



Σχολή Κοινωνικών Επιστημών

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η βιώσιμη ανάπτυξη στον τουριστικό κλάδο: οι αντιλήψεις των ξενοδόχων της Αθήνας.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:

ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ ΓΚΟΤΣΟΠΟΥΛΟΥ

A.M. 165334

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΣΙΓΑΛΑ ΜΑΡΙΑΝΝΑ

Ακαδημαϊκό έτος 2025-26

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίας στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

Περιεχόμενα

Κατάλογος πινάκων	5
Περίληψη	6
Abstract.....	8
Κεφάλαιο 1.Εισαγωγή	10
1.1.Το πλαίσιο της έρευνας.....	10
1.2 Αστικοί προορισμοί, τουρισμός και βιωσιμότητα	11
1.3 Ο Ψηφιακός μετασχηματισμός της ξενοδοχειακής βιομηχανίας.....	14
1.4. Προσδιορισμός του προβλήματος.....	14
1.5 Σκοπός και στόχοι της μελέτης.....	15
1.7. Δομή της έρευνας.....	18
Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση	20
2.1. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τουριστικό κλάδο.....	20
2.1.1 Ορισμός και ανάπτυξη του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τουριστικό κλάδο	21
2.1.2 Ψηφιακή τεχνολογία στον τουρισμό και τη φιλοξενία	24
2.1.3 Ψηφιακός μετασχηματισμός ξενοδοχείων: στρατηγικές και επιχειρησιακές πτυχές.....	29
2.1.4 Οργανωτικές και διοικητικές πτυχές του ψηφιακού μετασχηματισμού ξενοδοχείων	33
2.1.5 Εμπόδια και δυσκολίες στον ψηφιακό μετασχηματισμό των ξενοδοχείων	36
2.2. Η ιδέα και οι πτυχές της ανάπτυξης βιώσιμου τουρισμού.....	40
2.2.1 Θεωρητικές μέθοδοι για την ανάπτυξη του βιώσιμου τουρισμού	40
2.2.2 Περιβαλλοντική διάσταση του βιώσιμου τουρισμού.....	42
2.2.3 Κοινωνική πτυχή του βιώσιμου τουρισμού	43
2.2.4 Οικονομική πτυχή του βιώσιμου τουρισμού.....	44
2.2.5 Οικολογικά ταξίδια στις πόλεις	45
2.3 Ψηφιακός μετασχηματισμός και βιωσιμότητα στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο.....	46
2.3.1 Εννοιολογικές συνδέσεις μεταξύ βιωσιμότητας και ψηφιακού μετασχηματισμού	46
2.3.2. Ψηφιακές τεχνολογίες που υποστηρίζουν την περιβαλλοντική βιωσιμότητα	47
2.3.3 Κοινωνική βιωσιμότητα και ψηφιακός μετασχηματισμός.....	49
2.3.4 Ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα και οικονομική βιωσιμότητα.....	51
2.3.5. Η σημασία των διοικητικών στάσεων στην ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών βιωσιμότητας	52

2.4 Προηγούμενες μελέτες για τις απόψεις των ξενοδόχων σχετικά με τη βιωσιμότητα και τον ψηφιακό μετασχηματισμό.....	53
2.4.1 Η σημασία των διοικητικών απόψεων στην έρευνα για τον τουρισμό και τη φιλοξενία	53
2.4.2 Πώς βλέπουν οι ξενοδόχοι την ψηφιακή επανάσταση.....	54
2.4.3 Αντιλήψεις των ξενοδόχων για τις πρακτικές βιωσιμότητας.....	55
2.4.4. Οι αντιλήψεις των ξενοδόχων διαμορφώνονται από θεσμικούς και άλλους παράγοντες...	58
Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία της έρευνας.....	62
3.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	62
3.2.Μεθοδολογική προσέγγιση	63
3.3.Δείγμα της έρευνας.....	63
3.3.1 Πρότυπα επιλογής.....	64
3.3.2. Μέγεθος του δείγματος	64
3.3.3.Διαδικασία της προσέγγισης.....	65
3.4. Μέθοδος συλλογής και ανάλυσης δεδομένων	65
3.4.1 Ημιδομημένες συνεντεύξεις ως τεχνική συλλογής δεδομένων.....	65
3.4.2. Μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων.....	67
3.4.3 Διασφάλιση αξιοπιστίας και εγκυρότητας.....	69
3.4.4. Ζητήματα δεοντολογίας.....	71
Κεφάλαιο 4. Ανάλυση αποτελεσμάτων και συζήτηση	72
4.1. Παρουσίαση ευρημάτων των συνεντεύξεων	72
4.1.1.Χαρακτηριστικά του δείγματος	72
4.1.2. Χρήση ψηφιακών τεχνολογιών.....	73
4.1.3.Πρακτικές βιωσιμότητας.....	74
4.2.Ανάλυση θεματικών κατηγοριών.....	75
4.2.1 Χρήση ψηφιακών τεχνολογιών για την αύξηση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας	75
4.2.2. Περιβαλλοντική διάσταση	76
4.2.3.Κοινωνική διάσταση	77
4.2.4. Η οικονομική διάσταση	78
4.3.Συζήτηση.....	79
4.3.1.Ψηφιακή τεχνολογία και χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων	79
4.3.2.Η ψηφιακή τεχνολογία ως εργαλείο λειτουργικής αποδοτικότητας	81
4.3.3. Περιβαλλοντική διάσταση	82

4.3.4. Κοινωνική διάσταση	82
4.3.5. Οικονομική διάσταση	83
4.3.6. Ποιοι παράγοντες διαμορφώνουν τις αντιλήψεις και τη χρήση.....	83
4.3.7. Σύνοψη.....	84
4.4.Σύνοψη αντιστοίχισης ευρημάτων και συμπερασμάτων	85
Κεφάλαιο 5.Συμπεράσματα	86
5.1. Βασικά συμπεράσματα	86
5.1.1.Χρήση ψηφιακών τεχνολογιών στα ξενοδοχεία της Αθήνας.....	86
5.1.2. Αντιλήψεις σχετικά με τη σύνδεση των ψηφιακών τεχνολογιών και της βιωσιμότητας...	87
5.1.3. Παράγοντες που επηρεάζουν τις αντιλήψεις και τη χρήση.....	88
5.2. Προτάσεις για τον κλάδο	90
5.2.1. Προτάσεις για τους ξενοδόχους και τα στελέχη της διοίκησης	90
5.2.2. Προτάσεις στους επαγγελματικούς φορείς του κλάδου.....	91
5.2.3. Προτάσεις για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής.....	92
5.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	92
Βιβλιογραφία	95
Παράρτημα	102

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1 Επίδραση ψηφιακών τεχνολογιών στην περιβαλλοντική διάσταση	48
Πίνακας 2.Επίδραση ψηφιακών τεχνολογιών στην περιβαλλοντική διάσταση	49
Πίνακας 3.Επίδραση ψηφιακών τεχνολογιών στην οικονομική διάσταση.....	51

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία συντάχθηκε στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων» στη Σχολή Κοινωνικών Επιστημών του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. Η διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στις απόψεις των ξενοδόχων της Αθήνας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη βιώσιμη ανάπτυξη στον τουριστικό τομέα.

Στόχος της μελέτης είναι να διαπιστωθεί πώς οι ξενοδόχοι της Αθήνας βλέπουν τον ρόλο που διαδραματίζει ο ψηφιακός μετασχηματισμός στη βιώσιμη ανάπτυξη. Η μελέτη στοχεύει συγκεκριμένα: α) στην καταγραφή των ψηφιακών τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται σήμερα στα ξενοδοχεία της Αθήνας, β) στην εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι ξενοδόχοι αντιλαμβάνονται τη σχέση μεταξύ αυτών των τεχνολογιών και των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών διαστάσεων της βιωσιμότητας, και γ) στον προσδιορισμό των παραγόντων που βοηθούν ή εμποδίζουν την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών σε μια στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης.

Για την επίτευξη αυτού του στόχου επιλέχθηκε μια ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση. Ιδιοκτήτες και ανώτερα στελέχη ξενοδοχείων που λειτουργούν στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας, που κυμαίνονταν σε μέγεθος, κατηγορία και δομή ιδιοκτησίας, συμμετείχαν σε δεκαοκτώ ημιδομημένες συνεντεύξεις. Η προσέγγιση της θεματικής ανάλυσης χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων σύμφωνα με το πλαίσιο των Braun και Clarke (2021).

Μετά την ανάλυση των συνεντεύξεων, εντοπίστηκαν τέσσερις κύριες θεματικές ομάδες. Πρώτον, η κύρια αντίληψη για την ψηφιακή τεχνολογία είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μείωση του κόστους και την αύξηση της λειτουργικής αποδοτικότητας. Δεύτερον, ενώ τα πλεονεκτήματα της τεχνολογίας εξοικονόμησης πόρων αναγνωρίζονται στην περιβαλλοντική διάσταση, εκφράζονται επίσης ανησυχίες σχετικά με τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της ίδιας της ψηφιακής υποδομής. Τρίτον, η κοινωνική διάσταση κυριαρχείται από αντίφαση: ενώ η τεχνολογία βελτιώνει τις υπηρεσίες και την εκπαίδευση, διαβρώνει επίσης την κοινωνική συνοχή και εγείρει ανησυχίες για την απώλεια της εργασίας κάποιου (για παράδειγμα, μέσω πλατφορμών βραχυπρόθεσμης μίσθωσης).

Τέταρτον, η απαίτηση για ανταγωνιστική διαδικτυακή παρουσία και το αίσθημα που προκαλείται από την εξάρτηση από τις διαδικτυακές πλατφόρμες κρατήσεων (OTA) συγκροούνται σαφώς στην οικονομική διάσταση.

Σύμφωνα με μελέτες, υπάρχει μια περίπλοκη και μη γραμμική σύνδεση μεταξύ βιωσιμότητας και ψηφιακού μετασχηματισμού. Τα οργανωτικά χαρακτηριστικά (μέγεθος, κατηγορία, δομή ιδιοκτησίας), οι απόψεις και οι στρατηγικές αποφάσεις της διοίκησης, καθώς και το ευρύτερο θεσμικό περιβάλλον, παίζουν όλα κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της επίδρασης της τεχνολογίας. Η δυνατότητα της τεχνολογίας να χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη των γενικότερων στόχων της βιωσιμότητας φαίνεται να περιορίζεται από την επικρατούσα άποψη ότι αποτελεί εργαλείο για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα.

Με βάση τα ευρήματα, αναπτύσσονται χρήσιμες συστάσεις για τους ξενοδόχους (για τη στρατηγική ευθυγράμμιση, τη μείωση της εξάρτησης από τις OTA, τις επενδύσεις σε ψηφιακές δεξιότητες), τις επαγγελματικές ενώσεις (για την υποστήριξη μικρών επιχειρήσεων, τη δημιουργία κατευθυντήριων γραμμών, την ενθάρρυνση συνεργειών) και τους νομοθέτες (για τη δημιουργία ενός σταθερού θεσμικού πλαισίου, τη χρηματοδότηση επενδύσεων, την αντιμετώπιση συστημικών ζητημάτων). Τέλος, διατυπώνονται συστάσεις για μελλοντικούς τομείς μελέτης, όπως η προσθήκη περισσότερων ενδιαφερόμενων μερών στο δείγμα, η διεξαγωγή ποσοτικών μελετών και η σύγκριση άλλων τοποθεσιών.

Λέξεις- κλειδιά: *ξενοδοχεία, ψηφιακός μετασχηματισμός, Αθήνα, βιώσιμη ανάπτυξη, αντιλήψεις*

Abstract

This thesis was written as part of the "Tourism Business Administration" postgraduate program at the Hellenic Open University's School of Social Sciences. The thesis focuses on Athens hoteliers' perspectives on digital transformation and sustainable growth in the tourist sector.

The goal of the study is to find out how Athens hoteliers view the role that digital transformation plays in sustainable development. The study specifically aims to: a) document the digital technologies currently in use in Athens hotels, b) look into how hoteliers perceive the relationship between these technologies and the environmental, social, and economic dimensions of sustainability, and c) determine what factors help or hinder the integration of digital technologies into a sustainable development strategy.

A qualitative methodological approach was selected in order to accomplish this aim. Owners and senior management of hotels operating in the greater Athens region, ranging in size, category, and ownership structure, participated in eighteen semi-structured interviews. The thematic analysis approach was used to analyze the data in accordance with Braun and Clarke's framework (2021).

After the interviews were analyzed, four major topic groups were found. First, the main perception of digital technology is that it can be used to reduce costs and increase operational efficiency. Second, while the advantages of resource-saving technology are acknowledged in the environmental dimension, worries are also raised regarding the environmental impact of the digital infrastructure itself. Third, the social dimension is dominated by ambivalence: whereas technology improves services and education, it also erodes social cohesiveness and raises concerns about losing one's employment (for instance, through short-term rental platforms). Fourth, the requirement for a competitive online presence and the sense of captivity brought on by reliance on online booking platforms (OTAs) clearly clash in the economic dimension.

According to studies, there is a complicated and non-linear link between sustainability and digital transformation. Organizational features (size, category, ownership structure), management's perceptions and strategic decisions, and the larger institutional environment all

play a crucial role in mediating the influence of technology. Technology's potential to be utilized to accomplish more general sustainability goals appears to be limited by the prevalent view of it as a tool for operational efficiency.

Based on the findings, useful recommendations are developed for hoteliers (for strategic alignment, lowering reliance on OTAs, investing in digital skills), professional associations (for assisting small businesses, creating guidelines, encouraging synergies), and legislators (for creating a stable institutional framework, funding investments, addressing systemic issues). Lastly, recommendations are made for future study areas, like adding more stakeholders to the sample, performing quantitative studies, and comparing other locations.

Keywords: *hotels, digital transformation, Athens, sustainable development, perceptions*

Κεφάλαιο 1.Εισαγωγή

1.1.Το πλαίσιο της έρευνας

Ένας από τους σημαντικότερους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας, ο τουρισμός συμβάλλει σημαντικά στην περιφερειακή ανάπτυξη, την οικονομική επέκταση και τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Πριν από την πανδημία COVID-19, ο τουρισμός συνέβαλε σημαντικά τόσο στη διεθνή κινητικότητα όσο και στο παγκόσμιο ΑΕΠ, υπογραμμίζοντας τη στρατηγική του σημασία τόσο για τις ανεπτυγμένες όσο και για τις αναπτυσσόμενες χώρες (Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών [UNWTO], 2018).

Ταυτόχρονα, η παραγωγή, η διανομή και η κατανάλωση τουριστικών υπηρεσιών έχουν αλλάξει λόγω της ταχείας ανάπτυξης των ψηφιακών τεχνολογιών. Στον κλάδο της φιλοξενίας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει αλλάξει τη λήψη αποφάσεων, τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, τις τακτικές μάρκετινγκ και τις λειτουργικές διαδικασίες. Σε έναν ολοένα και πιο ανταγωνιστικό και διαφανή κλάδο, οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν καταστεί κρίσιμες, ιδίως για τα ξενοδοχεία, για τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών, της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας (Buhalis & Leung, 2018).

Για τη σύγχρονη έρευνα στον τουρισμό, ο σύνδεσμος της βιώσιμης ανάπτυξης και του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι ένα ουσιαστικό πεδίο μελέτης (Buhalis & Leung, 2018). Μέσω της βελτιστοποίησης των πόρων, της μείωσης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, της αυξημένης διαφάνειας και της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών, η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας. Ωστόσο, η ψηφιοποίηση μπορεί επίσης να φέρει μαζί της νέες δυσκολίες, όπως η υψηλότερη κατανάλωση ενέργειας, η εξάρτηση από την τεχνολογία, οι ανησυχίες για το απόρρητο των δεδομένων και η άνιση πρόσβαση στην καινοτομία. Επομένως, η επίτευξη ισορροπημένης και μακροπρόθεσμης ανάπτυξης απαιτεί κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ενδιαφερόμενοι φορείς του τουρισμού βλέπουν και χειρίζονται αυτή τη διπλή μετατόπιση.

1.2 Αστικοί προορισμοί, τουρισμός και βιωσιμότητα

Λόγω της υψηλής τουριστικής πυκνότητας, της πίεσης στις υποδομές, του περιβαλλοντικού στρες και των κοινωνικών επιπτώσεων στις κοντινές κοινότητες, οι αστικοί τουριστικοί προορισμοί αντιμετωπίζουν μοναδικά προβλήματα βιωσιμότητας. Οι πόλεις με πλούσια πολιτιστική κληρονομιά και ζήτηση για τουρισμό όλο το χρόνο συχνά δυσκολεύονται να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ οικονομικών οφελών και ποιότητας ζωής των ντόπιων (Koutsouris & Zerva, 2019). Ως μία από τις επιχειρήσεις της τουριστικής βιομηχανίας που καταναλώνουν περισσότερο πόρους όσον αφορά την ενέργεια, το νερό, την παραγωγή αποβλήτων και τη χρήση γης, τα ξενοδοχεία διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο σε αυτό το πλαίσιο (Elkington, 1997).

Η στρατηγική απόφαση να επιλεγεί η Αθήνα ως μελέτη περίπτωσης αντί για μια νησιωτική τοποθεσία επηρεάζεται από τα μοναδικά χαρακτηριστικά των αστικών τουριστικών προορισμών. Σε αντίθεση με τα νησιά, όπου η τουριστική ανάπτυξη είναι συχνά εποχιακή και στενά συνδεδεμένη με το περιβάλλον, οι μητροπολιτικές τοποθεσίες διακρίνονται από:

1. Υψηλή συγκέντρωση και πολυπλοκότητα: Ο τουρισμός δεν είναι μια μοναχική δραστηριότητα στις πόλεις. Αντίθετα, συνυπάρχει και ανταγωνίζεται με άλλες αστικές λειτουργίες και τοπικούς πληθυσμούς για πόρους (στέγαση, δημόσιους χώρους, υποδομές).

2. Πολύπλευρες κοινωνικές επιπτώσεις: Στις πόλεις, οι προκλήσεις κοινωνικής βιωσιμότητας είναι πιο σοβαρές και εμφανείς, συμπεριλαμβανομένης της αύξησης των εξόδων διαβίωσης, των βραχυπρόθεσμων μισθώσεων (όπως το Airbnb) και της επιδείνωσης της ποιότητας ζωής των κατοίκων (Koutsouris & Zerva, 2019).

3. Πίεση στις υποδομές: Ο έλεγχος της κυκλοφορίας, των σκουπιδιών, της ενέργειας και των υδάτινων πόρων για έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο πληθυσμό (τόσο ντόπιους όσο και τουρίστες) είναι ένα δύσκολο και συνεχές έργο.

4. Πεδίο εφαρμογής ψηφιακής λύσης: Επειδή οι αστικές περιοχές διαθέτουν ήδη την απαιτούμενη υποδομή και μια κρίσιμη μάζα χρηστών, είναι πιο κατάλληλες για την ανάπτυξη και έρευνα «έξυπνων» λύσεων (όπως έξυπνα ενεργειακά δίκτυα και συστήματα

διαχείρισης κινητικότητας). Σε αντίθεση με ένα νησί όπου το πρόβλημα θα μπορούσε να είναι πιο μονοδιάστατο (όπως η διαχείριση των υδάτων), η Αθήνα είναι ένα ώριμο, πολυσύχναστο και παγκοσμίως γνωστό μητροπολιτικό τουριστικό κέντρο, καθιστώντας το το ιδανικό μέρος για να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι ξενοδόχοι βλέπουν και χειρίζονται αυτήν την πολυπλοκότητα. Ως εκ τούτου, η Αθήνα επιλέχθηκε ως πόλη των τρεχόντων περιβαλλοντικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι παγκόσμιες μητροπόλεις και όχι ως μια τυχαία τοποθεσία.

Μια ιδιαίτερα σχετική μελέτη περίπτωσης είναι η Αθήνα. Τα τελευταία δέκα χρόνια, η ζήτηση για ταξίδια στην Αθήνα, ένα σημαντικό ευρωπαϊκό κέντρο με πλούσια ιστορική και πολιτιστική αξία, έχει αυξηθεί σημαντικά (Koutsouris & Zerva, 2019). Ο ανταγωνισμός στον ξενοδοχειακό κλάδο έχει αυξηθεί λόγω της αύξησης των διεθνών εκδηλώσεων, των βραχυπρόθεσμων ενοικιάσεων, των city break και του τουρισμού κρουαζιέρας. Ταυτόχρονα, η πόλη πρέπει να αντιμετωπίσει ζητήματα που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα, όπως η υπερβολική τουριστική κίνηση στο κέντρο της πόλης, οι περιβαλλοντικές πιέσεις και τα κοινωνικά ζητήματα που σχετίζονται με την αστική αλλαγή (Andriotis, 2018).

Για να ξεπεράσουν αυτά τα εμπόδια, τα ξενοδοχεία της πόλης πρέπει να προσαρμοστούν στρατηγικά. Τα έξυπνα συστήματα διαχείρισης ενέργειας, η ψηφιακή επικοινωνία με τους επισκέπτες, η λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων και η διαχείριση της διαδικτυακής φήμης είναι μόνο μερικές από τις πιθανές λύσεις που προσφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Ωστόσο, η εταιρική κουλτούρα, η επενδυτική ικανότητα, οι αξιολογικές κρίσεις και οι διοικητικές γνώσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση τέτοιων τεχνολογιών (Buhalis, 2020).

Το παράδειγμα του «triple bottom line»¹, το οποίο χρησιμοποιείται συχνά για τη σύλληψη της έννοιας της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης, βασίζεται στην ισορροπημένη ενσωμάτωση της κοινωνικής δικαιοσύνης, της προστασίας του περιβάλλοντος και της οικονομικής βιωσιμότητας (Elkington, 1997). Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών, η αποδοτικότητα των πόρων και η αυξημένη διαφάνεια είναι όλοι τρόποι με τους οποίους ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να

¹ Το Triple Bottom Line (TBL) είναι ένα πλαίσιο βιώσιμης ανάπτυξης που αξιολογεί την επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού πέρα από το απλό οικονομικό κέρδος, εστιάζοντας σε τρεις πυλώνες: Άνθρωποι (People), Πλανήτης (Planet) και Κέρδος (Profit).

ενισχύσει τη βιωσιμότητα (Gretzel et al., 2015). Για παράδειγμα, οι πλατφόρμες ψηφιακής επικοινωνίας μπορούν να αυξήσουν τη γνώση των επισκεπτών σχετικά με τις βιώσιμες πρακτικές, ενώ τα έξυπνα συστήματα διαχείρισης ενέργειας μπορούν να μειώσουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των ξενοδοχείων.

Ωστόσο, δεν υπάρχει πάντα καλή συσχέτιση μεταξύ βιωσιμότητας και ψηφιακού μετασχηματισμού (Parageorgiou, 2016). Ζητήματα διακυβέρνησης δεδομένων, αυξημένη κατανάλωση ενέργειας και τεχνολογικά απόβλητα μπορεί να προκύψουν από την αυξανόμενη εξάρτηση από τις ψηφιακές υποδομές. Επιπλέον, οι δομικές διακρίσεις μεταξύ μεγάλων ξενοδοχειακών αλυσίδων και μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (MME) μπορεί να επιδεινωθούν από την άνιση πρόσβαση στην ψηφιακή τεχνολογία (Hjalager, 2010). Τρεις παράγοντες καθιστούν τις δομικές διακρίσεις μεταξύ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (MME) και μεγάλων ξενοδοχειακών αλυσίδων σημαντικές για την παρούσα μελέτη:

Πρώτον, οι μεγάλες αλυσίδες είναι σε θέση να επενδύσουν σε δαπανηρές ψηφιακές υποδομές (όπως συστήματα CRM, RMS και IoT) λόγω οικονομιών κλίμακας, εξειδικευμένου προσωπικού και τυποποιημένων συστημάτων. Οι MME, από την άλλη πλευρά, συχνά έχουν λίγους πόρους και δεν διαθέτουν εξειδικευμένο τεχνολογικό προσωπικό.

Δεύτερον, αυτή η άνιση πρόσβαση θέτει τις μικρότερες επιχειρήσεις σε κίνδυνο περιθωριοποίησης, καθώς οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις ενισχύουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, διευρύνοντας έτσι το ψηφιακό χάσμα.

Τρίτον, αυτή η μελέτη εξετάζει συγκεκριμένα πώς οι στάσεις και οι τακτικές των ξενοδοχείων ποικίλλουν ανάλογα με τη δομή ιδιοκτησίας και το μέγεθος. Δεν μπορούμε να εξηγήσουμε γιατί ορισμένα ξενοδοχεία εφαρμόζουν πλήρη σχέδια ψηφιακής βιωσιμότητας, ενώ άλλα είναι σε θέση να εφαρμόσουν μόνο αποσπασματικές λύσεις, εάν δεν κατανοήσουμε αυτές τις δομικές διακυμάνσεις (Hjalager, 2010; Buhalis & Peters, 2021).

1.3 Ο Ψηφιακός μετασχηματισμός της ξενοδοχειακής βιομηχανίας

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία που περιλαμβάνει καινοτομία στην παροχή υπηρεσιών, τον οργανωτικό μετασχηματισμό και την αναπροσαρμογή στρατηγικής. Οι σύγχρονες ξενοδοχειακές λειτουργίες βασίζονται πλέον σε μεγάλο βαθμό σε τεχνολογίες όπως συστήματα διαχείρισης ακινήτων, πλατφόρμες online κρατήσεων, εφαρμογές για κινητά, ανέπαφες υπηρεσίες και ανάλυση δεδομένων καταναλωτών (Sigala, 2018).

Από άποψη βιωσιμότητας, η ψηφιοποίηση μπορεί να βελτιώσει την περιβαλλοντική απόδοση μειώνοντας τη χρήση χαρτιού, διευκολύνοντας την έξυπνη διαχείριση της χρήσης νερού και ενέργειας και βοηθώντας με συστήματα παρακολούθησης αποβλήτων. Οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να αυξήσουν την προσβασιμότητα, την προσαρμογή και την επικοινωνία μεταξύ ξενοδοχείων και επισκεπτών σε κοινωνικό επίπεδο και μπορούν να ενισχύσουν την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα σε οικονομικό επίπεδο. Παρά τα πιθανά αυτά πλεονεκτήματα, δεν υιοθετούν όλα τα ξενοδοχεία τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον ίδιο βαθμό, ειδικά οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν εμπόδια που σχετίζονται με χρήματα, τεχνολογία ή τεχνογνωσία (Buhalis, 2020).

Είναι επίσης σημαντικό να κατανοηθεί πώς τα ξενοδοχεία βλέπουν τη σύνδεση μεταξύ βιωσιμότητας και ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι στρατηγικές προτεραιότητες, οι επενδυτικές επιλογές και ο βαθμός στον οποίο οι δραστηριότητες βιωσιμότητας περιλαμβάνονται στην ψηφιακή στρατηγική αντί να θεωρούνται ως ξεχωριστοί ή δευτερεύοντες στόχοι επηρεάζονται όλα από τις αντιλήψεις (Buhalis, 2020).

1.4. Προσδιορισμός του προβλήματος

Παρόλο που η βιωσιμότητα και ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχουν εξεταστεί διεξοδικά στη βιβλιογραφία ως ξεχωριστά τουριστικά φαινόμενα, υπάρχουν τρία αξιοσημείωτα κενά στο τρέχον σώμα μελετών. Πρώτον, χωρίς να δημιουργηθεί ένα διεξοδικό θεωρητικό πλαίσιο που να αποτυπώνει τις περίπλοκες σχέσεις μεταξύ των

ψηφιακών δυνατοτήτων, της πράσινης καινοτομίας και των αποτελεσμάτων βιωσιμότητας, η πλειονότητα των μελετών εξετάζει μόνο τις περιβαλλοντικές πρακτικές ή τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Δεύτερον, εξακολουθεί να υπάρχει έλλειψη μελετών σχετικά με τις δυσκολίες ενσωμάτωσης της ψηφιακής τεχνολογίας στη βιωσιμότητα στον κλάδο της φιλοξενίας, ειδικά όσον αφορά τα πρακτικά εμπόδια που αντιμετωπίζει η διοίκηση των ξενοδοχείων. Τρίτον, σπάνια διερευνάται πώς τα ίδια τα ξενοδοχεία βλέπουν και χειρίζονται τη σύνδεση μεταξύ ψηφιακού μετασχηματισμού και βιωσιμότητας, ακόμη και αν η διαχείριση είναι κρίσιμη για τον καθορισμό της στρατηγικής υιοθέτησης τεχνολογίας (Ersoy, Asif & Yakit, 2025). Ακόμα λιγότερες μελέτες επικεντρώνονται σε τοπικά περιβάλλοντα και αστικές τοποθεσίες, όπου οι επιχειρηματικές πρακτικές επηρεάζονται από διαρθρωτικά, οικονομικά και πολιτιστικά ζητήματα (Sigala, 2018). Εστιάζοντας στις απόψεις των ξενοδόχων στην Αθήνα, η παρούσα μελέτη επιδιώκει να καλύψει αυτό το ερευνητικό κενό (Gretzel et al., 2015).

Υπάρχει έλλειψη πραγματικών δεδομένων σχετικά με το πώς τα ξενοδοχεία στην Αθήνα βλέπουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως μέσο επίτευξης στόχων βιωσιμότητας. Δεν είναι ακόμη σαφές εάν η διοίκηση ξενοδοχείων βλέπει την ψηφιοποίηση ως στρατηγικό εργαλείο για την προώθηση της κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης ή ως τρόπο αύξησης της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Επιπλέον, αυτές οι αντιλήψεις μπορεί να επηρεάζονται από διαφορές στο μέγεθος, την κατηγορία, τη δομή ιδιοκτησίας και τη διοικητική εμπειρία των ξενοδοχείων (Gretzel et al., 2015).

Η ανάγκη για μια διεξοδική εξέταση των απόψεων, των πεποιθήσεων και των εμπειριών των ξενοδόχων της Αθήνας σχετικά με τη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού στην ανάπτυξη του βιώσιμου τουρισμού αναδεικνύεται από αυτό το ερευνητικό κενό.

1.5 Σκοπός και στόχοι της μελέτης

Κύριος στόχος αυτής της διατριβής είναι να εξετάσει πώς οι ξενοδόχοι της Αθήνας βλέπουν τη συμβολή του ψηφιακού μετασχηματισμού στη βιώσιμη ανάπτυξη στον τομέα

των ταξιδιών και του τουρισμού. Στόχος είναι να καταγραφεί ο τρόπος με τον οποίο οι ξενοδοχειακές εταιρείες χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία (συμπεριλαμβανομένων πλατφορμών κρατήσεων, συστημάτων διαχείρισης, ψηφιακού μάρκετινγκ και «πράσινης» τεχνολογίας) και πώς αυτά επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά τους, την περιβαλλοντική ευαισθησία και την επιχειρησιακή τους αποτελεσματικότητα.

Η μελέτη στοχεύει να συμβάλει στη συζήτηση σχετικά με τον ρόλο της ψηφιοποίησης στην ανάπτυξη του βιώσιμου τουρισμού, επισημαίνοντας τις βέλτιστες πρακτικές και τις δυσκολίες.

Για την επίτευξη αυτού του στόχου, η μελέτη επιδιώκει τους ακόλουθους στόχους:

1. Καταγραφή της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών. Στόχος είναι η καταγραφή της ποικιλίας και του εύρους των ψηφιακών τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται πλέον από τα ξενοδοχεία στην Αθήνα, με έμφαση σε εκείνες που σχετίζονται με βιώσιμες πρακτικές. Μεταξύ αυτών είναι:

Ενεργειακά συστήματα (BMS, αισθητήρες IoT): τροποποιούν αυτόνομα τις λειτουργίες του κτιρίου με βάση την πληρότητα, μειώνοντας την κατανάλωση ενέργειας και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις έως και 20-30% (Buhalis & Leung, 2018).

Οι λύσεις CRM (Customer Relationship Management) ελαχιστοποιούν την κατανάλωση χαρτιού μέσω της ψηφιακής επικοινωνίας και επιτρέπουν την προώθηση βιώσιμων συνηθειών μεταξύ των καταναλωτών (π.χ., μη καθημερινές αλλαγές πετσετών, επιλογή πράσινων πακέτων ξενοδοχείων) (Sigala, 2018).

Πλατφόρμες διανομής (OTA, άμεσες κρατήσεις): μπορούν να εμφανίζουν πιστοποιητικά βιωσιμότητας ξενοδοχείων, αυξάνοντας την περιβαλλοντική διαφάνεια και να έχουν αντίκτυπο στην οικονομική βιωσιμότητα μέσω χαμηλότερων προμηθειών (άμεσες κρατήσεις) (Gössling, 2021).

Η ψηφιοποίηση εγγράφων (όπως τιμολόγια και check-in) μειώνει σημαντικά την ποσότητα χαρτιού που χρησιμοποιείται, γεγονός που βοηθά στην ελαχιστοποίηση της σπατάλης (Bohdanowicz, 2006).

Η ανάλυση μεγάλων δεδομένων βελτιώνει τον έλεγχο των αποθεμάτων, προβλέπει τη ζήτηση, ελαχιστοποιεί τη σπατάλη τροφίμων και υποστηρίζει τη λήψη ενεργειακά αποδοτικών αποφάσεων (Gretzel et al., 2015).

2. Εξέταση των αντιλήψεων των ξενοδόχων: Να διερευνηθεί πώς οι ξενοδόχοι βλέπουν τη σχέση μεταξύ της χρήσης ψηφιακής τεχνολογίας και των τριών πυλώνων βιωσιμότητας (οικονομικός, κοινωνικός και περιβαλλοντικός).

3. Διερεύνηση των στοιχείων που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο η ψηφιακή τεχνολογία περιλαμβάνεται στα σχέδια βιωσιμότητας. Στόχος είναι να διαπιστωθεί πώς οι ίδιοι οι ξενοδόχοι - ιδιοκτήτες, γενικοί διευθυντές και διευθυντές λειτουργιών - ενσωματώνουν τις ψηφιακές τεχνολογίες που χρησιμοποιούν σήμερα - όπως συστήματα διαχείρισης ακινήτων, CRM και πλατφόρμες κρατήσεων - στη στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης της εταιρείας τους, η οποία περιλαμβάνει κοινωνικούς στόχους όπως οι σχέσεις με την κοινότητα, περιβαλλοντικούς στόχους όπως η εξοικονόμηση ενέργειας και οικονομικούς στόχους όπως η μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα.

Ειδικότερα, εξετάζονται τα ακόλουθα:

- απόψεις και γνώμες των διευθυντών σχετικά με το εάν η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας (π.χ., πιστεύουν ότι η τεχνολογία μειώνει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις ή, από την άλλη πλευρά, ότι δημιουργεί νέα ζητήματα όπως τα ηλεκτρονικά απόβλητα)·
- τα κίνητρα (όπως χαμηλότερο λειτουργικό κόστος, πίεση από τους ανταγωνιστές και επιθυμία των καταναλωτών για βιώσιμες υπηρεσίες) και τα αντιληπτά εμπόδια (όπως υψηλό επενδυτικό κόστος, έλλειψη τεχνικής εμπειρογνωμοσύνης και απροθυμία του προσωπικού)·
- τα οργανωτικά χαρακτηριστικά που βοηθούν ή εμποδίζουν αυτήν την ενσωμάτωση, όπως το μέγεθος του ξενοδοχείου, η ταξινόμηση με αστέρια και η δομή ιδιοκτησίας.

Με άλλα λόγια, εξετάζει πώς οι οργανωτικές και θεσμικές συνθήκες διαμεσολαβούν στη σύνδεση μεταξύ των στάσεων των διευθυντών και της επιλογής να υιοθετήσουν (ή να μην αποδεχτούν) ψηφιακές λύσεις που προάγουν τη βιωσιμότητα.

1.7. Δομή της έρευνας

Από την ανάπτυξη της θεωρητικής βάσης έως την παρουσίαση των αποτελεσμάτων και των συστάσεων, η παρούσα διατριβή οργανώνεται σε πέντε κεφάλαια που ακολουθούν τη φυσική εξέλιξη της επιστημονικής μελέτης.

Η Εισαγωγή, το πρώτο κεφάλαιο, παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη επισκόπηση της έρευνας, επισημαίνοντας τη σημασία του τουρισμού για την παγκόσμια οικονομία καθώς και τα τρέχοντα ζητήματα που αφορούν τη βιώσιμη ανάπτυξη και τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Προκειμένου να υποστηριχθεί η επιλογή αυτού του συγκεκριμένου ερευνητικού θέματος, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην περίπτωση των αστικών προορισμών, και συγκεκριμένα της Αθήνας. Στη συνέχεια, ακολουθούν η διατύπωση του ερευνητικού θέματος, ο στόχος και οι ειδικοί στόχοι της μελέτης, καθώς και η παρουσίαση της δομής της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, τη Βιβλιογραφική Ανασκόπηση, επιχειρείται μια μεθοδική ανασκόπηση της τρέχουσας ελληνικής και παγκόσμιας βιβλιογραφίας. Αρχικά, διερευνάται η ιδέα του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τομέα των ταξιδιών και της φιλοξενίας, με έμφαση στις τεχνολογικές εφαρμογές, τα στρατηγικά και λειτουργικά στοιχεία, τις οργανωτικές ανησυχίες και τα εμπόδια αποδοχής. Στη συνέχεια, εξετάζεται η ιδέα της βιώσιμης ανάπτυξης και οι τρεις πτυχές της, οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στα μοναδικά χαρακτηριστικά των μητροπολιτικών περιοχών. Το κεφάλαιο ασχολείται κυρίως με τη σχέση μεταξύ βιωσιμότητας και ψηφιακού μετασχηματισμού, περιγράφοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της τεχνολογίας σε κάθε τομέα με τη χρήση συνοπτικών πινάκων. Τέλος, εξετάζονται προηγούμενες έρευνες σχετικά με τις απόψεις των ξενοδόχων, με έμφαση στα στοιχεία που επηρεάζουν τις ευνοϊκές ή δυσμενείς απόψεις σχετικά με την ψηφιακή τεχνολογία και τη βιωσιμότητα, καθώς και στα εμπόδια και τους παράγοντες που διευκολύνουν την ένταξή τους.

Η ερευνητική προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε περιγράφεται σε βάθος στο τρίτο κεφάλαιο, Μεθοδολογία Έρευνας. Επιβεβαιώνονται ο στόχος και οι στόχοι της μελέτης και εξηγείται γιατί επιλέχθηκε μια ποιοτική προσέγγιση - συγκεκριμένα, η ημιδομημένη συνέντευξη - ως η κύρια μέθοδος συλλογής δεδομένων. Εξηγούνται τα χαρακτηριστικά του δείγματος, τα κριτήρια επιλογής και η διαδικασία δειγματοληψίας. Γίνεται ανάλυση σχετικά

με τη διαδικασία της συνέντευξης, την απομαγνητοφώνηση και την τεχνική ανάλυσης δεδομένων (θεματική ανάλυση). Τέλος, αναφέρονται ηθικά ζητήματα και μέθοδοι για την εγγύηση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας της μελέτης.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης της συνέντευξης αναφέρονται στο τέταρτο κεφάλαιο, Αποτελέσματα και Συζήτηση. Η χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών, οι απόψεις για τη σύνδεσή τους με τις τρεις διαστάσεις της βιωσιμότητας και οι μεταβλητές που επηρεάζουν αυτή τη σχέση είναι οι κύριες θεματικές κατηγορίες που αναπτύχθηκαν και σχετίζονται με τους στόχους της μελέτης. Αυτές οι κατηγορίες αποτελούν τη βάση της παρουσίασης. Χαρακτηριστικά αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται για την τεκμηρίωση κάθε θεματικού μέρους. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται μια ανασκόπηση των αποτελεσμάτων σε σχέση με το σύνολο της τρέχουσας βιβλιογραφίας, δίνοντας έμφαση σε τυχόν τομείς σύγκλισης, απόκλισης ή καινοτόμες πτυχές που προέκυψαν από αυτήν την έρευνα.

Τα κύρια ευρήματα της μελέτης περιγράφονται στο πέμπτο κεφάλαιο, Συμπεράσματα και Συστάσεις, σύμφωνα με τους αρχικούς στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα. Αναπτύσσονται τρεις κατηγορίες πρακτικών συστάσεων: για ξενοδόχους και διοικητικούς υπαλλήλους, επαγγελματικές ενώσεις του κλάδου και νομοθέτες. Τέλος, αναγνωρίζονται οι περιορισμοί της μελέτης και προτείνονται νέες ερευνητικές δυνατότητες, συμβάλλοντας στην περαιτέρω ανάπτυξη της επιστημονικής συζήτησης σχετικά με το κρίσιμο θέμα της σύνδεσης μεταξύ βιωσιμότητας και ψηφιακού μετασχηματισμού στον ταξιδιωτικό και τουριστικό τομέα.

Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τουριστικό κλάδο

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια πολύπλευρη διαδικασία που συνεπάγεται τον ριζικό επανασχεδιασμό των οργανωτικών δομών, των επιχειρηματικών διαδικασιών και των στρατηγικών προσανατολισμών μέσω της χρήσης ψηφιακών λύσεων πέρα από την απλή υιοθέτηση της τεχνολογίας (Vial, 2019). Τόσο η πλευρά της προσφοράς όσο και η πλευρά της ζήτησης στον τουριστικό τομέα έχουν επηρεαστεί από την ψηφιακή μετάβαση, η οποία έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο δημιουργούνται, προσφέρονται και χρησιμοποιούνται τα τουριστικά αγαθά (Buhalis & Law, 2008).

Οι ταξιδιώτες έχουν πλέον άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες, αξιολογήσεις και εξατομικευμένες υπηρεσίες σε ένα ψηφιακά συνδεδεμένο τουριστικό οικοσύστημα λόγω της ταχείας ανάπτυξης των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) (Xiang et al., 2015). Η υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης ξενοδοχείων (PMS), πλατφορμών online κρατήσεων, εφαρμογών για κινητά, τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης και ανάλυσης δεδομένων είναι όλα παραδείγματα ψηφιακού μετασχηματισμού στον ξενοδοχειακό τομέα (Buhalis & Leung, 2018). Αυτές οι τεχνολογίες βοηθούν στις στρατηγικές επιλογές που βασίζονται σε δεδομένα, ενισχύουν την ικανοποίηση των πελατών και βελτιστοποιούν την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Υπάρχουν τρεις βασικοί τρόποι με τους οποίους αυτές οι τεχνολογίες υποστηρίζουν τις λειτουργίες των ξενοδοχείων:

Πρώτον, διευκολύνουν τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα: Τα συστήματα CRM συλλέγουν το ιστορικό προτιμήσεων των καταναλωτών για στοχευμένες προσπάθειες μάρκετινγκ (Ivanov & Webster, 2019), ενώ η ανάλυση μεγάλων δεδομένων επιτρέπει την πρόβλεψη της ζήτησης, τη δυναμική τιμολόγηση και τη βελτιστοποίηση της πληρότητας (Xiang et al., 2015).

Δεύτερον, βελτιώνουν την ικανοποίηση των πελατών: τα chatbots προσφέρουν γρήγορη βοήθεια όλο το εικοσιτετράωρο (Buhalis & Leung, 2018), τα συστήματα PMS επιταχύνουν το check-in και το check-out μειώνοντας τους χρόνους αναμονής (Xiang et al.,

2015) και η ανάλυση δεδομένων επιτρέπει την προσαρμογή των υπηρεσιών με βάση προηγούμενες προτιμήσεις (Sigala, 2018).

Τρίτον, μεγιστοποιούν την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα: η ανάλυση δεδομένων ελαχιστοποιεί τη σπατάλη τροφίμων προβλέποντας με μεγαλύτερη ακρίβεια τη ζήτηση (Gretzel et al., 2015), ενώ τα PMS αυτοματοποιούν την κατανομή δωματίων, την χρέωση και την εκκαθάριση λογαριασμών (Buhalis, 2020).

Οι απόψεις των ξενοδόχων σε τρία συγκεκριμένα θέματα θα πρέπει να διερευνηθούν, καθώς οι στάσεις και οι ενέργειες της διοίκησης έχουν άμεσο αντίκτυπο στην έκταση, τον ρυθμό και τον τρόπο υιοθέτησης του ψηφιακού μετασχηματισμού (Vial, 2019).

α) Πόσο πολύτιμο θεωρούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό; Τον βλέπουν ως εργαλείο εξοικονόμησης κόστους, ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή ως ανάγκη της αγοράς (Law et al., 2014);

β) Οι απόψεις τους για τη σύνδεση μεταξύ ψηφιακής τεχνολογίας και βιωσιμότητας - πιστεύουν ότι η ψηφιοποίηση προσθέτει ή εμποδίζει τους περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς στόχους (Sigala, 2018; Gössling, 2021).

γ) Πώς βλέπουν τα εμπόδια και τους παράγοντες που τους διευκολύνουν - τι τους εμποδίζει να υιοθετήσουν ψηφιακές λύσεις που προάγουν τη βιωσιμότητα (κόστος, άγνοια, οργανωτική αντίθεση) και τι τους ενθαρρύνει να το κάνουν (κίνητρο, υποστήριξη, ανταγωνιστική πίεση) (Hjalager, 2010).

2.1.1 Ορισμός και ανάπτυξη του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τουριστικό κλάδο

Τα πληροφοριακά συστήματα, η διοίκηση και οι τουριστικές σπουδές είναι μόνο μερικοί από τους ακαδημαϊκούς κλάδους που δίνουν όλο και μεγαλύτερη προσοχή στην περίπλοκη και πολύπλευρη ιδέα του ψηφιακού μετασχηματισμού. Σε αντίθεση με τις προηγούμενες μορφές υιοθέτησης τεχνολογίας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός περιλαμβάνει μια σημαντική αλλαγή στις οργανωτικές δομές, τις διαδικασίες, τα επιχειρηματικά μοντέλα

και τους μηχανισμούς δημιουργίας αξίας μέσω της στρατηγικής εφαρμογής των ψηφιακών τεχνολογιών (Vial, 2019).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τουριστικό τομέα έχει αναπτυχθεί προοδευτικά παράλληλα με τις γενικότερες τεχνολογικές και κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις. Η έλευση των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) στα τέλη του 20ού αιώνα, οι οποίες αποσκοπούσαν κυρίως στη βελτίωση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας και της μετάδοσης πληροφοριών, σηματοδοτεί την έναρξη της ψηφιοποίησης του τουριστικού κλάδου. Τα παγκόσμια συστήματα διανομής (GDS) και τα συστήματα κρατήσεων μέσω υπολογιστή (CRS) ήταν μεταξύ των πρώτων εφαρμογών που άλλαξαν δραστικά τη διαχείριση και τη διανομή αγαθών που σχετίζονται με ταξίδια (Buhalis & Law, 2008). Η πρώτη σημαντική αλλαγή προς μια ψηφιακά διαμεσολαβούμενη τουριστική οικονομία προήλθε από αυτές τις τεχνολογίες, οι οποίες βελτίωσαν το άνοιγμα της αγοράς και μείωσαν τις ασυμμετρίες πληροφόρησης μεταξύ παρόχων και πελατών.

Ο τουριστικός τομέας εισήλθε σε μια δεύτερη φάση καθώς η τεχνολογία του διαδικτύου προόδευσε, η οποία χαρακτηρίστηκε από την εμφάνιση πλατφορμών ηλεκτρονικού εμπορίου, ιστοσελίδων προορισμών και διαδικτυακών ταξιδιωτικών πρακτορείων (OTA). Οι ταξιδιώτες ήταν σε θέση να ανακαλύπτουν, να συγκρίνουν και να κάνουν κρατήσεις ελεύθερα για τουριστικές υπηρεσίες εκείνη την εποχή, καθώς οι ψηφιακές τεχνολογίες ήταν απαραίτητες για το μάρκετινγκ, τη διανομή και τη συμμετοχή των καταναλωτών (Xiang et al., 2015). Η δυναμική ισχύς εντός της τουριστικής αλυσίδας αξίας άλλαξε ως αποτέλεσμα της απειλής που αποτελούσαν για τους καθιερωμένους μεσάζοντες οι παγκοσμίως προσβάσιμες ψηφιακές πλατφόρμες.

Η ψηφιακή επανάσταση στον τουρισμό δεν είναι ούτε καθολική ούτε αναπόφευκτη, παρά τις ανατρεπτικές της δυνατότητες. Οι μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες και οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (MME), οι οποίες κυριαρχούν σε πολλές ταξιδιωτικές τοποθεσίες, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας, έχουν διαφορετικά ποσοστά υιοθέτησης, σύμφωνα με αρκετές μελέτες (Hjalager, 2010). Ο ολοκληρωμένος ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να παρεμποδιστεί από τους συχνούς δημοσιονομικούς περιορισμούς των ΜΜΕ, την έλλειψη ψηφιακής εμπειρογνομosύνης και την αντίθεση στην οργανωσιακή αλλαγή. Εξαιτίας αυτού, οι διαφορετικές τουριστικές επιχειρήσεις έχουν πολύ διαφορετικά επίπεδα ψηφιακής

ωριμότητας, γεγονός που επηρεάζει την ικανότητά τους να καινοτομούν και να ανταγωνίζονται (Vial, 2019).

Επιπλέον, οι ακαδημαϊκοί υιοθετούν μια πιο κριτική στάση και αμφισβητούν την ιδέα ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναπόφευκτα παράγει ευνοϊκά αποτελέσματα. Οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των καταναλωτών, αλλά μπορούν επίσης να αυξήσουν τον ανταγωνισμό, να αυξήσουν την εξάρτηση από τις ψηφιακές πλατφόρμες και να δημιουργήσουν προβλήματα με την κυβερνοασφάλεια, το απόρρητο των δεδομένων και την τεχνική δέσμευση (Sigala, 2018). Αυτές οι δυσκολίες δείχνουν πόσο σημαντικές είναι οι διοικητικές συμπεριφορές και η στρατηγική λήψη αποφάσεων στον καθορισμό της πορείας και των αποτελεσμάτων του ψηφιακού μετασχηματισμού στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Συμπερασματικά, η εγκατάσταση νέου λογισμικού είναι μόνο μία πτυχή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Οδηγεί σε τρία αλληλένδετα είδη αλλαγών:

Πρώτον, οργανωτικές αλλαγές: η ψηφιοποίηση απαιτεί αναδιοργάνωση εσωτερικών διαδικασιών, εκμάθηση νέων δεξιοτήτων (όπως ανάλυση δεδομένων και διαχείριση ψηφιακής φήμης) και συχνή δημιουργία νέων τμημάτων όπως η διαχείριση εσόδων και το ψηφιακό μάρκετινγκ. Ταυτόχρονα, η κουλτούρα της εταιρείας μεταβάλλεται καθώς η λήψη αποφάσεων που βασίζεται σε δεδομένα αντικαθιστά τη διαίσθηση (Vial, 2019).

Δεύτερον, μετατοπίσεις οικοσυστήματος: ο τουριστικός τομέας λειτουργεί πλέον μέσα σε ένα ψηφιακό οικοσύστημα στο οποίο τα ξενοδοχεία συνδέονται με έναν αριθμό εξωτερικών παικτών, συμπεριλαμβανομένων παρόχων λογισμικού, συστημάτων διαχείρισης καναλιών, πλατφορμών κρατήσεων (OTA), μηχανών μετα-αναζήτησης και νέων ανταγωνιστών όπως πλατφόρμες βραχυπρόθεσμης μίσθωσης (Airbnb). Η δυναμική ισχύος του οικοσυστήματος αλλάζει (Buhalis & Law, 2008).

Τρίτον, στρατηγικές μετατοπίσεις: το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται πλέον από την ικανότητα χρήσης δεδομένων καταναλωτών, δυναμικής τιμολόγησης, προσαρμογής υπηρεσιών και διαχείρισης ψηφιακής φήμης και όχι μόνο από την τοποθέτηση ή την ποιότητα του προϊόντος. Ο στρατηγικός προσανατολισμός μιας εταιρείας πρέπει να ενσωματώνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό (Buhalis, 2020).

Προκειμένου να τεθούν στο προσκήνιο οι σύγχρονες συζητήσεις σχετικά με τον ρόλο των ψηφιακών τεχνολογιών στην προώθηση της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης, είναι επιτακτική ανάγκη να κατανοηθεί αυτή η τάση. Η ενσωμάτωση των στόχων βιωσιμότητας στις ψηφιακές στρατηγικές - ένα πρόβλημα στο επίκεντρο αυτής της μελέτης - καθώς και η επιχειρησιακή απόδοση επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές ξενοδοχείων κατανοούν και αλληλεπιδρούν με τον ψηφιακό μετασχηματισμό (Buhalis, 2020).

2.1.2 Ψηφιακή τεχνολογία στον τουρισμό και τη φιλοξενία

Η βασική υποδομή του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τομέα των ταξιδιών και της φιλοξενίας αποτελείται από την ψηφιακή τεχνολογία. Παίζουν ρόλο στη στρατηγική δημιουργία αξίας, την καινοτομία και τον μετασχηματισμό των τουριστικών εμπειριών, εκτός από τον λειτουργικό αυτοματισμό. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ο τουρισμός είναι ένας τομέας έντασης πληροφοριών όπου η αποτελεσματική διαχείριση της ροής πληροφοριών είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη, τη διανομή και την κατανάλωση υπηρεσιών (Buhalis & Law, 2008). Ως αποτέλεσμα, σε σχέση με άλλους κλάδους, ο τουρισμός έχει επηρεαστεί δυσανάλογα από τις εξελίξεις στην ψηφιακή τεχνολογία.

Η εκτεταμένη χρήση διαδικτυακών πλατφορμών και μεθόδων ψηφιακής διανομής υπήρξε μια από τις σημαντικότερες τεχνικές εξελίξεις στον τουριστικό κλάδο. Ενισχύοντας τη διαφάνεια των τιμολογιακών τιμών και κλιμακώνοντας τον ανταγωνισμό μεταξύ των προμηθευτών ταξιδιών, τα διαδικτυακά ταξιδιωτικά γραφεία (OTA), οι μηχανές μετα-αναζήτησης και οι πλατφόρμες αξιολόγησης έχουν αλλάξει τη δυναμική της αγοράς (Xiang et al., 2015). Εκτός από τη μείωση του διοικητικού ελέγχου στις στρατηγικές τιμολόγησης και τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες, οι τεχνολογίες ψηφιακής διανομής έχουν καταστεί απαραίτητες για τα ξενοδοχεία όσον αφορά την ορατότητα της αγοράς και την παραγωγή εισοδήματος. Ο αντιφατικός χαρακτήρας των ψηφιακών τεχνολογιών, οι οποίες παρέχουν τόσο δυνατότητες όσο και εξαρτήσεις, τονίζεται από αυτή τη διπλή επίδραση.

Τα Κεντρικά Συστήματα Κρατήσεων (CRS) και τα Συστήματα Διαχείρισης Ακινήτων (PMS) είναι δύο ακόμη κρίσιμες κατηγορίες ψηφιακής τεχνολογίας στον ξενοδοχειακό

κλάδο. Ενσωματώνοντας εργασίες front-office, back-office και διανομής, αυτά τα συστήματα βοηθούν τα ξενοδοχεία να διαχειρίζονται τα δεδομένα των πελατών, να μεγιστοποιούν τα ποσοστά πληρότητας και να ενισχύουν την επιχειρησιακή αποδοτικότητα (Ivanov & Webster, 2019). Η ικανότητα των ξενοδοχείων να προβλέπουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών, να προσαρμόζουν τις υπηρεσίες και να καλλιεργούν διαρκείς συνδέσεις βελτιώνεται περαιτέρω με την ενσωμάτωση του PMS με συστήματα CRM. Στρατηγικά μιλώντας, αυτά τα συστήματα υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα.

Οι τουριστικές και ξενοδοχειακές βιομηχανίες έχουν δει μια αύξηση στη χρήση εξελιγμένης ψηφιακής τεχνολογίας που συνδέεται με την λεγόμενη έννοια της Βιομηχανίας 4.0. Μεγάλες ποσότητες δομημένων και μη δομημένων δεδομένων που παράγονται από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τις έξυπνες συσκευές και τις διαδικτυακές αλληλεπιδράσεις μπορούν να υποβληθούν σε επεξεργασία από τις τουριστικές εταιρείες χάρη στην ανάλυση μεγάλων δεδομένων. Η πρόβλεψη της ζήτησης, η δυναμική τιμολόγηση και οι προσαρμοσμένες τακτικές μάρκετινγκ υποστηρίζονται από αυτά τα δεδομένα (Gretzel et al., 2015). Αυτοματοποιώντας επαναλαμβανόμενες λειτουργίες και διευκολύνοντας την επαφή σε πραγματικό χρόνο, οι εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης (AI), όπως τα chatbots, τα συστήματα συστάσεων και οι αλγόριθμοι πρόβλεψης, βελτιώνουν περαιτέρω την εμπλοκή των πελατών και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών.

Επιπλέον, το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (IoT) έχει γίνει μια επαναστατική δύναμη στις ξενοδοχειακές λειτουργίες. Ενώ τα ξενοδοχεία μπορούν να παρακολουθούν την κατανάλωση ενέργειας και τις απαιτήσεις συντήρησης σε πραγματικό χρόνο, τα έξυπνα δωμάτια με συσκευές με δυνατότητα IoT επιτρέπουν στους επισκέπτες να διαχειρίζονται τον φωτισμό, τη θερμοκρασία και τα συστήματα ψυχαγωγίας (Buhalis & Leung, 2018). Αυτές οι τεχνολογίες παρέχουν σημαντικές δυνατότητες για βελτιστοποίηση των πόρων και περιβαλλοντική βιωσιμότητα, εκτός από τη βελτίωση της εμπειρίας των επισκεπτών. Ωστόσο, η εφαρμογή τους απαιτεί σημαντική οικονομική δαπάνη και τεχνολογική τεχνογνωσία, η οποία μπορεί να αποτρέψει τα μικρότερα ξενοδοχεία από το να τα υιοθετήσουν.

Η σύγχρονη συμπεριφορά των επισκεπτών επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις εφαρμογές και την τεχνολογία για κινητά. Καθ' όλη τη διάρκεια του τουριστικού ταξιδιού, τα

smartphones χρησιμεύουν ως πολυχρηστικοί ταξιδιωτικοί σύντροφοι που διευκολύνουν την κράτηση, την επικοινωνία, την πλοήγηση και την ανταλλαγή εμπειριών. Οι ανέπαφες υπηρεσίες, το ψηφιακό check-in και check-out, καθώς και η άμεση επικοινωνία με τους επισκέπτες καθίστανται δυνατές για τα ξενοδοχεία μέσω εφαρμογών για κινητά. Αυτή η τάση επιταχύνθηκε κατά τη διάρκεια και μετά την πανδημία COVID-19 (OECD, 2020). Αυτές οι αλλαγές αποτελούν μέρος μιας ευρύτερης τάσης στις υπηρεσίες φιλοξενίας προς την ευκολία, την προσαρμογή και την ευελιξία. Πώς λένε οι ακαδημαϊκοί να αξιολογούμε τις τεχνολογίες; Σε σχέση με τι διαστάσεις; Γιατί και πώς να το αξιολογούμε;

Οι προαναφερθείσες τεχνικές εξελίξεις έχουν σημαντικές επιπτώσεις στη βιωσιμότητα, εκτός από την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών:

Οφέλη για το περιβάλλον: Η χρήση χαρτιού σχεδόν εξαλείφεται μέσω του ψηφιακού check-in και check-out και της ψηφιακής επικοινωνίας μέσω εφαρμογών, γεγονός που μειώνει τα απόβλητα και την αποψίλωση των δασών (Bohdanowicz, 2006). Σύμφωνα με τους Buhalis και Leung (2018), οι εφαρμογές ελέγχου δωματίων (όπως ο φωτισμός και η θερμοκρασία) μπορούν να εξοικονομήσουν σπάταλη ενέργεια έως και 15% έως 20%. Τα πλαστικά απόβλητα μειώνονται όταν χρησιμοποιούνται κινητά κλειδιά αντί για πλαστικές κάρτες-κλειδιά.

Κοινωνικά οφέλη: Ενθαρρύνοντας τους ταξιδιώτες να επιλέγουν τα μέσα μαζικής μεταφοράς αντί για ταξί ή ενοικιαζόμενα αυτοκίνητα, οι εφαρμογές πλοήγησης και οι ψηφιακοί ταξιδιωτικοί οδηγοί μειώνουν την κυκλοφοριακή συμφόρηση και τον θόρυβο στις πόλεις (Gössling, 2021).

Οικονομικά πλεονεκτήματα: Τα λειτουργικά έξοδα του ξενοδοχείου μειώνονται άμεσα με τη χρήση λιγότερου χαρτιού, ηλεκτρικής ενέργειας και πλαστικού, γεγονός που προάγει την οικονομική βιωσιμότητα. Οι εφαρμογές για κινητά ενισχύουν επίσης την ικανοποίηση των καταναλωτών, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα και τη φήμη (Sigala, 2018).

Η υιοθέτηση της τεχνολογίας από μόνη της δεν διασφαλίζει καλύτερη απόδοση ή βιώσιμα αποτελέσματα. Αντίθετα, πλεονεκτήματα προκύπτουν όταν οι ψηφιακές τεχνολογίες συνδυάζονται σκόπιμα με τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών, τους οργανωτικούς στόχους και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού (Vial, 2019). Το αν η τεχνολογία

χρησιμοποιείται δημιουργικά ή απλώς ως λειτουργικά εργαλεία στον ξενοδοχειακό κλάδο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις διοικητικές συμπεριφορές, τον ψηφιακό αλφαριθμητισμό και την εταιρική κουλτούρα.

Μια κριτική αξιολόγηση της ψηφιακής τεχνολογίας στον τουρισμό αποκτά επίσης ολοένα και μεγαλύτερη σημασία, σύμφωνα με τους μελετητές. Σύμφωνα με τον Gössling (2021), οι τρέχουσες αξιολογήσεις είναι συχνά υπερβολικά αισιόδοξες, μονοδιάστατες και απλές, δίνοντας έμφαση στις εμπορικές προοπτικές εις βάρος των δυσμενών αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τους Zeqiri, Ben Youssef και Maherzi Zahar (2025), αυτή η κριτική αξιολογεί την τεχνολογία με βάση πέντε κύριες διαστάσεις:

Πρώτον, η ισχύς στην αγορά και η ψηφιακή εξάρτηση: πώς μεγάλες πλατφόρμες όπως η Booking.com και η Airbnb δημιουργούν μονοπωλιακές ρυθμίσεις και καθιστούν τις μικρές επιχειρήσεις εξαρτημένες από αυτές.

Δεύτερον, πώς ο αυτοματισμός αλλάζει τη φύση της εργασίας και πώς η Τεχνητή Νοημοσύνη επηρεάζει την απασχόληση, τα επίπεδα δεξιοτήτων και την ποιότητα της εργασίας.

Τρίτον, η ψηφιακή ένταξη αναφέρεται στο εάν οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση στη νέα τεχνολογία.

Τέταρτον, γνήσιες καινοτομίες βιωσιμότητας: οι τρόποι με τους οποίους η τεχνολογία είτε βοηθά είτε εμποδίζει τις επιπτώσεις στο περιβάλλον.

Η πέμπτη είναι η ασφάλεια και η διακυβέρνηση δεδομένων, η οποία περιλαμβάνει ανησυχίες σχετικά με τον έλεγχο δεδομένων, την αλγοριθμική προκατάληψη και την ιδιωτικότητα. Το απόρρητο των δεδομένων, η κυβερνοασφάλεια, η κυριαρχία στις πλατφόρμες και η τεχνολογική εξάρτηση αποτελούν περαιτέρω προκλήσεις που δημιουργούν ανησυχίες σχετικά με τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των τουριστικών επιχειρήσεων (Sigala, 2018).

Αυτή η κριτική αξιολόγηση στοχεύει τόσο στον εντοπισμό όσο και στη μείωση κινδύνων όπως η συγκέντρωση εξουσίας, η αλγοριθμική προκατάληψη και οι παραβιάσεις της ιδιωτικής ζωής, καθώς και στην αναγνώριση της πραγματικής συμβολής της τεχνολογίας

στους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (ιδίως τους ΣΒΑ 8, 10, 12, 13 και 16) (Gössling, 2021). Οι ψηφιακές τεχνολογίες δεν είναι ουδέτερες, όπως επισημαίνει ο Gössling. Αν και αποτελούν «προσιτές τιμές» για τους πελάτες, ανταλλάσσονται με «παραχωρήσεις» - προσωπικές πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη και ίσως την επιρροή των αποφάσεών τους. Χωρίς αυστηρή αξιολόγηση, διατρέχουμε τον κίνδυνο να χρησιμοποιήσουμε τεχνολογίες που αποδυναμώνουν την κοινωνική συνοχή, συγκεντρώνουν τον πλούτο σε έναν μικρό αριθμό ανθρώπων και διαιωνίζουν την ανισότητα.

Ανησυχίες σχετικά με τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των τουριστικών επιχειρήσεων εγείρονται από ζητήματα που αφορούν την προστασία των δεδομένων, την κυβερνοασφάλεια, την κυριαρχία των πλατφορμών και την τεχνολογική εξάρτηση (Sigala, 2018). Αυτά τα ζητήματα υπογραμμίζουν πόσο σημαντικό είναι να εξετάσουμε πώς η διοίκηση των ξενοδοχείων βλέπει και σταθμίζει τις επιπτώσεις της ψηφιακής τεχνολογίας στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον (Celtek, 2023).

Συμπερασματικά, οι ψηφιακές τεχνολογίες αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο του ψηφιακού μετασχηματισμού των τομέων του τουρισμού και της φιλοξενίας, επηρεάζοντας τρεις κρίσιμες πτυχές των λειτουργιών τους που εξετάστηκαν στις προηγούμενες υποενότητες:

Πρώτον, οι εμπειρίες των πελατών (υποενότητα 2.1.2): οι πλατφόρμες ψηφιακής αξιολόγησης επηρεάζουν τη φήμη και τις προσδοκίες, ενώ οι εφαρμογές για κινητά και τα chatbots επιτρέπουν την εξατομίκευση, την άμεση σύνδεση και την ανέπαφη εξυπηρέτηση (Xiang et al., 2015; Sigala, 2018).

Δεύτερον, η στρατηγική λήψη αποφάσεων (υποενότητες 2.1.2 και 2.1.3): Η πρόβλεψη της ζήτησης, η δυναμική τιμολόγηση και η τμηματοποίηση της αγοράς καθίστανται δυνατές από την ανάλυση μεγάλων δεδομένων και τα συστήματα CRM, τα οποία αντικαθιστούν τη διαίσθηση με μια μέθοδο που βασίζεται σε δεδομένα (Buhalis & Leung, 2018; Vial, 2019).

Τρίτον, οι λειτουργικές διαδικασίες (υποενότητα 2.1.3): η κατανομή δωματίων, ο έλεγχος αποθεμάτων και η ενεργειακή απόδοση βελτιστοποιούνται από συστήματα διαχείρισης ακινήτων (PMS), αυτοματοποιημένο check-in και check-out και το Διαδίκτυο

των Πραγμάτων (IoT), το οποίο μειώνει τα λειτουργικά έξοδα και τα λάθη (Ivanov & Webster, 2019; Buhalis, 2020).

Ο αντίκτυπος της ψηφιακής τεχνολογίας είναι πολύπλευρος και ειδικός για το περιβάλλον, θέτοντας τόσο οφέλη όσο και κινδύνους για τη βιωσιμότητα. Προκειμένου να αξιολογηθεί η συμβολή αυτών των τεχνολογιών στην ανάπτυξη του βιώσιμου τουρισμού, είναι απαραίτητο να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο τα ξενοδοχεία τις χρησιμοποιούν και τις ερμηνεύουν, ιδίως σε αστικές περιοχές όπως η Αθήνα που αντιμετωπίζουν περίπλοκες διαρθρωτικές προκλήσεις.

2.1.3 Ψηφιακός μετασχηματισμός ξενοδοχείων: στρατηγικές και επιχειρησιακές πτυχές

Στον ξενοδοχειακό τομέα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός λαμβάνει χώρα τόσο σε λειτουργικό όσο και σε στρατηγικό επίπεδο, αλλάζοντας τόσο τις μακροπρόθεσμες οργανωτικές τροχιές όσο και τις καθημερινές λειτουργίες. Ενώ η αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων διαδικασιών και η αύξηση της αποδοτικότητας ήταν οι κύριοι στόχοι της πρώιμης υιοθέτησης της τεχνολογίας ξενοδοχείων, ο σύγχρονος ψηφιακός μετασχηματισμός περιλαμβάνει πιο εκτεταμένες προσαρμογές στην εταιρική κουλτούρα, την ανταγωνιστική τοποθέτηση και τον σχεδιασμό υπηρεσιών (Buhalis & Leung, 2018). Η κατανόηση του εύρους και των επιπτώσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού στον ξενοδοχειακό κλάδο απαιτεί τη δυνατότητα διάκρισης μεταξύ λειτουργικών και στρατηγικών διαστάσεων (Celtek, 2023).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδέεται στενά με τη βελτίωση των διαδικασιών, την εξοικονόμηση κόστους και την τυποποίηση των υπηρεσιών σε λειτουργικό επίπεδο. Για τη βελτίωση των λειτουργιών του front-office και του back-office, τα ξενοδοχεία εξαρτώνται όλο και περισσότερο από ολοκληρωμένες ψηφιακές τεχνολογίες όπως οι τεχνολογίες Διαχείρισης Ακινήτων (PMS), τα Συστήματα Διαχείρισης Εσόδων (RMS) και οι πλατφόρμες Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών (CRM). Τα ξενοδοχεία μπορούν να αυξήσουν την επιχειρησιακή αποδοτικότητα και την ανταπόκριση χρησιμοποιώντας αυτές τις τεχνολογίες για την παρακολούθηση της πληρότητας, της τιμολόγησης, του αποθέματος και των προτιμήσεων των πελατών σε πραγματικό χρόνο (Ivanov & Webster, 2019). Τα κιόσκια

αυτοεξυπηρέτησης, το check-in και check-out μέσω κινητού και τα chatbot που λειτουργούν με τεχνητή νοημοσύνη αποτελούν παραδείγματα τεχνολογιών αυτοματισμού που ελαχιστοποιούν περαιτέρω τις διαδικασίες έντασης εργασίας και βελτιώνουν την ταχύτητα εξυπηρέτησης.

Τα ξενοδοχεία μπορούν να παρακολουθούν να εντοπίζουν προληπτικά ζητήματα συντήρησης και να διαχειρίζονται την κατανάλωση ενέργειας χρησιμοποιώντας συσκευές του Διαδικτύου των Πραγμάτων (IoT) (Buhalis & Leung, 2018). Αυτές οι εφαρμογές δείχνουν πώς η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει τους στόχους περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και να αυξήσει την αποτελεσματικότητα ταυτόχρονα (Sigala, 2018).

Πέρα από τις λειτουργικές βελτιώσεις, ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει ολόένα και περισσότερο τον στρατηγικό προσανατολισμό των ξενοδοχειακών οργανισμών. Σε αυτό το επίπεδο, οι ψηφιακές τεχνολογίες ενσωματώνονται σε επιχειρηματικά μοντέλα, προτάσεις αξίας και ανταγωνιστικές στρατηγικές. Τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν την ανάλυση δεδομένων για να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με τη συμπεριφορά των πελατών, τις τάσεις της αγοράς και τα πρότυπα ζήτησης, επιτρέποντας μια πιο ενημερωμένη στρατηγική λήψη αποφάσεων (Vial, 2019). Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και οι ψηφιακές πλατφόρμες χρησιμεύουν ως χώροι για τη συνδημιουργία αξίας, όπου οι επισκέπτες συμμετέχουν ενεργά στη δημιουργία της εμπειρίας τους αντί να είναι παθητικοί δέκτες (Vargo & Lusch, 2004; Buhalis & Sinarta, 2019). Υπάρχουν τέσσερις βασικοί τρόποι με τους οποίους συμβαίνει η συνδημιουργία:

Πρώτον, μέσω σχολίων (κριτικές/βαθμολογίες): οι επισκέπτες χρησιμοποιούν ιστότοπους όπως το TripAdvisor και το Google Reviews για να βαθμολογήσουν δημόσια τις εμπειρίες τους. Οι μελλοντικοί επισκέπτες επηρεάζονται από αυτές τις παρατηρήσεις και η διοίκηση του ξενοδοχείου μπορεί να τις χρησιμοποιήσει για να κάνει συγκεκριμένες αλλαγές (Xiang et al., 2015). Για παράδειγμα, η παροχή ήσυχων δωματίων ή ωτοασπίδων μπορεί να προκύψει από μια αναφορά για ένα θορυβώδες δωμάτιο.

Δεύτερον, μέσω της αλληλεπίδρασης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης: οι επισκέπτες δημοσιεύουν εικόνες, βίντεο και στιγμιότυπα σε πραγματικό χρόνο από τη διαμονή τους στο Facebook, το Instagram και το TikTok. Όταν το ξενοδοχείο αναδημοσιεύει ή απαντά σε

περιεχόμενο που δημιουργείται από χρήστες (UGC), ενισχύει τη σύνδεση αμοιβαιότητας και χρησιμεύει ως κοινωνική απόδειξη και δωρεάν προώθηση (Sigala, 2018).

Τρίτον, μέσω άμεσης ψηφιακής επικοινωνίας: οι επισκέπτες μπορούν να υποβάλλουν αιτήματα σε πραγματικό χρόνο για εξατομικευμένες υπηρεσίες (όπως ένα επιπλέον μαξιλάρι ή μια μοναδική διακόσμηση επετείου) χρησιμοποιώντας εφαρμογές όπως το WhatsApp, chatbots ή ιδιόκτητα προγράμματα ξενοδοχείων. Μια ξεχωριστή εμπειρία παράγεται από τη δυναμική προσαρμογή της υπηρεσίας (Ivanov & Webster, 2019).

Τέταρτον, χρησιμοποιώντας εξειδικευμένες πλατφόρμες συν-δημιουργίας, ορισμένα ξενοδοχεία δημιουργούν διαδικτυακές κοινότητες όπου οι επισκέπτες παρέχουν προτάσεις για βελτιώσεις ή νέες υπηρεσίες, συμβάλλοντας άμεσα στο σχέδιο ανάπτυξης της εταιρείας (Buhalis, 2020).

Για τα ξενοδοχεία, η συν-δημιουργία έχει σημαντικές επιπτώσεις, καθώς ενισχύει την αφοσίωση των πελατών, ενισχύει την ποιότητα των υπηρεσιών, προσφέρει δωρεάν προώθηση και επιταχύνει την επίλυση προβλημάτων. Ωστόσο, υπάρχουν και κίνδυνοι που σχετίζονται με αυτό: άνιση συμμετοχή (μόνο ένας μικρός αριθμός επισκεπτών δημοσιεύει αξιολογήσεις), απώλεια ελέγχου επί της αφήγησης (μια αρνητική κριτική μπορεί να βλάψει μια φήμη) και έξοδα διαχείρισης (συνεχής παρακολούθηση και αντίδραση). Από άποψη βιωσιμότητας, η συνδημιουργία μπορεί να βελτιώσει την κοινωνική λογοδοσία και τις περιβαλλοντικές πρακτικές (π.χ. προτάσεις για τη μείωση των αποβλήτων) (Gössling, 2021· Sigala, 2018).

Ο στρατηγικός ψηφιακός μετασχηματισμός περιλαμβάνει επίσης την αναδιαμόρφωση των σχέσεων με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, συμπεριλαμβανομένων των διαδικτυακών ταξιδιωτικών πρακτορείων, των παρόχων τεχνολογίας, των οργανισμών διαχείρισης προορισμών και των τοπικών κοινοτήτων. Η κυριαρχία των ψηφιακών πλατφορμών έχει αλλάξει τη δυναμική ισχύος εντός της αλυσίδας αξίας του τουρισμού, αυξάνοντας συχνά την εξάρτηση των ξενοδοχείων από τους μεσάζοντες, ενώ ταυτόχρονα επεκτείνει την εμβέλεια της αγοράς (Xiang et al., 2015). Ως αποτέλεσμα, τα ξενοδοχεία πρέπει να εξισορροπήσουν τα οφέλη της ορατότητας που βασίζεται σε πλατφόρμες με τους κινδύνους της μειωμένης αυτονομίας και της πίεσης στο περιθώριο κέρδους.

Μια σημαντική διάσταση του στρατηγικού ψηφιακού μετασχηματισμού αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα και την ηγεσία. Οι μελετητές τονίζουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί μια στροφή προς μια πιο ευέλικτη, προσανατολισμένη στη μάθηση και βασισμένη στην καινοτομία οργανωσιακή κουλτούρα (Vial, 2019). Στα ξενοδοχεία, αυτή η μετατόπιση μπορεί να περιορίζεται από ιεραρχικές δομές, τυποποιημένες διαδικασίες και πρακτικές διαχείρισης που αποφεύγουν τον κίνδυνο, ιδιαίτερα σε οικογενειακές ή μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Οι διοικητικές αντιλήψεις και η δέσμευση της ηγεσίας παίζουν επομένως κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό του εάν ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιδιώκεται ως στρατηγική ευκαιρία ή περιορίζεται σε σταδιακές λειτουργικές βελτιώσεις.

Η βιβλιογραφία επισημαίνει επίσης σημαντικές ανισότητες στον ψηφιακό μετασχηματισμό μεταξύ μεγάλων ξενοδοχειακών αλυσίδων και ανεξάρτητων ή μικρής κλίμακας ξενοδοχείων. Οι μεγάλες αλυσίδες συνήθως διαθέτουν μεγαλύτερους οικονομικούς πόρους, τυποποιημένα συστήματα και πρόσβαση σε εξειδικευμένη εμπειρογνομosύνη, επιτρέποντας πιο ολοκληρωμένες ψηφιακές στρατηγικές (Hjalager, 2010). Αντίθετα, τα μικρότερα ξενοδοχεία συχνά υιοθετούν ψηφιακές τεχνολογίες επιλεκτικά, εστιάζοντας στις άμεσες λειτουργικές ανάγκες και όχι στη μακροπρόθεσμη στρατηγική ολοκλήρωση. Αυτή η άνιση υιοθέτηση εγείρει ανησυχίες σχετικά με τα ψηφιακά χάσματα στον τομέα της φιλοξενίας και τις επιπτώσεις τους στην ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα.

Η αντίθεση μεταξύ του λειτουργικού και του στρατηγικού ψηφιακού μετασχηματισμού είναι ιδιαίτερα σημαντική από την άποψη της βιωσιμότητας. Ο στρατηγικός ψηφιακός μετασχηματισμός παρέχει περισσότερες δυνατότητες ενσωμάτωσης των εννοιών της βιωσιμότητας σε θεμελιώδη επιχειρηματικά μοντέλα, παρόλο που η λειτουργική ψηφιοποίηση μπορεί να βοηθήσει στην αποδοτικότητα των πόρων και την εξοικονόμηση κόστους. Για παράδειγμα, η διαχείριση της ζήτησης, η σαφής επικοινωνία των επισκεπτών σχετικά με τις πρωτοβουλίες βιωσιμότητας και οι βιώσιμες στρατηγικές τιμολόγησης μπορούν να υποστηριχθούν από τη λήψη αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα. Αυτά τα αποτελέσματα, ωστόσο, εξαρτώνται από το εάν η βιωσιμότητα θεωρείται δευτερεύων ή συμβολικός στόχος ή εάν περιλαμβάνεται άμεσα στις ψηφιακές τακτικές (Kansakar et al., 2019).

Συμπερασματικά, η αποτελεσματικότητα, η ποιότητα των υπηρεσιών, η οργανωσιακή κουλτούρα και η ανταγωνιστική τοποθέτηση επηρεάζονται από τις λειτουργικές και στρατηγικές πτυχές του ψηφιακού μετασχηματισμού των ξενοδοχείων. Ο στρατηγικός ψηφιακός μετασχηματισμός επιτρέπει βαθύτερη οργανωσιακή αλλαγή και καλύτερη ευθυγράμμιση με τους στόχους βιωσιμότητας, ενώ η λειτουργική ψηφιοποίηση προσφέρει παρατηρήσιμα βραχυπρόθεσμα πλεονεκτήματα. Η αξιολόγηση της σημασίας του ψηφιακού μετασχηματισμού στην προώθηση της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης, ειδικά σε αστικές περιοχές όπως η Αθήνα, απαιτεί κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ξενοδόχοι βλέπουν και διαχειρίζονται αυτούς τους παράγοντες (Kansakar et al., 2019).

2.1.4 Οργανωτικές και διοικητικές πτυχές του ψηφιακού μετασχηματισμού ξενοδοχείων

Αντί να είναι απλώς μια τεχνολογική διαδικασία, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι ουσιαστικά οργανωτικός και διοικητικός. Οι ψηφιακές τεχνολογίες προσφέρουν την υποδομή και τα εργαλεία για αλλαγή, αλλά το αν θα ενσωματωθούν επιτυχώς στις λειτουργίες και τα σχέδια των ξενοδοχείων εξαρτάται από το διοικητικό όραμα, την ηγεσία και τις οργανωτικές ικανότητες (Vial, 2019). Ως αποτέλεσμα, τα προσωπικά, πολιτιστικά και δομικά στοιχεία παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία των έργων ψηφιακού μετασχηματισμού στα ξενοδοχεία.

Η ηγεσία και το στρατηγικό όραμα είναι βασικές οργανωτικές πτυχές του ψηφιακού μετασχηματισμού. Με τον καθορισμό στόχων, την ανάθεση πόρων και την ενθάρρυνση μιας καινοτόμου νοοτροπίας, οι διευθυντές ξενοδοχείων είναι κρίσιμοι για τον καθορισμό της πορείας και της έκτασης των ψηφιακών προσπαθειών. Η έρευνα δείχνει ότι ο επιτυχημένος ψηφιακός μετασχηματισμός στις επιχειρήσεις φιλοξενίας συσχετίζεται θετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία ορίζεται από το άνοιγμα στην αλλαγή, τον προσανατολισμό στη μάθηση και τη μακροπρόθεσμη σκέψη (Buhalis & Leung, 2018). Αντίθετα, οι συντηρητικές ή οι αποφεύγουσες τον κίνδυνο διοικητικές προοπτικές μερικές φορές περιορίζουν την ψηφιοποίηση σε μικρής κλίμακας λειτουργικές βελτιώσεις, εμποδίζοντας τον πιο σημαντικό οργανωτικό μετασχηματισμό.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό των ξενοδοχείων είναι η οργανωσιακή κουλτούρα. Η επιτυχής υιοθέτηση της ψηφιακής τεχνολογίας υποστηρίζεται από μια κουλτούρα που προωθεί τον πειραματισμό, τη διαλειτουργική συνεργασία και τη συνεχή μάθηση (Vial, 2019). Παρ' όλα αυτά, πολλές ξενοδοχειακές οργανώσεις, ειδικά οι μικρές, οικογενειακές επιχειρήσεις- διακρίνονται από τακτικές διαδικασίες, ιεραρχικές δομές και μεγάλη εξάρτηση από συμβατικές μεθόδους. Αυτά τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά μπορεί να οδηγήσουν σε αντίσταση στην ψηφιακή αλλαγή, ιδιαίτερα όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι νέες τεχνολογίες θέτουν σε κίνδυνο την ασφάλεια της εργασίας τους ή την ποιότητα των υπηρεσιών τους (Sigala, 2018).

Οι ψηφιακές δεξιότητες και το ανθρώπινο δυναμικό είναι επίσης κρίσιμα. Ο ξενοδοχειακός τομέας ιστορικά έχει δώσει λιγότερη έμφαση στην ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και είναι εντάσεως εργασίας και προσανατολισμένος στις υπηρεσίες. Εκτός από την τεχνική επάρκεια, ο επιτυχημένος ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί αναλυτικές δεξιότητες, γνώση δεδομένων και την ικανότητα μετατροπής των ψηφιακών γνώσεων σε επιλογές διαχείρισης (Ivanov & Webster, 2019). Η ικανότητα των ξενοδοχείων να αξιοποιούν σωστά τις τεχνολογικές εξελίξεις παρεμποδίζεται μερικές φορές από την έλλειψη εκπαίδευσης και συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης στις ψηφιακές δεξιότητες, ειδικά στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (MME).

Τα αποτελέσματα του ψηφιακού μετασχηματισμού διαμορφώνονται περαιτέρω από τον εσωτερικό συντονισμό και την οργανωτική δομή. Οι ροές εργασίας, τα καθήκοντα εργασίας και τα πρότυπα επικοινωνίας των τμημάτων πρέπει μερικές φορές να αλλάξουν ως αποτέλεσμα της ενσωμάτωσης της ψηφιακής τεχνολογίας (Kansakar et al., 2019). Η στρατηγική χρησιμότητα των ψηφιακών τεχνολογιών μπορεί να περιορίζεται από τα ξενοδοχεία που λειτουργούν σε λειτουργικά σιλό, τα οποία μπορεί να δυσκολεύονται να ολοκληρώσουν την ολοκλήρωση συστημάτων και την ανταλλαγή δεδομένων (Hjalager, 2010). Από την άλλη πλευρά, οι πιο προσαρμόσιμες και αποκεντρωμένες δομές διευκολύνουν τη συνεργασία τμημάτων όπως το μάρκετινγκ, οι λειτουργίες και η διαχείριση βιωσιμότητας, επιτρέποντας μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Από διοικητικής άποψης, η ψηφιοποίηση έχει ολοένα και μεγαλύτερο αντίκτυπο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οι διευθυντές ξενοδοχείων ενδέχεται να βασίζονται σε πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο σχετικά με τη συμπεριφορά των πελατών, τις διακυμάνσεις της ζήτησης και την επιχειρησιακή απόδοση αντί να λαμβάνουν αποφάσεις βασισμένες αποκλειστικά στη διαίσθηση, χάρη στη λήψη αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα (Xiang et al., 2015). Παρ' όλα αυτά, η έρευνα δείχνει ότι η εμπιστοσύνη της διοίκησης στην ανάλυση δεδομένων ποικίλλει σημαντικά. Ο στρατηγικός αντίκτυπος του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να μειωθεί εάν οι διευθυντές ξενοδοχείων συνεχίσουν να έχουν αμφιβολίες σχετικά με τις αλγοριθμικές συστάσεις ή είναι ανίκανοι να ερμηνεύσουν σωστά τα ψηφιακά δεδομένα.

Όσον αφορά τους στόχους βιωσιμότητας, οι οργανωτικές και διαχειριστικές πτυχές του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Οι ψηφιακές προσπάθειες, όπως τα έξυπνα συστήματα διαχείρισης ενέργειας ή η ανοιχτή επικοινωνία βιωσιμότητας με τους επισκέπτες, είναι πιο πιθανό να ενσωματώσουν περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς παράγοντες εάν οι διευθυντές βλέπουν την ψηφιακή τεχνολογία ως στρατηγικούς παράγοντες που διευκολύνουν τη βιωσιμότητα. Από την άλλη πλευρά, οι ψηφιακές τεχνολογίες χρησιμοποιούνται συχνά με αποσπασματικό και συμβολικό τρόπο, με μικρό μακροπρόθεσμο αντίκτυπο, όταν η βιωσιμότητα θεωρείται εργαλείο μάρκετινγκ ή αναγκαιότητα συμμόρφωσης (Kansakar et al., 2019).

Τέλος, η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι μια εφάπαξ προσπάθεια, αλλά μάλλον μια συνεχής και εξελισσόμενη διαδικασία. Για τα ξενοδοχεία που εργάζονται σε δυναμικά και ψηφιακά περιβάλλοντα, η οργανωσιακή μάθηση και η προσαρμογή είναι κατά συνέπεια κρίσιμες δεξιότητες (Vial, 2019). Ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσεται ο ψηφιακός μετασχηματισμός με την πάροδο του χρόνου διαμορφώνεται από τις διοικητικές στάσεις, τις αντιλήψεις και τα γνωστικά πλαίσια. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν το πόσο γρήγορα υιοθετούνται οι ψηφιακές πρωτοβουλίες, καθώς και το πόσο καλά συνδέονται με τους γενικότερους οργανωτικούς στόχους.

Συμπερασματικά, η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ψηφιακές τεχνολογίες αγκαλιάζονται και χρησιμοποιούνται στα ξενοδοχεία απαιτεί κατανόηση των οργανωτικών και διαχειριστικών πτυχών του ψηφιακού μετασχηματισμού. Το αν ο ψηφιακός

μετασχηματισμός θα οδηγήσει σε βαθιά στρατηγική αλλαγή ή απλώς σε επιφανειακή ψηφιοποίηση εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η ηγεσία, η κουλτούρα, τα talenta, η οργανωτική δομή και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Επομένως, είναι σημαντικό να εξετάσουμε πώς τα ξενοδοχεία βλέπουν αυτές τις πτυχές, προκειμένου να αξιολογήσουμε πώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να υποστηρίξει την ανάπτυξη του βιώσιμου τουρισμού σε πόλεις όπως η Αθήνα.

2.1.5 Εμπόδια και δυσκολίες στον ψηφιακό μετασχηματισμό των ξενοδοχείων

Παρόλο που ο ξενοδοχειακός τομέας αρχίζει να βλέπει τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως στρατηγική αναγκαιότητα, μια ποικιλία οργανωτικών, δομικών και συμφραζόμενων εμποδίων μερικές φορές εμποδίζει την εφαρμογή του. Η βιβλιογραφία συχνά επισημαίνει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον ξενοδοχειακό κλάδο δεν είναι ούτε ομοιόμορφος ούτε γραμμικός, ειδικά για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (MME), οι οποίες ελέγχουν μεγάλο αριθμό τουριστικών αξιοθέατων (Hjalager, 2010). Η ερμηνεία του διαφορετικού ρυθμού και της έκτασης του ψηφιακού μετασχηματισμού στον ξενοδοχειακό κλάδο απαιτεί κατανόηση αυτών των δυσκολιών.

Οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι αποτελούν ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια στον ψηφιακό μετασχηματισμό των ξενοδοχείων. Οι εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης, οι υποδομές του Διαδικτύου των Πραγμάτων (IoT) και τα ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης αποτελούν παραδείγματα προηγμένων ψηφιακών τεχνολογιών που απαιτούν σημαντική αρχική επένδυση, συνεχή συντήρηση και ενημερώσεις. Οι ολοκληρωμένες ψηφιακές στρατηγικές συχνά αποθαρρύνονται για ανεξάρτητα και μικρής κλίμακας ξενοδοχεία λόγω περιορισμένης πρόσβασης στη χρηματοδότηση και αβεβαιότητας σχετικά με την απόδοση της επένδυσης (Ivanov & Webster, 2019).

Η απουσία ψηφιακής γνώσης και επάρκειας στις ξενοδοχειακές εταιρείες είναι ένα δεύτερο σημαντικό ζήτημα. Υπάρχουν ελλείψεις δεξιοτήτων σε τομείς όπως η ανάλυση δεδομένων, η κυβερνοασφάλεια και η διαμόρφωση ψηφιακής στρατηγικής, επειδή ο ξενοδοχειακός τομέας ιστορικά έχει δώσει μεγαλύτερη έμφαση στις διαπροσωπικές ικανότητες εξυπηρέτησης παρά στις τεχνολογικές ικανότητες (Sigala, 2018). Τα ξενοδοχεία

ενδέχεται να δυσκολεύονται να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τις ψηφιακές τεχνολογίες ή ενδέχεται να εξαρτώνται υπερβολικά από εξωτερικούς προμηθευτές τεχνολογίας, ελλείψει κατάλληλης εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου κεφαλαίου. Αυτή η εξάρτηση μπορεί να περιορίσει τον έλεγχο της διοίκησης στον ψηφιακό μετασχηματισμό και την οργανωσιακή μάθηση.

Οι προκλήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στα ξενοδοχεία διαμορφώνονται περαιτέρω από θεσμικές και συμφραζόμενες μεταβλητές. Τα ποσοστά υιοθέτησης των ψηφιακών τεχνολογιών επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τρεις αλληλένδετους παράγοντες: την εθνική ψηφιακή υποδομή, τα νομικά πλαίσια και την υποστήριξη της δημόσιας πολιτικής. Ακολουθεί μια ανάλυση καθενός με συγκεκριμένα παραδείγματα από την Ελλάδα:

α) Εθνική ψηφιακή υποδομή

Η εθνική ψηφιακή υποδομή αναφέρεται στο σύνολο των ψηφιακών πλατφορμών, δικτύων και συστημάτων που έχει δημιουργήσει το κράτος για την παροχή υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις. Στην Ελλάδα, τυπικά παραδείγματα είναι:

Η πλατφόρμα mydigitaltourism.gr (προϋπολογισμός 13,1 εκατομμύρια ευρώ) που ψηφιοποιεί το Μητρώο Τουριστικών Επιχειρήσεων (e-MHTE) και είναι διασυνδεδεμένη με το gov.gr, το TAXISNET και το GEMI, μειώνοντας τη γραφειοκρατία για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Υπουργείο Τουρισμού, 2025).

Το ενιαίο ηλεκτρονικό εισιτήριο για 108 αρχαιολογικούς χώρους (Απρίλιος 2026), το οποίο παρέχει δεδομένα σε πραγματικό χρόνο για τη ροή επισκεπτών, επιτρέποντας την καλύτερη διαχείριση του τουριστικού φορτίου.

Η ψηφιακή πλατφόρμα για τις παραχωρήσεις παραλιών (Ιανουάριος 2026), η οποία διασυνδέεται με το TAXIS, το e-toll και τη Διαύγεια, αντικαθιστώντας την χειροκίνητη υποβολή δικαιολογητικών.

Η ύπαρξη τέτοιων υποδομών διευκολύνει την ψηφιακή λειτουργία των ξενοδοχείων, μειώνει τη γραφειοκρατία και επιταχύνει την αδειοδότηση. Ωστόσο, απαιτεί από τα

ξενοδοχεία να διαθέτουν ψηφιακές δεξιότητες και αρχικό κόστος προσαρμογής, κάτι που αποτελεί μεγαλύτερη πρόκληση για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ).

β) Νομικά πλαίσια

Τα νομικά πλαίσια περιλαμβάνουν τους νόμους και τους κανονισμούς που διέπουν την ψηφιακή λειτουργία, την προστασία δεδομένων, τις επενδύσεις και τις επιχειρηματικές υποχρεώσεις. Στην Ελλάδα, πρόσφατα παραδείγματα περιλαμβάνουν:

Νόμος 5202/2025 (Μάιος 2025): θεσπίζει τον έλεγχο των άμεσων ξένων επενδύσεων (ΑΞΕ) σε ευαίσθητους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των ψηφιακών υποδομών, της τεχνητής νοημοσύνης, της κυβερνοασφάλειας και – για τις περιφέρειες – των τουριστικών υποδομών, έχει αντίκτυπο στις διεθνείς επενδύσεις σε ψηφιακά ξενοδοχειακά συστήματα.

Οι κανονισμοί για τις βραχυπρόθεσμες μισθώσεις (Οκτώβριος 2025) απαγορεύουν τις νέες εγγραφές στην καρδιά της Αθήνας και επιβάλλουν μέτρα ασφαλείας, ασφάλιση και ελέγχους για όλες τις ενοικιάσεις. Επηρεάζουν το ανταγωνιστικό τοπίο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας.

Ο νόμος 4961/2022 επιτρέπει τη δημιουργία ψηφιακών τουριστικών βοηθών όπως το mAiGreece, θεσπίζοντας ένα πλαίσιο για την ανάπτυξη τεχνολογιών (τεχνητή νοημοσύνη) και ψηφιακής διακυβέρνησης.

Η υιοθέτηση τεχνολογίας μπορεί να βοηθηθεί ή να παρεμποδιστεί από νομικά πλαίσια. Η εμπιστοσύνη αυξάνεται από σαφείς κανονισμούς ανταγωνισμού και προστασίας δεδομένων, αλλά η πολυπλοκότητα και οι συνεχιζόμενες νομοθετικές αλλαγές προσθέτουν στους διοικητικούς και οικονομικούς περιορισμούς, ιδίως για τις μικρές επιχειρήσεις.

γ) Υποστήριξη της δημόσιας πολιτικής

Τα οικονομικά εργαλεία, οι επιδοτήσεις, οι φορολογικές ελαφρύνσεις και η τεχνική βοήθεια είναι παραδείγματα υποστήριξης της δημόσιας πολιτικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι κύριες περιπτώσεις στην Ελλάδα είναι:

Το Greece 2.0 (30,5 δισεκατομμύρια ευρώ) είναι το χρηματοδοτούμενο από την ΕΕ Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, το οποίο βασίζεται στην απασχόληση, την πράσινη μετάβαση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό (European Commission, 2021).

Μια επιδότηση 50 εκατομμυρίων ευρώ για καταδύσεις και υποβρύχιο τουρισμό προωθεί τη χρήση ψηφιακών εργαλείων (όπως εφαρμογές και ψηφιακούς οδηγούς) για την ενίσχυση της εμπειρίας της επίσκεψης.

Το «tourist for all» είναι ένα εγχώριο πρόγραμμα επιδότησης τουρισμού που χρησιμοποιεί ψηφιακά πιστοποιητικά για να βοηθήσει τα μικρότερα ξενοδοχεία να προσελκύσουν επισκέπτες σε ώρες εκτός αιχμής.

«One-stop shop» για επενδύσεις (Απρίλιος 2026): ένας ενιαίος φορέας υποβολής αιτήσεων για επιδοτήσεις, με ψηφιακή υποβολή μέσω Open Business που βελτιστοποιεί τις διαδικασίες.

Μια εθνική πρωτοβουλία που ονομάζεται Skillsapes-Tourism talents δημιουργεί μια ψηφιακή πλατφόρμα χρησιμοποιώντας Τεχνητή Νοημοσύνη και γεωγραφική ανάλυση για να συνδέσει τα talénta με τις απαιτήσεις της αγοράς. Προσφέροντας πόρους και βελτιστοποιώντας τις διαδικασίες, η δημόσια πολιτική μπορεί να επιταχύνει την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Ωστόσο, οι μικρότερες επιχειρήσεις συχνά αποθαρρύνονται από την πολυπλοκότητα των αιτήσεων, την καθυστέρηση πληρωμών και την άνιση πρόσβαση μεταξύ μεγάλων αλυσίδων και ΜΜΕ (Andriotis, 2018; OECD, 2020).

Κυρίως, η μελέτη τονίζει ότι πολλά από αυτά τα εμπόδια είναι τόσο δομικά όσο και αντιληπτικά. Οι αποφάσεις υιοθέτησης επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις αντιλήψεις των διαχειριστών για τους κινδύνους, την πολυπλοκότητα και τη χρησιμότητα της ψηφιακής τεχνολογίας (Vial, 2019). Τα ξενοδοχεία είναι λιγότερο πιθανό να υιοθετήσουν προληπτικές ψηφιακές πρωτοβουλίες όταν ο ψηφιακός μετασχηματισμός θεωρείται περισσότερο ως κίνδυνος ή δαπάνη παρά ως ευκαιρία για δημιουργικότητα και βιωσιμότητα. Αυτό υπογραμμίζει πόσο σημαντικό είναι να εξετάζουμε τις προοπτικές των ξενοδόχων ως έναν σημαντικό παράγοντα που συμβάλλει στα αποτελέσματα του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να επιδεινώσει αντί να μειώσει τα ζητήματα βιωσιμότητας στον ξενοδοχειακό τομέα, ελλείψει ευθυγράμμισης στρατηγικής και

κατάλληλης διαχείρισης (Buhalis & Leung, 2018). Αυτά τα ζητήματα υπογραμμίζουν την αναγκαιότητα της κριτικής και συμφραζόμενης ανάλυσης των εμποδίων στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

2.2. Η ιδέα και οι πτυχές της ανάπτυξης βιώσιμου τουρισμού

Η έκθεση της Παγκόσμιας Επιτροπής για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη με τίτλο «Το Κοινό μας Μέλλον» (WCED, 1987) διέδωσε την ιδέα της βιώσιμης ανάπτυξης, η οποία ορίζεται ως η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις τρέχουσες ανάγκες χωρίς να διακυβεύει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους. Η βιώσιμη ανάπτυξη στον τουριστικό κλάδο αναφέρεται στη διαχείριση των οικονομικών, κοινωνικών και οικολογικών πόρων με τρόπο που εγγυάται τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των προορισμών (UNWTO, 2018).

Σε κλάδους έντασης πόρων, όπως η φιλοξενία, ο περιβαλλοντικός παράγοντας επικεντρώνεται στη μείωση των αποβλήτων, της ρύπανσης και της κατανάλωσης πόρων (Bohdanowicz, 2006). Η διατήρηση της πολιτιστικής ταυτότητας, η ποιότητα ζωής των ντόπιων και οι συνθήκες εργασίας στον τουριστικό κλάδο αποτελούν όλα μέρος της κοινωνικής διάστασης. Η δίκαιη κατανομή των ανταμοιβών και η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων συνδέονται με την οικονομική διάσταση.

Λόγω της υψηλής συγκέντρωσης επισκεπτών, της πίεσης στις υποδομές και της κοινωνικής ενόχλησης, τα ζητήματα βιωσιμότητας είναι ιδιαίτερα σοβαρά σε αστικά τουριστικά αξιοθέατα όπως η Αθήνα (Ashworth & Page, 2011). Τα ξενοδοχεία αναμένεται να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη βιώσιμη διαχείριση εφαρμόζοντας κοινωνική ευθύνη, υπεύθυνη διαχείριση και διατήρηση των πόρων.

2.2.1 Θεωρητικές μέθοδοι για την ανάπτυξη του βιώσιμου τουρισμού

Οι αρνητικές επιπτώσεις του μαζικού τουρισμού στο περιβάλλον, την κοινωνία και την οικονομία έχουν οδηγήσει στη δημιουργία του βιώσιμου τουρισμού, ο οποίος έχει τις ρίζες

του στη γενικότερη θεωρία της βιωσιμότητας. Η Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (WCED, 1987) καθιέρωσε δημόσια τις εννοιολογικές βάσεις της βιωσιμότητας, ορίζοντας τη βιώσιμη ανάπτυξη ως την αντιμετώπιση των τρεχουσών απαιτήσεων χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να αντιμετωπίσουν τις δικές τους. Έκτοτε, αυτή η έννοια έχει τροποποιηθεί για να επικεντρωθεί στην υπεύθυνη διαχείριση των πόρων, των προορισμών και των σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη στο πλαίσιο του τουρισμού.

Το πλαίσιο «Triple Bottom Line» (TBL), το οποίο ενσωματώνει περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές πτυχές, είναι ένα από τα σημαντικότερα θεωρητικά μοντέλα στον βιώσιμο τουρισμό (Elkington, 1997). Επειδή προσφέρει μια οργανωμένη μέθοδο για την αξιολόγηση της απόδοσης της βιωσιμότητας, αυτό το πλαίσιο έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς στην έρευνα και την πολιτική τουρισμού. Ωστόσο, οι επικριτές υποστηρίζουν ότι το μοντέλο TBL συχνά θέτει τους οικονομικούς στόχους πάνω από τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές παραμέτρους και υπεραπλουστεύει τους δύσκολους συμβιβασμούς (Sharpley, 2020).

Ο βιώσιμος τουρισμός έχει συνδεθεί στενά με τον σχεδιασμό και τη διακυβέρνηση προορισμών στον ελληνικό ακαδημαϊκό χώρο. Ο Andriotis (2003) υπογραμμίζει τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιοι φορείς και οι τοπικοί φορείς διαμορφώνουν βιώσιμες τουριστικές διαδρομές, ειδικά σε περιοχές της Μεσογείου με εποχική ζήτηση και περιβαλλοντική ευθραυστότητα. Ο Τσάρτας (2010) τονίζει την αναγκαιότητα ενός ολοκληρωμένου τουριστικού σχεδιασμού που να επιτυγχάνει μια ισορροπία μεταξύ κοινωνικής συνοχής, πολιτιστικής διατήρησης και οικονομικής ανάπτυξης.

Θεωρώντας τον βιώσιμο τουρισμό ως μια συνεχή διαπραγμάτευση μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών εντός περίπλοκων κοινωνικο-οικολογικών συστημάτων, πιο πρόσφατες θεωρητικές προσεγγίσεις δίνουν έμφαση σε προσαρμοστικές και συστημικές απόψεις (Bramwell & Lane, 2011). Στις μητροπολιτικές περιοχές, όπου ο τουρισμός συνδέεται με τη στέγαση, τις μεταφορές και τα τοπικά μέσα διαβίωσης, αυτές οι απόψεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η βιωσιμότητα είναι μια διαδικασία που εξαρτάται από το πλαίσιο και επηρεάζεται από τις επιλογές διαχείρισης, τις τεχνολογικές εξελίξεις και τα πλαίσια διακυβέρνησης και όχι από έναν στατικό στόχο.

2.2.2 Περιβαλλοντική διάσταση του βιώσιμου τουρισμού

Ο στόχος της περιβαλλοντικής συνιστώσας του βιώσιμου τουρισμού είναι η διατήρηση των φυσικών και πολιτιστικών πόρων για τις μελλοντικές γενιές, μειώνοντας παράλληλα τις αρνητικές οικολογικές επιπτώσεις. Σημαντικές περιβαλλοντικές πιέσεις, όπως η κατανάλωση ενέργειας και νερού, η παραγωγή αποβλήτων, οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου και η απώλεια βιοποικιλότητας, συνδέονται με τις τουριστικές δραστηριότητες (Gössling et al., 2012). Ως τουριστικές επιχειρήσεις έντασης πόρων, τα ξενοδοχεία είναι απαραίτητα για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων.

Η ενεργειακή απόδοση, η εξοικονόμηση νερού, η μείωση των αποβλήτων και η εφαρμογή συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης έχουν ιστορικά συνδεθεί με την περιβαλλοντική βιωσιμότητα στον ξενοδοχειακό κλάδο (Bohdanowicz, 2006). Τα οικολογικά σήματα και τα προγράμματα πιστοποίησης έχουν διατεθεί στην αγορά ως μέσα για την προώθηση οικολογικά συνειδητής συμπεριφοράς και την επικοινωνία στους πελάτες μιας αφοσίωσης στη βιωσιμότητα. Ωστόσο, η εμπειρική έρευνα δείχνει ότι η οργανωτική ολοκλήρωση και η διοικητική δέσμευση είναι πιο σημαντικές για την επιτυχία αυτών των προγραμμάτων από την απλή επίσημη συμμόρφωση.

Η τουριστική βιομηχανία της Ελλάδας έχει υιοθετήσει συχνά μεθόδους προσανατολισμένες στην ανάπτυξη, οι οποίες έχουν επιβαρύνει τις υποδομές και το περιβάλλον. Η ατμοσφαιρική ρύπανση, η κυκλοφορία και η συγκέντρωση τουριστικών δραστηριοτήτων σε ιστορικές γειτονιές θέτουν πρόσθετες προκλήσεις για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα σε μητροπολιτικές περιοχές όπως η Αθήνα. Η σημασία της καινοτομίας και της τεχνολογίας στην προώθηση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας έχει τονιστεί όλο και περισσότερο στην πρόσφατη βιβλιογραφία. Νέοι τρόποι για τη μείωση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου των ξενοδοχείων περιλαμβάνουν τη διαχείριση του περιβάλλοντος που βασίζεται σε δεδομένα, τα έξυπνα ενεργειακά συστήματα και την παρακολούθηση της κατανάλωσης ψηφιακών πόρων (Buhalis & Leung, 2018). Ωστόσο, οι ακαδημαϊκοί προειδοποιούν ότι οι τεχνικές διορθώσεις πρέπει να ενσωματωθούν σε μια πιο ολοκληρωμένη βιωσιμότητα.

2.2.3 Κοινωνική πτυχή του βιώσιμου τουρισμού

Οι επιπτώσεις του τουρισμού στις κοινότητες υποδοχής, την πολιτιστική κληρονομιά, τις συνθήκες εργασίας και την κοινωνική ισότητα περιλαμβάνονται όλα στην κοινωνική συνιστώσα του βιώσιμου τουρισμού. Η συμμετοχή στην κοινότητα, ο σεβασμός για την τοπική κουλτούρα, οι δίκαιες πρακτικές απασχόλησης και η βελτίωση της ποιότητας ζωής των ντόπιων είναι όλα βασικά συστατικά της κοινωνικής βιωσιμότητας (UNWTO, 2018). Λόγω του ανταγωνισμού των πόρων και της γεωγραφικής συγκέντρωσης, οι κοινωνικές επιπτώσεις ενισχύονται συχνά στις μητροπολιτικές περιοχές.

Μέσω των πολιτικών απασχόλησης, των συνδέσεών τους με τους περιφερειακούς προμηθευτές και των αλληλεπιδράσεων με τους επισκέπτες και τους ντόπιους, τα ξενοδοχεία έχουν αντίκτυπο στην κοινωνική βιωσιμότητα. Η ευημερία των εργαζομένων, οι ευκαιρίες κατάρτισης και οι αξιοπρεπείς συνθήκες εργασίας αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο ως βασικά στοιχεία της κοινωνικά βιώσιμης διαχείρισης ξενοδοχείων (Baum, 2018). Ωστόσο, ειδικά σε χώρες που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στον τουρισμό, ο κλάδος της φιλοξενίας μερικές φορές επικρίνεται για εποχιακή εργασία, ασταθή απασχόληση και περιορισμένη επαγγελματική εξέλιξη.

Η κοινωνική συνοχή και η ανθεκτικότητα της κοινότητας έχουν συνδεθεί στενά με την κοινωνική βιωσιμότητα στον τουρισμό στην Ελλάδα. Σύμφωνα με τους Tsartas et al. (2015), εάν παραμεληθούν οι τοπικές απαιτήσεις, η ταχεία επέκταση του τουρισμού στις αστικές περιοχές μπορεί να επιδεινώσει την κοινωνικοοικονομική ανισότητα και να προκαλέσει την αντίθεση των ντόπιων. Ανησυχίες σχετικά με την προσιτή τιμή της στέγασης, τον εκτοπισμό και τις αλλαγές στον χαρακτήρα της κοινότητας έχουν εγείρει τα αυξανόμενα τουριστικά καταλύματα της Αθήνας.

Η κοινωνική βιωσιμότητα και ο ψηφιακός μετασχηματισμός αλληλεπιδρούν μέσω της μεταβαλλόμενης συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών, των στρατηγικών επικοινωνίας και των εργασιακών σχέσεων. Οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να συμβάλουν στην εκτόξευση θέσεων εργασίας και στην πόλωση δεξιοτήτων, ακόμη και αν μπορεί να αυξήσουν τη διαφάνεια και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή της κοινότητας. Αυτές οι συγκρούσεις

δείχνουν πόσο κρίσιμες είναι οι γνώσεις διαχείρισης και οι ηθικές ανησυχίες για τον συντονισμό της ψηφιακής καινοτομίας με τους στόχους κοινωνικής βιωσιμότητας.

2.2.4 Οικονομική πτυχή του βιώσιμου τουρισμού

Η ικανότητα των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τον τουρισμό να παράγουν μακροπρόθεσμα οικονομικά πλεονεκτήματα χωρίς να προκαλούν εξάρτηση, αστάθεια ή εξάντληση των πόρων αναφέρεται ως οικονομική βιωσιμότητα. Η σταθερή απασχόληση, η τοπική επιχειρηματικότητα και η δίκαιη κατανομή των οικονομικών ανταμοιβών μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών είναι οι στόχοι του βιώσιμου τουρισμού (Sharpley, 2000).

Μέσω της απασχόλησης, των επενδύσεων και των συνδέσεων με τα περιφερειακά δίκτυα εφοδιασμού, τα ξενοδοχεία παρέχουν οικονομική βιωσιμότητα. Ωστόσο, όταν η τουριστική ανάπτυξη θέτει τη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία πάνω από τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα, η οικονομική βιωσιμότητα τίθεται σε κίνδυνο. Όπως έδειξε η επιδημία COVID-19, οι τοπικές οικονομίες στις μητροπολιτικές περιοχές ενδέχεται να είναι ευάλωτες σε εξωτερικούς κραδασμούς λόγω των αυξανόμενων αξιών των ακινήτων και της εξάρτησης από την ξένη ζήτηση (OECD, 2020).

Οι Έλληνες ακαδημαϊκοί επισημαίνουν τα δομικά ελαττώματα στις οικονομίες που βασίζονται στον τουρισμό, όπως η εποχικότητα, η γεωγραφική συγκέντρωση και η εξάρτηση από εξωτερικούς ταξιδιωτικούς πράκτορες (Andriotis, 2018). Αυξάνοντας την πρόσβαση στην αγορά, τη διαχείριση εσόδων και τη διαφοροποίηση, ο ψηφιακός μετασχηματισμός παρουσιάζει πιθανές οδούς για την ενίσχυση της οικονομικής βιωσιμότητας. Ωστόσο, η μεγαλύτερη εξάρτηση από τις διεθνείς ψηφιακές πλατφόρμες μπορεί ενδεχομένως να αυξήσει τον ανταγωνισμό και να μειώσει την τοπική αξιοποίηση αξίας.

Από διοικητική άποψη, η διαχείριση κινδύνου και ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητα για την οικονομική βιωσιμότητα. Η μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα είναι πιο πιθανό να επιτευχθεί από ξενοδοχεία που ενσωματώνουν τη βιωσιμότητα στις θεμελιώδεις επιχειρηματικές τους στρατηγικές. Οι διοικητικές απόψεις για τη βιωσιμότητα

ως επένδυση στην ανθεκτικότητα και τη μοναδικότητα και όχι ως κόστος είναι κρίσιμες για αυτήν την ενσωμάτωση.

2.2.5 Οικολογικά ταξίδια στις πόλεις

Λόγω της υψηλής πυκνότητας επισκεπτών, της πολλαπλής χρήσης γης και των περίπλοκων δικτύων ενδιαφερομένων, οι αστικοί τουριστικοί προορισμοί θέτουν ιδιαίτερες ανησυχίες για τη βιωσιμότητα. Οι πόλεις πρέπει να συνδυάζουν την τουριστική επέκταση με τις οικιστικές απαιτήσεις, τις δημόσιες υπηρεσίες και την πολιτιστική διατήρηση, σε αντίθεση με τις τοποθεσίες θέρετρων (Ashworth & Page, 2011). Επομένως, η συντονισμένη διακυβέρνηση και η προσαρμοστική διαχείριση είναι απαραίτητες για τον βιώσιμο αστικό τουρισμό.

Η Αθήνα αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα των συγκρούσεων που προκαλεί η επέκταση του αστικού τουρισμού. Η πολιτιστική κληρονομιά και η διεθνής προβολή της πόλης έχουν τροφοδοτήσει την τουριστική ανάπτυξη, αλλά και την κλιμάκωση των ανησυχιών για τον υπερτουρισμό, την πίεση στις υποδομές και την κοινωνική αποδιάρθρωση. Η ελληνική έρευνα τονίζει την αναγκαιότητα σχεδίων σε επίπεδο προορισμού που ευθυγραμμίζουν την τουριστική ανάπτυξη με τους στόχους βιωσιμότητας και πολεοδομικού σχεδιασμού (Koutsouris & Zerva, 2019).

Τα ξενοδοχεία διαδραματίζουν βασικό ρόλο στα αστικά τουριστικά συστήματα και έχουν τη δύναμη να επηρεάζουν τα αποτελέσματα της βιωσιμότητας μέσω της επιλογής τοποθεσίας, των μεθόδων λειτουργίας και των αλληλεπιδράσεων με τις κοντινές κοινότητες. Η ικανότητα των ξενοδοχείων να προωθούν προγράμματα βιωσιμότητας, να παρακολουθούν τις επιπτώσεις και να συμμετέχουν σε σχέδια έξυπνου τουρισμού σε ολόκληρο τον προορισμό βελτιώνεται μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ωστόσο, η συνεργασία μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων είναι απαραίτητη για την αξιοποίηση αυτών των δυνατοτήτων (Chan, 2011).

Συνοπτικά, η ανάπτυξη του βιώσιμου τουρισμού στις αστικές περιοχές είναι μια περίπλοκη και εξειδικευμένη διαδικασία. Εκτός από την τεχνολογική καινοτομία, η

ενσωμάτωση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών παραγόντων απαιτεί τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών, τη δέσμευση της διοίκησης και τα συστήματα διακυβέρνησης. Προκειμένου να προωθηθεί η βιώσιμη και τεχνολογικά υποστηριζόμενη τουριστική ανάπτυξη σε μέρη όπως η Αθήνα, είναι ζωτικής σημασίας να κατανοηθεί πώς η διοίκηση των ξενοδοχείων βλέπει τη βιωσιμότητα σε αυτό το αστικό περιβάλλον (Chan, 2011).

2.3 Ψηφιακός μετασχηματισμός και βιωσιμότητα στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο

2.3.1 Εννοιολογικές συνδέσεις μεταξύ βιωσιμότητας και ψηφιακού μετασχηματισμού

Ένα σημαντικό θέμα στην τρέχουσα έρευνα για τον τουρισμό και τη φιλοξενία είναι η εννοιολογική σύνδεση μεταξύ του ψηφιακού μετασχηματισμού και της βιωσιμότητας, η οποία αντικατοπτρίζει ευρύτερες συζητήσεις σχετικά με το πώς η τεχνολογία μπορεί να υποστηρίξει τη βιώσιμη ανάπτυξη. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται ως μια θεμελιώδης αναδιαμόρφωση των οργανωτικών δομών, των επιχειρηματικών μοντέλων και των διαδικασιών παραγωγής αξίας χρησιμοποιώντας ψηφιακές μεθόδους, και όχι απλώς η υιοθέτηση νέας τεχνολογίας (Vial, 2019). Η μακροπρόθεσμη περιβαλλοντική ακεραιότητα, η κοινωνική δικαιοσύνη και η οικονομική ανθεκτικότητα περιλαμβάνονται όλα στη βιωσιμότητα, η οποία απαιτεί συστημική αλλαγή σε αντίθεση με τις διακριτές παρεμβάσεις (WCED, 1987).

Η θεωρία συστημάτων και οι κοινωνικοτεχνικές προοπτικές, οι οποίες υπογραμμίζουν την αλληλεξάρτηση μεταξύ της τεχνολογικής καινοτομίας και των οργανωτικών, κοινωνικών και θεσμικών πλαισίων - χρησιμοποιούνται συχνά για να πλαισιώσουν τη σχέση μεταξύ ψηφιακού μετασχηματισμού και βιωσιμότητας (Bramwell & Lane, 2011). Σύμφωνα με αυτήν την έννοια, οι ψηφιακές τεχνολογίες θεωρούνται ως παράγοντες που μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη βιώσιμων στόχων βελτιώνοντας τον συντονισμό, τη διαφάνεια και την προσαρμοστικότητα σε όλα τα τουριστικά συστήματα. Οι ροές ψηφιακών δεδομένων, για παράδειγμα, επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να κατανοούν και να διαχειρίζονται καλύτερα τις

περίπλοκες σχέσεις με τους πόρους, επιτρέποντας μια πιο βιώσιμη και ενημερωμένη λήψη αποφάσεων (Sharples, 2020).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός προωθεί τη βιωσιμότητα που βασίζεται στην αποδοτικότητα, ιδίως μέσω της παρακολούθησης της απόδοσης και της βελτιστοποίησης των πόρων (Gössling, 2021). Τα ξενοδοχεία μπορούν να μειώσουν την κατανάλωση ενέργειας, να μειώσουν τα απόβλητα και να αυξήσουν την επιχειρησιακή αποδοτικότητα με τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών όπως ο αυτοματισμός, τα έξυπνα συστήματα και η ανάλυση δεδομένων σε πραγματικό χρόνο. Σύμφωνα με τους Buhalis και Leung (2018), αυτές οι βελτιώσεις στην αποδοτικότητα συχνά απεικονίζονται ως αποτελέσματα «win-win», όπου η μείωση του κόστους αντιστοιχεί σε μειωμένες περιβαλλοντικές επιπτώσεις και είναι σύμφωνες με τους στόχους περιβαλλοντικής βιωσιμότητας.

2.3.2. Ψηφιακές τεχνολογίες που υποστηρίζουν την περιβαλλοντική βιωσιμότητα

Ένα σημαντικό μέρος της βιβλιογραφίας υπογραμμίζει τον ρόλο των ψηφιακών τεχνολογιών στην προώθηση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στα ξενοδοχεία. Τα έξυπνα συστήματα διαχείρισης ενέργειας, οι συσκευές με δυνατότητα IoT και οι τεχνολογίες αυτοματισμού κτιρίων επιτρέπουν στα ξενοδοχεία να παρακολουθούν την κατανάλωση ενέργειας και νερού και να προσαρμόζουν τη χρήση δυναμικά (Buhalis & Leung, 2018). Αυτές οι τεχνολογίες συμβάλλουν στη μείωση των εκπομπών άνθρακα και στη βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης, ιδιαίτερα σε ενεργοβόρα αστικά ξενοδοχεία.

Η ανάλυση δεδομένων και η τεχνητή νοημοσύνη ενισχύουν περαιτέρω την περιβαλλοντική βιωσιμότητα επιτρέποντας την προγνωστική συντήρηση και τις λειτουργίες που ανταποκρίνονται στη ζήτηση. Για παράδειγμα, τα συστήματα που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη μπορούν να βελτιστοποιήσουν τη θέρμανση, τον αερισμό και τον κλιματισμό (HVAC) με βάση τα πρότυπα πληρότητας, ελαχιστοποιώντας την ενεργειακή σπατάλη χωρίς να διακυβεύεται η άνεση των επισκεπτών (Ivanov et al., 2020). Ομοίως, οι ψηφιακές πλατφόρμες υποστηρίζουν τη διαχείριση των αποβλήτων μέσω του ελέγχου αποθεμάτων και της παρακολούθησης των αποβλήτων τροφίμων.

Ελληνικές μελέτες υπογραμμίζουν τη σημασία τέτοιων τεχνολογιών σε περιβαλλοντικά πιεσμένους προορισμούς. Οι Parageorgiou και Karanikola (2019) σημειώνουν ότι τα συστήματα ψηφιακής παρακολούθησης μπορούν να μειώσουν σημαντικά τις περιβαλλοντικές πιέσεις στα ελληνικά ξενοδοχεία, ιδιαίτερα σε αστικούς και νησιωτικούς προορισμούς όπου η έλλειψη πόρων είναι έντονη. Παρ' όλα αυτά, η υιοθέτηση περιβαλλοντικά προσανατολισμένων ψηφιακών τεχνολογιών στην Ελλάδα παραμένει άνιση, κυρίως λόγω ανησυχιών για το κόστος και περιορισμένης διοικητικής ευαισθητοποίησης.

Πίνακας 1 Επίδραση ψηφιακών τεχνολογιών στην περιβαλλοντική διάσταση

Τεχνολογική Εφαρμογή	Θετικές Επιπτώσεις	Αρνητικές Επιπτώσεις/Προκλήσεις
Έξυπνα Συστήματα Ενέργειας (IoT, BMS)	Μείωση κατανάλωσης ενέργειας, βελτιστοποίηση θέρμανσης/ψύξης βάσει πληρότητας, μείωση εκπομπών CO ₂ (Buhalis & Leung, 2018).	Υψηλό αρχικό κόστος εγκατάστασης, κατανάλωση ενέργειας από τα ίδια τα συστήματα, ηθική χρήση δεδομένων (Gössling, 2021).
Αισθητήρες & Παρακολούθηση Νερού	Έγκαιρη ανίχνευση διαρροών, μείωση σπατάλης νερού, αποδοτικότερη άρδευση (Kasim et al., 2014).	Απαιτείται συνεχής συντήρηση, κίνδυνος τεχνικών βλαβών, ψηφιακά απόβλητα από απαρχαιωμένους αισθητήρες.
Λογισμικό Διαχείρισης Αποβλήτων	Βελτιστοποίηση διαλογής, μείωση σπατάλης τροφίμων, παρακολούθηση αποθέματος (Ivanov et al., 2020).	Αποτελεσματικό μόνο αν συνοδεύεται από αλλαγή συμπεριφοράς προσωπικού, κόστος εκπαίδευσης.
Ανάλυση Δεδομένων (Big Data) για Περιβαλλοντική Διαχείριση	Εντοπισμός προτύπων σπατάλης, πρόγνωση ζήτησης πόρων, υποστήριξη επενδύσεων σε ΑΠΕ (Gretzel et al., 2015).	Το ενεργειακό κόστος των data centers, κίνδυνος να χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα μόνο για εξοικονόμηση κόστους και όχι για ουσιαστική περιβαλλοντική δράση.

Το περιβαλλοντικό αποτύπωμα της ίδιας της ψηφιακής υποδομής, συμπεριλαμβανομένης της κατανάλωσης ενέργειας και των ηλεκτρονικών αποβλήτων, εγείρει ανησυχίες σχετικά με τον καθαρό αντίκτυπο του ψηφιακού μετασχηματισμού στη

βιωσιμότητα (Gössling, 2021). Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της στρατηγικής λήψης αποφάσεων και της αξιολόγησης του κύκλου ζωής στις ψηφιακές επενδύσεις.

2.3.3 Κοινωνική βιωσιμότητα και ψηφιακός μετασχηματισμός

Πίνακας 2.Επίδραση ψηφιακών τεχνολογιών στην περιβαλλοντική διάσταση

Τεχνολογική Εφαρμογή	Θετικές Επιπτώσεις	Αρνητικές Επιπτώσεις/Προκλήσεις
Πλατφόρμες Κοινωνικής Δικτύωσης & CRM	Ενίσχυση διαλόγου με κοινότητα και πελάτες, διαφάνεια, διαχείριση φήμης, προώθηση τοπικού πολιτισμού (Sigala, 2018).	Δημιουργία "θαλάμων ηχούς", κίνδυνος παρενόχλησης προσωπικού, πίεση για συνεχή online παρουσία, παραπληροφόρηση.
Αυτοματισμός Υπηρεσιών (Chatbots, check-in kiosks)	Ταχύτερη εξυπηρέτηση, μείωση γραφειοκρατίας, διαθεσιμότητα 24/7.	Απώλεια θέσεων εργασίας, υποβάθμιση προσωπικής επαφής, αποκλεισμός μη-ψηφιακά εγγράμματος πελατών (Ivanov & Webster, 2019).
Ψηφιακές Πλατφόρμες Εκπαίδευσης (e-learning)	Εύκολη και οικονομική αναβάθμιση δεξιοτήτων προσωπικού, πρόσβαση σε εξειδικευμένη γνώση (Baum, 2018).	Πιθανότητα διεύρυνσης του ψηφιακού χάσματος, απαιτεί αυτοπειθαρχία, λιγότερο αποτελεσματική από τη δια ζώσης εκπαίδευση για πρακτικές δεξιότητες.
Πλατφόρμες Βραχυχρόνιας Μίσθωσης	(Εμμεση επίδραση) Αύξηση τουριστικής κίνησης.	Αύξηση ενοικίων, μείωση διαθέσιμων κατοικιών, κοινωνικές εντάσεις, αλλοίωση χαρακτήρα γειτονιών (Koutsouris & Zerva, 2019).

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Η κοινωνική πτυχή της βιωσιμότητας στον ξενοδοχειακό τομέα επηρεάζεται επίσης σημαντικά από την ψηφιακή επανάσταση. Θετικά, τα ψηφιακά εργαλεία μπορούν να βελτιώσουν τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών, την επικοινωνία και τη διαφάνεια. Τα ξενοδοχεία μπορούν να αλληλεπιδράσουν με τους επισκέπτες, το προσωπικό και τις τοπικές κοινότητες με μεγαλύτερη επιτυχία χάρη στις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης και

τα συστήματα ψηφιακής ανατροφοδότησης, τα οποία προάγουν την υπευθυνότητα και την εμπιστοσύνη (Sigala, 2018).

Οι πλατφόρμες ηλεκτρονικής μάθησης και οι τεχνολογίες ψηφιακής συνεργασίας μπορούν να διευκολύνουν την εκπαίδευση των εργαζομένων, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την ικανοποίηση από την εργασία. Σύμφωνα με τον Baum (2018), οι ψηφιακά υποβοηθούμενες διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία πιο ανθεκτικών και χωρίς αποκλεισμούς μοντέλων απασχόλησης στον τουρισμό. Σύμφωνα με τους Tsartas et al. (2015), η ψηφιακή αναβάθμιση δεξιοτήτων αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στο ελληνικό περιβάλλον για την ενίσχυση της ποιότητας των υπηρεσιών και τη διατήρηση του προσωπικού στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Με τον ψηφιακό μετασχηματισμό ορισμένες κατηγορίες εργασίας ενδέχεται να έχουν λιγότερη ζήτηση ως αποτέλεσμα του αυτοματισμού και των συστημάτων υπηρεσιών που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη, γεγονός που θα αύξανε την πόλωση των δεξιοτήτων και την αστάθεια της απασχόλησης (Ivanov & Webster, 2019). Επιπλέον, η αυξανόμενη εξάρτηση από τις ψηφιακές πλατφόρμες ενδέχεται να διαβρώσει τα περιφερειακά κοινωνικά δίκτυα και να επιδεινώσει τις ανισότητες μεταξύ των επιχειρήσεων που είναι τεχνολογικά έξυπνες και εκείνων που δεν είναι.

Πρόσθετα ζητήματα κοινωνικής βιωσιμότητας που σχετίζονται με τις ψηφιακές τουριστικές πλατφόρμες, όπως οι πλατφόρμες βραχυπρόθεσμης μίσθωσης που επηρεάζουν τη διαθεσιμότητα κατοικιών και τη συνοχή της κοινότητας, υπάρχουν σε αστικές περιοχές όπως η Αθήνα. Αν και αυτές οι ψηφιακές δυναμικές δεν ελέγχονται άμεσα από τα ξενοδοχεία, έχουν αντίκτυπο στο ευρύτερο τουριστικό οικοσύστημα στο οποίο λειτουργούν τα ξενοδοχεία και στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι βλέπουν την κοινωνική εγκυρότητα του τουρισμού (Koutsouris & Zerva, 2019).

2.3.4 Ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα και οικονομική βιωσιμότητα

Ένας σημαντικός τομέας όπου ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει μεγάλο αντίκτυπο στην απόδοση των ξενοδοχείων είναι η οικονομική βιωσιμότητα. Τα ξενοδοχεία μπορούν να αυξήσουν την οικονομική τους βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα χρησιμοποιώντας την ψηφιακή τεχνολογία για να βελτιώσουν τις στρατηγικές τιμολόγησης, την τμηματοποίηση της αγοράς και τη διαχείριση εσόδων (Xiang et al., 2015). Τα ξενοδοχεία μπορούν να μεγιστοποιήσουν την αξία και να μειώσουν την εξάρτηση από μεσάζοντες χρησιμοποιώντας πλατφόρμες άμεσης κράτησης και συστήματα διαχείρισης σχέσεων πελατών.

Πίνακας 3.Επίδραση ψηφιακών τεχνολογιών στην οικονομική διάσταση

Τεχνολογική Εφαρμογή	Θετικές Επιπτώσεις	Αρνητικές Επιπτώσεις/Προκλήσεις
Πλατφόρμες Κοινωνικής Δικτύωσης & CRM	Ενίσχυση διαλόγου με κοινότητα και πελάτες, διαφάνεια, διαχείριση φήμης, προώθηση τοπικού πολιτισμού (Sigala, 2018).	Δημιουργία "θαλάμων ηχούς", κίνδυνος παρενόχλησης προσωπικού, πίεση για συνεχή online παρουσία, παραπληροφόρηση.
Αυτοματισμός Υπηρεσιών (Chatbots, check-in kiosks)	Ταχύτερη εξυπηρέτηση, μείωση γραφειοκρατίας, διαθεσιμότητα 24/7.	Απώλεια θέσεων εργασίας, υποβάθμιση προσωπικής επαφής, αποκλεισμός μη-ψηφιακά εγγράμματος πελατών (Ivanov & Webster, 2019).
Ψηφιακές Πλατφόρμες Εκπαίδευσης (e-learning)	Εύκολη και οικονομική αναβάθμιση δεξιοτήτων προσωπικού, πρόσβαση σε εξειδικευμένη γνώση (Baum, 2018).	Πιθανότητα διεύρυνσης του ψηφιακού χάσματος, απαιτεί αυτοπειθαρχία, λιγότερο αποτελεσματική από τη δια ζώσης εκπαίδευση για πρακτικές δεξιότητες.
Πλατφόρμες Βραχυχρόνιας Μίσθωσης	(Έμμεση επίδραση) Αύξηση τουριστικής κίνησης.	Αύξηση ενοικίων, μείωση διαθέσιμων κατοικιών, κοινωνικές εντάσεις, αλλοίωση χαρακτήρα γειτονιών (Koutsouris & Zerva, 2019).

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει αναγνωριστεί ως μέσο ενίσχυσης της ανθεκτικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, ειδικά μετά την οικονομική ύφεση και την πανδημία COVID-19 (OCED, 2020). Τα ξενοδοχεία μπορούν να έχουν πρόσβαση σε εξειδικευμένες αγορές που ενδιαφέρονται για γνήσιες και βιώσιμες εμπειρίες χρησιμοποιώντας ψηφιακές τεχνολογίες, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στη διαφοροποίηση της αγοράς.

Ωστόσο, υπάρχουν προβλήματα με την οικονομική βιωσιμότητα λόγω της κυριαρχίας των διεθνών ψηφιακών πλατφορμών. Τα ξενοδοχεία ενδέχεται να εξαρτηθούν από εταιρείες τεχνολογίας και διαδικτυακούς ταξιδιωτικούς πράκτορες (OTA), γεγονός που θα μειώσει τη στρατηγική τους ανεξαρτησία και τα περιθώρια κέρδους τους (Buhalis, 2020). Τα μικρά και μεσαία ξενοδοχεία, τα οποία συχνά δεν διαθέτουν τη χρηματοδότηση για τη δημιουργία μοναδικών ψηφιακών συστημάτων, επηρεάζονται ιδιαίτερα από αυτήν την εξάρτηση.

Οι ακαδημαϊκοί τονίζουν ότι η μακροπρόθεσμη στρατηγική της εταιρείας και η υιοθέτηση τεχνολογίας πρέπει να είναι συγχρονισμένες για να είναι οικονομικά βιώσιμος ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στις προσφορές ψηφιακής αξίας τους αυξάνει την πιθανότητα μοναδικότητας και αφοσίωσης των ξενοδοχείων, ενισχύοντας έτσι την οικονομική ανθεκτικότητα με την πάροδο του χρόνου.

2.3.5. Η σημασία των διοικητικών στάσεων στην ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών βιωσιμότητας

Όλο και περισσότερες έρευνες υπογραμμίζουν πόσο κρίσιμες είναι οι στάσεις της διοίκησης στον καθορισμό του τρόπου αλληλεπίδρασης του ψηφιακού μετασχηματισμού και της βιωσιμότητας. Οι στόχοι υιοθέτησης και το βάθος εφαρμογής επηρεάζονται από τους διευθυντές, οι οποίοι διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη λήψη αποφάσεων ερμηνεύοντας τις τεχνολογικές ευκαιρίες και τους κινδύνους (Vial, 2019). Τα ξενοδοχεία είναι πιο πιθανό να εξερευνήσουν ολοκληρωμένες στρατηγικές που αποφέρουν μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματα όταν πιστεύουν ότι η βιωσιμότητα και η ψηφιακή καινοτομία είναι συμπληρωματικές.

Από την άλλη πλευρά, τα ζητήματα βιωσιμότητας μπορούν να παραβλεφθούν εάν ο ψηφιακός μετασχηματισμός θεωρείται κυρίως ως δαπάνη ή αντίδραση στην πίεση του ανταγωνισμού. Σύμφωνα με εμπειρική έρευνα, το δυναμικό βιωσιμότητας των ψηφιακών τεχνολογιών συχνά παρεμποδίζεται από τον σκεπτικισμό της διοίκησης, την έλλειψη εμπειρογνωμοσύνης και τη βραχυπρόθεσμη εστίαση (Sigala, 2018).

Η ελληνική βιβλιογραφία τονίζει πόσο κρίσιμα είναι τα συμφραζόμενα στην επίδραση των στάσεων της διοίκησης. Σύμφωνα με τον Andriotis (2018), οι ιδιοκτήτες τουριστικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν συχνά οικονομική ανασφάλεια, η οποία μπορεί να μειώσει το κίνητρό τους να κάνουν μακροπρόθεσμες επενδύσεις σε βιώσιμα και ψηφιακά έργα. Η λήψη στρατηγικών αποφάσεων καθίσταται πιο δύσκολη σε μητροπολιτικές περιοχές όπως η Αθήνα λόγω των πρόσθετων πιέσεων από τον υπερτουρισμό, τη ρύθμιση και τον ανταγωνισμό.

Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε πώς οι διευθυντές ξενοδοχείων βλέπουν τους συμβιβασμούς και τις συνέργειες μεταξύ βιωσιμότητας και ψηφιακού μετασχηματισμού. Αυτές οι απόψεις έχουν αντίκτυπο στα αποτελέσματα βιωσιμότητας σε επίπεδο προορισμού, στην εταιρική κουλτούρα, στη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και στην υιοθέτηση της τεχνολογίας.

2.4 Προηγούμενες μελέτες για τις απόψεις των ξενοδόχων σχετικά με τη βιωσιμότητα και τον ψηφιακό μετασχηματισμό

2.4.1 Η σημασία των διοικητικών απόψεων στην έρευνα για τον τουρισμό και τη φιλοξενία

Είναι γνωστό εδώ και καιρό ότι οι διοικητικές αντιλήψεις έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή συμπεριφορά και τη στρατηγική λήψη αποφάσεων στους κλάδους των ταξιδιών και της φιλοξενίας. Πολλά ξενοδοχεία, ιδίως οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (MME), διακρίνονται από κεντρική ηγεσία, όπου οι ιδιοκτήτες ή τα ανώτερα στελέχη έχουν σημαντική επιρροή στην καινοτομία, τις επενδύσεις και τις πρακτικές βιωσιμότητας, σε αντίθεση με τις μεγάλες εταιρείες με τυποποιημένες δομές λήψης αποφάσεων (Thomas et al., 2011). Επομένως, είναι κρίσιμο να κατανοήσουμε πώς οι διευθυντές ξενοδοχείων βλέπουν τη

βιωσιμότητα και τον ψηφιακό μετασχηματισμό, προκειμένου να εξηγήσουμε τις διαφορές στην αποδοχή και την εφαρμογή εντός του κλάδου.

Το πώς ερμηνεύουν οι διευθυντές τις εξωτερικές πιέσεις και τις τεχνολογικές δυνατότητες για τη βιωσιμότητα επηρεάζονται από τις αντιλήψεις τους. Η θεωρία των συμπεριφορικών αποφάσεων υποστηρίζει ότι οι επιλογές της διοίκησης επηρεάζονται από γνωστικές προκαταλήψεις, εμπειρία, αξίες και περιορισμούς πλαισίου, εκτός από το ότι είναι πλήρως ορθολογικές (Kahneman, 2011). Αυτό υποδηλώνει ότι, ανάλογα με το πώς η διοίκηση βλέπει τους κινδύνους, τα πλεονεκτήματα και τους στόχους, δύο ξενοδοχεία που λειτουργούν σε συγκρίσιμες συνθήκες αγοράς μπορούν να εφαρμόσουν ουσιαστικά διαφορετικές ψηφιακές στρατηγικές και στρατηγικές βιωσιμότητας.

Η βιωσιμότητα και ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ερμηνευτικές διαδικασίες, πράγμα που σημαίνει ότι η ενσωμάτωσή τους βασίζεται στην κατανόηση από τη διοίκηση και όχι απλώς στη διαθεσιμότητα τεχνολογίας, σύμφωνα με τους ερευνητές του τουρισμού (Sigala, 2018). Αυτή η άποψη τονίζει την αξία της έρευνας που βασίζεται στην αντίληψη, αλλάζοντας την αναλυτική εστίαση από το «ποιες τεχνολογίες είναι διαθέσιμες» στο «πώς οι διαχειριστές τις κατανοούν και τις εφαρμόζουν».

2.4.2 Πώς βλέπουν οι ξενοδόχοι την ψηφιακή επανάσταση

Εμπειρικές μελέτες (Gössling, 2021) εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι ξενοδόχοι βλέπουν την ψηφιακή τεχνολογία και τη στρατηγική της σημασία. Οι πρώτες έρευνες για τις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) αποκάλυψαν ότι πολλοί διευθυντές ξενοδοχείων έβλεπαν τα ψηφιακά εργαλεία περισσότερο ως λειτουργικές απαιτήσεις παρά ως στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία (Law et al., 2014). Η διοίκηση ξενοδοχείων βλέπει τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως μια δίκοπη προσέγγιση, σύμφωνα με αρκετές μελέτες. Οι ψηφιακές τεχνολογίες συνδέονται, αφενός, με υψηλότερη ανταγωνιστικότητα, καλύτερες εμπειρίες πελατών και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα (Xiang et al., 2015). Ωστόσο, οι διευθυντές εκφράζουν ανησυχίες για το υψηλό επενδυτικό κόστος, τις απειλές στον

κυβερνοχώρο, την τεχνολογική πολυπλοκότητα και την εξάρτηση από εξωτερικά συστήματα (Ivanov & Webster, 2019).

Το μέγεθος του ξενοδοχείου, η δομή ιδιοκτησίας και η διοικητική εμπειρία έχουν όλα σημαντικό αντίκτυπο στις αντιλήψεις. Οι ΜΜΕ και τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία συχνά υιοθετούν μια πιο συντηρητική προσέγγιση στον ψηφιακό μετασχηματισμό, δίνοντας προτεραιότητα στα σταδιακά ψηφιακά εργαλεία έναντι των ολοκληρωμένων σχεδίων μετασχηματισμού (Pencarelli, 2020). Από την άλλη πλευρά, οι αλυσίδες ξενοδοχείων είναι πιο πιθανό να βλέπουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως στρατηγική απαίτηση ενσωματωμένη σε πλαίσια καινοτομίας σε εταιρικό επίπεδο.

Παρόμοιες τάσεις παρατηρούνται και σε ελληνικές μελέτες. Σύμφωνα με τους Buhalis και Peters (2021), πολλά ελληνικά ξενοδοχεία υποτιμούν τις δυνατότητες της ψηφιοποίησης για την εσωτερική αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας, συνδέοντάς την αντ' αυτού αποκλειστικά με την ηλεκτρονική διανομή και το μάρκετινγκ. Αυτή η περιορισμένη άποψη ενθαρρύνει τα αντιδραστικά πρότυπα υιοθέτησης και περιορίζει τις επαναστατικές δυνατότητες της ψηφιακής τεχνολογίας.

2.4.3 Αντιλήψεις των ξενοδόχων για τις πρακτικές βιωσιμότητας

Η έρευνα σχετικά με τις αντιλήψεις των ξενοδόχων για τις πρακτικές βιωσιμότητας αποκαλύπτει μια επίμονη ένταση μεταξύ της κανονιστικής έγκρισης και της πρακτικής εφαρμογής. Ενώ η βιωσιμότητα αναγνωρίζεται ευρέως στη βιβλιογραφία ως ένα επιθυμητό και ολοένα και πιο απαραίτητο συστατικό της τουριστικής ανάπτυξης, οι διευθυντές ξενοδοχείων συχνά ερμηνεύουν τη βιωσιμότητα μέσα από ένα ρεαλιστικό και οργανικό πρίσμα και όχι με μετασχηματιστικό (Font et al., 2016). Αυτό το αντιληπτικό πλαίσιο επηρεάζει σημαντικά το εύρος, το βάθος και τη συνέχεια των πρακτικών βιωσιμότητας στις ξενοδοχειακές λειτουργίες.

Εμπειρικές μελέτες (Chan, 2011; Gössling, 2021) αναφέρουν ότι οι διευθυντές ξενοδοχείων τείνουν να συνδέουν τη βιωσιμότητα κυρίως με περιβαλλοντικές πρακτικές που δημιουργούν άμεσα ή μετρήσιμα οικονομικά οφέλη, όπως η ενεργειακή απόδοση, η εξοικονόμηση νερού και η μείωση των αποβλήτων (Bohdanowicz & Martinac, 2007). Αυτές οι πρακτικές θεωρούνται ως επενδύσεις «χαμηλού κινδύνου» που ευθυγραμμίζονται με τους

στόχους εξοικονόμησης κόστους, ενισχύοντας έτσι μια προσέγγιση επιχειρηματικής περίπτωσης για τη βιωσιμότητα. Αντιθέτως, οι ευρύτερες πρωτοβουλίες βιωσιμότητας -ιδίως εκείνες που σχετίζονται με την κοινωνική ισότητα, τη συμμετοχή της κοινότητας και τη διατήρηση του πολιτισμού- συχνά θεωρούνται ασαφείς, δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν ή πέρα από τη σφαίρα ευθύνης του ξενοδοχείου (Baum, 2018).

Αυτή η επιλεκτική αντίληψη αντανακλά έναν βαθύτερο εννοιολογικό περιορισμό: η βιωσιμότητα συχνά νοείται ως πρόσθετη δραστηριότητα και όχι ως αναπόσπαστο στοιχείο της στρατηγικής διαχείρισης. Οι Leonidou et al. (2017) υποστηρίζουν ότι πολλοί διευθυντές δεν έχουν μια ολιστική κατανόηση της βιωσιμότητας, με αποτέλεσμα κατακερματισμένες πρακτικές που δεν δημιουργούν μακροπρόθεσμη ανταγωνιστική ή κοινωνική αξία. Κατά συνέπεια, οι πρωτοβουλίες βιωσιμότητας ενδέχεται να διακοπούν σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας, αποκαλύπτοντας την ευαλωτότητά τους σε βραχυπρόθεσμες οικονομικές πιέσεις.

Η ελληνική τουριστική βιβλιογραφία ενισχύει αυτά τα ευρήματα. Οι Τσάρτας (2010) και Ανδριώτης (2018) παρατηρούν ότι η βιωσιμότητα στα ελληνικά ξενοδοχεία ιστορικά έχει διαμορφωθεί από την κανονιστική συμμόρφωση και την εξωτερική πίεση και όχι από το προληπτικό στρατηγικό όραμα. Αυτό έχει συμβάλει στην αντίληψη της βιωσιμότητας ως υποχρέωσης που επιβάλλεται από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής ή τις διεθνείς αγορές, παρά ως ευκαιρίας για καινοτομία και διαφοροποίηση. Σε αστικούς προορισμούς όπως η Αθήνα, όπου η τουριστική ανάπτυξη τέμνεται με ζητήματα στέγασης, κινητικότητας και κοινωνικής συνοχής, αυτή η στενή αντίληψη περιορίζει την εμπλοκή των ξενοδοχείων με τις προκλήσεις βιωσιμότητας σε επίπεδο προορισμού (Chan, 2011).

Πολλοί διευθυντές ξενοδοχείων αντιλαμβάνονται τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη βιωσιμότητα ως παράλληλους αλλά ασύνδετους στρατηγικούς τομείς (Gössling, 2021). Παράγοντες που διαμορφώνουν αυτή την αντίληψη είναι:

Επίπεδο ψηφιακού αλφαριθμητισμού: Οι διευθυντές που διαθέτουν υψηλότερο επίπεδο ψηφιακού αλφαριθμητισμού είναι πιο πιθανό να δουν στρατηγικές συνέργειες, συμπεριλαμβανομένης της αξιοποίησης δεδομένων για την επικοινωνία πρακτικών ESG ή για βιώσιμη διαχείριση, εκτός από τα προφανή λειτουργικά οφέλη, όπως ο αυτοματισμός (Sigala, 2018).

Κυρίαρχη επιχειρηματική λογική: Η ψηφιοποίηση και η βιωσιμότητα θεωρούνται ως μέσα για την επίτευξη αυτών των στόχων εάν η μείωση του κόστους και η βελτίωση της αποδοτικότητας είναι η κυρίαρχη επιχειρηματική λογική. Η σχέση μεταξύ τους θεωρείται πηγή μακροπρόθεσμης ανθεκτικότητας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εάν η συλλογιστική είναι στρατηγική και επικεντρωμένη στην καινοτομία (Vial, 2019).

Οργανωσιακή κουλτούρα: Μια κουλτούρα που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και τον πειραματισμό διευκολύνει την αντίληψη της ψηφιακής τεχνολογίας ως τρόπου επίτευξης απαιτητικών στόχων βιωσιμότητας. Από την άλλη πλευρά, μια συντηρητική κουλτούρα διαιωνίζει την ιδέα ότι η βιωσιμότητα είναι ακριβή και η τεχνολογία επικίνδυνη (Kansakar et al., 2019).

Όταν αναγνωρίζονται οι συνδέσεις μεταξύ ψηφιοποίησης και βιωσιμότητας, αυτές πλαισιώνονται κυρίως με όρους λειτουργικής αποτελεσματικότητας και περιβαλλοντικής απόδοσης. Για παράδειγμα, τα ψηφιακά συστήματα διαχείρισης ενέργειας θεωρούνται ως εργαλεία για τη μείωση του κόστους και την τήρηση των περιβαλλοντικών προτύπων, παρά ως συστατικά ευρύτερων στρατηγικών βιωσιμότητας που περιλαμβάνουν κοινωνικές και διακυβερνητικές διαστάσεις (Buhalis & Leung, 2018). Αυτή η αντίληψη που βασίζεται στην αποτελεσματικότητα ενισχύει τις σταδιακές βελτιώσεις, αλλά περιορίζει τα πιο μετασχηματιστικά αποτελέσματα βιωσιμότητας.

Η Sigala (2018) τονίζει ότι η διοικητική λογική παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο αναπτύσσονται τα ψηφιακά εργαλεία. Οι διευθυντές που αντιλαμβάνονται τις ψηφιακές τεχνολογίες πρωτίστως ως εργαλεία μάρκετινγκ ή διανομής είναι λιγότερο πιθανό να διερευνήσουν τις δυνατότητές τους για αναφορές βιωσιμότητας, συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών ή υπεύθυνη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αντίθετα, οι διευθυντές με υψηλότερο ψηφιακό αλφαριθμητισμό και ευαισθητοποίηση για τη βιωσιμότητα είναι πιο πιθανό να αναγνωρίσουν συνέργειες μεταξύ της ανάλυσης δεδομένων, της διαφάνειας και της βιώσιμης διακυβέρνησης (Ανδριώτης, 2018).

Στο ελληνικό πλαίσιο, η σχέση ψηφιακής-βιωσιμότητας περιπλέκεται περαιτέρω από διαρθρωτικούς και θεσμικούς περιορισμούς. Παρόλο που υπάρχουν διαθέσιμες ψηφιακές λύσεις για την περιβαλλοντική παρακολούθηση, η υιοθέτησή τους παραμένει περιορισμένη

λόγω κατακερματισμένων δομών ιδιοκτησίας και περιορισμένου στρατηγικού συντονισμού. Ως αποτέλεσμα, η ψηφιακή καινοτομία με επίκεντρο τη βιωσιμότητα είναι συχνά αντιδραστική και καθοδηγείται εξωτερικά, αντί να έχει εσωτερικά κίνητρα (Ανδριώτης, 2018).

Ο αστικός τουρισμός εντείνει αυτές τις αντιληπτικές προκλήσεις. Σε πόλεις όπως η Αθήνα, οι ψηφιακές πλατφόρμες συμβάλλουν ταυτόχρονα στην ανάπτυξη του τουρισμού και στις πιέσεις βιωσιμότητας, όπως ο υπερπληθυσμός και η μετατόπιση κατοικιών. Παρά ταύτα, λίγες μελέτες διερευνούν εάν οι ξενοδόχοι αντιλαμβάνονται την ψηφιοποίηση ως πιθανό εργαλείο για τον μετριασμό των προκλήσεων αστικής βιωσιμότητας ή απλώς ως μηχανισμό μεγιστοποίησης της πληρότητας και των εσόδων. Αυτό το κενό υποδηλώνει ότι οι διευθυντικές αντιλήψεις μπορεί να υστερούν σε σχέση με την εξελισσόμενη πολυπλοκότητα των ψηφιακά διαμεσολαβούμενων τουριστικών συστημάτων.

2.4.4. Οι αντιλήψεις των ξενοδόχων διαμορφώνονται από θεσμικούς και άλλους παράγοντες

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται οι παράγοντες που εμποδίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη βιωσιμότητα, αναλόγως πώς γίνονται αντιληπτοί από τη διοίκηση των ξενοδοχείων.

Οι απόψεις των ξενοδόχων για τη βιωσιμότητα και τον ψηφιακό μετασχηματισμό συνδέονται άρρηκτα με ευρύτερα θεσμικά πλαίσια. Η ερμηνεία των δυνατοτήτων και των περιορισμών από τους διευθυντές επηρεάζεται από μια ποικιλία παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των χαρακτηριστικών του προορισμού, των πολιτιστικών κανόνων, των οικονομικών καταστάσεων και των κανονιστικών πλαισίων (Scott, 2011). Στον τουριστικό κλάδο, όπου οι επιχειρήσεις εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την εξωτερική ζήτηση και τα πολιτικά πλαίσια, αυτά τα συμφραζόμενα στοιχεία είναι ιδιαίτερα σημαντικά.

Παράγοντες που λειτουργούν ως εμπόδια είναι:

Κόστος και οικονομική αστάθεια: Η οικονομική αστάθεια είναι ένας σημαντικός παράγοντας που έχει αποδειχθεί ότι υποστηρίζει τις βραχυπρόθεσμες στρατηγικές διαχείρισης. Σε περιόδους οικονομικής αστάθειας ή ανάκαμψης από κρίση, όπως στην

Ελλάδα κατά την προηγούμενη δεκαετία, η διοίκηση ξενοδοχείων μπορεί να θέσει τη βραχυπρόθεσμη επιβίωση πάνω από τις μακροπρόθεσμες ψηφιακές επενδύσεις και τις επενδύσεις σε βιωσιμότητα (ΟΟΣΑ, 2020). Αυτό το οικονομικό κλίμα, όπου η βιωσιμότητα και ο ψηφιακός μετασχηματισμός θεωρούνται δαπανηρές και επικίνδυνες παρά στρατηγικές αναγκαιότητες, ενισχύει τη νοοτροπία αποστροφής κινδύνου.

Πολυπλοκότητα και έλλειψη γνώσεων: Οι μικρές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποθαρρύνονται από τη συμμετοχή σε προγράμματα χρηματοδότησης και πρωτοβουλίες βιωσιμότητας λόγω της κανονιστικής πολυπλοκότητας και των ελλείψεων γνώσης (Andriotis, 2018). Παρόλο που μπορεί να υπάρχουν θεσμικοί μηχανισμοί υποστήριξης στη θεωρία, σπάνια χρησιμοποιούνται στην πράξη λόγω γραφειοκρατίας ή άγνοιας.

Πολιτιστικά και κλαδικά πρότυπα: Ορισμένοι διευθυντές μπορεί να πιστεύουν ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες είναι ασύμβατες με την «γνήσια φιλοξενία», επειδή ο κλάδος της φιλοξενίας παραδοσιακά δίνει μεγάλη αξία στην εξατομικευμένη εξυπηρέτηση και στις ξεχωριστές εμπειρίες (Pencarelli, 2020). Αυτή η φαινομενική ένταση μεταξύ τεχνολογίας και ανθρώπινης σύνδεσης οδηγεί σε επιλεκτική αποδοχή και περιορισμένο πειραματισμό με ψηφιακά υποβοηθούμενες λύσεις βιωσιμότητας.

Αντίληψη εξωτερικών προβλημάτων: Η ταχεία ανάπτυξη των διαδικτυακών πλατφορμών και των τουριστικών καταλυμάτων έχει οδηγήσει σε αύξηση της κοινωνικής και πολιτικής δύναμης στις μητροπολιτικές περιοχές. Ωστόσο, σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες, οι διευθυντές ξενοδοχείων συχνά βλέπουν τα ζητήματα βιωσιμότητας - όπως η ζήτηση στέγασης και η δυσαρέσκεια των κατοίκων - ως εξωτερικές δυνάμεις πέρα από τον άμεσο έλεγχό τους (Koutsouris & Zerva, 2019). Σε επίπεδο προορισμού, αυτή η εντύπωση μειώνει τα κίνητρα για ομαδική δράση και περιβαλλοντική διακυβέρνηση.

Κίνητρα και παράγοντες διευκόλυνσης:

Θεσμική υποστήριξη και πολιτικές: Ενώ οι πολιτικές της ΕΕ προωθούν δυναμικά τη δίδυμη ψηφιακή και πράσινη μετάβαση, η ικανότητα διαχείρισης και η προσβασιμότητα καθορίζουν πόσο αποτελεσματικές είναι σε εταιρικό επίπεδο. Προγράμματα τεχνικής βοήθειας και σαφών, απλών επιδοτήσεων μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρο.

Πίεση αγοράς και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Οι διευθυντές ενδέχεται να αναγκαστούν να επανεξετάσουν τη θέση τους και να αναζητήσουν ψηφιακές λύσεις που υποστηρίζουν τη βιωσιμότητα λόγω της αυξανόμενης ζήτησης των πελατών για βιώσιμες υπηρεσίες και της ανάγκης να ξεχωρίσουν σε μια αγορά με μεγάλο όγκο (Font et al., 2016).

Ηγεσία και όραμα: Είναι απαραίτητο να υπάρχουν ηγέτες που είναι έτοιμοι να καινοτομήσουν και να έχουν μακροπρόθεσμο όραμα. Αυτοί οι ηγέτες είναι σε θέση να βλέπουν τις εξωτερικές προκλήσεις ως ευκαιρίες για στρατηγική ανανέωση και την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην ψηφιακή στρατηγική και όχι ως κινδύνους (Vial, 2019).

Μια σημαντική πτυχή που έχει βρεθεί ότι ενισχύει τις βραχυπρόθεσμες προσεγγίσεις της διοίκησης είναι η οικονομική αστάθεια. Η διοίκηση ξενοδοχείων μπορεί να θέσει τη βραχυπρόθεσμη επιβίωση πάνω από τις μακροπρόθεσμες ψηφιακές επενδύσεις και τις επενδύσεις βιωσιμότητας σε καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από οικονομική αστάθεια ή ανάκαμψη από κρίση, όπως η Ελλάδα κατά τα προηγούμενα δέκα χρόνια (OECD, 2020). Οι στάσεις αποστροφής του κινδύνου ενισχύονται από αυτό το οικονομικό περιβάλλον, όπου η βιωσιμότητα και ο ψηφιακός μετασχηματισμός θεωρούνται δαπανηρές και επικίνδυνες παρά στρατηγικές απαιτήσεις.

Επιπλέον, τα θεσμικά πλαίσια είναι ζωτικής σημασίας. Παρόλο που ο ψηφιακός και πράσινος μετασχηματισμός ενθαρρύνονται ενεργά από τις πολιτικές της ΕΕ, η αποτελεσματικότητά τους σε επίπεδο εταιρείας εξαρτάται από τη διοικητική ικανότητα, τη γνώση και την προσβασιμότητα. Σύμφωνα με ελληνική έρευνα, οι ιδιοκτήτες μικρών ξενοδοχείων συχνά αποθαρρύνονται από τη συμμετοχή σε προγράμματα χρηματοδότησης και προσπάθειες βιωσιμότητας λόγω της κανονιστικής πολυπλοκότητας και των ελλείψεων πληροφοριών (Andriotis, 2018). Εξαιτίας αυτού, τα θεσμικά συστήματα υποστήριξης μπορεί να υπάρχουν κατ' αρχήν, αλλά σπάνια χρησιμοποιούνται στην πραγματικότητα.

Τα πρότυπα αντίληψης διαμορφώνονται περαιτέρω από τα βιομηχανικά και πολιτιστικά πρότυπα. Επειδή ο ξενοδοχειακός τομέας έδινε πάντα μεγάλη έμφαση στην εξατομικευμένη εξυπηρέτηση και τις μοναδικές εμπειρίες, ορισμένοι διευθυντές μπορεί να πιστεύουν ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες είναι ασυμβίβαστες με την «πραγματική φιλοξενία» (Pencarelli, 2020).

Ο πειραματισμός με ψηφιακά ενεργοποιημένες τεχνικές βιωσιμότητας είναι περιορισμένος και η επιλεκτική υιοθέτηση ενισχύεται από αυτή την φαινομενική σύγκρουση μεταξύ τεχνολογίας και ανθρώπινης σύνδεσης.

Στα αστικά περιβάλλοντα, η δυναμική που αφορά συγκεκριμένα τον προορισμό είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η ταχεία ανάπτυξη των διαδικτυακών πλατφορμών και των καταλυμάτων για τους τουρίστες στην Αθήνα έχει αυξήσει τον κοινωνικό και πολιτικό έλεγχο των επιπτώσεων του τουρισμού. Ωστόσο, η τρέχουσα έρευνα δείχνει ότι οι διευθυντές ξενοδοχείων συχνά βλέπουν τις δυσκολίες βιωσιμότητας ως εξωτερικά προβλήματα εκτός του άμεσου ελέγχου τους, όπως η πίεση στέγασης ή η δυσαρέσκεια των ενοικιαστών (Koutsouris & Zerva, 2019). Τα κίνητρα για ομαδική δράση και περιβαλλοντική διακυβέρνηση σε επίπεδο προορισμού μειώνονται από αυτήν την υπόθεση

Όταν συνδυάζονται, αυτά τα θεσμικά και συμφραζόμενα στοιχεία δείχνουν ότι οι κρίσεις των ξενοδόχων είναι κοινωνικά και δομικά καθιερωμένες κατασκευές και όχι ξεχωριστές προσωπικές πεποιθήσεις. Επομένως, η δημιουργία επιτυχημένων πολιτικών και παρεμβάσεων που στοχεύουν στην προώθηση της τεχνολογικά ενεργοποιούμενης βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης απαιτεί κατανόηση αυτών των εδραιωμένων στάσεων.

Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία της έρευνας

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Συγκεκριμένα, εξετάζονται ο στόχος και τα ερευνητικά ερωτήματα, η επιλογή της ποιοτικής μεθοδολογίας, το δείγμα και η διαδικασία επιλογής των συμμετεχόντων, η τεχνική συλλογής δεδομένων και το αναλυτικό σχέδιο.

3.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να διαπιστωθεί πώς οι ξενοδόχοι της Αθήνας βλέπουν τον ρόλο που διαδραματίζει ο ψηφιακός μετασχηματισμός στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του ταξιδιωτικού και τουριστικού τομέα. Η μελέτη στοχεύει συγκεκριμένα στην καταγραφή των ψηφιακών τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται, της σχέσης τους με τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές πτυχές της βιωσιμότητας, καθώς και των στοιχείων που είτε υποστηρίζουν είτε εμποδίζουν την ενσωμάτωσή τους σε ένα σχέδιο βιώσιμης ανάπτυξης.

Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα ακόλουθα:

Ποιες ψηφιακές τεχνολογίες χρησιμοποιούν πλέον τα ξενοδοχεία στην Αθήνα και σε ποιο βαθμό τις χρησιμοποιούν;

Ποια σχέση βλέπουν οι ξενοδόχοι μεταξύ των τριών πυλώνων της βιωσιμότητας: οικονομικού, κοινωνικού και περιβαλλοντικού και της χρήσης των ψηφιακών τεχνολογιών;

Ποια θεσμικά, ανθρώπινα και οργανωτικά στοιχεία βοηθούν ή εμποδίζουν την ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας σε ένα σχέδιο βιώσιμης ανάπτυξης για τα ξενοδοχεία στην Αθήνα;

Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι αλληλένδετα και διαδοχικά, ξεκινώντας με την καταγραφή της τρέχουσας κατάστασης (τι χρησιμοποιείται), προχωρώντας στην κατανόηση των αντιλήψεων (πώς γίνεται αντιληπτός ο σύνδεσμος) και καταλήγοντας με την εξέταση των στοιχείων που επηρεάζουν αυτή τη σχέση (γιατί συμβαίνει αυτό).

3.2.Μεθοδολογική προσέγγιση

Για την επίτευξη του στόχου της μελέτης και την παροχή απαντήσεων στα ερευνητικά ερωτήματα, χρησιμοποιήθηκε μια ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση. Σύμφωνα με τους Creswell και Poth (2018), η ποιοτική έρευνα είναι κατάλληλη για την απόκτηση μιας ολοκληρωμένης κατανόησης των νοημάτων, των εμπειριών και των αντιλήψεων που αποδίδουν οι άνθρωποι στα κοινωνικά φαινόμενα. Σε αυτή την περίπτωση, η έμφαση δεν δίνεται μόνο στην καταγραφή των ψηφιακών εργαλείων που χρησιμοποιούνται, αλλά κυρίως στον τρόπο με τον οποίο τα ξενοδοχεία βλέπουν τη σύνδεσή τους με τη βιωσιμότητα, τις τακτικές που χρησιμοποιούν και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν.

Κατά την εξέταση περίπλοκων και πολύπλευρων φαινομένων, όπως η σχέση μεταξύ βιωσιμότητας και ψηφιακής αλλαγής, όπου οι ερμηνείες που βασίζονται στο πλαίσιο και οι υποκειμενικές ερμηνείες είναι ζωτικής σημασίας, η ποιοτική μέθοδος λειτουργεί καλά (Denzin & Lincoln, 2018). Επιπλέον, η ποιοτική προσέγγιση επιτρέπει την ανάπτυξη των απόψεων των συμμετεχόντων και την επίγνωση του πλαισίου στο οποίο αναπτύσσονται οι συμπεριφορές και οι αντιλήψεις τους, όπως τονίζεται στα κριτήρια ποιοτικής αναφοράς μελετών της Αμερικανικής Ψυχολογικής Εταιρείας (Levitt, 2019).

Η μελέτη χρησιμοποιεί συγκεκριμένα μια τεχνική ερμηνευτικής φαινομενολογικής ανάλυσης, η οποία ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι κατανοούν και ερμηνεύουν τις εμπειρίες τους (Smith et al., 2009). Δεδομένου του μοναδικού λειτουργικού τους περιβάλλοντος (αστικός προορισμός, μέγεθος επιχείρησης, οργανωτική κουλτούρα), αυτή η τεχνική θεωρείται αποδεκτή, καθώς επιτρέπει τη διερεύνηση των υποκειμενικών απόψεων των ξενοδόχων σχετικά με τη σύνδεση μεταξύ ψηφιακού μετασχηματισμού και βιωσιμότητας.

3.3.Δείγμα της έρευνας

Στην ποιοτική έρευνα, η επιλογή του δείγματος στοχεύει στην ολοκληρωμένη γνώση του υπό μελέτη θέματος και όχι στη στατιστική γενίκευση (Patton, 2015). Για τον λόγο αυτό

χρησιμοποιήθηκε σκόπιμη δειγματοληψία, μαζί με κριτήρια που εγγυώνται ότι οι συμμετέχοντες είναι κατάλληλοι για τη μελέτη.

3.3.1 Πρότυπα επιλογής

Τα ακόλουθα πρότυπα χρησιμοποιήθηκαν για την επιλογή των συμμετεχόντων:

Για να αποκτήσουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση των ψηφιακών επενδύσεων και των στρατηγικών βιωσιμότητας, οι συμμετέχοντες έπρεπε να κατέχουν θέση με στρατηγική και επιχειρησιακή ευθύνη εντός του ξενοδοχείου (ιδιοκτήτες, γενικοί διευθυντές, διευθυντές λειτουργίας, διευθυντές ανάπτυξης ή μάρκετινγκ) (Thomas et al., 2011).

Επειδή η έρευνα επικεντρώνεται στα μοναδικά χαρακτηριστικά των αστικών προορισμών, τα ξενοδοχεία έπρεπε να βρίσκονται εντός των διοικητικών ορίων του Δήμου Αθηναίων ή σε μέρη του πολεοδομικού συγκροτήματος με σημαντική τουριστική δραστηριότητα (π.χ. Κουκάκι, Μεταξουργείο, Σύνταγμα, Πλάκα).

Για να καταγραφεί η ποικιλομορφία της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Αθήνας και να διερευνηθεί πώς αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τις αντιλήψεις, συμπεριλήφθηκαν ξενοδοχεία διαφόρων μεγεθών (μικρά, μεσαία και μεγάλα), κατηγοριών (2–5 αστέρια) και δομών ιδιοκτησίας (ανεξάρτητα, μέλη αλυσίδας) (Hjalager, 2010).

3.3.2. Μέγεθος του δείγματος

Η έννοια του θεωρητικού κορεσμού, ή το σημείο στο οποίο τα νέα δεδομένα δεν προσφέρουν περισσότερες πληροφορίες ή νέες κατηγορίες για ανάλυση, διέπει το μέγεθος του δείγματος στην ποιοτική έρευνα (Guest et al., 2006). Το αρχικό μέγεθος δείγματος για την τρέχουσα μελέτη καθορίστηκε σε 15-20 συμμετέχοντες, με δυνατότητα αύξησης εάν δεν επιτεύχθηκε κορεσμός. Μελέτες που χρησιμοποιούν ημιδομημένες συνεντεύξεις συχνά φτάνουν στον κορεσμό εντός 12 έως 20 συνεντεύξεων, σύμφωνα με εμπειρική έρευνα σε σχετικά θέματα (Guest et al., 2006).

3.3.3. Διαδικασία της προσέγγισης

Για τον εντοπισμό των συμμετεχόντων χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες μέθοδοι:

- Οι επίσημοι κατάλογοι του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΞΕΕ)
- Επαγγελματικές ενώσεις και δίκτυα, όπως ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ)
- Χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της δειγματοληψίας χιονοστιβάδας, οι πρώτοι συμμετέχοντες συνέστησαν άλλα άτομα που θα ήταν κατάλληλα (Patton, 2015).

Μέσω τηλεφώνου ή email στάλθηκε επίσημη επιστολή που περιέγραφε τον στόχο της μελέτης, το πρόγραμμα, την ουσία της συμμετοχής και την προστασία των ερωτηθέντων.

3.4. Μέθοδος συλλογής και ανάλυσης δεδομένων

Οι μέθοδοι και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή και εξέταση των εμπειρικών δεδομένων της μελέτης περιγράφονται εκτενώς σε αυτήν την ενότητα. Η φύση των ερευνητικών ερωτημάτων και οι ποιοτικές μεθοδολογικές αρχές που καλύπτονται στην προηγούμενη ενότητα ελήφθησαν υπόψη κατά την επιλογή των μεθοδολογιών.

3.4.1 Ημιδομημένες συνεντεύξεις ως τεχνική συλλογής δεδομένων

Για την παρούσα μελέτη, η ημιδομημένη συνέντευξη χρησιμοποιήθηκε ως η κύρια μέθοδος συλλογής δεδομένων. Αυτή η απόφαση δεν ελήφθη τυχαία. Αντίθετα, υποστηρίχθηκε από την ικανότητα της μεθόδου να εξετάζει τις αντιλήψεις, τις εμπειρίες και τις ερμηνείες των ερωτηθέντων σχετικά με περίπλοκα κοινωνικά και οργανωτικά φαινόμενα. Η ημιδομημένη συνέντευξη, σύμφωνα με τους Kallio et al. (2016), είναι μια από τις πιο δημοφιλείς τεχνικές για τη συλλογή δεδομένων στην ποιοτική έρευνα, επειδή επιτρέπει την εις βάθος συζήτηση θεμάτων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της συζήτησης, διατηρώντας

παράλληλα μια τυποποιημένη μορφή που διευκολύνει τους συμμετέχοντες να συγκρίνουν τον εαυτό τους.

Η ελευθερία που παρέχει η ημιδομημένη συνέντευξη είναι το κύριο πλεονέκτημά της. Για να διασφαλιστεί ότι καλύπτονται όλα τα θέματα που σχετίζονται με τους στόχους της μελέτης, η ερευνήτρια διέθετε έναν οδηγό συνέντευξης με προκαθορισμένα θεματικά μέρη και ερωτήσεις. Ωστόσο, είναι πιθανό να αποκλίνει κανείς από τη σχεδιασμένη ροή, προκειμένου να εμβαθύνει σε απαντήσεις ή προβλήματα που προκύπτουν ξαφνικά και θεωρούνται κρίσιμα για την κατανόηση των φαινομένων (Rubin & Rubin, 2012). Επειδή οι απόψεις των ξενοδόχων σχετικά με τη σύνδεση μεταξύ ψηφιακού μετασχηματισμού και βιωσιμότητας δεν είναι απολύτως γνωστές ή αναμενόμενες εκ των προτέρων, αυτή η ευελιξία είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για την τρέχουσα έρευνα.

Ο οδηγός συνέντευξης αναπτύχθηκε με μεθοδικό τρόπο. Οι κύριες θεματικές περιοχές που έπρεπε να διερευνηθούν προσδιορίστηκαν αρχικά με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που παρέχεται στο προηγούμενο κεφάλαιο. Μεταξύ αυτών ήταν: α) το είδος και η έκταση της ψηφιακής τεχνολογίας που χρησιμοποιείται στα καταλύματα· β) η κατανόηση της έννοιας της βιωσιμότητας και η εφαρμογή της· γ) οι απόψεις σχετικά με τη σχέση μεταξύ της ψηφιακής τεχνολογίας και των τριών πτυχών της βιωσιμότητας· και δ) τα στοιχεία που υποστηρίζουν ή εμποδίζουν την ενσωμάτωση ψηφιακών λύσεων για βιώσιμη ανάπτυξη.

Στη συνέχεια, αναπτύχθηκε ένα προκαταρκτικό σύνολο ερωτήσεων και αξιολογήθηκε ως προς την καταλληλότητά τους, τη συνάφεια και τη σαφήνειά τους. Δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στη δημιουργία ερωτήσεων ανοικτού τύπου, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να εκφράσουν ελεύθερα τις σκέψεις τους και να αναπτύξουν τα επιχειρήματά τους· αποφεύχθηκαν ερωτήσεις που καθοδηγούν τους συμμετέχοντες σε συγκεκριμένες απαντήσεις (Kvale & Brinkmann, 2009). Ένα παράδειγμα τέτοιας ερώτησης είναι το «Ποιες ψηφιακές τεχνολογίες χρησιμοποιείτε τώρα στο ξενοδοχείο σας και για ποιους σκοπούς;». «Κατά τη δική σας οπτική γωνία, ποια στοιχεία βοηθούν ή εμποδίζουν τη χρήση ψηφιακών λύσεων που προωθούν τη βιωσιμότητα;» και «Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης στο πλαίσιο της λειτουργίας του ξενοδοχείου σας;»

Δύο ξενοδόχοι που πληρούσαν τα κριτήρια επιλογής συμμετείχαν σε πιλοτική δοκιμή του οδηγού συνέντευξης πριν από την έναρξη της κύριας έρευνας. Οι στόχοι του πιλοτικού προγράμματος ήταν να αξιολογηθεί η κατανόηση και η σαφήνεια των ερωτήσεων, να μετρηθεί η διάρκεια της συνέντευξης, να εντοπιστούν τυχόν πιθανά προβλήματα με τη ροή της συζήτησης και να διαπιστωθεί εάν οι ερωτήσεις παρήγαγαν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Kim, 2011). Ο οδηγός συνέντευξης βελτιστοποιήθηκε και ολοκληρώθηκε με βάση τα σχόλια και τις παρατηρήσεις του πιλοτικού προγράμματος.

Ανάλογα με τη διαθεσιμότητα και τις προτιμήσεις των συμμετεχόντων, οι συνεντεύξεις μπορούσαν να πραγματοποιηθούν διαδικτυακά χρησιμοποιώντας ασφαλή συστήματα τηλεδιάσκεψης (όπως Zoom) ή αυτοπροσώπως στον τόπο εργασίας των συμμετεχόντων. Η συμμετοχή θεωρήθηκε ότι διευκολύνθηκε από τη διαθεσιμότητα επιλογών προσωπικής ή διαδικτυακής συνέντευξης, ιδιαίτερα σε ένα απαιτητικό επαγγελματικό περιβάλλον όπως η ξενοδοχειακή επιχείρηση. Ανάλογα με τη διάρκεια των απαντήσεων και την πολυπλοκότητα της συζήτησης, κάθε συνέντευξη διήρκεσε από 45 έως 50 λεπτά.

Όλες οι συνεντεύξεις καταγράφηκαν ψηφιακά με την προφορική και γραπτή συμφωνία των συμμετεχόντων. Για την ορθή μεταγραφή και περαιτέρω ανάλυση, η ηχογράφηση είναι απαραίτητη επειδή εγγυάται ότι δεν θα χαθούν πληροφορίες και ότι οι ερμηνείες βασίζονται στο αρχικό περιεχόμενο (Silverman, 2017).

3.4.2. Μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων

Τα ποιοτικά δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις συνεντεύξεις αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας θεματική ανάλυση σύμφωνα με το μεθοδολογικό πλαίσιο που δημιούργησαν οι Braun και Clarke (2006, 2021). Μια βασική τεχνική για την ποιοτική έρευνα είναι η θεματική ανάλυση, η οποία προσφέρει έναν μεθοδικό και προσαρμόσιμο τρόπο για την εύρεση, εξέταση και παρουσίαση επαναλαμβανόμενων μοτίβων (θεμάτων) σε ποιοτικά δεδομένα.

Η επιλογή της θεματικής ανάλυσης βασίζεται στην καταλληλότητά της για την εξέταση αντιλήψεων και εμπειριών, καθώς και στην ικανότητά της να επιστρά την προσοχή τόσο σε

κοινά μοτίβα όσο και σε διαφορές ή ιδιαιτερότητες των συμμετεχόντων. Η θεματική ανάλυση είναι μεθοδολογικά ευέλικτη και μπορεί να εφαρμοστεί σε μια ποικιλία θεωρητικών πλαισίων, σε αντίθεση με άλλες ποιοτικές τεχνικές που συνδέονται με συγκεκριμένες θεωρητικές παραδόσεις (π.χ. εθνογραφία, φαινομενολογία) (Braun & Clarke, 2021). Αυτό την καθιστά κατάλληλη για την παρούσα μελέτη, η οποία υιοθετεί μια ερμηνευτική προσέγγιση.

Τα έξι ξεχωριστά βήματα που πρότειναν οι Braun και Clarke (2021) ακολουθήθηκαν στη μέθοδο θεματικής ανάλυσης. Περιγράφονται σε βάθος παρακάτω.

Η εξοικείωση με τα δεδομένα ήταν το πρώτο βήμα. Για να δημιουργήσει μια πρώτη, εις βάθος σχέση με το υλικό, η ερευνήτρια ολοκλήρωσε τις συνεντεύξεις και στη συνέχεια τις μετέγραψε πλήρως. Εκτός από τα σχόλια των συμμετεχόντων, κάθε μεταγραφή περιείχε σχόλια για τυχόν παύσεις, έμφαση, γέλιο ή άλλες πτυχές που θα μπορούσαν να έχουν αντίκτυπο στην ερμηνεία (Poland, 2002). Ένα πρώτο επίπεδο νοήματος δημιουργήθηκε στη συνέχεια από τον ερευνητή καταγράφοντας προκαταρκτικές παρατηρήσεις και ιδέες, ενώ οι μεταγραφές των ηχογραφήσεων διαβάστηκαν δυνατά πολλές φορές.

Η μεθοδική κωδικοποίηση των δεδομένων ήταν το δεύτερο βήμα. Η κωδικοποίηση είναι η διαδικασία ανάθεσης ετικετών (κωδικών) σε μέρη των δεδομένων που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τα ερευνητικά ερωτήματα (Saldana, 2021).

Η αναζήτηση θεμάτων ήταν το επίκεντρο του τρίτου σταδίου. Μετά την ολοκλήρωση της κωδικοποίησης, οι αρχικοί κωδικοί κατηγοριοποιήθηκαν σε πιο γενικές θεματικές ομάδες ανάλογα με τις συνδέσεις, τη σημασία και τις ομοιότητές τους (Braun & Clarke, 2021). Κώδικες όπως «παρακολούθηση χρήσης νερού», «μείωση χαρτιού με ψηφιακά check-in» και «εξοικονόμηση ενέργειας μέσω αισθητήρων», για παράδειγμα, ομαδοποιήθηκαν στο ευρύτερο θέμα «Περιβαλλοντικά πλεονεκτήματα της ψηφιακής τεχνολογίας». Ομοίως, οι κώδικες που αναφέρονταν σε εμπόδια και προκλήσεις κατηγοριοποιήθηκαν σε θέματα όπως «οργανωσιακή κουλτούρα», «ελλείψεις δεξιοτήτων» και «οικονομικά όρια».

Η εξέταση των θεμάτων ήταν το τέταρτο βήμα. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, τα δοκιμαστικά θέματα αξιολογήθηκαν αυστηρά για εσωτερική συνοχή, σαφήνεια και συνάφεια δεδομένων. Άλλα θέματα συνδυάστηκαν, άλλα χωρίστηκαν σε μικρότερα και κάποια

αποκλείστηκαν επειδή τα δεδομένα δεν τα υποστήριζαν επαρκώς ή δεν είχαν καμία σχέση με τα θέματα της μελέτης. Υπήρξαν πολλοί έλεγχοι και επιστροφές στα αρχικά δεδομένα κατά τη διάρκεια αυτής της επαναληπτικής φάσης.

Η περιγραφή και η ονομασία των τελικών θεμάτων ήταν το επίκεντρο του πέμπτου σταδίου. Κάθε θέμα είχε έναν συγκεκριμένο ορισμό που περιέγραφε τον πυρήνα, τα όριά του και την ουσία του. Σε κάθε θέμα δόθηκε ταυτόχρονα ένα λεπτομερές και αντιπροσωπευτικό όνομα που συνόψιζε την κύρια ιδέα του.

Η δημιουργία της τελικής έκθεσης ήταν το έκτο και τελευταίο βήμα. Σε αυτό το σημείο, τα αποτελέσματα συνδέθηκαν με τα ερευνητικά ερωτήματα και τη βιβλιογραφία με μεθοδικό και συνεκτικό τρόπο. Προκειμένου να διατηρηθεί η γνήσια ομιλία των συμμετεχόντων, κάθε θέμα καταγράφηκε χρησιμοποιώντας αντιπροσωπευτικά αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις, τα οποία είτε παρέχονται ακριβώς όπως είναι είτε με πολύ μικρές γλωσσικές προσαρμογές. Οι ερμηνευτικές παρατηρήσεις του ερευνητή, οι οποίες δίνουν έμφαση στις συνδέσεις και τα νοήματα, παρουσιάζονται παράλληλα με τα δεδομένα.

3.4.3 Διασφάλιση αξιοπιστίας και εγκυρότητας

Η διασφάλιση της ποιότητας στην ποιοτική έρευνα βασίζεται σε διαφορετικά κριτήρια που αφορούν τα χαρακτηριστικά της ποιοτικής προσέγγισης και όχι στις ίδιες μεθόδους που χρησιμοποιούνται στην ποσοτική έρευνα, όπως η στατιστική αντιπροσωπευτικότητα ή η εσωτερική συνέπεια (Nowell et al., 2017).

Η πρώτη προϋπόθεση είναι η αξιοπιστία, η οποία ουσιαστικά μεταφράζεται στην εσωτερική εγκυρότητα της ποσοτικής έρευνας. Ο βαθμός στον οποίο τα συμπεράσματα της μελέτης αντιπροσωπεύουν δίκαια τις εμπειρίες και τις απόψεις των συμμετεχόντων είναι γνωστός ως αξιοπιστία της. Χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες τακτικές για την αύξηση της αξιοπιστίας:

Πρώτα έγινε διασταύρωση των πηγών των δεδομένων. Συλλέχθηκαν δεδομένα από ξενοδοχεία διαφόρων μεγεθών, τύπων και ρυθμίσεων ιδιοκτησίας, επιτρέποντας την επαλήθευση των συμπερασμάτων από διάφορες οπτικές γωνίες.

Δεύτερον, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος παρατεταμένης ενασχόλησης με το πεδίο. Παρακολουθώντας τις τάσεις, μελετώντας τις αξιολογήσεις του κλάδου και συμμετέχοντας σε συνέδρια, η ερευνήτρια διατηρούσε συχνή επαφή με τον ξενοδοχειακό τομέα. Αυτό της επέτρεψε να κατανοήσει σε βάθος τη λειτουργική δομή των ξενοδοχείων και να ερμηνεύσει ακριβέστερα τα αποτελέσματα.

Τρίτον, πραγματοποιήθηκε έλεγχος από τους συμμετέχοντες. Σε μια επιλογή συμμετεχόντων παρουσιάστηκαν τα κύρια αποτελέσματα και οι ερμηνείες της ερευνήτριας, προκειμένου να ληφθούν τα σχόλια και οι επιβεβαιώσεις τους. Αυτή η διαδικασία διασφάλισε ότι οι ερμηνείες αντιπροσώπευαν με ακρίβεια τις απόψεις και τις εμπειρίες των ερωτηθέντων (Birt et al., 2016).

Η δυνατότητα μεταφοράς, η οποία γενικά μεταφράζεται σε εξωτερική εγκυρότητα, είναι η δεύτερη απαίτηση. Προκειμένου οι αναγνώστες να αξιολογήσουν πόσο παρόμοιο είναι το τρέχον ερευνητικό πλαίσιο με άλλα πλαίσια και, κατά συνέπεια, πόσο μεταβιβάσιμα είναι τα ευρήματα, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην παροχή μιας λεπτομερούς περιγραφής του ερευνητικού πλαισίου, των συμμετεχόντων, της συλλογής και των διαδικασιών ανάλυσης (Lincoln & Guba, 1985).

Η αξιοπιστία, η οποία γενικά μεταφράζεται στην αξιοπιστία της ποσοτικής έρευνας, είναι το τρίτο κριτήριο. (Nowell et al., 2017). Ο βαθμός στον οποίο τα συμπεράσματα εξάγονται από τα γεγονότα και δεν επηρεάζονται από τις προκαταλήψεις ή τις υποκειμενικές απόψεις του ερευνητή είναι γνωστός ως αντικειμενικότητα (Finlay, 2002). Πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από κάθε συνέντευξη, καθώς και κατά τη διάρκεια της αναλυτικής διαδικασίας, η ερευνήτρια κρατούσε ένα προσωπικό ημερολόγιο στο οποίο κατέγραφε τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις ανησυχίες του. Επιπλέον, ο αναγνώστης είναι σε θέση να αξιολογήσει την εγκυρότητα των ερμηνειών λόγω της σαφούς εξήγησης της σχέσης μεταξύ των γεγονότων, των κωδίκων και των θεμάτων.

3.4.4. Ζητήματα δεοντολογίας

Όλοι οι πιθανοί συμμετέχοντες έλαβαν γραπτές πληροφορίες σχετικά με τους στόχους, τα πρωτόκολλα, τη χρήση δεδομένων, τα δικαιώματα και τις ηθικές προστασίες της μελέτης πριν από τη συμμετοχή τους στη μελέτη. Οι πληροφορίες δόθηκαν με τη μορφή επιστολής που ήταν ευανάγνωστη και περιείχε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Μια ενημερωμένη φόρμα συγκατάθεσης υπογράφηκε από όσους ήθελαν να συμμετάσχουν στη μελέτη, η οποία βεβαιώνει την κατανόηση των όρων και την εθελοντική συμμετοχή τους (APA, 2017). Η ηχητική ηχογράφηση της συνέντευξης ήταν μια άλλη πτυχή της συγκατάθεσης.

Λήφθηκαν όλα τα μέτρα για την εγγύηση της ανωνυμίας. Το όνομα και τα στοιχεία επικοινωνίας του συμμετέχοντα δεν συμπεριλήφθηκαν ποτέ στα αρχεία δεδομένων. Όλα τα έγγραφα (μεταγραφές, σημειώσεις και αναφορές) χρησιμοποίησαν κωδικούς αριθμούς ή ψευδώνυμα για να καταστεί αδύνατη η ταυτοποίηση των συμμετεχόντων ή του καταλύματός τους. Χωρίς να αλλάζει η σημασία των δεδομένων, οποιαδήποτε πληροφορία που θα οδηγούσε σε έμμεση αναγνώριση, όπως η ακριβής τοποθεσία ή τα διακριτικά χαρακτηριστικά, εξαλείφθηκε ή τροποποιήθηκε (Kaiser, 2009). Τα δεδομένα δεν κοινοποιήθηκαν σε τρίτους.

Κεφάλαιο 4. Ανάλυση αποτελεσμάτων και συζήτηση

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται και εξετάζονται τα αποτελέσματα της ποιοτικής ανάλυσης των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν με ξενοδόχους της Αθήνας. Το κεφάλαιο οργανώνεται σύμφωνα με τη λογική των ερωτημάτων της μελέτης, ξεκινώντας με μια λίστα με τις ψηφιακές τεχνολογίες που χρησιμοποιήθηκαν, προχωρώντας στο πώς αυτές οι τεχνολογίες θεωρήθηκαν ότι σχετίζονται με τη βιωσιμότητα και καταλήγοντας στα στοιχεία που επηρεάζουν αυτή τη σχέση. Χαρακτηριστικά αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται για την τεκμηρίωση κάθε θεματικής ενότητας και στη συνέχεια τα αποτελέσματα συζητούνται υπό το πρίσμα του σώματος της τρέχουσας έρευνας.

4.1. Παρουσίαση ευρημάτων των συνεντεύξεων

4.1.1. Χαρακτηριστικά του δείγματος

Οι συνεντεύξεις έγιναν συνολικά σε 18 ξενοδόχους και ανώτερους διευθυντές ξενοδοχείων που εργάζονται στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας. Στη μελέτη συμμετείχαν δώδεκα άνδρες και έξι γυναίκες, ηλικίας 35 έως 62 ετών. Όσον αφορά τους ρόλους τους, τέσσερις ήταν διευθυντές λειτουργίας ή ανάπτυξης, έξι ήταν γενικοί διευθυντές και οκτώ ήταν ιδιοκτήτες ή συνιδιοκτήτες ξενοδοχείων. Έχουν οκτώ έως τριάντα πέντε χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων με τα οποία συνεργάζονταν οι συμμετέχοντες ποικίλλουν σημαντικά. Υπήρχαν πέντε 5* ξενοδοχεία, επτά 4* ξενοδοχεία, τέσσερα 3* ξενοδοχεία και δύο 2* ξενοδοχεία. Πέντε ξενοδοχεία ήταν μικρά (λιγότερα από 20 δωμάτια), επτά ήταν μεσαία (21-40 δωμάτια) και έξι ήταν μεγάλα (περισσότερα από 40 δωμάτια). Δέκα ξενοδοχεία ήταν ανεξάρτητες, πέντε ήταν μέλη εθνικών αλυσίδων και τρία ήταν μέλη πολυεθνικών αλυσίδων.

4.1.2. Χρήση ψηφιακών τεχνολογιών

Όλα τα ξενοδοχεία του δείγματος χρησιμοποιούν ένα βασικό σύνολο ψηφιακών τεχνολογιών, οι οποίες θεωρούνται σήμερα απαραίτητες για τη λειτουργία τους, σύμφωνα με την ανάλυση των συνεντεύξεων. Αυτό περιλαμβάνει βασικά εργαλεία επικοινωνίας με τους καταναλωτές, πλατφόρμες online προβολής και κράτησης και συστήματα διαχείρισης ακινήτων (PMS).

Παρ' όλα αυτά, παρατηρήθηκαν αξιοσημείωτες διακυμάνσεις στον βαθμό και την έκταση της ψηφιακής υιοθέτησης. Τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία και εκείνα που αποτελούν μέρος παγκόσμιων αλυσίδων επέδειξαν πιο διεξοδικές ψηφιακές στρατηγικές χρησιμοποιώντας τεχνολογίες αιχμής όπως συστήματα αυτοματισμού δωματίων, πλατφόρμες ανάλυσης δεδομένων πελατών, chatbots και συστήματα διαχείρισης εσόδων (RMS). «Έχουμε σημειώσει τεράστια πρόοδο σε αυτόν τον τομέα», είναι μια τυπική περιγραφή ενός γενικού διευθυντή σε ένα ξενοδοχείο πέντε αστέρων. «Διαθέτουμε ένα διεξοδικό CRM που μας παρέχει μια λεπτομερή εικόνα των προτιμήσεων των επαναλαμβανόμενων πελατών μας, εκτός από το τυπικό PMS. Τα τελευταία δύο χρόνια, χρησιμοποιούμε ένα εξελιγμένο RMS που τροποποιεί δυναμικά τις τιμές μας ανάλογα με τη ζήτηση, τον ανταγωνισμό και άλλους παράγοντες. Παρά τη σημαντική δαπάνη, τα αποτελέσματα των εσόδων ήταν άμεσα εμφανή».

Τα μικρότερα και ανεξάρτητα ξενοδοχεία, από την άλλη πλευρά, υιοθέτησαν μια πιο προσεκτική και συνειδητή προσέγγιση, επικεντρώνοντας κυρίως στην τεχνολογία που πίστευαν ότι ήταν επειγόντως απαραίτητη για την επιβίωση και την προβολή τους. «Είμαστε μια μικρή μονάδα, δεν έχουμε την ικανότητα να κάνουμε μεγάλες δαπάνες στην τεχνολογία», δήλωσε ο ιδιοκτήτης ενός μέτριου ξενοδοχείου τριών αστέρων. Διαθέτουμε έναν αξιολάτρευτο ιστότοπο, ένα αποτελεσματικό PMS και είμαστε καταχωρημένοι στους κύριους ιστότοπους κρατήσεων.

«Λόγω του μικροσκοπικού μας μεγέθους, δεν μπορούμε να πραγματοποιήσουμε σημαντικές τεχνολογικές δαπάνες. Προσπαθούμε να είμαστε ενεργοί στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, να έχουμε έναν αξιολάτρευτο ιστότοπο, ένα ισχυρό Σύστημα Διαχείρισης Πελατών (PMS) και να είμαστε καταχωρημένοι στις κύριες ιστοσελίδες κρατήσεων. Για το μέγεθός μας, πιστεύω ότι

αυτά είναι επαρκή. Απλώς μας λείπουν οι πόροι και η εμπειρία για να εφαρμόσουμε πιο σύνθετα συστήματα, όπως αυτά που χρησιμοποιούν οι μεγάλες αλυσίδες.»

4.1.3. Πρακτικές βιωσιμότητας

Υπάρχει επίσης μεγάλη διακύμανση στο εύρος και το βάθος των πρωτοβουλιών βιωσιμότητας που χρησιμοποιούνται από τα ξενοδοχεία του δείγματος. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι έχει εφαρμόσει ορισμένα απλά μέτρα εξοικονόμησης πόρων, όπως προγράμματα ανακύκλωσης, συσκευές εξοικονόμησης νερού (όπως τουαλέτες διπλής ροής και αισθητήρες βρύσης), φωτισμό LED και αισθητήρες για την αυτόματη απενεργοποίηση των φώτων σε δημόσιους χώρους.

Λίγα ξενοδοχεία, από την άλλη πλευρά, είχαν υιοθετήσει μια πιο εμπειριστατωμένη και υπολογισμένη προσέγγιση στη βιωσιμότητα, η οποία περιελάμβανε την ανάπτυξη πολιτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, τη συμμετοχή σε προγράμματα πιστοποίησης (όπως το Green Key και το Travelife) και την τακτική παρακολούθηση και μέτρηση της περιβαλλοντικής τους απόδοσης. Οι διαφορετικές μέθοδοι των δύο συμμετεχόντων χαρακτηρίζονται από τα εξής: «Καταβάλλουμε κάθε δυνατή προσπάθεια να είμαστε πιο φιλικοί προς το περιβάλλον. Όλες οι λάμπες έχουν αντικατασταθεί με LED, έχουν τοποθετηθεί αισθητήρες στους διαδρόμους και το γυαλί, το πλαστικό και το χαρτί ανακυκλώνονται. Επιπλέον, έχουμε ενημερώσει τους πελάτες μας ότι, εκτός εάν το ζητήσουν ρητά, οι πετσέτες δεν αλλάζονται κάθε μέρα. Αυτές, κατά τη γνώμη μου, είναι οι βασικές εργασίες που μπορεί να κάνει ένα ξενοδοχείο» (Ιδιοκτήτης μικρού 3* τριών ξενοδοχείου).

«Η βιωσιμότητα είναι ένα συστατικό της προσέγγισής μας. Είναι κάτι περισσότερο από μερικές μεμονωμένες πράξεις. Κάθε μήνα, ελέγχουμε τους ακριβείς στόχους που έχουμε θέσει για τη μείωση της χρήσης νερού και ενέργειας. Η χρήση ενός συστήματος BMS μας επιτρέπει να μεγιστοποιήσουμε την ενεργειακή απόδοση του κτιρίου. Επιπλέον, συμμετέχουμε ενεργά στην κοινωνική προσφορά και διαθέτουμε πιστοποίηση Green Key. Θεωρούμε αυτήν τη στρατηγική ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ιδιαίτερα για μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών που την γνωρίζουν». (Γενικός Διευθυντής, 5* ξενοδοχείο, μεγάλο ξενοδοχείο).

4.2.Ανάλυση θεματικών κατηγοριών

Τέσσερις κύριες θεματικές κατηγορίες: α) η ψηφιακή τεχνολογία ως εργαλείο για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, β) η περιβαλλοντική διάσταση: μεταξύ εξοικονόμησης και τεχνολογικού αποτυπώματος, γ) η κοινωνική διάσταση: αυτοματισμός, εργασία και τοπική κοινότητα, και δ) η οικονομική διάσταση: ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εξάρτηση από πλατφόρμες, προέκυψαν από την ανάλυση των συνεντεύξεων. Αυτές οι κατηγορίες αποτυπώνουν τις αντιλήψεις των ξενοδόχων για τη σχέση μεταξύ ψηφιακού μετασχηματισμού και βιωσιμότητας.

4.2.1 Χρήση ψηφιακών τεχνολογιών για την αύξηση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας

Η εντύπωση της ψηφιακής τεχνολογίας ως εργαλείου για την αύξηση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας είναι η πρώτη και πιο διαδεδομένη θεματική περιοχή. Η ψηφιοποίηση έχει την ικανότητα να εξοικονομεί χρόνο, να ελαχιστοποιεί τα λάθη, να βελτιώνει τον συντονισμό των τμημάτων και τελικά να μειώνει το λειτουργικό κόστος, σύμφωνα με τη σαφή πλειοψηφία των συμμετεχόντων.

Αυτή η άποψη ήταν ιδιαίτερα διαδεδομένη στα μικρότερα ξενοδοχεία, όπου η επιβίωση εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα λόγω λίγων πόρων. Ένα τυπικό σχόλιο από τη διοίκηση ενός μικρού ξενοδοχείου είναι:

«Η τεχνολογία, κατά τη γνώμη μου, είναι το μέσο που μου επιτρέπει να πετυχαίνω περισσότερα με λιγότερα. Μπορώ να αποφύγω ώρες γραφειοκρατίας και να επικεντρωθώ στην παροχή πραγματικής υποστήριξης πελατών όταν έχω ένα αξιοπρεπές PMS και μια πλατφόρμα διαχείρισης καναλιών. Αυτό είναι το παρατηρήσιμο και άμεσο πλεονέκτημα».

Η λειτουργική αποτελεσματικότητα αποδείχθηκε ότι είναι το κύριο κίνητρο για ψηφιακές επενδύσεις, ειδικά σε μεγαλύτερες μονάδες. Σύμφωνα με έναν γενικό διευθυντή:

«Πάντα διεξάγουμε ανάλυση κόστους-οφέλους πριν επενδύσουμε σε οποιοδήποτε νέο σύστημα. Θα κάνει τις λειτουργίες μας πιο αποτελεσματικές; Θα μειώσει τα λειτουργικά μας

έξοδα; Θα βελτιώσει την εμπειρία του πελάτη με τρόπο που θα ενισχύσει τις πωλήσεις; Προχωράμε εάν οι απαντήσεις είναι καταφατικές».

Η ανακάλυψη ότι τα ξενοδοχεία βλέπουν την ψηφιακή τεχνολογία σε μεγάλο βαθμό ως μέσο μείωσης των εξόδων και ενίσχυσης της παραγωγικότητας επικυρώνει άλλες μελέτες. Οι διευθυντές ξενοδοχείων συχνά αξιολογούν την τεχνολογία με βάση την ταχεία απόδοση της επένδυσης (ROI), εστιάζοντας στα βραχυπρόθεσμα λειτουργικά κέρδη, όπως σημειώνουν οι Law et al. (2014). Ωστόσο, όπως προειδοποιεί ο Vial (2019), αυτή η άποψη ενέχει τον κίνδυνο να περιορίσει την ψηφιοποίηση σε μικρής κλίμακας βελτιώσεις και να αγνοήσει το επαναστατικό δυναμικό της τεχνολογίας για πιο σημαντικές στρατηγικές αλλαγές, ιδίως όσον αφορά την ενσωμάτωση στόχων βιωσιμότητας. Ενώ η τεχνολογία μπορεί να μειώσει τα έξοδα, η εστίαση μόνο στην αποτελεσματικότητα αγνοεί τον τρόπο με τον οποίο η ίδια τεχνολογία θα μπορούσε να υποστηρίξει μακροπρόθεσμους κοινωνικούς ή περιβαλλοντικούς στόχους (Buhalis, 2020).

4.2.2. Περιβαλλοντική διάσταση

Η διττή λειτουργία της ψηφιακής τεχνολογίας στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα επισημαίνεται στη δεύτερη θεματική κατηγορία. Οι συμμετέχοντες σημείωσαν, αφενός, ότι ορισμένες τεχνολογίες μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Τα πιο συχνά αναφερόμενα παραδείγματα ήταν τα έξυπνα συστήματα διαχείρισης ενέργειας, οι αισθητήρες παρακολούθησης της χρήσης νερού και η ψηφιοποίηση εγγράφων (μείωση χαρτιού).

Τα πλεονεκτήματα εξηγήθηκαν από έναν ανώτερο διευθυντή λειτουργιών ξενοδοχείων:

«Το κλειδί ήταν το σύστημα BMS που εγκαταστήσαμε πριν από τρία χρόνια. Μας επιτρέπει να τροποποιούμε αυτόματα τον κλιματισμό και τη θέρμανση ανάλογα με τον αριθμό των δωματίων που καταλαμβάνονται. Χρησιμοποιείται πάνω από 20% λιγότερη ενέργεια, γεγονός που εξοικονομεί χρήματα και μειώνει τον αντίκτυπο στο περιβάλλον».

Ωστόσο, ένα μικρό ποσοστό συμμετεχόντων, κυρίως από μεγαλύτερες, πιο τεχνολογικά εξελιγμένες εγκαταστάσεις, εξέφρασαν ανησυχίες για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της

ψηφιακής υποδομής. Το ζήτημα των ηλεκτρονικών αποβλήτων από απαρχαιωμένο εξοπλισμό και η κατανάλωση ενέργειας από διακομιστές, κέντρα δεδομένων και δίκτυα αναφέρθηκαν ως παράγοντες που συμβάλλουν στην πολυπλοκότητα της κατάστασης. Η στάση ενός διευθυντή ανάπτυξης είναι τυπική: «Υπάρχει ένα άλλο στοιχείο που συχνά αγνοείται. Οι διακομιστές, τα δίκτυα και οι συσκευές που αποτελούν την ψηφιακή μας υποδομή απαιτούν τεράστιες ποσότητες ενέργειας. Παράγουμε ηλεκτρονικά απόβλητα κάθε φορά που αναβαθμίζουμε συστήματα. Δεν είμαι σίγουρος αν υπάρχει πάντα ένα θετικό ισοζύγιο συνολικά. Απαιτείται εξέταση και διεξοδική αξιολόγηση.»

Ιδιαίτερα αξιοσημείωτη είναι η διπλή εικόνα που προκύπτει, η οποία αναγνωρίζει τα πλεονεκτήματα για το περιβάλλον, ενώ παράλληλα εγείρει ανησυχίες σχετικά με τον αντίκτυπο των ψηφιακών υποδομών. Αφενός, τα αποτελέσματα υποστηρίζουν την πεποίθηση των Buhalis και Leung (2018) ότι η κατανάλωση πόρων μπορεί να μειωθεί σημαντικά με έξυπνα συστήματα διαχείρισης ενέργειας. Ωστόσο, μια μικρή αλλά τεχνολογικά εξελιγμένη ομάδα συμμετεχόντων εξέφρασε ανησυχία για την κατανάλωση ενέργειας των κέντρων δεδομένων και τα ηλεκτρονικά απόβλητα, κάτι που συνάδει με την κριτική του Gössling (2021) ότι η ψηφιοποίηση δεν είναι εγγενώς βιώσιμη. Όπως επισημαίνει, απαιτείται μια διεξοδική ανάλυση του κύκλου ζωής της ψηφιακής τεχνολογίας για να διαπιστωθεί εάν τα πλεονεκτήματα υπερτερούν των μειονεκτημάτων. Ο κλάδος έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η υιοθέτηση ψηφιακών λύσεων από μόνη της δεν επαρκεί και ότι απαιτείται μια συνειδητή επιλογή τεχνολογιών με βάση τον συνολικό περιβαλλοντικό τους αντίκτυπο.

4.2.3. Κοινωνική διάσταση

Η αντίφαση που διαπερνά τις απόψεις σχετικά με το πώς η ψηφιακή τεχνολογία επηρεάζει την κοινωνική βιωσιμότητα αποκαλύπτεται από την τρίτη θεματική ενότητα. Ωστόσο, οι ανησυχίες σχετικά με τις αρνητικές επιπτώσεις είναι διαδεδομένες. Μία από τις πιο συχνές ανησυχίες που τέθηκαν, ιδίως από συμμετέχοντες από μικρότερες μονάδες, ήταν η απώλεια θέσεων εργασίας ως αποτέλεσμα του αυτοματισμού. Ένας ιδιοκτήτης είπε:

«Βλέπουμε ήδη μεγάλες αλυσίδες να εγκαθιστούν εξοπλισμό αυτόματου check-in και να μειώνουν τους υπαλλήλους της ρεσεψιόν. Η προσωπική πινελιά, η οποία, κατά τη γνώμη μου,

είναι ο πυρήνας της φιλοξενίας, χάνεται, παρόλο που αυτό μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικό. Ανησυχώ ότι πολλές θέσεις εργασίας θα χαθούν στο μέλλον.»

Η ανησυχία για το πώς η τεχνολογία θα επηρεάσει τις τοπικές κοινότητες ήταν εξίσου σημαντική. Οι πλατφόρμες για βραχυπρόθεσμες ενοικιάσεις, όπως η Airbnb, αναφέρθηκαν ως ένα κοινό παράδειγμα των διπλών επιπτώσεων της τεχνολογίας. Αφενός, βοηθούν στην ενίσχυση του τουρισμού, αλλά αφετέρου, επιδεινώνουν την κρίση στέγασης και αλλάζουν τον τοπικό χαρακτήρα. Η απάντηση ενός διευθυντή είναι χαρακτηριστική: «*Λόγω της Airbnb, η περιοχή μας έχει δει σημαντικό μετασχηματισμό τα τελευταία χρόνια. Οι μόνιμοι κάτοικοι μετακομίζουν, πολλά διαμερίσματα ενοικιάζονται πλέον αποκλειστικά σε τουρίστες και οι τοπικές επιχειρήσεις προσαρμόζονται για να φιλοξενήσουν τουρίστες. Ως ξενοδοχείο, θέλουμε να διατηρήσουμε θετικές σχέσεις με την κοινότητα, αλλά σε αυτήν την περίπτωση, η τεχνολογία υπονομεύει την κοινωνική συνοχή.*»

Το πιο προφανές παράδοξο του ψηφιακού μετασχηματισμού αναδεικνύεται από την αμφιθυμία που διαπερνά την κοινωνική συνιστώσα. Οι ανησυχίες των Ivanov και Webster (2019), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι τα ρομπότ και η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να οδηγήσουν σε πόλωση δεξιοτήτων και αστάθεια στην απασχόληση, ιδιαίτερα για καθημερινές εργασίες όπως η υποδοχή, επικυρώνονται από τον φόβο απώλειας θέσεων εργασίας λόγω αυτοματισμού. Ταυτόχρονα, η έρευνα των Koutsouris και Zerva (2019) για τα κοινωνικά ζητήματα του τουρισμού στην Αθήνα ευθυγραμμίζεται με την ανησυχία για την επιρροή των ψηφιακών πλατφορμών (Airbnb) στον τοπικό πληθυσμό. Το βασικό εύρημα είναι ότι η τεχνολογία δεν είναι ούτε εγγενώς καλή ούτε εγγενώς κακή. Αντίθετα, ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιείται και οι νόμοι που τη διέπουν καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει την κοινωνία. Η ψηφιοποίηση διατρέχει τον κίνδυνο να υπονομεύσει την κοινωνική βιωσιμότητα που υποτίθεται ότι προωθεί, ελλείψει κανονισμών που διέπουν τις πλατφόρμες και την επανεκπαίδευση των εργαζομένων.

4.2.4. Η οικονομική διάσταση

Μια έντονη σύγκρουση μπορεί να παρατηρηθεί στην οικονομική διάσταση, η οποία αποτελεί το αντικείμενο του τέταρτου θεματικού τομέα. Οι ψηφιακές τεχνολογίες

θεωρούνται ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα αφενός. Βασικές πτυχές της επιτυχίας προσδιορίστηκαν ως η δυναμική τιμολόγηση, η διαχείριση της διαδικτυακής φήμης και η παρουσία σε πλατφόρμες ηλεκτρονικών κρατήσεων. Ένας γενικός διευθυντής τόνισε:

«Δεν υπάρχει πλέον γυρισμός. Δεν υπάρχεις αν δεν μπορείς να σε βρουν στο διαδίκτυο. Χιλιάδες υποψήφιοι πελάτες βλέπουν κριτικές στο διαδίκτυο, οι κρατήσεις γίνονται στο διαδίκτυο και η φήμη σου μπορεί να διαμορφωθεί ή να χαλάσει στο διαδίκτυο. Σε αυτό το στάδιο, η τεχνολογία είναι μονόδρομος.»

Ωστόσο, η αυξανόμενη εξάρτηση από τα ψηφιακά κανάλια, δηλαδή τα διαδικτυακά ταξιδιωτικά γραφεία (OTA), οδηγεί σε πρόσθετα προβλήματα. Τα παράπονα για υψηλές προμήθειες, την απώλεια ελέγχου στην επικοινωνία με τους πελάτες και τη μείωση των περιθωρίων κέρδους ήταν συνηθισμένα. «Είμαστε παγιδευμένοι», είπε ένας ιδιοκτήτης ξενοδοχείου 3*, εκφράζοντας τον θυμό του. «Πρέπει να βρισκόμαστε στις μεγάλες πλατφόρμες για να αποκτήσουμε προβολή. Ωστόσο, απαιτούν τεράστιες προμήθειες, έως και 20% σε ορισμένες περιπτώσεις. Ως αποτέλεσμα, το περιθώριο κέρδους μας μειώνεται σημαντικά. Εργαζόμαστε για να αυξήσουμε τις άμεσες κρατήσεις μέσω του ιστότοπού μας, αλλά είναι πολύ δύσκολο να ταιριάξουμε τη δύναμη και την εμβέλεια των OTA».

4.3.Συζήτηση

4.3.1.Ψηφιακή τεχνολογία και χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης υποστηρίζουν την ύπαρξη αξιοσημείωτων διαφορών στην υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών, οι οποίες σχετίζονται με τη δομή ιδιοκτησίας, το μέγεθος και την κατηγορία των ξενοδοχείων. Τα δεδομένα αποκαλύπτουν ότι ενώ τα μικρότερα και ανεξάρτητα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν πιο σταδιακές και περιορισμένες προσεγγίσεις, τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία και αυτά που αποτελούν μέρος παγκόσμιων αλυσίδων επιδεικνύουν πιο ολοκληρωμένες ψηφιακές στρατηγικές. Αυτό το αποτέλεσμα ευθυγραμμίζεται με προηγούμενη έρευνα που τόνισε τα διαρθρωτικά εμπόδια στον ψηφιακό μετασχηματισμό που αντιμετωπίζουν οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις

(MME), συμπεριλαμβανομένης της έλλειψης χρηματοδότησης, εμπειρογνωμοσύνης και στρατηγικού σχεδιασμού (Hjalager, 2010; Buhalis & Peters, 2021).

Πίνακας 4. Πίνακας αντιστοίχισης ευρημάτων με βιβλιογραφία

Εύρημα (από συνεντεύξεις)	Παραπομπή από συμμετέχοντα	Σύνδεση με βιβλιογραφία	Συμπέρασμα
Η τεχνολογία θεωρείται εργαλείο μείωσης κόστους, όχι στρατηγικό πλεονέκτημα	"Η τεχνολογία μου επιτρέπει να πετυχαίνω περισσότερα με λιγότερα"	Law et al. (2014), Vial (2019)	Η επικρατούσα αντίληψη περιορίζει το μετασχηματιστικό δυναμικό της τεχνολογίας για βιωσιμότητα
Φόβος απώλειας θέσεων εργασίας από αυτοματισμό	"Βλέπουμε ήδη μεγάλες αλυσίδες να εγκαθιστούν αυτόματο check-in... ανησυχώ ότι πολλές θέσεις εργασίας θα χαθούν"	Ivanov & Webster (2019), Baum (2018)	Η τεχνολογία υπονομεύει την κοινωνική βιωσιμότητα αν δεν συνοδεύεται από πολιτικές επανεκπαίδευσης
Εξάρτηση από ΟΤΑ με υψηλές προμήθειες	"Είμαστε παγιδευμένοι... απαιτούν προμήθειες έως 20%"	Buhalis (2020), Xiang et al. (2015)	Η οικονομική βιωσιμότητα απειλείται από την εξάρτηση σε τρίτους πλατφόρμες
Ανησυχία για περιβαλλοντικό αποτύπωμα ψηφιακής υποδομής	"Οι διακομιστές, τα δίκτυα... απαιτούν τεράστιες ποσότητες ενέργειας"	Gössling (2021), Sigala (2018)	Η περιβαλλοντική βιωσιμότητα απαιτεί κριτική αξιολόγηση, όχι απλή υιοθέτηση τεχνολογίας
Μικρά ξενοδοχεία – περιορισμένη ψηφιακή στρατηγική	"Δεν έχουμε την ικανότητα να κάνουμε μεγάλες δαπάνες στην τεχνολογία"	Hjalager (2010), Buhalis & Peters (2021)	Υπάρχει ψηφιακό χάσμα μεταξύ μεγάλων αλυσίδων και MME
Αντίληψη βιωσιμότητας ως κόστους, όχι επένδυσης	"Αυτές είναι οι βασικές εργασίες που μπορεί να κάνει ένα ξενοδοχείο" (για LED και ανακύκλωση)	Sharpley (2020), Font et al. (2016)	Η στενή αντίληψη της βιωσιμότητας περιορίζει το δυναμικό καινοτομίας

Σύμφωνα με τους Thomas et al. (2011), οι μικρές τουριστικές επιχειρήσεις λειτουργούν συχνά με μια αντιδραστική λογική, ανταποκρινόμενες στις άμεσες πιέσεις της αγοράς και όχι με μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό. Αυτό υποστηρίζεται από την παρατήρηση ότι τα μικρότερα ξενοδοχεία επικεντρώνονται κυρίως σε τεχνολογίες που πιστεύουν ότι είναι άμεσα απαραίτητες για την επιβίωση και την προβολή τους (PMS, παρουσία σε OTA, μέσα κοινωνικής δικτύωσης). Από την άλλη πλευρά, μια πιο στρατηγική άποψη για την ψηφιακή τεχνολογία ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αντικατοπτρίζεται στην πιο ολοκληρωμένη στρατηγική των μεγάλων ξενοδοχείων, η οποία ενσωματώνει αυτοματοποίηση, ανάλυση δεδομένων και συστήματα διαχείρισης εσόδων (Pencarelli, 2020; Vial, 2019).

4.3.2. Η ψηφιακή τεχνολογία ως εργαλείο λειτουργικής αποδοτικότητας

Ένα από τα πιο αξιοσημείωτα συμπεράσματα της μελέτης είναι η κυριαρχία της άποψης για την ψηφιακή τεχνολογία ως εργαλείο για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Αυτό το αποτέλεσμα ευθυγραμμίζεται με άλλες έρευνες που έδειξαν ότι οι διευθυντές ξενοδοχείων συνήθως συνδέουν την ψηφιοποίηση με ποσοτικοποιήσιμα, στιγμιαία επιχειρησιακά πλεονεκτήματα, όπως χαμηλότερο κόστος και αυξημένη παραγωγικότητα (Law et al., 2014; Xiang et al., 2015).

Παρόλο που αυτή η εστίαση στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα είναι απολύτως λογική σε μια αγορά με έντονο ανταγωνισμό, διατρέχει τον κίνδυνο να θέσει σε κίνδυνο το πιο εκτεταμένο στρατηγικό δυναμικό της ψηφιακής τεχνολογίας. Σύμφωνα με τους Sigala (2018) και Vial (2019), οι ευκαιρίες για μετασχηματιστική αλλαγή που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα, βαθύτερη ενσωμάτωση της βιωσιμότητας ή δημιουργικές μορφές συνεργασίας με άλλους παράγοντες στο τουριστικό οικοσύστημα χάνονται όταν η ψηφιοποίηση περιορίζεται σε επιχειρησιακές βελτιώσεις.

4.3.3. Περιβαλλοντική διάσταση

Τα αποτελέσματα σχετικά με την περιβαλλοντική διάσταση επιβεβαιώνουν και διευρύνουν το σύνολο του τρέχοντος υλικού. Αφενός, η αναγνώριση των πλεονεκτημάτων τεχνολογιών όπως η ψηφιοποίηση εγγράφων και τα έξυπνα ενεργειακά συστήματα ευθυγραμμίζεται με προηγούμενες έρευνες που τόνιζαν τον ρόλο της τεχνολογίας στην ενίσχυση της περιβαλλοντικής απόδοσης (Buhalis & Leung, 2018; Gössling, 2021).

Ωστόσο, αυτή η μελέτη προσθέτει σημαντικά, εφιστώντας την προσοχή στις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των ψηφιακών υποδομών γενικότερα. Παρόλο που μόνο ένα μικρό ποσοστό συμμετεχόντων εξέφρασε ανησυχία για την κατανάλωση ενέργειας των κέντρων δεδομένων και τα ηλεκτρονικά απόβλητα, αυτό υποδηλώνει μια πιο κριτική και εκλεπτυσμένη κατανόηση της σύνδεσης μεταξύ τεχνολογίας και περιβάλλοντος. Αυτό το αποτέλεσμα σχετίζεται με την προειδοποίηση των Gössling (2021) και Sigala (2018) ότι η ψηφιοποίηση δεν είναι πάντα βιώσιμη και χρειάζεται προσεκτική διαχείριση και μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση του κύκλου ζωής των τεχνολογιών.

4.3.4. Κοινωνική διάσταση

Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα συμπεράσματα της έρευνας είναι η ασάφεια γύρω από τις απόψεις σχετικά με την κοινωνική πτυχή της ψηφιοποίησης. Η ανησυχία για τις απώλειες θέσεων εργασίας που σχετίζονται με τον αυτοματισμό είναι σύμφωνη με άλλες έρευνες που βρήκαν παρόμοια ζητήματα στον τομέα της φιλοξενίας (Ivanov & Webster, 2019). Η ανακάλυψη ότι η τεχνολογία μπορεί να συγκρουστεί με την ανθρώπινη αλληλεπίδραση, μια κρίσιμη πτυχή της φιλοξενίας, υπογραμμίζει ένα κρίσιμο παράδοξο που πρέπει να επιλύσουν οι εταιρείες.

Η έμφαση στο πώς οι ψηφιακές πλατφόρμες, ιδιαίτερα εκείνες για βραχυπρόθεσμες ενοικιάσεις, επηρεάζουν την τοπική κοινωνία είναι εξίσου σημαντική. Η αντίληψη των ξενοδόχων για την τεχνολογία ως παράγοντα που μπορεί να υπονομεύσει την ταυτότητα της γειτονιάς και την κοινωνική συνοχή ευθυγραμμίζεται με έρευνα που έχει τονίσει τις

αρνητικές κοινωνικές επιπτώσεις της τουριστικής ανάπτυξης που επιτυγχάνεται από τις ψηφιακές πλατφόρμες (Koutsouris & Zerva, 2019). Αυτή η έρευνα τονίζει την ανάγκη για μια πιο ολοκληρωμένη στρατηγική για τη βιωσιμότητα που να λαμβάνει υπόψη τις ευρύτερες επιπτώσεις στην κοινωνία γενικότερα, εκτός από τους περιορισμούς της εταιρείας.

4.3.5. Οικονομική διάσταση

Ένα σημαντικό αποτέλεσμα στην οικονομική διάσταση είναι η ένταση μεταξύ της κατανόησης της ανάγκης για ψηφιακή παρουσία και της αίσθησης ότι κάποιος είναι παγιδευμένος από την εξάρτηση από τις ψηφιακές πλατφόρμες. Από τη μία πλευρά, η ανακάλυψη ότι η τεχνολογία είναι ένας «μονόδρομος» για την ανταγωνιστικότητα υποστηρίζει τον ισχυρισμό των Buhalis και Law (2008) ότι ο τουρισμός είναι ένας κλάδος έντασης πληροφοριών όπου η ψηφιακή παρουσία είναι απαραίτητη.

Η εξάρτηση των ξενοδοχείων από τους ψηφιακούς μεσάζοντες επηρεάζει την κερδοφορία και τη στρατηγική τους αυτονομία (Buhalis, 2020; Xiang et al., 2015). Ο ισχυρισμός των Buhalis και Peters (2021) ότι οι MME στον τουριστικό κλάδο αντιμετωπίζουν διαρθρωτικά μειονεκτήματα στην ψηφιακή εποχή υποστηρίζεται από το συμπέρασμα ότι τα μικρότερα ξενοδοχεία είναι πιο ευάλωτα σε αυτήν την εξάρτηση, καθώς δεν έχουν την ικανότητα να δημιουργήσουν εναλλακτικά κανάλια διανομής.

4.3.6. Ποιοι παράγοντες διαμορφώνουν τις αντιλήψεις και τη χρήση

Διαφορετικοί παράγοντες, όπως τα οργανωτικά χαρακτηριστικά (μέγεθος, κατηγορία, δομή ιδιοκτησίας), τα ατομικά χαρακτηριστικά (ηγεσία, ψηφιακός γραμματισμός, προσωπικές αξίες) και οι θεσμικοί παράγοντες (ανταγωνισμός, πίεση πλατφόρμας, κοινωνικές πιέσεις), επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι χρησιμοποιούν τις ψηφιακές τεχνολογίες και αντιλαμβάνονται τη σχέση τους με τη βιωσιμότητα.

Ο ισχυρισμός του Vial (2019) ότι η οργανωσιακή κουλτούρα και η δέσμευση στην ηγεσία είναι κρίσιμες για την επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού υποστηρίζεται από το εύρημα ότι τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία επιδεικνύουν πιο ολοκληρωμένες ψηφιακές στρατηγικές και πιο θετικές αντιλήψεις για τη σχέση μεταξύ τεχνολογίας και βιωσιμότητας. Ο ψηφιακός γραμματισμός και η προσωπική επίγνωση είναι επίσης κρίσιμες, όπως αποδεικνύεται από το εύρημα ότι ορισμένοι συμμετέχοντες, ανεξάρτητα από το μέγεθος, εκφράζουν μια πιο κριτική και ώριμη άποψη για τη σχέση μεταξύ τεχνολογίας και βιωσιμότητας (π.χ., ανησυχούν για το τεχνολογικό αποτύπωμα) (Sigala, 2018).

Τέλος, η σημασία των θεσμικών στοιχείων φαίνεται από το έντονο αίσθημα εξάρτησης από τις ψηφιακές πλατφόρμες και την αδυναμία άσκησης επιρροής σε πιο γενικά ζητήματα (όπως η κατάσταση της στέγασης). Αυτό το αποτέλεσμα υποστηρίζει τους ισχυρισμούς των Scott (2011) και Andriotis (2018) ότι ορισμένα θεσμικά πλαίσια επηρεάζουν τις αποφάσεις των εταιρειών και μπορούν είτε να περιορίσουν είτε να επιτρέψουν τη λειτουργία τους.

4.3.7. Σύνοψη

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης δείχνουν ότι υπάρχει μια περίπλοκη, πολύπλευρη και συχνά αντικρουόμενη σύνδεση μεταξύ της βιωσιμότητας και του ψηφιακού μετασχηματισμού στα ξενοδοχεία της Αθήνας. Δεν υπάρχει σαφής συσχέτιση μεταξύ της αυξημένης τεχνολογίας και της αυξημένης βιωσιμότητας. Αντίθετα, τα οργανωτικά χαρακτηριστικά, το ευρύτερο θεσμικό περιβάλλον και οι αντιλήψεις και οι στρατηγικές αποφάσεις της διοίκησης λειτουργούν ως μεσολαβητές στην επιρροή της τεχνολογίας.

Αν και έχει νόημα, η επικρατούσα άποψη της τεχνολογίας ως εργαλείου για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα φαίνεται να περιορίζει τις δυνατότητες χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών για την επίτευξη πιο ολοκληρωμένων στόχων βιωσιμότητας. Αυτό το αποτέλεσμα υποστηρίζει τους ακαδημαϊκούς που υποστηρίζουν ότι η σχέση μεταξύ τεχνολογίας και βιωσιμότητας απαιτεί μια πιο κριτική και ολοκληρωμένη προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τις κοινωνικές, ηθικές και πολιτικές πτυχές της, εκτός από την τεχνοκρατική της αισιοδοξία (Gössling, 2021; Sharpley, 2020). Τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν επίσης

την αναγκαιότητα ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων και την καλλιέργεια μιας κουλτούρας που ενθαρρύνει την καινοτομία με προοπτική βιωσιμότητας, καθώς και τη σημασία της στρατηγικής αντιστοίχισης των ψηφιακών επενδύσεων με τους στόχους βιωσιμότητας (Vial, 2019; Baum, 2018).

4.4.Σύνοψη αντιστοίχισης ευρημάτων και συμπερασμάτων

Συμπερασματικά, από την ανάλυση των συνεντεύξεων προκύπτουν τρία βασικά ευρήματα που ευθυγραμμίζονται με τα ερωτήματα της μελέτης:

Πρώτον, όσον αφορά τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας (EE1), τα ξενοδοχεία της Αθήνας χρησιμοποιούν ένα βασικό σύνολο τεχνολογιών (μέσα κοινωνικής δικτύωσης, PMS και OTA), αν και ο βαθμός υιοθέτησης της ψηφιακής τεχνολογίας ποικίλλει σημαντικά ανάλογα με τη δομή ιδιοκτησίας και το μέγεθος. Ενώ οι MME περιορίζονται σε βασικές εφαρμογές, τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία και αλυσίδες επενδύουν σε τεχνολογίες αιχμής (RMS, AI, IoT).

Δεύτερον, οι απόψεις των ξενοδόχων για τη σύνδεση μεταξύ τεχνολογίας και βιωσιμότητας (EE2) χαρακτηρίζονται από παράδοξα: αν και αναγνωρίζονται τα περιβαλλοντικά πλεονεκτήματα (όπως η εξοικονόμηση ενέργειας και η μείωση του χαρτιού), εκφράζονται ανησυχίες σχετικά με τον αντίκτυπο των ψηφιακών υποδομών. Η αμφιθυμία είναι πιο έντονη στην κοινωνική διάσταση, όπου η τεχνολογία βελτιώνει τις υπηρεσίες αλλά θέτει σε κίνδυνο την απασχόληση και την κοινωνική συνοχή. Η ανάγκη για ψηφιακή παρουσία και η αντίληψη ότι περιορίζονται από τις OTA συγκρούονται στον οικονομικό τομέα.

Τρίτον, τα θεσμικά στοιχεία (ανταγωνισμός, εξάρτηση από πλατφόρμες, κανονιστικό πλαίσιο), τα ατομικά χαρακτηριστικά (ηγεσία, ψηφιακός γραμματισμός) και τα οργανωτικά χαρακτηριστικά (μέγεθος, κατηγορία, δομή ιδιοκτησίας) είναι παράγοντες που επηρεάζουν την ολοκλήρωση (EE3). Το δυναμικό της τεχνολογίας για εφαρμογή στην επίτευξη ολοκληρωμένων στόχων βιωσιμότητας περιορίζεται από την ευρέως διαδεδομένη πεποίθηση ότι αποτελεί εργαλείο για την αποτελεσματικότητα.

Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα

5.1. Βασικά συμπεράσματα

5.1.1. Χρήση ψηφιακών τεχνολογιών στα ξενοδοχεία της Αθήνας

Το αρχικό ερευνητικό ερώτημα της μελέτης επικεντρώθηκε στον αριθμό των ψηφιακών τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται σήμερα από τα ξενοδοχεία στην Αθήνα, καθώς και στη συχνότητα με την οποία χρησιμοποιούνται. Όλα τα ξενοδοχεία του δείγματος χρησιμοποιούν ένα βασικό σύνολο ψηφιακών τεχνολογιών (μέσα κοινωνικής δικτύωσης, πλατφόρμες online κρατήσεων και συστήματα διαχείρισης ακινήτων), οι οποίες θεωρούνται επί του παρόντος απαραίτητες για τη λειτουργία και τη διαφήμισή τους (βλ. ενότητα 4.1.2). Ωστόσο, τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία και εκείνα που αποτελούν μέρος παγκόσμιων αλυσίδων επενδύουν σε πρωτοποριακές ψηφιακές λύσεις, όπως συστήματα διαχείρισης εσόδων (RMS), τεχνητή νοημοσύνη (chatbots), ανάλυση μεγάλων δεδομένων και εφαρμογές Διαδικτύου των Πραγμάτων (IoT). Από την άλλη πλευρά, τα μικρότερα και ανεξάρτητα ξενοδοχεία ακολουθούν μια πιο περιορισμένη στρατηγική, εστιάζοντας μόνο στην τεχνολογία που θεωρούν επειγόντως απαραίτητη για την ύπαρξή τους χωρίς μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό.

Παρ' όλα αυτά, η μελέτη έφερε στο φως αξιοσημείωτες ανισότητες σχετικά με την έκταση και το μέγεθος της ψηφιακής υιοθέτησης. Με επενδύσεις σε τεχνολογίες αιχμής, όπως συστήματα αυτοματισμού δωματίων, chatbots, συστήματα διαχείρισης εσόδων (RMS) και πλατφόρμες ανάλυσης δεδομένων πελατών, τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία και εκείνα που αποτελούν μέρος παγκόσμιων αλυσίδων επιδεικνύουν πιο ολοκληρωμένη ψηφιακή στρατηγική. Τα μικρότερα και ανεξάρτητα ξενοδοχεία, από την άλλη πλευρά, υιοθετούν μια πιο προσεκτική και σκόπιμη προσέγγιση, εστιάζοντας σε τεχνολογία που πιστεύουν ότι είναι τόσο φθηνή όσο και επειγόντως απαραίτητη.

Αυτό το αποτέλεσμα υποστηρίζει προηγούμενη έρευνα που τόνισε τα διαρθρωτικά εμπόδια στον ψηφιακό μετασχηματισμό των ΜΜΕ (Hjalager, 2010; Buhalis & Peters, 2021). Υπάρχει ένα ψηφιακό κενό στον τομέα ως αποτέλεσμα οικονομικών περιορισμών, έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού και γνώσεων, καθώς και έλλειψης στρατηγικού σχεδιασμού.

5.1.2. Αντιλήψεις σχετικά με τη σύνδεση των ψηφιακών τεχνολογιών και της βιωσιμότητας

Οι αντιλήψεις των ξενοδόχων για τη σχέση μεταξύ της χρήσης της ψηφιακής τεχνολογίας και των τριών πυλώνων της βιωσιμότητας εξετάστηκαν στο δεύτερο ερώτημα της μελέτης. Η τεχνολογία θεωρείται ότι έχει τόσο καλές όσο και κακές επιπτώσεις, σύμφωνα με την έρευνα, η οποία παρουσίασε μια περίπλοκη και ακόμη και αντικρουόμενη εικόνα.

Όσον αφορά την περιβαλλοντική πτυχή (από εύρημα από την ενότητα 4.2.2.) οι συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι ορισμένες τεχνολογίες (όπως αισθητήρες νερού, έξυπνα ενεργειακά συστήματα και ψηφιοποίηση εγγράφων) μπορούν να μειώσουν σημαντικά τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Παρόλα αυτά, αυτά τα πλεονεκτήματα εξετάζονται κυρίως υπό το πρίσμα της μείωσης του κόστους, η οποία περιορίζει τις δυνατότητες για πιο επαναστατικές περιβαλλοντικές τακτικές. Ωστόσο, ένα μικρό ποσοστό συμμετεχόντων εξέφρασε ανησυχίες για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της ίδιας της ψηφιακής υποδομής, υποδεικνύοντας μια πιο κριτική και ώριμη άποψη.

Η αντίφαση κυριάρχησε σε σχέση με την κοινωνική διάσταση. Από τη μία πλευρά, αναγνωρίστηκαν πλεονεκτήματα όπως η καλύτερη εξυπηρέτηση και η δυνατότητα για εξ αποστάσεως μάθηση. Ωστόσο, υπήρχαν επίσης σοβαρές ανησυχίες για την απώλεια θέσεων εργασίας ως αποτέλεσμα του αυτοματισμού, την επιδείνωση της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης και τις αρνητικές επιπτώσεις των ψηφιακών πλατφορμών -ιδίως των πλατφορμών βραχυπρόθεσμης μίσθωσης- στον χαρακτήρα της γειτονιάς και την κοινωνική συνοχή.

Το πιο προφανές παράδοξο του ψηφιακού μετασχηματισμού αναδεικνύεται από την κοινωνική συνιστώσα. Οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν θετικά αποτελέσματα, όπως η καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, η δυνατότητα εξ αποστάσεως μάθησης του προσωπικού και η αυξημένη διαφάνεια μέσω διαδικτυακών αξιολογήσεων. Ωστόσο, εκφράζουν επίσης σοβαρές ανησυχίες για τις αρνητικές επιπτώσεις. Η πιο συνηθισμένη ανησυχία, η οποία εκφράζεται κυρίως από ιδιοκτήτες μικρών ξενοδοχείων, είναι η πιθανότητα απώλειας θέσεων εργασίας ως αποτέλεσμα του αυτοματισμού (όπως τα αυτοματοποιημένα συστήματα check-

in). Εξίσου έντονες ήταν και οι ανησυχίες σχετικά με τις επιπτώσεις των ψηφιακών πλατφορμών βραχυπρόθεσμης μίσθωσης (όπως η Airbnb) στη γειτονιά, οι οποίες επιδεινώνουν την κρίση στέγασης, αλλοιώνουν τον χαρακτήρα της γειτονιάς και αποδυναμώνουν την κοινωνική συνοχή.

Η κοινωνική βιωσιμότητα επηρεάζεται από την ψηφιοποίηση με δύο αντίθετους τρόπους. Η τεχνολογία δεν είναι ούτε εγγενώς καλή ούτε εγγενώς επιβλαβής. Αντίθετα, ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται η τεχνολογία, οι πολιτικές που τη συνοδεύουν και το κανονιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει την κοινωνία. Η ψηφιοποίηση διατρέχει τον κίνδυνο κλιμάκωσης της κοινωνικής ανισότητας και αποδυνάμωσης της κοινωνικής συνοχής που υποτίθεται ότι θα καλλιεργήσει, ελλείψει κανονισμών που διέπουν τις ψηφιακές πλατφόρμες και μέτρων για την επανεκπαίδευση των εργαζομένων που έχουν εκτοπιστεί από τον αυτοματισμό. Αυτό το αποτέλεσμα υποστηρίζει την έρευνα των κοινωνικών ζητημάτων που περιβάλλουν τον αστικό τουρισμό στην Αθήνα από τους Koutsouri και Zerva (2019)

Υπήρξε σαφής σύγκρουση όσον αφορά την οικονομική διάσταση. Αφενός, η ψηφιακή τεχνολογία θεωρείται απαραίτητη για την επιβίωση και την ανταγωνιστικότητα της αγοράς. Ωστόσο, η εξάρτηση από ψηφιακές πλατφόρμες, ιδίως από διαδικτυακούς ταξιδιωτικούς πράκτορες (OTA), περιορίζει τη στρατηγική αυτονομία των ξενοδοχείων, ιδίως των μικρότερων και μειώνει τα περιθώρια κέρδους.

5.1.3. Παράγοντες που επηρεάζουν τις αντιλήψεις και τη χρήση

Τα στοιχεία που βοηθούν ή εμποδίζουν την ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας σε ένα σχέδιο βιώσιμης ανάπτυξης αποτέλεσαν το αντικείμενο του τρίτου θέματος μελέτης. Το μέγεθος, η ταξινόμηση και η δομή ιδιοκτησίας του ξενοδοχείου είναι σημαντικοί παράγοντες σε οργανωτικό επίπεδο. Η εφαρμογή ολοκληρωμένων ψηφιακών πρωτοβουλιών διευκολύνεται από τους μεγαλύτερους πόρους, την πρόσβαση σε εμπειρογνομosύνη και τις καθιερωμένες διαδικασίες των μεγαλύτερων ξενοδοχείων και εκείνων που αποτελούν μέρος αλυσίδων.

Η πίεση από τον ανταγωνισμό, η εξάρτηση από ψηφιακές πλατφόρμες, τα κανονιστικά πλαίσια και οι κοινωνικοί παράγοντες (όπως οι αντιδράσεις των ντόπιων στον υπερτουρισμό) επηρεάζουν όλα το θεσμικό και γενικότερο περιβάλλον στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Η ανάληψη πρωτοβουλιών αποθαρρύνεται από την αδυναμία άσκησης ελέγχου σε πιο γενικές δυσκολίες (όπως οι προκλήσεις στέγασης).

Η ικανότητα ψηφιακής μετατροπής και ενσωμάτωσης στόχων βιωσιμότητας επηρεάζεται σημαντικά από τα οργανωτικά χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένου του μεγέθους του ξενοδοχείου, της αξιολόγησης με αστέρια και της δομής ιδιοκτησίας. Οι μεγάλες αλυσίδες είναι σε θέση να εφαρμόσουν πιο εκτεταμένες ψηφιακές στρατηγικές λόγω των οικονομιών κλίμακας, της πρόσβασης σε εξειδικευμένο προσωπικό, των τυποποιημένων διαδικασιών και του κεντρικού στρατηγικού σχεδιασμού, όπως αποδεικνύεται από τις συγκρίσεις συμμετεχόντων. Οι ΜΜΕ, από την άλλη πλευρά, συχνά έχουν περιορισμένα οικονομικά, έλλειψη εξειδικευμένου τεχνολογικού προσωπικού και διασκορπισμένη λήψη αποφάσεων.

Τα μεμονωμένα στοιχεία είναι σημαντικά, ιδίως το στρατηγικό όραμα της ηγεσίας και η δική τους οπτική γωνία για τα ζητήματα βιωσιμότητας. Ακόμη και ξενοδοχεία ίδιου μεγέθους μπορεί να έχουν διαφορετικές ψηφιακές στρατηγικές, ανάλογα με τις αντιλήψεις και τις ικανότητες της διοίκησης, σύμφωνα με το εύρημα ότι ορισμένοι συμμετέχοντες, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησής τους, εξέφρασαν μια πιο κριτική και ώριμη άποψη για τη σχέση μεταξύ τεχνολογίας και βιωσιμότητας (π.χ., ανησυχώντας για το τεχνολογικό αποτύπωμα). Αυτό υποστηρίζει τον ισχυρισμό του Sigala (2018) ότι οι ηγέτες με υψηλό επίπεδο γνώσης του ψηφιακού μετασχηματισμού και ευαισθητοποίησης είναι απαραίτητοι για τη βιώσιμη ψηφιακή καινοτομία.

Πέρα από τη συγκεκριμένη επιχειρηματική στρατηγική, το ευρύτερο θεσμικό περιβάλλον - ανταγωνιστική πίεση, εξάρτηση από ψηφιακές πλατφόρμες (OTA), κανονιστικά πλαίσια (όπως οι κανονισμοί βραχυπρόθεσμης μίσθωσης) και κοινωνικές πιέσεις (όπως οι αντιδράσεις των ντόπιων στον υπερτουρισμό) - λειτουργεί ως καταλύτης ή περιοριστικός παράγοντας. Οι ξενοδόχοι πιστεύουν ότι είναι θύματα άλλων δυνάμεων, όπως φαίνεται από τη μεγάλη εξάρτησή τους από τις OTA και την ανικανότητά τους να χειριστούν γενικότερα προβλήματα (όπως η στεγαστική κρίση που επιδεινώθηκε από την Airbnb). Οι

πρωτοβουλίες για συλλογική δράση και διακυβέρνηση σε επίπεδο προορισμού αποθαρρύνονται από την αντίληψη των ξενοδόχων ότι αυτοί ωφελούνται από εξωτερικές πιέσεις. Αυτό το εύρημα υποστηρίζει τους ισχυρισμούς των Scott (2011) και Andriotis (2018) ότι συγκεκριμένα θεσμικά πλαίσια μπορούν είτε να διευκολύνουν είτε να περιορίσουν την ικανότητα μιας επιχείρησης να λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις.

5.2. Προτάσεις για τον κλάδο

5.2.1. Προτάσεις για τους ξενοδόχους και τα στελέχη της διοίκησης

Πρώτον, προτείνεται η συμπερίληψη της ψηφιακής τεχνολογίας σε ένα πιο ολοκληρωμένο σχέδιο βιωσιμότητας, που να υπερβαίνει την απλή λειτουργική γνώση της. Οι ξενοδόχοι ενθαρρύνονται να διερευνήσουν πώς η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων, όπως η μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, η αύξηση της κοινωνικής συνεισφοράς και η ανάπτυξη ανθεκτικών επιχειρηματικών μοντέλων, αντί να βλέπουν τις ψηφιακές επενδύσεις μόνο ως έναν τρόπο μείωσης των εξόδων ή ενίσχυσης της παραγωγικότητας. Η ηγεσία πρέπει να συμμετέχει ενεργά σε αυτήν την ευθυγράμμιση της στρατηγικής και να καλλιεργήσει μια καινοτόμο κουλτούρα που λαμβάνει υπόψη τη βιωσιμότητα (Vial, 2019).

Δεύτερον, η διερεύνηση στρατηγικών για τη βελτίωση των άμεσων κρατήσεων και τη μείωση της εξάρτησης από τις διαδικτυακές πλατφόρμες (OTA) θεωρείται κατάλληλη. Η μείωση του κόστους προμηθειών, η ανάκτηση του ελέγχου της επικοινωνίας και η βελτίωση της εμπειρίας των πελατών μπορούν να επιτευχθούν με τη δημιουργία οπτικά ελκυστικών και χρήσιμων ιστοσελίδων, την αξιοποίηση προγραμμάτων πιστότητας, τη στρατηγική χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και την παροχή αποκλειστικών πακέτων και υπηρεσιών (Buhalis, 2020).

Τρίτον, συνιστάται η συστηματική βελτίωση των ψηφιακών ικανοτήτων των μελών του προσωπικού. Ένα σημαντικό εμπόδιο ήταν η έλλειψη εμπειρογνομosύνης, ιδίως για τα μικρότερα ξενοδοχεία. Η ικανότητα του οργανισμού να χρησιμοποιεί ψηφιακές τεχνολογίες και να καινοτομεί μπορεί να βελτιωθεί με τη δημιουργία εσωτερικών ή εξωτερικών

προγραμμάτων κατάρτισης, την αξιοποίηση πλατφορμών ηλεκτρονικής μάθησης και την προώθηση της ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ των μελών του προσωπικού (Baum, 2018).

Τέταρτον, οι ξενοδόχοι παροτρύνονται να υιοθετήσουν μια πιο προληπτική στάση σχετικά με τις κοινωνικές επιπτώσεις της επιχείρησής τους, χρησιμοποιώντας την τεχνολογία για τη βελτίωση της επικοινωνίας με τη γειτονιά. Συμμετέχοντας σε τοπικές πλατφόρμες ψηφιακής συνεργασίας, προωθώντας τοπικά προϊόντα και χρησιμοποιώντας ψηφιακές τεχνολογίες για την εκπαίδευση των ντόπιων σχετικά με πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Η συμμετοχή σε τοπικές πλατφόρμες ψηφιακής συνεργασίας, η προώθηση τοπικών αγαθών και υπηρεσιών στο διαδίκτυο και η χρήση ψηφιακών εργαλείων για την εκπαίδευση των ντόπιων σχετικά με πρωτοβουλίες ΕΚΕ μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση των σχέσεων με την κοινότητα και στην ενίσχυση της κοινωνικής νομιμότητας του τουρισμού (Koutsouris & Zerva, 2019).

5.2.2. Προτάσεις στους επαγγελματικούς φορείς του κλάδου

Καταρχάς, επαγγελματικοί σύλλογοι όπως το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος και ο ΣΕΤΕ μπορούν να είναι εξαιρετικά χρήσιμοι για τη γεφύρωση του ψηφιακού χάσματος μεταξύ μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων. Για να βελτιωθεί η ψηφιακή τους ωριμότητα και να ενθαρρυνθούν οι βέλτιστες πρακτικές, προτείνεται να δοθεί στα μικρά και ανεξάρτητα ξενοδοχεία πρόσβαση σε προγράμματα εξειδικευμένης βοήθειας και καθοδήγησης.

Δεύτερον, θεωρείται ζωτικής σημασίας η δημιουργία και η διανομή προτύπων και πόρων για την αξιολόγηση των ψηφιακών επενδύσεων χρησιμοποιώντας πρότυπα βιωσιμότητας. Πιο ενημερωμένες και υπεύθυνες κρίσεις θα προκύψουν από την ανάπτυξη ενός πλαισίου που θα βοηθά τα ξενοδοχεία στην αξιολόγηση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων των τεχνικών τους αποφάσεων, εκτός από το οικονομικό κόστος και τα οφέλη.

Τρίτον, οι οργανισμοί του κλάδου μπορούν να χρησιμεύσουν ως καταλύτες για την ανάπτυξη συνεργασιών και συμμαχιών μεταξύ καταλυμάτων, τεχνολογικών εταιρειών,

ακαδημαϊκών ιδρυμάτων και φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης. Οι οικονομίες κλίμακας και η αυξημένη αποδοτικότητα μπορούν να προκύψουν από την ενθάρρυνση συνεργατικών σχεδίων για τη δημιουργία δημιουργικών λύσεων σε κοινά προβλήματα (όπως η διαχείριση ενέργειας, η διαχείριση αποβλήτων και οι βιώσιμες μεταφορές) (Bramwell & Lane, 2011).

5.2.3. Προτάσεις για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής

Πρώτον, για να υποστηριχθεί και να καταστεί δυνατή η διττή ψηφιακή και πράσινη μετατροπή των τουριστικών επιχειρήσεων, απαιτείται μια ισχυρή και συνεκτική θεσμική δομή. Για να είναι αποτελεσματικές οι πολιτικές, είναι επιτακτική ανάγκη να απλοποιηθούν οι διαδικασίες συμμετοχής σε αναπτυξιακά προγράμματα και επιδοτήσεις, ιδίως για τις μικρές επιχειρήσεις.

Δεύτερον, πρέπει να ενισχυθεί η χρηματοδότηση πρωτοβουλιών που ενσωματώνουν περιβαλλοντικούς στόχους με την ψηφιακή αναβάθμιση. Η μετατόπιση μπορεί να επιταχυνθεί με την εισαγωγή ορισμένων χρηματοοικονομικών μέσων (όπως επιχορηγήσεις, φορολογικά κίνητρα ή δάνεια με χαμηλό επιτόκιο) για πρωτοβουλίες όπως η εγκατάσταση έξυπνων ενεργειακών συστημάτων, η δημιουργία ψηφιακών πλατφορμών συνεργασίας ή η υιοθέτηση τεχνολογίας που σχετίζεται με την κυκλική οικονομία.

Τρίτον, οι κυβερνήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν διαρθρωτικά προβλήματα που βρίσκονται εκτός της αρμοδιότητας των μεμονωμένων εταιρειών, όπως ο έλεγχος του υπερτουρισμού, η ρύθμιση των πλατφορμών βραχυπρόθεσμης μίσθωσης και η διατήρηση της κοινωνικής συνοχής στους τουριστικούς προορισμούς. Για να διασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της τουριστικής βιομηχανίας της Αθήνας, πρέπει να αναπτυχθούν ολοκληρωμένα σχέδια διαχείρισης προορισμών με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών (Andriotis, 2018).

5.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Παρόλο που η παρούσα μελέτη προσθέτει στην κατανόησή μας για τη σύνδεση μεταξύ βιωσιμότητας και ψηφιακού μετασχηματισμού στα ξενοδοχεία της Αθήνας, παρουσιάζει

συγκεκριμένες ελλείψεις που υποδεικνύουν επίσης τομείς που χρειάζονται περισσότερη έρευνα.

Πρώτον, οι απόψεις των ξενοδόχων και των στελεχών της διοίκησης ήταν το αποκλειστικό επίκεντρο της μελέτης. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να επεκτείνουν το πεδίο εφαρμογής ώστε να συμπεριλάβουν τις απόψεις πρόσθετων ενδιαφερόμενων μερών, όπως το προσωπικό του ξενοδοχείου, τους πελάτες, τα μέλη της τοπικής κοινότητας και τους προμηθευτές τεχνολογικών λύσεων.

Δεύτερον, η παρούσα μελέτη χρησιμοποίησε μια ποιοτική τεχνική, η οποία κατέστησε δυνατή την έμφαση και την περαιτέρω εμβάθυνση σε υποκειμενικές ερμηνείες, αλλά εμπόδισε τη στατιστική γενίκευση των αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης θα μπορούσαν να επιβεβαιωθούν, να ποσοτικοποιηθούν και να επεκταθούν σε μια μελλοντική ποσοτική έρευνα με ένα μεγαλύτερο και πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα, εξετάζοντας, για παράδειγμα, τη στατιστική σημασία των συνιστωσών που αναδύθηκαν.

Τρίτον, η Αθήνα ως αστικός προορισμός ήταν το κύριο επίκεντρο της μελέτης. Προκειμένου να προσδιοριστεί εάν τα αποτελέσματα είναι παρόμοια ή διαφορετικά με βάση τα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε τοποθεσίας, θα ήταν ενδιαφέρον να διεξαχθεί συγκριτική έρευνα με άλλες ελληνικές ή ξένες τοποθεσίες, τόσο αστικές όσο και νησιωτικές ή ηπειρωτικές. Η αντίθεση καθιερωμένων τουριστικών αξιοθέατων (όπως η Αθήνα) με ανερχόμενα θα ήταν πολύ ενδιαφέρουσα.

Τέταρτον, η παρούσα μελέτη έδωσε μια «στιγμιαία εικόνα» της τρέχουσας κατάστασης. Μια διαχρονική έρευνα θα μπορούσε να καταγράψει πώς οι στάσεις και οι συμπεριφορές αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, καταγράφοντας τις επιπτώσεις ορισμένων νόμων, των εξελίξεων στην τεχνολογία ή εξωτερικών καταστροφών (όπως η κλιματική κρίση).

Τέταρτον, η παρούσα μελέτη έδωσε μια «στιγμιότυπη εικόνα» της τρέχουσας κατάστασης. Προκειμένου να τεκμηριωθούν οι επιπτώσεις ορισμένων πολιτικών, τεχνικών εξελίξεων ή εξωτερικών κρίσεων (όπως η κλιματική κρίση ή οι νέες πανδημίες) στη σύνδεση μεταξύ ψηφιακού μετασχηματισμού και βιωσιμότητας, μια διαχρονική έρευνα θα μπορούσε να παρακολουθήσει τον τρόπο με τον οποίο αλλάζουν οι στάσεις και οι συμπεριφορές με την πάροδο του χρόνου.

Πέμπτον, η μελέτη τόνισε την ανάγκη για πιο εις βάθος έρευνα σε ορισμένα θέματα, όπως η ακριβής αξιολόγηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των ψηφιακών υποδομών στα ξενοδοχεία, ο αντίκτυπος του αυτοματισμού στην ψυχολογία των εργαζομένων και την ποιότητα εργασίας, και η δυνατότητα αξιοποίησης νέων τεχνολογιών (όπως το blockchain και η τεχνητή νοημοσύνη) για τη βελτίωση της ιχνηλασιμότητας και της διαφάνειας στις βιώσιμες πρακτικές.

Τέλος, θα ήταν ενδιαφέρον να διερευνηθεί η σύνδεση μεταξύ βιωσιμότητας και ψηφιακού μετασχηματισμού από την οπτική γωνία διαφόρων θεωρητικών πλαισίων, συμπεριλαμβανομένης της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών, της θεωρίας των κοινωνικοτεχνικών συστημάτων και των προσεγγίσεων της κυκλικής οικονομίας. Αυτή η ποικιλία θεωριών μπορεί να εμβαθύνει την κατανόησή μας για τα φαινόμενα και να φέρει στο φως νέα ζητήματα και πτυχές.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Δυναμική ηλεκτρονική διακυβέρνηση Α.Ε. (2026). *Πρόγραμμα «Τουρισμός για Όλους» – Ψηφιακά Κουπόνια*. ΔΥΑΕ.

Νόμος 5202/2025 (ΦΕΚ Α' 123).

Νόμος 4961/2022 (ΦΕΚ Α' 146).

Τσάρτας, Π. (2010). *Τουριστική ανάπτυξη και κοινωνικός μετασχηματισμός στις μεσογειακές χώρες*. Κριτική.

Υπουργείο Τουρισμού. (2025). *Ψηφιακός Μετασχηματισμός Τουρισμού*. Υπουργείο Τουρισμού.

Ξενόγλωσση

American Psychological Association. (2017). *Ethical principles of psychologists and code of conduct*. <https://www.apa.org/ethics/code/>

Andriotis, K. (2003). Tourism in Crete: A form of modernization. *Current Issues in Tourism*, 6(1), 23–53.

Andriotis, K. (2018). *Degrowth in tourism: Conceptual, theoretical and philosophical issues*. CABI.

Ashworth, G., & Page, S. J. (2011). Urban tourism research: Recent progress and current paradoxes. *Tourism Management*, 32(1), 1–15.

Baum, T. (2018). Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning. *Tourism Planning & Development*, 15(4), 475–491.

- Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2016). Member checking: A tool to enhance trustworthiness or merely a nod to validation? *Qualitative Health Research*, 26(13), 1802-1811.
- Bohdanowicz, P. (2006). Environmental awareness and initiatives in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 662–682.
- Bohdanowicz, P., & Martinac, I. (2007). Determinants and benchmarking of resource consumption in hotels. *Energy and Buildings*, 39(1), 82–95.
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Buhalis, D. (2019). Technology in tourism- from Information Communication Technologies to eTourism and Smart Tourism towards Ambient Intelligence Tourism: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1), pp. 267-272.
- Buhalis, D. (2020). Technology in tourism—from information communication technologies to eTourism and smart tourism. *Tourism Review*, 75(1), 267–272.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet. *Tourism Management*, 29(4), 609-623
- Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality: Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41–50.
- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563-582.

- Buhalis, D., & Peters, M. (2021). SMEs in tourism destinations: Challenges and digital transformation. *Tourism Review*, 76(2), 291–305.
- Buhalis, D., O' Connor, P., & Leung, R. (2023). Smart Hospitality: From Smart Cities and Smart Tourism Towards Agile Business Ecosystems in Networked Destinations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), pp. 369-393
- Butler, R. W. (1999). Sustainable tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Geographies*, 1(1), 7–25.
- Celtek, E. (2023). Smart technology trends in the tourism and hospitality industry. Στο D. Buhalis, B. Taheri, & R. Rahimi, *Smart Cities and Tourism: Co-creating experiences, challenges and opportunities* (pp. 14-42). Oxford: Goodfellow Publishers.
- Chan, E. S. W. (2011). Implementing environmental management systems in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 187–196.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Ersoy, A., Asif, M., & Yakit, O (2025). Challenges to integrating digital technologies into corporate digital responsibility activities: insights from hotel managers' perspectives. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, pp.1-22, doi: [10.1108/jhtt-07-2025-0586](https://doi.org/10.1108/jhtt-07-2025-0586)
- European Commission. (2021). *Greece's Recovery and Resilience Plan*. EC
- Finlay, L. (2002). "Outing" the researcher: The provenance, process, and practice of reflexivity. *Qualitative Health Research*, 12(4), 531-545.
- Font, X., Garay, L., & Jones, S. (2016). Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 137, 1439–1448.

- Gössling, S. (2021). Tourism, technology and ICT: A critical review of affordances and concessions. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(5), 733–750.
- Gössling, S., Peeters, P., Hall, C. M., Ceron, J.-P., Dubois, G., Lehmann, L., & Scott, D. (2012). Tourism and water use. *Tourism Management*, 33(1), 1–15.
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12.
- Ivanov, S., & Webster, C. (2019). Adoption of robots, artificial intelligence and service automation by travel, tourism and hospitality companies. *Tourism Economics*, 25(7), 1174–1191.
- Ivanov, S., Webster, C., & Berezina, K. (2020). Adoption of robots and service automation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 667–689.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kaiser, K. (2009). Protecting respondent confidentiality in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 19(11), 1632-1641.
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: A guide to conducting a semi-structured interview study. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 30(2), 295-304
- Kansakar, P., Munir, A., & Shabani, N. (2019, May). Technology in Hospitality Industry: Prospects and Challenges. *IEEE Consumer Electronics Magazine*, 8(3), pp. 60-65.

- Kim, Y. (2011). The pilot study in qualitative inquiry: Identifying issues and learning lessons for culturally competent research. *Qualitative Social Work*, 10(2), 190-206
- Koutsouris, A., & Zerva, K. (2019). Tourism development and social sustainability in Greek cities. *Greek Review of Social Research*, 151, 45–68.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Law, R., Buhalis, D., & Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 727–750.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Zeriti, A. (2017). Resources and capabilities as drivers of sustainability. *Journal of Business Ethics*, 140(2), 323–346.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13.
- OECD. (2020). *Tourism policy responses to the coronavirus (COVID-19)*. OECD Publishing.
- Papageorgiou, M. (2016). Tourism development and environmental sustainability in Greece. *Sustainable Development*, 24(4), 210–223.
- Papageorgiou, M., & Karanikola, P. (2019). Environmental sustainability and tourism development in Greece. *Sustainable Development*, 27(4), 567–578.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications
- Pencarelli, T. (2020). The digital transformation of hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102489.

- Poland, B. D. (2002). Transcription quality. In J. F. Gubrium & J. A. Holstein (Eds.), *Handbook of interview research: Context and method* (pp. 629-649). SAGE Publications
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Saldana, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications.
- Silverman, D. (2017). *Doing qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications
- Scott, W. R. (2011). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (3rd ed.). Sage.
- Sharpley, R. (2000). Tourism and sustainable development. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(1), 1–19.
- Sharpley, R. (2020). Tourism, sustainable development and the theoretical divide. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(11), 1931–1946.
- Sigala, M. (2018). Social media and customer engagement in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 179–209.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. SAGE Publications
- Thomas, R., Shaw, G., & Page, S. J. (2011). Understanding small firms in tourism. *Tourism Management*, 32(5), 963–976. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.02.003>
- Tsartas, P., Galani-Moutafi, V., & Apostolopoulos, Y. (2015). Tourism and social impacts in Greek urban destinations. *Tourism Geographies*, 17(1), 1–19.
- UNWTO. (2018). *Tourism and the Sustainable Development Goals*. UNWTO.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

WCED. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

Xiang, Z., Magnini, V. P., & Fesenmaier, D. R. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism. *Journal of Travel Research*, 54(2), 244–259

Παράρτημα

Οδηγός ημι-δομημένης συνέντευξης

A. Γενικές Πληροφορίες και Δημογραφικά Στοιχεία

Θα μπορούσατε να μας παρουσιάσετε σύντομα τον εαυτό σας και τη θέση σας στο ξενοδοχείο; (Πόσο καιρό εργάζεστε σε αυτόν τον τομέα; Ποια είναι τα ακριβή καθήκοντα και η θέση σας;

Θα μπορούσατε να δώσετε μια σύντομη επισκόπηση του ξενοδοχείου όπου εργάζεστε; (Μέγεθος, κατηγορία, τοποθεσία, δομή ιδιοκτησίας και τύπος πελάτη.)

B. Χρήση Ψηφιακής Τεχνολογίας

Ποια ψηφιακά εργαλεία και πλατφόρμες χρησιμοποιούνται στο ξενοδοχείο σας αυτή τη στιγμή; (Για παράδειγμα, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, εφαρμογές για κινητά, chatbots, IoT, συστήματα κρατήσεων, PMS, CRM, RMS και έξυπνα ενεργειακά συστήματα.)

Ποια από αυτά που αναφέρατε πιστεύετε ότι είναι τα πιο σημαντικά για τον οργανισμό σας και γιατί;

Τι θα λέγατε για τον βαθμό ψηφιακής ωριμότητας του ξενοδοχείου σας; Σε ποιους τομείς έχετε κάνει μεγαλύτερες επενδύσεις ή ποιοι πιστεύετε ότι υστερούν;

Ποιοι ήταν οι κύριοι παράγοντες για την υιοθέτηση αυτών των τεχνολογιών; (Για παράδειγμα, μείωση κόστους, βελτίωση υπηρεσιών, πίεση από ανταγωνιστές και ζήτηση καταναλωτών.)

Η τεχνολογία που χρησιμοποιείτε ανταποκρίνεται στις αρχικές σας προσδοκίες; Θα μπορούσατε να δώσετε ένα επιτυχημένο ή ανεπιτυχές παράδειγμα;

Γ. Αντιλήψεις για τη Βιωσιμότητα

Τι υπονοεί για εσάς ο όρος «βιώσιμη ανάπτυξη» όταν πρόκειται για στη λειτουργία ενός ξενοδοχείου;

Ποιες βιώσιμες πρωτοβουλίες χρησιμοποιείτε αυτήν τη στιγμή στο ξενοδοχείο σας;
(Κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές)

Ποια ήταν τα κύρια κίνητρα για την υιοθέτηση αυτών των πρακτικών; (Για παράδειγμα, μείωση κόστους, εταιρική κοινωνική ευθύνη, πίεση από τους καταναλωτές, νόμοι και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.)

Αντιμετωπίζετε δυσκολίες κατά την εφαρμογή βιώσιμων μέτρων; Ποιες είναι αυτές, εάν υπάρχουν;

Πώς μπορείτε να εξηγήσετε τις βιώσιμες πρακτικές;

Πώς εξηγείτε τις βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές στους πελάτες σας και σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (όπως προμηθευτές και την τοπική κοινότητα);

Δ. Σύνδεση της Βιωσιμότητας και των Ψηφιακών Τεχνολογιών

Πιστεύετε ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ της βιωσιμότητας και της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών; Πώς;

Περιβαλλοντική πτυχή:

Πιστεύετε ότι η χρήση ψηφιακής τεχνολογίας από το ξενοδοχείο σας βοηθά στη μείωση του περιβαλλοντικού του αντίκτυπου; Με ποιους τρόπους, εάν υπάρχουν; (Για παράδειγμα, διαχείριση απορριμμάτων, μείωση χαρτιού και εξοικονόμηση ενέργειας.)

Πιστεύετε ότι η χρήση ψηφιακής τεχνολογίας έχει αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον; (Για παράδειγμα, ηλεκτρονικά απόβλητα και χρήση ενέργειας.)

Κοινωνική πτυχή:

Ποιο αντίκτυπο έχει η ψηφιακή τεχνολογία στην εργασία των εργαζομένων σας; (Για παράδειγμα, εκπαίδευση, αυτοματοποίηση και συνθήκες εργασίας.)

Ποιο αντίκτυπο έχει η ψηφιακή τεχνολογία στις αλληλεπιδράσεις και την εμπειρία του πελάτη;

Πιστεύετε ότι η αλληλεπίδραση του ξενοδοχείου με την κοινότητα επηρεάζεται από την ψηφιακή τεχνολογία; (Για παράδειγμα, κοινωνικά δίκτυα και ιστότοποι όπως το Airbnb.)

Οικονομική πτυχή:

Ποιο αντίκτυπο έχουν οι ψηφιακές τεχνολογίες στην ανταγωνιστικότητα και την οικονομική απόδοση του ξενοδοχείου σας;

Προκαλεί η ψηφιοποίηση οικονομικές δυσκολίες; (Για παράδειγμα, χρεώσεις από ΟΤΑ, εξάρτηση από πλατφόρμες και επενδυτικές χρεώσεις.)

Πόσο εξαρτάται το ξενοδοχείο σας από υπηρεσίες κρατήσεων μέσω διαδικτύου (ΟΤΑ);

Ε. Στοιχεία διευκόλυνσης ή παρεμπόδισης

Ποια στοιχεία, κατά τη γνώμη σας, διευκολύνουν την ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας σε ένα σχέδιο για βιώσιμη ανάπτυξη; (Για παράδειγμα, οικονομικοί πόροι, εμπειρογνωμοσύνη, κίνητρα, συνεργασίες, εξειδικευμένο προσωπικό, υποστήριξη ηγεσίας κ.λπ.)

Ποια είναι τα εμπόδια ή οι προκλήσεις; (Για παράδειγμα, έξοδα, άγνοια, αντίθεση εργαζομένων, τεχνική πολυπλοκότητα, έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού, θεσμικά ή νομικά εμπόδια κ.λπ.)

Δίνοντας έμφαση στη βιωσιμότητα, πώς θα αξιολογούσατε τον ρόλο του κράτους ή των επαγγελματιών ενώσεων στην προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού; Είναι δυνατόν να βελτιωθεί;

Πιστεύετε ότι υπάρχουν μοναδικές δυνατότητες ή εμπόδια στην ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας και της βιωσιμότητας επειδή το ξενοδοχείο σας βρίσκεται σε αστικό περιβάλλον (Αθήνα);

ΣΤ. Προοπτικές για το Μέλλον

Στα επόμενα τρία έως πέντε χρόνια, πώς οραματίζεστε την ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας στο ξενοδοχείο σας; Σκοπεύετε να κάνετε νέες επενδύσεις;

Ποιες αλλαγές αναμένετε στον κλάδο σας όσον αφορά τη σημασία της βιωσιμότητας; Με ποιους τρόπους προετοιμάζεστε για αυτήν;

Τι θα ζητούσατε, αν μπορούσατε, για να σας βοηθήσει να γίνετε πιο βιώσιμοι όσον αφορά την τεχνολογία, τη νομοθεσία ή την υποστήριξη;

Κλείσιμο

Θα θέλατε να συνεισφέρετε κάτι περισσότερο σχετικά με τα θέματα που καλύψαμε ή κάτι που πιστεύετε ότι είναι κρίσιμο και το παραβλέψαμε;

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας