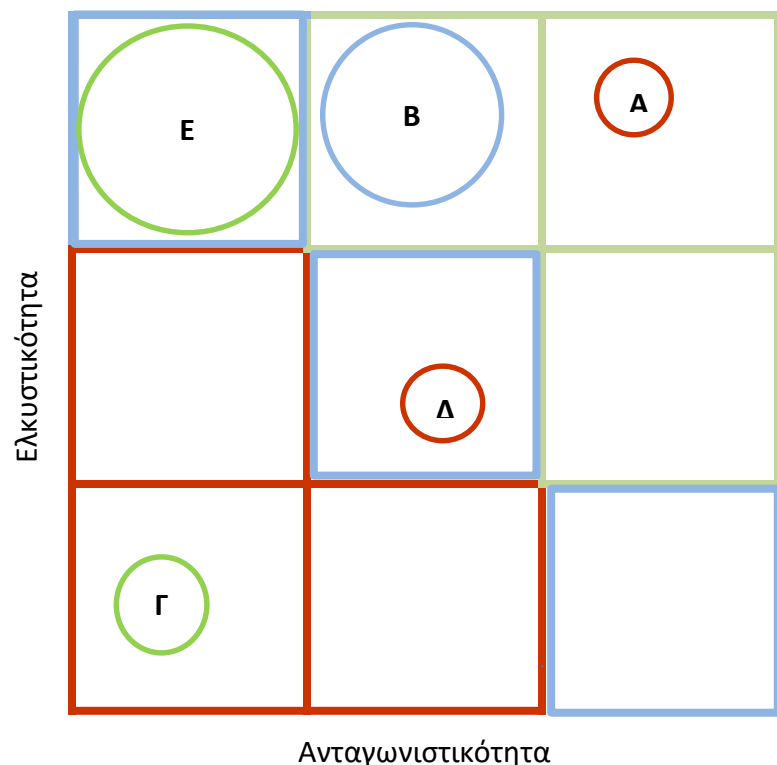
- 1: η χειρότερη βαθμολογία
- 2: η ενδιάμεση βαθμολογία
- 3: η καλύτερη βαθμολογία

## Σύνθεση - Παράδειγμα



Κατ' αρχήν γίνεται η σύνθεση της περιβαλλοντικής και κοινωνικής αξιολόγησης σε μια ενιαία μήτρα, χρησιμοποιώντας τον ίδιο τρόπο με τον οποίο γίνεται η σύνθεση της ελκυστικότητας και της ανταγωνιστικότητας προκειμένου να προκύψει η οικονομική αξιολόγηση.

Στη συνέχεια, η σύνθεση της περιβαλλοντικής, κοινωνικής και οικονομικής αξιολόγησης γίνεται σε ένα σχεδιάγραμμα ως ακολούθως. Χρησιμοποιείται η μήτρα της οικονομικής αξιολόγησης στην οποία τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που αποτυπώνονται αφενός χρωματίζονται ανάλογα με την περιβαλλοντική και κοινωνική τους αξιολόγηση και το κάθε προϊόν και υπηρεσία αποτυπώνεται με “bubble”, το μέγεθος του οποίου απεικονίζει το μέγεθος της σχετικής αγοράς.



Για παράδειγμα:

- το προϊόν Α έχει την καλύτερη οικονομική αξιολόγηση από πλευράς ελκυστικότητας και ανταγωνιστικότητας αλλά έχει πολύ μικρή αγορά καθώς και χαμηλή κοινωνική και περιβαλλοντική αξιολόγηση.
- το προϊόν Β υστερεί σε σχέση με το προϊόν Γ ως προς την περιβαλλοντική και κοινωνική αξιολόγηση αλλά έχει πολύ μεγαλύτερη αγορά και πολύ καλύτερη οικονομική αξιολόγηση.
- το προϊόν Δ έχει μικρή αγορά, μέτρια οικονομική και κακή περιβαλλοντική και κοινωνική αξιολόγηση.
- τέλος, το προϊόν Ε έχει μέτρια οικονομική απόδοση που οφείλεται σε κακή ανταγωνιστικότητα αλλά πολύ καλά περιβαλλοντικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά καθώς και την μεγαλύτερη αγορά.

Από το θεωρητικό αυτό παράδειγμα είναι προφανές ότι ο συνδυασμός των κριτηρίων αειφορίας οδηγεί στην απόρριψη των Γ και Δ. Στη συνέχεια, στα πλαίσια άσκησης πολιτικής

θα πρέπει να εξεταστούν:

- για το Α και Β τρόποι μετριασμού των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεών τους
- για το Ε τρόποι ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας του κλάδου, πχ με άρση διοικητικών ή άλλων εμποδίων.

## Συμπέρασμα

Το προτεινόμενο εργαλείο υποστηρίζει την άσκηση τουριστικής πολιτικής σε δύο επίπεδα:

- αφενός στην διαμόρφωση στρατηγικής και στην προτεραιοποίηση των αγορών στις οποίες θα πρέπει να δοθεί έμφαση. Η αναγκαιότητα για προτεραιοποίηση είναι ιδιαίτερα αυξημένη στην παρούσα κατάσταση της χώρας που θα πρέπει να αξιοποιήσει τους περιορισμένους πόρους της με τον καλύτερο τρόπο και να διαφυλάξει το περιβάλλον και την κοινωνική συνοχή της.
- στον εντοπισμό αδυναμιών (οικονομικών, περιβαλλοντικών ή κοινωνικών) σε προϊόντα τα οποία παρουσιάζουν θετικά οικονομικά χαρακτηριστικά, ώστε να ασκηθούν οι κατάλληλες πολιτικές για την εξάλειψη των αδυναμιών αυτών. Η αναγκαιότητα για άσκηση τέτοιων πολιτικών – και όχι η «καταδίκη» οικονομικά ωφέλιμων δραστηριοτήτων για κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς λόγους – είναι επίσης ιδιαίτερα αυξημένη αφού, σύμφωνα με το ΚΕΠΕ, ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους πλέον κεντρικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας (8ος επί συνόλου 64ων), επηρεάζοντας σε πολύ μεγάλο βαθμό το σύνολό της, ενώ παρατηρείται ισχυρός συσχετισμός με τον αγροτικό τομέα, ιδιαίτερα στα υψηλής κατηγορίας ξενοδοχεία. Δηλαδή αποτελεί πράγματι την ατμομηχανή της ελληνικής οικονομίας στην παρούσα συγκυρία που έχει την δυνατότητα να παρασύρει μαζί του και πολλούς άλλους κλάδους της οικονομίας.

Προφανώς η χρήση του εργαλείου ενέχει στοιχεία υποκειμενικότητας. Αυτό είναι αναμενόμενο αφού απαιτεί την αξιολόγηση μελλοντικών προοπτικών και επιπτώσεων. Ως εκ τούτου είναι πιθανόν δύο ή περισσότεροι αξιολογητές, καλοπροαίρετα να καταλήξουν σε διαφορετικά συμπεράσματα. Παρ' όλ' αυτά, το εργαλείο διευκολύνει στην κατάληξη ενός κοινού συμπεράσματος ή, κατ' ελάχιστον, στην κατανόηση των διαφορών μεταξύ των αξιολογητών και πιθανόν στην εξεύρεση τρόπων συμφωνίας, αφού τους υποχρεώνει να εκφράσουν σαφώς και τεκμηριωμένα τις απόψεις τους.

Τέλος, το εργαλείο είναι δυναμικό αφού επιτρέπει την τροποποίηση ή / και τον εμπλουτισμό των κριτηρίων. Εκτιμούμε πάντως πως ως εργαλείο εκπόνησης στρατηγικής είναι απαραίτητο να εστιάζεται στα απολύτως απαραίτητα κριτήρια.



## Πηγές

Άρης Ίκκος (2015), *Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2014*, ΙΝΣΕΤΕ

Άρης Ίκκος (2014), *Μύθοι και Αλήθειες για τον ελληνικό τουρισμό*, Παρουσίαση στο συνέδριο του ΣΕΤΕ - Οκτώβριος 2014, ΙΝΣΕΤΕ

Eulogio Bordas (2004), *Now or Never! A new Marketing for Greece*, Παρουσίαση στο συνέδριο του ΣΕΤΕ - Οκτώβριος 2004, ΤΗΡ

Θεόδωρος Τσέκερης & Σοφοκλής Σκούλτσος (2015), *Εκτίμηση της Κατανομής του Εισοδήματος από Εισερχόμενο Τουρισμό, ως προς το μέρος που παραμένει στην χώρα και σε αυτό που επανεξάγεται στο εξωτερικό*, ΚΕΠΕ

Η παρούσα μελέτη υλοποιήθηκε από το ΙΝΣΕΤΕ στο πλαίσιο του Υποέργου 5 της Πράξης:  
«Ενίσχυση της θεσμικής και επιχειρησιακής ικανότητας του ΣΕΤΕ» με κωδικό MIS 485414,  
η οποία εντάσσεται στο **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ “ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ”**  
– **ΕΣΠΑ 2007-2013** και χρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο.



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης