



**Γιώργος Ατσαλάκης**  
Οικονομολόγος  
Αναπληρωτής Καθηγητής Πολυτεχνείου Κρήτης  
Εργαστήριο Επιστημονικών Δεδομένων

*Γιώργος Ατσαλάκης*

## De-risking γεωπολιτική και τουρισμός

Η πανδημία COVID-19, σε συνδυασμό με τις γεωπολιτικές αναταράξεις της τελευταίας τριετίας, ανέδειξε με δραματικό τρόπο την ευθραυστότητα των παγκόσμιων αλυσίδων προσφοράς. Πολλοί κλάδοι του τουρισμού όπως, η φιλοξενία, οι επισιτιστικές υπηρεσίες, οι μεταφορές και το τουριστικό εμπόριο, υπέστησαν πολλαπλές διαταραχές: ελλείψεις βασικών τροφίμων και υλικών, αύξηση χρόνων παράδοσης, διακοπές στα δρομολόγια εφοδιασμού και σοβαρές διακυμάνσεις κόστους. Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις του κλάδου άρχισαν να αναδιαμορφώνουν συστηματικά τις εφοδιαστικές τους αλυσίδες με στόχο τη μείωση κινδύνου, το λεγόμενο «de-risking». Η ανάγκη αυτή υπογραμμίζεται και στις πρόσφατες αναλύσεις για την ανάκαμψη και τη βιώσιμη ανάπτυξη του τουρισμού.

**1. Το πλαίσιο του «de-risking» στον τουρισμό:** Με τον όρο «de-risking» εννοούμε μια σειρά στρατηγικών επιλογών που αποσκοπούν στον περιορισμό της ευπάθειας απέναντι σε εξωγενείς κινδύνους: γεωπολιτικούς (συγκρούσεις, κυρώσεις), υγειονομικούς (πανδημίες), κλιματικούς (ακραία καιρικά φαινόμενα) και λειτουργικούς (λιμάνια-κομβικά σημεία, ελλείψεις πρώτων υλών). Οι τουριστικές επιχειρήσεις -ξενοδοχεία, εστιατόρια, tour operators- αναπροσαρμόζουν προσεγγίσεις που μέχρι πρότινος θεωρούνταν «κόστος» (π.χ. αποθέματα ασφαλείας, πολλαπλοί προμηθευτές) σε «ασφάλεια λειτουργίας». Οι παγκόσμιες μελέτες δείχνουν ότι μια μεγάλη μερίδα επιχειρήσεων ήδη υλοποιεί τέτοιες κινήσεις για να διασφαλίσει τη συνέχεια της λειτουργίας. Το de-risking δεν σημαίνει αναγκαστικά «επαναπάτριση» ή πλήρη αποσύν-

δεση από διεθνείς προμηθευτές· πρόκειται για συνδυασμό μέτρων που αποσκοπούν στη μείωση πιθανότητας και επιπτώσεων αστοχιών. Βασικά εργαλεία είναι: (α) διαφοροποίηση προμηθευτών (multi-sourcing), (β) τοπικοποίηση κρίσιμων προμηθειών (local sourcing), (γ) δημιουργία στρατηγικών αποθεμάτων και μικρο-αποθηκών (micro-warehousing) κοντά στους προορισμούς, (δ) ψηφιοποίηση για end-to-end ορατότητα και προβλεπτική διαχείριση, και (ε) συνεργασίες δημόσιου - ιδιωτικού τομέα για συντονισμό κρίσης. Οι διεθνείς οργανισμοί και οι μελέτες τονίζουν την ανάγκη για συστηματική εφαρμογή αυτών των αρχών προκειμένου ο κλάδος να αποκτήσει ανθεκτικότητα χωρίς να θυσιάζει μακροπρόθεσμα την ανταγωνιστικότητα. Για να γίνουν οι στρατηγικές μετρήσιμες, προτείνονται βασικοί δείκτες: ημέρες αυτονομίας αποθεμάτων (days of inventory), ποσοστό τοπικής προμήθειας (% local sourcing), χρόνος κύκλου επαναπρομήθειας (lead time), συχνότητα stockouts, ποσοστό on-time deliveries προμηθευτών, δείκτης ποικιλίας προμηθευτών (supplier diversification index), και δείκτης κόστους ασφάλειας (cost of resilience). Η τακτική παρακολούθηση και η σύνδεση των KPI με τη στρατηγική τιμολόγηση και το customer-satisfaction επιτρέπουν τη βελτιστοποίηση κόστους - ανθεκτικότητας.

**2. Πρακτικά μέτρα τοπικοποίηση προμηθειών και διαφοροποίηση προμηθευτών:** Μια από τις πιο άμεσες κινήσεις είναι η ενίσχυση της τοπικής προμήθειας («local sourcing»). Η στροφή σε τοπικούς παραγωγούς μειώνει εξαρτήσεις από διεθνή δρομολόγια και περιορίζει τον κίνδυνο διακοπής μέσω λιμανιών και διεθνών μεταφορών. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις προωθούν την πολιτική πολλαπλών προμηθευτών για κρίσιμα αγαθά (π.χ. τρόφιμα, αναλώσιμα, ανταλλακτικά) ώστε η αποτυχία ενός προμηθευτή να μην καταλήγει σε πλήρη κατάρρευση της λειτουργίας. Η στροφή προς τοπικούς προμηθευτές μειώνει την ευπάθεια απέναντι σε παγκόσμιες διακυμάνσεις και εξαρτήσεις από διεθνή δρομολόγια· επιπλέον, ενισχύει την τοπική οικονομία και βελτιώνει την «αφήγηση» βιωσιμότητας για τον προορισμό. Ωστόσο, η στεγνή τοπικοποίηση -χωρίς αξιολόγηση κόστους-οφέλους- μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση τιμών και μειωμένη ποικιλία. Γι' αυτό το βέλτιστο μοντέλο είναι υβριδικό: τοπική κάλυψη κρίσιμων κατηγοριών (φρέσκα προϊόντα, φάρμακα, βασικά αναλώσιμα) συνδυασμένη με διεθνείς προμηθευτές για εξειδικευμένα ή υψηλής τεχνολογίας είδη. Οι

φορείς τουρισμού οφείλουν να χαρτογραφούν τις κρίσιμες εξαρτήσεις και να αξιολογούν ποιες κατηγορίες έχουν λόγο τοπικοποίησης.

**3. Στρατηγικά αποθέματα και «micro-warehousing»:** Πολλές ξενοδοχειακές αλυσίδες και μεγάλοι τουριστικοί πράκτορες υιοθετούν την πρακτική της συγκράτησης στρατηγικών αποθεμάτων - όχι μόνο τροφίμων αλλά και βασικών υλικών (αναλώσιμα, φίλτρα νερού, ανταλλακτικά εξοπλισμού). Η τεχνική αυτή μπορεί να πάρει μορφή κεντρικών αποθηκών περιφερειακού χαρακτήρα ή μικρών «micro-warehouses» κοντά σε προορισμούς, ώστε να διασφαλίζεται γρήγορη τροφοδοσία χωρίς εξάρτηση από μεγάλες, ευάλωτες φάλαγγες εφοδιασμού. Η βιβλιογραφία για τη διαχείριση αποθεμάτων τονίζει ότι η σωστή τιτλοποίηση και ο ηλεκτρονικός έλεγχος είναι κρίσιμα για να μην επωμιστεί η επιχείρηση υπερβολικό κόστος.

**4. Ψηφιοποίηση και ορατότητα στην αλυσίδα (end-to-end visibility):** Η τεχνολογία παίζει κεντρικό ρόλο: ψηφιακά εργαλεία για παρακολούθηση αποθεμάτων, predictive analytics για προβλέψεις ζήτησης, blockchain για διαφάνεια συναλλαγών και IoT για real-time monitoring. Η αύξηση «ορατότητας» επιτρέπει προληπτική αντίδραση σε καθυστερήσεις και στοχευμένη ανασχεδίαση δρομολογίων. Επιπλέον, οι ψηφιακές πλατφόρμες διευκολύνουν μικρούς τοπικούς παραγωγούς να εισέλθουν σε δίκτυα προμηθείας μεγάλων ξενοδοχείων, ενισχύοντας παράλληλα τη βιωσιμότητα και την τοπική οικονομία.

**5. Συνεργασίες και συλλογική ανθεκτικότητα:** Ο ιδιωτικός τομέας συνεργάζεται πλέον εντονότερα με τις τοπικές αρχές, κλαδικούς φορείς και δίκτυα παραγωγών για να δημιουργηθούν «συμμαχίες εφοδιασμού»— προγράμματα συλλογικών αποθεμάτων, κεντρικές αγορές προμηθειών, συντονισμένα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων. Η κινητοποίηση αυτή μειώνει τις συναλλακτικές τριβές και επιτρέπει ταχύτερη επιστράτευση πόρων σε περιόδους κρίσης. Ταυτόχρονα, ενισχύεται η κοινωνική αποδοχή του τουρισμού όταν οι τοπικές κοινότητες ωφελούνται από τις προμήθειες.

**6. Πολιτικές επιλογές και δημόσιος ρόλος:** Οι κυβερνήσεις μπορούν να υποστηρίξουν τις προσπάθειες de-risking μέσω κινήτρων (φορολογικά, επιδοτήσεις για αποθήκευση στρατηγικών αντιστοιχιών), επενδύσεων σε υποδομές (ψυχρές αποθήκες, μεταφορές), και δημιουργίας τοπικών πλατφορμών αγρο-τουριστικής τροφοδοσίας. Η δημόσια δράση έχει πολλαπλασιαστικά οφέλη καθώς ενισχύει την

**Video**



εθνική και περιφερειακή ανθεκτικότητα, μειώνει εισαγωγικές πιέσεις και ενθαρρύνει την πράσινη μετάβαση με κονδύλια για αποδοτικές ενεργειακά αποθηκευτικές λύσεις.

**7. Κόστος, ανταγωνιστικότητα και κοινωνικές επιπτώσεις:** Η αναδιάρθρωση δεν είναι χωρίς κόστος: ενισχυμένη τοπική προμήθεια και διατήρηση αποθεμάτων αυξάνουν το λειτουργικό κόστος και μπορούν να επηρεάσουν τις τιμές για τον τελικό καταναλωτή. Ωστόσο, οι μακροπρόθεσμες ωφέλειες όπως, οι λιγότερες ακυρώσεις, σταθερότερη ποιότητα υπηρεσίας, προστασία του ανθρώπινου δυναμικού κλπ., υπερβαίνουν τα βραχυπρόθεσμα έξοδα, ιδίως για επιχειρήσεις που εξαρτώνται από συχνές και προβλέψιμες ροές πελατών. Επιπλέον, η ενίσχυση τοπικών αλυσίδων μπορεί να βελτιώσει την ανθεκτικότητα των περιφερειακών οικονομιών και να συμβάλει στη δίκαιη κατανομή οφελών.

**Συμπεράσματα και προτάσεις πολιτικής:** Η μετά-πανδημική εποχή επιβάλλει μια νέα ισορροπία ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα κόστους και στην ανθεκτικότητα. Για τις επιχειρήσεις του τουρισμού αυτό σημαίνει: (α) ενεργή διαφοροποίηση προμηθευτών και τοπικοποίηση όποτε αυτό είναι δυνατόν· (β) επένδυση σε ψηφιακά συστήματα ορατότητας και προβλεπτικής ανάλυσης· (γ) δημιουργία συνεργατικών μηχανισμών αποθεματοποίησης σε περιφερειακό επίπεδο· (δ) συνεργασία με δημόσιες αρχές για υποδομές και κίνητρα. Οι πολιτικές αυτές δεν είναι «κόστος» αλλά επένδυση στην αξιοπιστία της προσφοράς, που αποτελεί βασικό κεφάλαιο στον ανταγωνισμό των προορισμών. Η υιοθέτηση συστημικών στρατηγικών de-risking θα διασφαλίσει ότι ο τουρισμός δεν θα επιστρέψει απλώς σε ένα ευάλωτο status quo, αλλά θα οικοδομήσει μια πιο ανθεκτική, βιώσιμη και κοινωνικά δίκαιη μετά-πανδημική πραγματικότητα.



## Για την έντυπη επικοινωνία σας

### ΕΝΤΥΠΟ

Κατάλογοι, βιβλία, περιοδικά, φυλλάδια, εφημερίδες, ειδικά εμπορικά έντυπα, ψηφιακή εκτύπωση σε όλων των ειδών τα υλικά, μηχανογραφικά έντυπα.



### ΚΟΥΤΙ

Κουτιά ζαχαροπλαστείου, ψητοπωλείου, πίτσας, υδράντοχα με ειδική επίστρωση για άμεση επαφή με τρόφιμα εστίασης, ψυγείου και βαθειάς κατάψυξης. Κουτιά ποτών και αναψυκτικών.



### ΠΟΤΗΡΙ

Χάρτινα ποτήρια με εκτύπωση λογότυπου ή προτυπωμένα, μονότοιχα ή διπλότοιχα όλων των διατάσεων (4, 8, 12, 16 oz).



Ο σύγχρονος μηχανολογικός εξοπλισμός και η πολυετή εμπειρία μας, στο χώρο των εκτυπώσεων, μας δίνει τη δυνατότητα να προσφέρουμε ολοκληρωμένες λύσεις, προβολής και προώθησης, με την υψηλότερη ποιότητα παραγωγής στη χαμηλότερη τιμή.



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

