



Σχολή Κοινωνικών Επιστημών
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

«Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των ξενοδοχείων της Αθήνας την εποχή της
πανδημίας του COVID-19»

‘The digital transformation of hotels in Athens during the COVID-19
pandemic’

Ειρήνη Γιαγκοπούλου

Επιβλέπων καθηγητής: Νικόλαος Τριχάς

ΑΘΗΝΑ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2023

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, παρουσίασης 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.



«Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των ξενοδοχείων της Αθήνας την
εποχή της πανδημίας του COVID-19»

‘The digital transformation of hotels in Athens during the COVID-
19 pandemic’

Ειρήνη Γιαγκοπούλου

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Νικόλαος Τριχάς

Μέλος ΣΕΠ-ΕΑΠ

Συν-Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Αθηνά Παπαγεωργίου

Μέλος ΣΕΠ-ΕΑΠ

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2023

Περίληψη

Το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον που διαμόρφωσε η πανδημία του COVID-19, επιτάχυνε την ανάγκη για ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών και ανέδειξε τη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην ανάκαμψη και τη βιωσιμότητα του ξενοδοχειακού κλάδου αλλά και του ευρύτερου τουριστικού οικοσυστήματος. Δεδομένης της σημασίας της Αθήνας ως τουριστικού προορισμού αλλά και του πλήγματος που επέφερε η πανδημία στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των αθηναϊκών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων φαίνεται να αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωσή τους στη μεταπανδημική εποχή.

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται τον ψηφιακό μετασχηματισμό των ξενοδοχείων του κέντρου της Αθήνας στην εποχή της πανδημίας του COVID-19. Βασικό σκοπό της αποτελεί η εξέταση του βαθμού ενσωμάτωσης ψηφιακών τεχνολογιών στα ξενοδοχεία κατά την πανδημία, ενώ, ειδικότερα αποβλέπει στη διερεύνηση της κατάστασης των αθηναϊκών ξενοδοχείων σε ό,τι αφορά τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών αλλά και στη γενικότερη αξιολόγηση της ετοιμότητάς τους για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του κλάδου.

Σύμφωνα με την πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέσω συνεντεύξεων σε εκπροσώπους ξενοδοχειακών επιχειρήσεων 3*, 4* και 5* του κέντρου της Αθήνας για τους σκοπούς της εργασίας, παρατηρήθηκε μικρό ποσοστό υιοθέτησης ψηφιακών τεχνολογιών μετά την πανδημία, ενώ τα περισσότερα αθηναϊκά ξενοδοχεία βρίσκονται στα αρχικά στάδια του ψηφιακού τους μετασχηματισμού, με το ψηφιακό επίπεδο που παρουσιάζουν να υστερεί σημαντικά σε σχέση με τα ξενοδοχεία διεθνών αλυσίδων ή τα «έξυπνα ξενοδοχεία» και τις προοπτικές μελλοντικής ψηφιακής τους μετάβασης να είναι περιορισμένες.

Σε αυτό το πλαίσιο, επιτακτική κρίνεται η ανάγκη για ενίσχυση της ψηφιακής νοοτροπίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Αθήνας αλλά και κατάλληλη πολύπλευρη υποστήριξη από το κράτος, η οποία θα διευκολύνει την πορεία τους προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Λέξεις – Κλειδιά

ψηφιακός μετασχηματισμός, πανδημία, ξενοδοχεία, Αθήνα, ψηφιακές τεχνολογίες

‘The digital transformation of hotels in Athens during the COVID-19 pandemic’

Eirini Giagkopoulos

Abstract

The socioeconomic environment, shaped by the pandemic of COVID-19, has accelerated the need for digital technology adoption and has highlighted the importance of the digital transformation of hotels in the rebound and resilience of the hospitality sector. Considering the importance of Athens as a tourist destination, as well as the impact of the pandemic in the Greek accommodation sector, the digital transformation of the hotels in Athens appears as a prerequisite for their survival in the post-pandemic era.

This thesis deals with the digital transformation of the hotels in Athens in the era of the COVID-19 pandemic. The main purpose of the paper is the investigation of the level of digital technologies adopted by Athens’ hotels during the pandemic, while it also focuses on the examination of their wider digital technology utilization, as well as the future perspectives of their digital transition.

The primary qualitative research conducted for the needs of this thesis through interviews with representatives of 3, 4 and 5-star hotels of the center of Athens revealed low level of digital technology adoption during the pandemic. At the same time, the majority of the hotels is found to be in the early stages of their digital transformation, with their future digital perspectives being limited so far. Significant differences in the level of digital innovation were also detected between the micro-small sized independently owned businesses, the luxury hotels that are part of international hotel chains and the smart hotels.

Within this context, the enhancement of digital mindset and the promotion of digital technology adoption in the hotels of Athens seems imperative in the post-pandemic era, therefore requiring a multifaceted support from the Greek state, which will facilitate their journey to digital transformation.

Keywords

digital transformation, pandemic, hotels, Athens, digital technologies

Περιεχόμενα

Περίληψη	iiv
Abstract.....	v
Περιεχόμενα.....	vi
Κατάλογος Πινάκων	viii
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια	viii
Εισαγωγή.....	1
1. Η πανδημία του COVID-19 και ο τουρισμός.....	4
1.1 Η πανδημία του COVID-19	3
1.2 Η πανδημία του COVID-19 και οι επιπτώσεις στο διεθνή τουρισμό	5
1.2.1 Σημασία του διεθνούς τουρισμού και επιπτώσεις της πανδημίας.....	5
1.2.2 Η πορεία του διεθνούς τουρισμού από το 2021 έως σήμερα	6
1.3 Η πανδημία του COVID-19 και οι επιπτώσεις στον ελληνικό τουρισμό.....	8
1.3.1 Τα μεγέθη του ελληνικού τουρισμού προ πανδημίας.....	8
1.3.2 Οι επιπτώσεις της πανδημίας στον ελληνικό τουρισμό.....	8
1.3.3 Η πορεία του ελληνικού τουρισμού από το 2021 έως σήμερα.....	10
2. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των ξενοδοχείων.....	15
2.1 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός.....	15
2.1.1 Ορισμός ψηφιακού μετασχηματισμού.....	15
2.1.2 Αναγκαιότητα ψηφιακού μετασχηματισμού στον τουρισμό.....	16
2.1.3 Προϋποθέσεις και καθοριστικοί παράγοντες για την εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού.....	18
2.2 Κατάσταση ψηφιακού μετασχηματισμού στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	22
2.3 Χρήση νέων ψηφιακών τεχνολογιών από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	25
2.4 Πλεονεκτήματα υιοθέτησης ψηφιακών τεχνολογιών από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	36
2.5 Μειονεκτήματα χρήσης και εμπόδια υιοθέτησης ψηφιακών τεχνολογιών από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	40
3. Το προφίλ των ξενοδοχείων της Αθήνας.....	43
3.1 Η Αθήνα ως προορισμός.....	43
3.2 Ξενοδοχειακό δυναμικό του κέντρου της Αθήνας.....	44

3.3	Επιδόσεις των ξενοδοχείων της Αθήνας.....	46
4.	Μεθοδολογία έρευνας.....	47
4.1	Σκοπός έρευνας.....	47
4.2	Ορισμός και επιλογή μεθοδολογίας έρευνας.....	47
4.3	Επιλογή και μορφή ερευνητικού εργαλείου.....	49
4.4	Σχεδιασμός της συνέντευξης και στάδια της έρευνας.....	50
5.	Αποτελέσματα έρευνας.....	55
6.	Συμπεράσματα-Προτάσεις.....	67
6.1	Συμπεράσματα.....	67
6.2	Προτάσεις.....	72
6.3	Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	73
	Βιβλιογραφία.....	75
	Παράρτημα: Οδηγός Συνέντευξης.....	89

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1 Υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών από τις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	23
Πίνακας 3.1 Ξενοδοχειακό δυναμικό Αθήνας 2019-2022.....	44
Πίνακας 3.2 Ξενοδοχειακό δυναμικό Κεντρικού Τομέα Αθήνας 2019-2022.....	45
Πίνακας 3.3 Βασικοί δείκτες των ξενοδοχείων της Αθήνας από το 2019 έως το 2022.....	46
Πίνακας 4.1 Στοιχεία συμμετεχόντων έρευνας και των ξενοδοχείων που εκπροσωπούν....	52

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

\$	Δολάριο Αμερικής
€	ευρώ
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
δισ.	δισεκατομμύρια
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
εκατ.	εκατομμύρια
ΕΛΣΤΑΤ.	Ελληνική Στατιστική Αρχή
Η.Ε.	Ηνωμένα Έθνη
ΙΝΣΕΤΕ	Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Επιχειρήσεων
ΙΤΕΠ	Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων
ΜΔΠ	Μέση Διάρκεια Παραμονής
ΜΚΔ	Μέση κατά Κεφαλή Δαπάνη
ΜμΕ	Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
Π.Ο.Υ.	Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
τρис.	τρισεκατομμύρια
ΤτΕ	Τράπεζα της Ελλάδος
ADR	Average Daily Rate (μέση τιμή πώλησης δωματίου)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
RevPAR	Revenue Per Available Room (έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο)
WTTC	World Tourism & Travel Council

Εισαγωγή

Δεδομένης της σημασίας του τουρισμού για τα κράτη και του μεγέθους της ανάπτυξης των παγκόσμιων τουριστικών δραστηριοτήτων τα τελευταία χρόνια, με το 2019, συγκεκριμένα, να αποτελεί χρονιά ορόσημο για τις τουριστικές επιδόσεις, το πλήγμα που δέχθηκε η ταξιδιωτική βιομηχανία από την έλευση της πανδημίας του COVID-19 στις αρχές του 2020 αλλά και της μέχρι σήμερα εξάπλωσής της, είχε τεράστιο αντίκτυπο σε όλο το φάσμα των εθνικών οικονομιών των κρατών (WTO, 2021). Η Ελλάδα, όπως ήταν αναμενόμενο, δεν αποτέλεσε εξαίρεση, βλέποντας τα τουριστικά μεγέθη-ρεκόρ της να μειώνονται ταχύτατα με την εξέλιξη της πανδημίας και τις επιπτώσεις να εξαπλώνονται σε όλο το φάσμα της τουριστικής της αγοράς.

Με την πάροδο του χρόνου και με την απομάκρυνση της πανδημίας, τα κράτη προσπάθησαν να επανέλθουν στις προ-COVID-19 τουριστικές επιδόσεις τους, με διαφορετικά ποσοστά επιτυχίας στην κάθε περίπτωση, αφού η πανδημία οδήγησε σε αλλαγές τόσο στις ταξιδιωτικές επιλογές και συνήθειες των ανθρώπων, όσο και στην οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων. Εν προκειμένω, η ανόρθωση των οικονομιών και των τουριστικών μεγεθών η περαιτέρω ανάπτυξη και η επιβίωση του τουριστικού κλάδου θα εξαρτηθούν σε μεγάλο βαθμό τόσο από τη σωστή διαχείριση των επιπτώσεων του COVID-19 σε όλο το φάσμα του, όσο και από την προσαρμογή του στις νέες συνθήκες, τάσεις και συμπεριφορές, που διαμορφώνουν εκ νέου την παγκόσμια τουριστική βιομηχανία του μέλλοντος.

Μία από αυτές τις τάσεις είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η επέκταση της χρήσης των ψηφιακών τεχνολογιών τόσο στις επιχειρήσεις, όσο και σε κάθε πτυχή της κοινωνίας εν γένει (Verhoef, et al., 2021). Εστιάζοντας, δε, στον τουρισμό, ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός ολόκληρου του φάσματος της ταξιδιωτικής βιομηχανίας φαίνεται να αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την προσαρμογή των προορισμών και των τουριστικών επιχειρήσεων στο περιβάλλον που έχει διαμορφώσει η πανδημία του COVID-19 αλλά και την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων (WTTC, 2020).

Στο πλαίσιο αυτό, λαμβάνοντας υπόψη τον κεντρικό ρόλο του ξενοδοχειακού κλάδου αλλά και το πλήγμα που δέχτηκε τα τελευταία χρόνια, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καλούνται να ακολουθήσουν τις τεχνολογικές εξελίξεις, ενσωματώνοντας τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες στη λειτουργία τους και εξασφαλίζοντας, έτσι, τόσο την ικανοποίηση των αναδυόμενων αναγκών

των τουριστών και τη διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όσο και την επιβίωσή τους στη μετά-covid εποχή (OECD, 2020).

Εξετάζοντας τη διαθέσιμη σχετική βιβλιογραφία, διαπιστώνεται ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός του τουρισμού και της φιλοξενίας, η εφαρμογή των ψηφιακών τεχνολογιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αλλά και η επίδρασή τους σε όλο το φάσμα της λειτουργίας τους έχουν μελετηθεί και συνεχίζουν να μελετώνται διεθνώς σε ικανοποιητικό βαθμό. Ταυτόχρονα, λαμβάνοντας υπόψη την σχετικά πρόσφατη εμφάνιση του COVID-19, η εξέταση του φαινομένου του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τουρισμό υπό το πρίσμα των εξελίξεων της πανδημίας, αποτελεί φαινόμενο που επιδέχεται περαιτέρω διερεύνησης. Ειδικότερα, αν και σε ελληνικό επίπεδο, αντικείμενο μελετών και ερευνών των τελευταίων τριών χρόνων έχουν αποτελέσει τόσο η πορεία της ψηφιακής μετάβασης του τουριστικού κλάδου και η σημασία της στη διαχείριση της πανδημίας από τις τουριστικές επιχειρήσεις, όσο και η υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων από τα ξενοδοχεία της χώρας, η αποτύπωση της πορείας του ψηφιακού μετασχηματισμού των ξενοδοχείων της Αθήνας από το ξέσπασμα της πανδημίας έως και σήμερα δεν έχει διερευνηθεί ενδελεχώς.

Επομένως, στην προσπάθεια της να συμβάλει στην βαθύτερη κατανόηση του φαινομένου, ερευνητικό σκοπό της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η διερεύνηση και η αποτύπωση του ψηφιακού μετασχηματισμού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων του κέντρου της Αθήνας εν καιρώ της πανδημίας του COVID-19 και κατ' επέκταση μέχρι σήμερα . Παράλληλα, ως κύριοι ερευνητικοί στόχοι τίθενται οι εξής:

- Η εξέταση των τεχνολογικών αλλαγών που επέφερε η πανδημία στα ξενοδοχεία
- Η διερεύνηση της κατάστασης των ξενοδοχειακών μονάδων σε ό,τι αφορά τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών
- Η αξιολόγηση της ετοιμότητας των ξενοδοχείων για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του κλάδου

Ωστόσο, η κύρια συνεισφορά της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας έγκειται στο γεγονός ότι εστιάζει στα ξενοδοχεία του κέντρου της Αθήνας, η οποία αποτελεί κατεξοχήν πόλο έλξης τουριστών και κύριο προορισμό της Ελλάδας, σημειώνοντας, ακόμα και εν μέσω πανδημίας τις περισσότερες διεθνείς αφίξεις (INΣETE, 2021).

Συγκεκριμένα, δε, η έρευνα που διεξάγεται στα πλαίσια της εργασίας επικεντρώνεται στα ξενοδοχεία 4* και 5*, κατηγορίες οι οποίες παρουσίασαν τα υψηλότερα επίπεδα βελτίωσης στα έσοδά τους για το 2021 (ITEΠ, 2021) και τα οποία διαθέτουν μεγαλύτερες πιθανότητες

να έχουν προχωρήσει ήδη στον ψηφιακό τους μετασχηματισμό, κατέχοντας έτσι κεντρικό ρόλο στην προσπάθεια ποιοτικής αναβάθμισης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Ωστόσο, στην έρευνα προστέθηκαν και ξενοδοχεία 3*, σε μια προσπάθεια να διερευνηθεί η διαφορά που μπορεί να υπάρχει στην υιοθέτηση τεχνολογιών μεταξύ των τριών κατηγοριών. Σε ό,τι αφορά στη δομή, η διπλωματική εργασία αναπτύσσεται σε έξι κεφάλαια, τα οποία περιλαμβάνουν το θεωρητικό υπόβαθρο ή αλλιώς τη βιβλιογραφική επισκόπηση του εξεταζόμενου θέματος, το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας αλλά και τα συμπεράσματα.

Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην εξάπλωση της πανδημίας του COVID-19, ενώ επιχειρείται, ταυτόχρονα, η αποτύπωση των επιπτώσεων της στον τουρισμό σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Παράλληλα, παρουσιάζονται οι επικρατέστερες τάσεις της σύγχρονης τουριστικής βιομηχανίας, όπως αυτές διαμορφώθηκαν ή επιταχύνθηκαν από την έλευση και τη συνέχιση της πανδημίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται ο ψηφιακός μετασχηματισμός, φαινόμενο το οποίο επιτάχυνε η εξάπλωση της πανδημίας. Αρχικά, γίνεται προσέγγιση της έννοιας του ψηφιακού μετασχηματισμού, της αναγκαιότητάς του αλλά και των σταδίων που περιλαμβάνει, ενώ, επιχειρείται καταγραφή των προϋποθέσεων του και των παραγόντων που ενθαρρύνουν την εφαρμογή του. Στη συνέχεια σκιαγραφείται η παρούσα κατάσταση ψηφιακού μετασχηματισμού στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, παρουσιάζεται μια σειρά σύγχρονων ψηφιακών τεχνολογιών που μπορούν να αξιοποιηθούν από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ενώ, τέλος, παρουσιάζονται τόσο τα πλεονεκτήματα, όσο και τα μειονεκτήματα και οι δυσκολίες που προκύπτουν κατά την υιοθέτηση των ψηφιακών τεχνολογιών.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσεται το προφίλ των ξενοδοχείων της Αθήνας, στα οποία θα επικεντρωθεί και η έρευνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η αναλυτική παρουσίαση της ακολουθείσας μεθοδολογίας για την ολοκλήρωση της πρωτογενούς έρευνας, ο σχεδιασμός και η υλοποίησή της.

Παράλληλα, το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την παρουσίαση και την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, μέσω της αξιολόγησης των δεδομένων που συλλέχθηκαν κατά τη διάρκειά της.

Τέλος, στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την έρευνα, επισήμανση των περιορισμών και των αδυναμιών αλλά και παράθεση προτάσεων για μελλοντική έρευνα στο συγκεκριμένο θεματικό πεδίο.

1. Η πανδημία του COVID-19 και ο τουρισμός

1.1 Η πανδημία του COVID-19

Η ασθένεια του COVID-19 εκδηλώθηκε για πρώτη φορά τον Δεκέμβριο του 2019 στην πόλη Wuhan της Κίνας, μέσω μιας σειράς κρουσμάτων πνευμονίας αγνώστου αιτίας και υψηλής μεταδοτικότητας (Gössling, Scott, & Hall, 2021). Η ταχεία έξαρση των κρουσμάτων και των θανάτων και η αδυναμία ελέγχου των μολύνσεων, τόσο στην Κίνα, όσο και σε άλλες χώρες, οδήγησε τον Π.Ο.Υ. στην κήρυξη της πανδημίας στις 11 Μαρτίου του 2020 (World Health Organization, 2020).

Επακόλουθα, στην προσπάθειά τους να περιορίσουν την εξάπλωση του ιού, τα κράτη έλαβαν τα απαραίτητα μέτρα για την εξασφάλιση της δημόσιας υγείας, σε εθνικό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο, με το 100% των προορισμών να έχουν ήδη εφαρμόσει τους περιορισμούς μέχρι τα τέλη Απριλίου. Μεταξύ των κυριότερων μέτρων που εφαρμόστηκαν ήταν οι κανόνες κοινωνικής αποστασιοποίησης και ατομικής προστασίας, η διακοπή της λειτουργίας της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων, ο περιορισμός των μετακινήσεων, η επιβολή καραντίνας (lockdown), το κλείσιμο των συνόρων αλλά και ο περιορισμός των διεθνών πτήσεων (UNWTO, 2020).

Με την αύξηση των κρουσμάτων και των θανάτων και ενώ τα κύματα της πανδημίας διαδέχονταν το ένα το άλλο, η κυκλοφορία των εμβολίων για την καταπολέμηση του COVID-19 και η εφαρμογή των εμβολιαστικών προγραμμάτων κατάφερε τόσο να χαλαρώσει και, στη συνέχεια, να άρει τα μέτρα, όσο και να αναχαιτίσει σημαντικά την πορεία της πανδημίας. Ειδικότερα, προκύπτει ότι οι μαζικοί εμβολιασμοί που καταγράφηκαν ανά τα κράτη αλλά και η απόκτηση ανοσίας από μεγάλο μέρος του παγκόσμιου πληθυσμού είχαν ως αποτέλεσμα τη σταθεροποίηση της επιδημιολογικής κατάστασης και την επιστροφή στην «κανονικότητα» (OECD & UNWTO, 2022).

Σήμερα, διανύοντας την τρίτη χρονιά από την εμφάνιση της πανδημίας του COVID-19 και με την κατάσταση να έχει εξομαλυνθεί, έχουν καταγραφεί, σύμφωνα με τον W.H.O. (χ.χ.), περισσότεροι από 6 εκατομμύρια θάνατοι παγκοσμίως, ενώ, αντίστοιχα σε ελληνικό επίπεδο, έως τον Μάρτιο του 2023, οι θάνατοι έφτασαν τις 36 χιλιάδες.

Πέρα από τις ανθρώπινες απώλειες, η πανδημία πυροδότησε παγκοσμίως μια πρωτόγνωρη κρίση με απρόβλεπτες επιπτώσεις σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας των κρατών, με τις

κυριότερες αρνητικές συνέπειες, μάλιστα, να καταγράφονται στην παγκόσμια οικονομία και ειδικότερα στον τουριστικό τομέα. Λόγω της άμεσης σύνδεσής του με τις μετακινήσεις των ανθρώπων, ο τουρισμός δέχθηκε πρώτος τις συνέπειες των μέτρων που έλαβαν τα κράτη ανά τον κόσμο, στην προσπάθειά τους να περιορίσουν την εξάπλωση της πανδημίας (Baldwin & Weder, 2020) .

1.2 Η πανδημία του COVID-19 και οι επιπτώσεις στο διεθνή τουρισμό

1.2.1 Σημασία του διεθνούς τουρισμού και επιπτώσεις της πανδημίας

Ο τουρισμός αποτελεί ίσως τον δυναμικότερο και σημαντικότερο τομέα της οικονομίας των κρατών διεθνώς, συνεισφέροντας, για το 2019, με 9 τρισ. \$ στη διεθνή οικονομία, καταλαμβάνοντας έτσι το 10.3% του παγκόσμιου ΑΕΠ. Ταυτόχρονα, για το ίδιο έτος, καταγράφηκαν 1.5 δισ. διεθνείς αφίξεις, οι οποίες επέφεραν εισπράξεις της τάξεως των 1.8 τρισ. \$, ενώ η ίδια η τουριστική βιομηχανία συνέβαλε στη δημιουργία 333 εκατ. θέσεων εργασίας (UNWTO, 2021).

Ύστερα από σειρά ετών ανοδικής πορείας του τουρισμού, το 2020 σηματοδότησε την απαρχή της πανδημίας του COVID-19 και τις προσπάθειες των κυβερνήσεων των κρατών να λάβουν μέτρα για την αντιμετώπισή της, τα οποία είχαν ως επακόλουθο την κατακόρυφη μείωση της τουριστικής ζήτησης σε παγκόσμια κλίμακα (OECD & UNWTO, 2022).

Συγκεκριμένα, το 2020 η διεθνής επιβατική κίνηση αντιστοιχούσε σε 400 εκατομμύρια αφίξεις, ενώ, οι ταξιδιωτικές εισπράξεις έφτασαν τα 536 δισ. \$, με τα μεγέθη να είναι αντίστοιχα μειωμένα κατά 74% και 1.1 τρισ. \$ (UNWTO, 2021). Παράλληλα, η συνολική συνεισφορά του τουριστικού κλάδου κατέλαβε το 5.3% του παγκοσμίου ΑΕΠ παρουσιάζοντας πτώση 50.4% και απώλεια 4.8 τρισ. \$ από την παγκόσμια οικονομία, ενώ σύμφωνα με το WTTC (2022), η πανδημία οδήγησε παράλληλα στην απώλεια 62 εκατ. θέσεων εργασίας από τον παγκόσμιο τουριστικό κλάδο.

Όπως ήταν φυσικό, το πλήγμα που δέχτηκε ο τουριστικός κλάδος δεν άφησε ανεπηρέαστες άλλες βιομηχανίες της παγκόσμιας οικονομίας που είτε συνδέονται άμεσα με αυτόν είτε λειτουργούν και αναπτύσσονται στα πλαίσιά του. Συνεπώς, αντίστοιχου μεγέθους επιπτώσεις παρατηρήθηκαν στον κλάδο των αερομεταφορών και των μεταφορών εν γένει, στη βιομηχανία της κρουαζιέρας, στα καταλύματα, στην εστίαση κ.ά. (Gössling, Scott, & Hall, 2021).

Ειδικότερα, ο κλάδος των αερομεταφορών αντιμετώπισε μια άνευ προηγουμένου κατάσταση, με την προοδευτική εξάπλωση της πανδημίας και την εφαρμογή ολοένα και αυστηρότερων ταξιδιωτικών περιορισμών παγκοσμίως να οδηγεί σε αλλαγές και ακυρώσεις πτήσεων, στη μείωση των προσφερόμενων θέσεων κατά 50%, στην ακινητοποίηση της πλειοψηφίας των αεροσκαφών των αεροπορικών εταιρειών και στο κλείσιμο αεροδρομίων (Nhamo, Dube, & Chikodzi, 2020). Ως εκ τούτου, τα έσοδα από τη διεθνή αεροπορική επιβατική κίνηση και ο αριθμός των επιβατών μειώθηκαν κατά 66% και 60% σε σχέση με το 2019 (IATA, 2022), ενώ, οι αεροπορικές εταιρείες αντιμετώπισαν απώλειες 372 δισ. \$ (ICAO, 2023).

Αντίστοιχα, τεράστιες απώλειες παρουσίασε και ο κλάδος της φιλοξενίας, ο οποίος, παρά την ιδιαίτερα επιτυχημένη χρονιά που βίωσε το 2019 αλλά και σε αντίθεση με τις αρχικές ενδείξεις για ένα εξίσου θετικό 2020, αντιμετώπισε, με το ξεκίνημα της πανδημίας, ένα μαζικό κύμα ακυρώσεων των κρατήσεων, το οποίο επηρέασε όλους τους δείκτες απόδοσης των καταλυμάτων (Anguera-Torrell, Aznar-Alarcón, & Vives-Perez, 2021).

Εστιάζοντας, για παράδειγμα, στον ευρωπαϊκό ξενοδοχειακό κλάδο, , με τη μέση πληρότητα στο 33.1%, μειωμένη κατά 54.2% σε σχέση με το 2019. Η μείωση της ζήτησης που προκάλεσαν οι υγειονομικές εξελίξεις ώθησαν τις ξενοδοχειακές μονάδες να προβούν σε μείωση τιμών για τα δωμάτιά τους, με αποτέλεσμα τη σημαντική απώλεια εσόδων. Επακόλουθα, πτώση 62.5% παρουσιάστηκε και στο RevPAR των ξενοδοχείων μειώνοντας τον συνολικό τζίρο του κλάδου κατά 53%. Αξιοσημείωτες είναι και οι επιπτώσεις στο εργατικό δυναμικό, με την απασχόληση στα ξενοδοχεία των κρατών μελών της Ε.Ε. το τελευταίο τρίμηνο του 2020 να μειώνεται κατά 26% σε σχέση με το 2019 (Cvelbar, et al., 2021).

Σε γενικές γραμμές, η απόδοση των συμμετεχόντων στον τουριστικό κλάδο για το 2020 κινήθηκε σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα, με την αρχή της εξάπλωσης της πανδημίας να επηρεάζει καταλυτικά τις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της άνοιξης και την κατάσταση να βελτιώνεται ελάχιστα με τη χαλάρωση των μέτρων κατά τη θερινή περίοδο.

1.2.2 Η πορεία του διεθνούς τουρισμού από το 2021 έως σήμερα

Με την επιδημιολογική κατάσταση να παραμένει ρευστή και τους ταξιδιωτικούς περιορισμούς να συνεχίζουν να υφίστανται ανά τα κράτη, το 2021 αποτέλεσε μεταβατική χρονιά για τον τουρισμό, σηματοδοτώντας την ανάκαμψη των τουριστικών δραστηριοτήτων, ενώ, ακόμα καλύτερες ήταν οι επιδόσεις του τουριστικού κλάδου το 2022, με τις διεθνείς μετακινήσεις και

τις εισπράξεις να πλησιάζουν τα επίπεδα του 2019, δίνοντας έτσι ελπίδα για πλήρη ανάκαμψη του παγκόσμιου τουρισμού, νωρίτερα από τις προβλέψεις (Ίκκος & Λάμπρου, 2022).

Αρχικά, σύμφωνα με τον UNWTO (2022), η θετική πορεία των εμβολιαστικών προγραμμάτων ανά την υφήλιο, η χαλάρωση των περιορισμών και στη συνέχεια η σταδιακή άρση τους για την πλειοψηφία των κρατών διεθνώς μέχρι το τέλος του 2022 συνέβαλαν στην αύξηση των διεθνών αφίξεων, με 455 εκατ. επισκέπτες να πραγματοποιούν ταξίδια παγκοσμίως το 2021, αριθμός ο οποίος αν και μειωμένος κατά 72% από το 2019, σχεδόν διπλασιάστηκε το 2022, αγγίζοντας τα 917 εκ., επαναφέροντας τον διεθνή τουρισμό στο 63% των επιπέδων προ πανδημίας.

Αποτέλεσμα της αύξησης της διεθνούς τουριστικής ζήτησης ήταν η μεγέθυνση των τουριστικών εσόδων, τα οποία ανήλθαν σε 713 δισ. \$ το 2021, ξεπερνώντας κατά σχεδόν 200 δισ. τα έσοδα του προηγούμενου έτους και συνέχισαν να αυξάνονται το 2022 για την πλειοψηφία των προορισμών, με αρκετές χώρες να καταγράφουν υψηλότερα κέρδη από το 2019, κυρίως λόγω της μεγαλύτερης μέσης δαπάνης ανά ταξιδιώτη αλλά και της επιμήκυνσης της διάρκειας παραμονής (UNWTO, 2023). Θετικά αποτελέσματα καταγράφηκαν και στον τομέα της απασχόλησης, με τις θέσεις εργασίας στον τουρισμό να αυξάνονται κατά 18.2 εκατ. (WTTC, 2022).

Παρουσιάζοντας συγκρατημένη ανάκαμψη κατά το 2021, οι σχετιζόμενοι με τον τουρισμό κλάδοι, όπως οι αερομεταφορές και τα καταλύματα, κατάφεραν να βελτιώσουν ακόμα περισσότερο τους δείκτες επίδοσής τους το 2022, με την παγκόσμια αεροπορική κίνηση να πλησιάζει σταθερά τα επίπεδα προ πανδημίας (ICAO, 2023) και τον κλάδο της φιλοξενίας να προβαίνει σε θετικό απολογισμό για το έτος (UNWTO, 2022). Συγκεκριμένα, τα ευρωπαϊκά ξενοδοχεία κατέγραψαν μέση πληρότητα 43% το 2021, η οποία σε διεθνές επίπεδο κυμάνθηκε μεταξύ 43% και 66% το 2022, ενώ, παρουσιάστηκε αύξηση των συνολικών εσόδων και των τιμών των διαθέσιμων δωματίων (STR, 2022). Για το 2021 καταγράφηκαν 1.9 δισεκατομμύρια διανυκτερεύσεις στο σύνολο των καταλυμάτων (Eurostat, 2022), οι οποίες αυξήθηκαν στα 2.7 δισεκατομμύρια το 2022, φτάνοντας το 94.4% του 2019 (Eurostat, 2023).

Διανύοντας το 2023, οι προσδοκίες των εμπλεκόμενων στον τουριστικό κλάδο είναι ήδη μεγάλες, ενώ οι προβλέψεις κάνουν λόγο για άνοδο των τουριστικών αφίξεων στο 80-95% προ πανδημίας. Η αισιοδοξία αυτή στηρίζεται τόσο στα θετικά αποτελέσματα του 2022 όσο και

στην επανεκκίνηση του εξερχόμενου τουρισμού από την Κίνα, η οποία αποτελούσε ιδιαίτερα σημαντική τουριστική αγορά προ πανδημίας (UNWTO, 2023).

1.3 Η πανδημία του COVID-19 και οι επιπτώσεις στον ελληνικό τουρισμό

1.3.1 Τα μεγέθη του ελληνικού τουρισμού προ πανδημίας

Αντίστοιχα, σε ελληνικό επίπεδο, ο τουρισμός συνιστά κύριο πυλώνα της οικονομικής δραστηριότητας της χώρας, με πολλαπλά άμεσα και έμμεσα οφέλη σε επιμέρους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον ΙΝΣΕΤΕ (2021), η άμεση οικονομική συμβολή του τουρισμού για το 2019 ανήλθε στο 12,6% του ελληνικού ΑΕΠ και η έμμεση στο 27-33%, ενώ σημαντική ήταν και η επίδρασή του στην απασχόληση, με την άμεση συνεισφορά να φτάνει το 17,1%, και τη συνολική να εκτιμάται μεταξύ του 37,6% και του 45,2%.

Με την Ελλάδα να αποτελεί έναν από τους κορυφαίους τουριστικούς προορισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο και μέσα από μια σταθερά ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια προ πανδημίας, το 2019 αποτέλεσε χρονιά-ρεκόρ και σημείο αναφοράς για τον ελληνικό τουρισμό. Ειδικότερα, η εισερχόμενη επιβατική κίνηση άγγιξε τα υψηλότερα επίπεδα, με τις αφίξεις να ανέρχονται στα 31,3 εκατ. ταξιδιώτες και τις τουριστικές εισπράξεις στα 18,2 δισ. € για το 2019 (Τράπεζα της Ελλάδος, 2020).

Παράλληλα, για το ίδιο έτος, η ΜΚΔ ανήλθε στα 564€ και η ΜΔΠ στις 7,4 διανυκτερεύσεις (Ικκος & Κουτσός, 2021). Τέλος, για το σύνολο των καταλυμάτων της χώρας καταγράφηκαν 109,2 εκατ. διανυκτερεύσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο (ΕΛΣΤΑΤ, 2020), επιφέροντας του εισπράξεις της τάξεως των 8,4 δισ. € και μέση πληρότητα 48,7%, η οποία τον Αύγουστο, συγκεκριμένα, έφτασε στο 86,8% (ΙΤΕΠ, 2021).

1.3.2 Οι επιπτώσεις της πανδημίας στον ελληνικό τουρισμό

Η εκδήλωση και εξάπλωση της πανδημίας του COVID-19 και οι άμεσες επιπτώσεις της στον τουρισμό, επηρέασαν δραματικά όλους τους οικονομικούς δείκτες της Ελλάδας, καταδεικνύοντας έτσι την ευθραυστότητα της ελληνικής οικονομίας και τη μεγάλη εξάρτηση από την τουριστική της βιομηχανία. Με το πρώτο καταγεγραμμένο κρούσμα στην Ελλάδα στις 26 Φεβρουαρίου του 2020, η κυβέρνηση και οι υγειονομικές αρχές έλαβαν άμεσα τα απαραίτητα μέτρα, προχωρώντας στην εφαρμογή σειράς περιοριστικών μέτρων και αναστέλλοντας τη λειτουργία της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων (ΕΥ, 2020).

Έτσι, αν και το 2020 ξεκίνησε δυναμικά για την ελληνική τουριστική βιομηχανία, με τις επιδόσεις των πρώτων μηνών να ξεπερνούν ακόμα και τις αντίστοιχες του 2019, η παύση των ταξιδιωτικών δραστηριοτήτων σε διεθνές και εθνικό επίπεδο και τα μέτρα καταπολέμησης του ιού είχαν ως αποτέλεσμα ο τουρισμός να μπει σε «χειμερία νάρκη» (Adamopoulou, Karopoulos, & Marinopoulou, 2022).

Συγκεκριμένα, το 2020 η εισερχόμενη ταξιδιωτική κίνηση μειώθηκε κατά 76,5%, φτάνοντας τα 7,4 εκατ. ταξιδιώτες, με τις τουριστικές εισπράξεις, να διαμορφώνονται στα 4,3 δισ. €, μειωμένες κατά 76,2% συγκριτικά με το 2019 (Τράπεζα της Ελλάδος, 2021). Στον ίδιο ρυθμό, σύμφωνα με την ΤτΕ (2021), ακολουθώντας πτωτική τάση της τάξεως του 72,9%, οι διανυκτερεύσεις ανήλθαν στα 64 εκατ., ενώ, αντίθετα, η ΜΚΔ, έφτασε τα 584€ και η ΜΔΠ τις 8,7 διανυκτερεύσεις, παρουσιάζοντας άνοδο κατά 3,6% και 17,1% αντίστοιχα (Ικκος & Κουτσός, 2022).

Ταυτόχρονα, η συρρίκνωση των τουριστικών μεγεθών το 2020 επηρέασε ανάλογα το μερίδιο της τουριστικής βιομηχανίας στην ελληνική οικονομία, με την άμεση συνεισφορά της να μειώνεται στα 6,3 δισ. €, αντίστοιχη με το 3,8% του εθνικού ΑΕΠ (Ικκος & Κουτσός, 2022). Από την άλλη πλευρά, λόγω των άμεσων κυβερνητικών πρωτοβουλιών και των μέτρων για την στήριξη των επιχειρήσεων και των εργαζομένων, η απασχόληση στον τουριστικό κλάδο δε φαίνεται να επηρεάστηκε σε σημαντικό βαθμό, με τον αριθμό των εργαζομένων να παρουσιάζει μείωση 10% και να ανέρχεται στις 343 χιλ., από τους 381 χιλ. εργαζόμενους σε καταλύματα και εστίαση το 2019 (Ικκος & Κουτσός, 2022).

Στο επίκεντρο των κλάδων που επλήγησαν σε μεγαλύτερο βαθμό μέσα στην τουριστική βιομηχανία βρίσκεται τόσο ο κλάδος των αερομεταφορών, με την αεροπορική επιβατική κίνηση να μειώνεται κατακόρυφα κατά 69,3%, όσο και ο ξενοδοχειακός κλάδος, του οποίου η λειτουργία και τα κέρδη επηρεάστηκαν σημαντικά. Συγκεκριμένα, οι έκτακτες συνθήκες που δημιούργησε η πανδημία επέτρεψαν να λειτουργήσει μόνο το 60% του συνόλου των ξενοδοχειακών μονάδων της χώρας το 2020, με τη χρονική περίοδο δραστηριότητας των εποχικών αλλά και των ξενοδοχείων διαρκούς λειτουργίας να εμφανίζεται σημαντικά συρρικνωμένη. Στην ίδια κατεύθυνση κινήθηκε τόσο η μέση πληρότητα, η οποία έφτασε το 27,7% για τον Αύγουστο και το 29,6% για το 2020 στο σύνολο του ξενοδοχειακού δυναμικού, όσο και ο τζίρος των ξενοδοχείων, ο οποίος ανήλθε στα 1,8 δισ. €, σημειώνοντας πτώση 78% (ΙΤΕΠ, 2021).

Παρά τις σημαντικές οικονομικές απώλειες, η Ελλάδα κατάφερε εν μέσω πανδημίας να λάβει θετική δημοσιότητα και να ενισχύσει το brand name της απέναντι σε ανταγωνιστικούς προορισμούς, αποτελώντας παράδειγμα αντιμετώπισης της υγειονομικής κρίσης σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και έναν από τους ασφαλέστερους προορισμούς μετά την επανεκκίνηση των ταξιδιών (Δρέττα, 2020).

1.3.3 Η πορεία του ελληνικού τουρισμού από το 2021 έως σήμερα

Με το δεύτερο κύμα της πανδημίας να εμφανίζεται κατά τα τέλη του 2020 και τις χώρες να ξαναβρίσκονται πάλι σε καθεστώς lockdown, ο ελληνικός τουρισμός μπόρεσε να βιώσει την ανάκαμψη μετά το 2^ο τρίμηνο του 2021, γεγονός στο οποίο συνέβαλαν τα θετικά ποσοστά των εμβολιασμών, η χαλάρωση των ταξιδιωτικών περιορισμών και η επακόλουθη αύξηση της τουριστικής ζήτησης, ενώ, το 2022 ήταν ακόμα ευνοϊκότερο, παρά τη συνέχιση της πανδημίας και τις γεωπολιτικές αναταράξεις (Ίκκος & Κουτσός, 2022).

Έτσι, σύμφωνα με την ΤτΕ (2022), (2023), οι διεθνείς αφίξεις αυξήθηκαν το 2021 κατά 99,4% συγκριτικά με το 2020 και κατά 89,3% το 2022 σε σχέση με το 2021, με τη χώρα να υποδέχεται 14,7 εκατ. και 27,8 εκατ. τουρίστες αντίστοιχα κάθε έτος. Μεγέθυνση καταγράφηκε και στις ταξιδιωτικές εισπράξεις, οι οποίες ανήλθαν στα 10,3 δισ. € για το 2021 και στα 17,3 δισ. € το 2022. Αντίστοιχα, ιδιαίτερα θετικά εξελίχθηκαν οι διανυκτερεύσεις, με το σύνολό τους να φτάνει τα 131,4 εκατ. για το 2021 και τα 216,9 εκατ. για το 2022. Ωστόσο, παρά την ιδιαίτερα θετική τους μεταβολή σε σχέση με το 2020, τα βασικά αυτά μεγέθη του τουρισμού παρέμειναν σε επίπεδα χαμηλότερα από το 2019 (Ίκκος & Λάμπρου, 2022). Αντίθετα, μεγαλύτερη βελτίωση παρουσίασαν οι βασικοί δείκτες, οι οποίοι ξεπέρασαν τις τιμές του 2019, με την ΜΚΔ να αγγίζει τα 713€ το 2021 και τα 619€ το 2022, τη στιγμή που η ΜΔΠ διαμορφώθηκε στις 8,9 διανυκτερεύσεις για το 2021 και στις 7,8 διανυκτερεύσεις για το 2022 (Ίκκος & Λάμπρου, 2023).

Αναφορικά με τον ξενοδοχειακό κλάδο, το ποσοστό των ξενοδοχειακών μονάδων που επαναλειτούργησε το 2021 έφτασε το 96%, με την απασχόληση να διατηρείται σε επίπεδα μόλις 6% χαμηλότερα από το 2019, ενώ, επηρεασμένη από τις εξελίξεις στο 1^ο τετράμηνο του 2022, η απόδοση των ξενοδοχειακών καταλυμάτων ξεκίνησε να βελτιώνεται από τον Μάιο και έπειτα.

Θετική μεταβολή καταγράφηκε σε όλους τους δείκτες επίδοσης, με τη μέση πληρότητα, συγκεκριμένα, να ανέρχεται στο 42,9% στο σύνολο των ξενοδοχειακών μονάδων και να

αγγίζει το 68% τον Αύγουστο του 2021. Ταυτόχρονα, το 2022, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ (2022), η πληρότητα στο σύνολο των ξενοδοχειακών καταλυμάτων ανήλθε στο 58% για το διάστημα Ιανουαρίου- Σεπτεμβρίου έναντι του 45,7% του αντίστοιχου διαστήματος του 2021, με τη μέση πληρότητα του Αυγούστου να «σκαρφαλώνει» στο 78%. Την ανοδική τους τάση συνέχισαν και το 2022 η μέση τιμή ανά διανυκτέρευση αλλά και τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο, ξεπερνώντας για το διάστημα Ιουνίου- Οκτωβρίου, κατά 18% και 17% αντίστοιχα τα επίπεδα του 2019 (ΕΥ, 2022).

Ως αποτέλεσμα, ο συνολικός τζίρος των ξενοδοχείων ανήλθε στα 5,5 δισ. € για το 2021 (ΙΤΕΠ, 2022), ενώ τα έσοδα του 2022 ξεπέρασαν τα μεγέθη του 2019 κατά 14,3%, με αποκορύφωμα τον Οκτώβριο, όπου η αύξηση άγγιξε το +25% (Ικκος & Λάμπρου, 2023), διαμορφώνοντας έτσι τον τζίρο για το σύνολο των καταλυμάτων στα 8,57 δισ. €, με αύξηση 62,6% από το 2021 (ΕΛΣΤΑΤ, 2023).

Οι βέλτιστες επιδόσεις της τουριστικής βιομηχανίας το 2022 και η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου φαίνεται να προετοίμασαν το έδαφος για το 2023, με τις πρώτες ενδείξεις αλλά και προβλέψεις να είναι αρκετά αισιόδοξες. Ενδεικτικά, τα πρώτα στοιχεία της ΤτΕ (2023) για τον Ιανουάριο, καταγράφουν αύξηση 86,1% στην εισερχόμενη ταξιδιωτική κίνηση, 71,9% στις ταξιδιωτικές εισπράξεις και 18% στον τζίρο των καταλυμάτων (ΕΛΣΤΑΤ, 2023) σε σύγκριση με τον Ιανουάριο του 2022.

Επομένως, η εξάπλωση της πανδημίας του COVID-19 επηρέασε καταλυτικά τον τουριστικό κλάδο, τόσο σε παγκόσμιο, όσο και σε εθνικό επίπεδο, διακόπτοντας την έως τότε επιτυχημένη του πορεία. Παρόλα αυτά, στα χρόνια που ακολούθησαν την εξάπλωση της πανδημίας καταγράφηκε η επανεκκίνηση και η σταδιακή και σταθερή αποκατάσταση του τουρισμού, δίνοντας, έτσι, ελπίδα για πλήρη επανάκαμψη κατά τα δύο επόμενα έτη. Με τις επιδόσεις του 2022 να πλησιάζουν τα προ-πανδημικά επίπεδα και με την ταξιδιωτική ζήτηση να ενισχύεται όλο και περισσότερο, το 2023 αναμένεται να αποτελέσει τη χρονιά επιστροφής στην κανονικότητα και στα μεγέθη του 2019 για την πλειονότητα των τουριστικών αγορών και των προορισμών διεθνώς. Ωστόσο, έχοντας ξεπεράσει πια τον κίνδυνο της πανδημίας του COVID-19, τουλάχιστον από τα μέχρι τώρα δεδομένα, τα ζητήματα που ενδέχεται να επιβραδύνουν την πορεία του τουρισμού και τη διεθνή τουριστική κίνηση είναι, κατά κύριο λόγο, η παγκόσμια οικονομική αβεβαιότητα και τα ενεργειακά και γεωπολιτικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν τα κράτη (UNWTO, 2023) .

1.4 Η πανδημία και οι σύγχρονες τάσεις της ταξιδιωτικής βιομηχανίας

Η έλευση της πανδημίας του COVID-19 δεν είχε μόνο τεράστιο οικονομικό αντίκτυπο για τον τουριστικό κλάδο, αλλά και κοινωνικό, με τις αλλαγές στη συμπεριφορά και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, τις εξελίξεις της πανδημίας και τα μέτρα που λήφθηκαν να οδηγούν στην ενίσχυση ή την εμφάνιση ταξιδιωτικών τάσεων, διαμορφώνοντας, έτσι, την τουριστική βιομηχανία του μέλλοντος. Οι τάσεις αυτές αφορούν τόσο τους καταναλωτές, όσο και την τουριστική βιομηχανία στο σύνολό της, η οποία οφείλει να προσαρμοστεί σε αυτές (Cvelbar, et al., 2021).

Αρχικά, σε ό,τι αφορά τις αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες και προτιμήσεις, ο φόβος μετάδοσης του ιού και η ανάγκη για κοινωνική αποστασιοποίηση ανέδειξαν την ασφάλεια, την υγιεινή και την αξιοπιστία ως τα πρωταρχικά κριτήρια των καταναλωτών κατά τον ταξιδιωτικό σχεδιασμό. Ως αποτέλεσμα, ειδικότερα κατά το πρώτο διάστημα της πανδημίας, επηρεάστηκε αισθητά η επιλογή μεταφορικού μέσου, διαμονής, υπηρεσιών και προορισμών από τους ταξιδιώτες, δείχνοντας σαφή προτίμηση για καταλύματα που πληρούν τα πρωτόκολλα υγιεινής και ασφάλειας αλλά και προορισμών με ποιοτικές υποδομές και υπηρεσίες ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης (Adamopoulou, et al., 2022).

Παράλληλα, οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί, η ανησυχία για το άγνωστο και η ανάγκη για ασφάλεια και απομόνωση συνέβαλαν στην αύξηση της ζήτησης για κοντινούς προορισμούς αλλά και στην ανάδυση νέων τουριστικών προορισμών, σε μη αστικές περιοχές, μακριά από το πρότυπο του μαζικού τουρισμού, συμβάλλοντας έτσι στην επανεκκίνηση των ταξιδιωτικών δραστηριοτήτων διεθνώς (OECD, 2022). Την ίδια στιγμή, η ανάγκη για απομόνωση και αποστασιοποίηση κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ωφέλησε, συγκριτικά με τα ξενοδοχεία, τα καταλύματα βραχυχρόνιας μίσθωσης (Dogru, Hanks, Suess, Line, & Mody, 2023), τα οποία αποτελούσαν μια πιο ασφαλή επιλογή για τους ταξιδιώτες, επιταχύνοντας έτσι την αποκατάσταση των επιδόσεών τους μετά την πανδημία (Eurostat, 2023) και συμβάλλοντας, μαζί με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, στη γενικότερη άνοδο των πλατφορμών της οικονομίας του διαμοιρασμού (Deloitte & Remaco, 2022).

Επιπρόσθετα, ο εγκλεισμός και η απαγόρευση των ταξιδιών αναζωπύρωσε την επιθυμία των καταναλωτών για ταξίδια μεγαλύτερης διάρκειας και υψηλότερων ποιοτικών προδιαγραφών προς αναζήτηση μοναδικών εμπειριών και εξατομικευμένων υπηρεσιών. Έτσι, πολλοί προορισμοί, ανάμεσα τους και η Ελλάδα, κατέγραψαν τα έτη που ακολούθησαν την πανδημία

σημαντική αύξηση στη μέση παραμονή αλλά και στη μέση δαπάνη, αφού οι επισκέπτες είναι πλέον διατεθειμένοι να ξοδέψουν περισσότερα χρήματα ώστε να λάβουν την επιθυμητή εξυπηρέτηση και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους (OECD, 2022).

Στην ίδια λογική της ενισχυμένης ζήτησης για χαλάρωση και νέες εμπειρίες αλλά και δεδομένων των επιπτώσεων της πανδημίας στην ψυχολογία των καταναλωτών, παρατηρήθηκε άνοδος της ζήτησης για ταξίδια ευεξίας και υπηρεσίες βελτίωσης της σωματικής και ψυχικής υγείας (Bremner, 2023). Ταυτόχρονα, σημαντικός στην ανάκαμψη του παγκόσμιου τουρισμού ήταν και ο ρόλος των λεγόμενων “bleisure” ταξιδιών, όπως οι “workcations”, ένας υβριδικός τύπος ταξιδιού που ανταποκρίνεται στην επιθυμία ολοένα και περισσότερων ταξιδιωτών να συνδυάσουν την εργασία με την αναψυχή, παρατείνοντας, έτσι, τις διακοπές τους σε προορισμούς από όπου έχουν τη δυνατότητα να εργάζονται εξ αποστάσεως (WTTC & Trip.com Group, 2021).

Καταλυτική ήταν η συμβολή της πανδημίας στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης και αειφορίας, με τις εξελίξεις να ωθούν τους καταναλωτές να επαναπροσδιορίσουν τις προτιμήσεις και τη συμπεριφορά τους (Cvelbar, et al., 2021) . Δεδομένης της επιτακτικής ανάγκης για την προστασία του πλανήτη από τις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής αλλά και του μεριδίου ευθύνης του τουρισμού σε αυτή, οι τουρίστες, σε μια προσπάθεια να ελαχιστοποιήσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα, στρέφονται πλέον σε «πράσινες» διακοπές, φιλικές προς το περιβάλλον, επιλέγουν προορισμούς κοντά στη φύση που προωθούν τον τουρισμό μικρής κλίμακας και αναζητούν καταλύματα και μέσα μεταφοράς που υιοθετούν πράσινες πολιτικές, ενισχύοντας έτσι την ανάπτυξη νέων προορισμών αλλά και των εναλλακτικών μορφών τουρισμού (Κουτούζου, κ.ά., 2023). Ταυτόχρονα, η προσπάθεια για ενίσχυση της βιώσιμης ανάπτυξης και της αειφορίας των προορισμών δεν περιορίζεται μόνο στα περιβαλλοντικά ζητήματα, αλλά συμπεριλαμβάνει την επαφή με τις τοπικές κοινότητες, την προώθηση κοινωνικών αξιών και τη συνεισφορά στις τοπικές οικονομίες, συμβάλλοντας έτσι στην οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ευημερία των τοπικών κοινωνιών, όπως αναδεικνύουν και οι Στόχοι της Βιώσιμης Ανάπτυξης των Η.Ε. για το 2030 (Deloitte & Remaco, 2022).

Τέλος, η νέα καθημερινότητα που επέφερε η πανδημία επιτάχυνε την εξοικείωση μεγάλου τμήματος της κοινωνίας με τις ψηφιακές εφαρμογές και προώθησε τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, στην προσπάθεια μείωσης της φυσικής

επαφής, παρατηρήθηκε αύξηση της χρήσης των ψηφιακών μέσων για διαδικτυακές αγορές, συναλλαγές, εταιρικές συναντήσεις κ.ά., με τους καταναλωτές να εξαρτώνται όλο και περισσότερο από την τεχνολογία για να ανταπεξέλθουν στην καθημερινότητά τους (Mehta, Saxena, & Purohit, 2020). Οι αλλαγές αυτές επεκτάθηκαν επίσης σε όλο το φάσμα της ταξιδιωτικής διαδικασίας, από τον τρόπο αναζήτησης πληροφοριών και ενημέρωσης των ταξιδιωτών για καταλύματα και προορισμούς, όπου κυριάρχησε η άνοδος της χρήσης των social media, μέχρι τη διεξαγωγή κρατήσεων και συναλλαγών αλλά και τις προτιμήσεις τους σε υπηρεσίες κατά το ταξίδι και τη διαμονή (WTTC, 2023). Στην επιτάχυνση της υιοθέτησης ψηφιακών λύσεων συνέβαλε και η επιτακτική, λόγω της υγειονομικής κρίσης, ανάγκη για τηλεργασία από μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων παγκοσμίως, ευνοώντας έτσι και τους λεγόμενους «ψηφιακούς νομάδες/ Digital Nomads», τους εργαζόμενους, δηλαδή, οι οποίοι συνδυάζουν την εξ αποστάσεως εργασία τους με τα ταξίδια και την αναψυχή, χωρίς να έχουν έναν μόνιμο τόπο κατοικίας (Hermann & Paris, 2020).

Αξίζει, ωστόσο, να αναφερθεί πως όσο απομακρυνόμαστε από την πανδημία του COVID-19 και τα τουριστικά μεγέθη και οι επιδόσεις επανέρχονται στα προ κορονοϊού επίπεδα, επανάκαμψη γνωρίζουν και πρότερες ταξιδιωτικές τάσεις, με κυριότερες την επιθυμία των ταξιδιωτών για διακοπές στον ήλιο και τη θάλασσα, τις διακοπές σε πόλεις αλλά και τα επαγγελματικά ταξίδια να κερδίζουν το χαμένο έδαφος από το 2022 και έπειτα (WTTC, 2023). Συμπερασματικά, παρατηρείται, λοιπόν, πως όλες αυτές οι τάσεις, αναδυόμενες ή ενισχυμένες λόγω της πανδημίας, αποτελούν τόσο ευκαιρίες, όσο και προκλήσεις για τους τουριστικούς προορισμούς, τους οργανισμούς αλλά και τις επιχειρήσεις του κλάδου, ωθώντας τους να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα που δημιούργησε η υγειονομική κρίση. Επομένως, προκειμένου να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και επιθυμίες των τουριστών και να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα, ενισχύοντας την ανθεκτικότητα της τουριστικής βιομηχανίας απέναντι σε κάθε είδους μελλοντική κρίση, οι επιχειρήσεις του κλάδου και οι προορισμοί οφείλουν να ενσωματώσουν στις στρατηγικές τους τα πρότυπα υγιεινής και ασφάλειας, και να προσανατολιστούν τόσο στην προώθηση της αειφορίας, επενδύοντας στην ανάπτυξη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού, στην κατασκευή των αναγκαίων υποδομών και στην υιοθέτηση βιώσιμων πολιτικών, όσο και στην ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών σε κάθε πτυχή του τουριστικού κλάδου (Adamopoulou, et al., 2022).

2. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των ξενοδοχείων

2.1. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός

2.1.1 Ορισμός ψηφιακού μετασχηματισμού

Οι πρώτες αναφορές στον ψηφιακό μετασχηματισμό εντοπίζονται το 1980, με τους ερευνητές να εξετάζουν τις επιδράσεις της υιοθέτησης των Τεχνολογιών Πληροφοριών (IT) στις οργανωσιακές δομές, στις ιεραρχίες και στην απόδοση, ενώ η ανάλυση του φαινομένου φαίνεται να εντάθηκε κατά τα τελευταία χρόνια, λόγω της πανδημίας του COVID-19. (Plekhanov, Franke, & Netland, 2022).

Σε γενικές γραμμές, ο ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται ως «η διαδικασία ενσωμάτωσης και υιοθέτησης των ψηφιακών τεχνολογιών σε όλους τους τομείς δραστηριότητας μιας επιχείρησης, με αποτέλεσμα θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο εκτέλεσης των δραστηριοτήτων της αλλά και στον τρόπο απόδοσης αξίας προς τους καταναλωτές» (Kraus, et al., 2021-σελ.4). Στην ίδια κατεύθυνση, του ορισμού του ψηφιακού μετασχηματισμού σε επιχειρησιακό επίπεδο κινήθηκαν οι Hess, Matt, Benlian, & Wiesböck (2016-σελ.124), συνδέοντάς τον με «τις αλλαγές που μπορούν να επιφέρουν οι ψηφιακές τεχνολογίες στο επιχειρηματικό μοντέλο, στα προϊόντα, στις διαδικασίες και στην οργανωσιακή δομή μιας επιχείρησης» αλλά και οι Plekhanov, κ.ά. (2022-σελ.1) που αναφέρουν ότι κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό «οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις ψηφιακές τεχνολογίες με σκοπό να δημιουργήσουν νέα ή να τροποποιήσουν ήδη υπάρχοντα επιχειρηματικά μοντέλα και διαδικασίες αλλά και να υποστηρίξουν τον μετασχηματισμό των οργανωσιακών δομών, πόρων και σχέσεων με εσωτερικούς και εξωτερικούς δρώντες».

Παράλληλα, σε μια προσπάθεια του Vial (2019- σελ. 121) να καταλήξει σε έναν ορισμό μέσα από ανάλυση ήδη υπαρχόντων ορισμών από τη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία, ο ψηφιακός μετασχηματισμός παρουσιάζεται ως η «διαδικασία η οποία στοχεύει στη βελτίωση μιας οντότητας προκαλώντας σημαντικές αλλαγές στις ιδιότητές της μέσω της χρήσης ενός συνδυασμού τεχνολογιών πληροφορίας, υπολογιστικής, επικοινωνίας και συνδεσιμότητας», δίνοντας ταυτόχρονα έμφαση στην έννοια των ψηφιακών τεχνολογιών αλλά και επεκτείνοντας το πεδίο της διαδικασίας πέρα από την επιχείρηση. Ακόμα, επιθυμώντας να αναδείξουν την πολυεπίπεδη φύση και τον διαμορφωτικό ρόλο του φαινομένου του ψηφιακού

μετασχηματισμού, οι Dabrowska, κ.ά., (2022-σελ.932) κάνουν λόγο για «μια κοινωνικοοικονομική αλλαγή ανάμεσα στα άτομα, τις επιχειρήσεις, στα οικοσυστήματα και τις κοινωνίες, η οποία διαμορφώνεται από την υιοθέτηση και τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών».

Επομένως, όπως επισημαίνουν οι Furr, Ozcan, και Eisenhardt (2022), οι Kraus, κ.ά. (2021) και ο Vial (2019), παρατηρείται ότι είναι αδύνατον να εντοπιστεί ένας κοινός ορισμός του ψηφιακού μετασχηματισμού, μιας και η εννοιολογική του προσέγγιση παρουσιάζει διαφορές ανάλογα την περίπτωση, την επιχείρηση, τον κλάδο, το στάδιο ενσωμάτωσης των ψηφιακών τεχνολογιών κ.ά.. Τέλος, οι Cheng, Xue, & Yang (2023) ορίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό στα πλαίσια του κλάδου της φιλοξενίας και του τουρισμού ως τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών η οποία στοχεύει στην πρόκληση «διαταρακτικών» αποτελεσμάτων για τα ενδιαφερόμενα μέρη, τις επιχειρήσεις, τις βιομηχανίες και την κοινωνία, με σκοπό την ανάπτυξη και εξέλιξη του κλάδου.

2.1.2 Αναγκαιότητα ψηφιακού μετασχηματισμού στον τουρισμό

Η συνεχής ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας κατά τα τελευταία χρόνια, η οποία ενισχύθηκε από την 4^η Βιομηχανική Επανάσταση, έχει επιφέρει μεγάλες αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία, την απασχόληση και κατ' επέκταση στο σύνολο των κοινωνιών. Η εκτεταμένη χρήση των κινητών τηλεφώνων, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης αλλά και τεχνολογιών νέας γενιάς (AI, IoT, Cloud, Blockchain, VR, Data Analytics κ.ά.) έχουν αλλάξει σημαντικά τις δυνατότητες απόκτησης δεδομένων, διαμορφώνοντας, έτσι, τη λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων, συμβάλλοντας στη διαφοροποίηση της θέσης τους στην αγορά αλλά και στη δημιουργία αξίας (Verhoef, et al., 2021).

Εστιάζοντας στην τουριστική βιομηχανία, η οποία από τα αρχικά της στάδια είναι συνυφασμένη με την τεχνολογία, η ταχεία τεχνολογική ανάπτυξη έχει συμβάλλει σε επαναστατικές αλλαγές τις τελευταίες δεκαετίες, μεταμορφώνοντας ριζικά τη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων, τη δομή της αλυσίδας αξίας αλλά και το σύνολο του τουριστικού τομέα (Buhalis, 2019). Σήμερα, οι ψηφιακές τεχνολογίες φέρνουν κοντά όλους τους συμμετέχοντες της τουριστικής αγοράς (επιχειρήσεις, προορισμοί, ταξιδιώτες), δημιουργώντας, έτσι, ένα ψηφιακό τουριστικό οικοσύστημα, μέσα στο οποίο εκτυλίσσεται αλληλένδετα η δημιουργία, η παραγωγή και η διάθεση των τουριστικών προϊόντων, δημιουργείται από κοινού αξία (Bulican, 2022) και παρατηρούνται συνεργατικές σχέσεις

μεταξύ αντιπάλων (Rogers, 2016). Λαμβάνοντας, επομένως, υπόψη τον τεράστιο όγκο πληροφορίας που παράγεται από το σύνολο των συμμετεχόντων στα πλαίσια του τουρισμού, γίνεται αντιληπτή η ανάγκη υιοθέτησης των ψηφιακών τεχνολογιών που θα βοηθήσουν στη συλλογή, ανάλυση και αξιοποίηση αυτών των δεδομένων (Mariani, 2020).

Επιπλέον, οι αναρίθμητες δυνατότητες που προσφέρει η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών δημιουργούν ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις εντός της σημερινής αγοράς ευνοώντας την είσοδο νέων ανταγωνιστών και επιχειρηματικών μοντέλων και εντείνοντας, έτσι, τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, τόσο σε παγκόσμιο και εθνικό επίπεδο, όσο και μεταξύ διαφορετικών κλάδων. Ως εκ τούτου, οι νέες τεχνολογίες αναδεικνύονται σε εργαλεία στρατηγικού πλεονεκτήματος και ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τουριστικών επιχειρήσεων σε βασικό παράγοντα επιβίωσης στη σημερινή αγορά, η οποία «διαταράσσεται» τα τελευταία χρόνια από ψηφιακές πλατφόρμες (Airbnb κ.ά.), οι οποίες διεκδικούν σημαντικό μερίδιο εντός της (Rodrigues, Eusébio, & Breda, 2022).

Σε άλλο επίπεδο, η εκτεταμένη ανάπτυξη και χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών είχε ως αποτέλεσμα αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά, με τους καταναλωτές του σήμερα να χαρακτηρίζονται ως πιο ενημερωμένοι, συνδεδεμένοι και ενεργοί, αναπτύσσοντας μια αλληλεπίδραση με τις επιχειρήσεις. Στη σύγχρονη τουριστική αγορά, οι εν δυνάμει επισκέπτες των ξενοδοχείων και γενικότερα των τουριστικών επιχειρήσεων και προορισμών, έχουν στη διάθεση τους αμέτρητες πηγές πληροφόρησης, είναι περισσότερο απαιτητικοί, ενώ, ταυτόχρονα, τους παρέχεται η δυνατότητα να σχεδιάσουν μόνοι ολόκληρο το ταξίδι τους διαδικτυακά (Perinotto, et al., 2022).

Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις καλούνται να επαναπροσδιορίσουν τους τρόπους με τους οποίους προσεγγίζουν τους πελάτες τους, προσαρμόζοντας τις τεχνικές τους στα νέα δεδομένα αλλά και να προβούν στην παροχή εξατομικευμένων και ποιοτικών υπηρεσιών, με σκοπό την πρόσδοση μεγαλύτερης αξίας. Επομένως, η δύναμη που κατέχουν οι σημερινοί καταναλωτές κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντική μιας και οι προτιμήσεις τους επηρεάζουν άμεσα τις στρατηγικές αποφάσεις των επιχειρήσεων και το επίπεδο υιοθέτησης των ψηφιακών τεχνολογιών από την πλευρά τους (Nadkarni & Prügl, 2021).

Σε αυτό το πλαίσιο, η πανδημία του COVID-19 λειτούργησε ως επιταχυντής των ανωτέρω τάσεων, με τις επιπτώσεις που είχε στην παγκόσμια οικονομία η υγειονομική κρίση αλλά και με τους κανόνες υγιεινής και κοινωνικής αποστασιοποίησης που επέβαλε να επιδρούν

καταλυτικά στην εξέλιξη και υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού από τις επιχειρήσεις. Παράδειγμα αποτελούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες, στην προσπάθειά τους να προσαρμοστούν στα νέα υγειονομικά δεδομένα, να μειώσουν τον κίνδυνο μετάδοσης αλλά και να επιβιώσουν κατά τη διάρκεια της πανδημίας, προχώρησαν στην ενσωμάτωση ψηφιακών καινοτομιών και στην παροχή ανέπαφων υπηρεσιών στο εσωτερικό τους (Ndou, Mele, Hysa, & Manta, 2022).

Ωστόσο, η επένδυση των ξενοδοχείων σε ψηφιακή τεχνολογία και καινοτομία αλλά και οι οργανωσιακές αλλαγές που επιφέρουν δεν αποτέλεσαν μόνο βασικό παράγοντα επιβίωσης κατά την πανδημία, αλλά, ταυτόχρονα, συνιστούν αναγκαία προϋπόθεση τόσο στην επανάκαμψη των επιχειρήσεων στη μετά-πανδημική εποχή όσο και στη μετέπειτα πορεία τους, όπου καλούνται να ανταπεξέλθουν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον και να αντιμετωπίσουν μια νέα πραγματικότητα, η οποία χαρακτηρίζεται από την εξάπλωση των ψηφιακών τεχνολογιών τόσο στο εύρος των επιχειρήσεων και των οικονομικών κλάδων, εν γένει, όσο και στην καθημερινότητα των καταναλωτών (Youssef, Redzepagic, & Zeqiri, 2022).

Επιπρόσθετα, ζητήματα άμεσα συνυφασμένα με την τουριστική δραστηριότητα, τα οποία έλαβαν ιδιαίτερης ανάλυσης κατά την πανδημία, όπως ο υπερτουρισμός, η προστασία του περιβάλλοντος κ.ά., ωθούν τις επιχειρήσεις να στραφούν σε εναλλακτικές και ισορροπημένες προσεγγίσεις που να συμβαδίζουν με τις αρχές της βιωσιμότητας (Rodrigues, et al., 2022).

2.1.3 Προϋποθέσεις και καθοριστικοί παράγοντες για την εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού

Στο επίκεντρο της εφαρμογής του ψηφιακού μετασχηματισμού οι Teng κ.ά. (2022) αλλά και οι Verhoef κ.ά. (2021) τοποθετούν ως βασικές συνιστώσες και προϋποθέσεις τις κατάλληλες στρατηγικές, την τεχνολογία και τους ανθρώπινους πόρους. Από την άλλη, οι Matt κ.ά., (2015) εστιάζουν στη χρήση της τεχνολογίας, στις αλλαγές στη δημιουργία αξίας, στις δομικές αλλαγές αλλά και στους οικονομικούς πόρους, ενώ ο (Rogers, 2016) υπογραμμίζει τη σημασία της σωστής στρατηγικής, των κατάλληλων εργαλείων, της ηγεσίας, της εταιρικής κουλτούρας, των αλλαγών σε εσωτερικό επίπεδο αλλά και των αλλαγών στις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης. Εστιάζοντας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι Cheng, Xue και Yang (2023) αλλά και οι Nikoroulou, Kourouthanassis, Chasapi, Pateli και Mylonas (2023) προχώρησαν σε μια πιο συγκεντρωτική καταγραφή των κινητήριων δυνάμεων της εφαρμογής του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Στους διοικητικούς και οργανωσιακούς παράγοντες που ενθαρρύνουν την ψηφιακή μετασχηματιστική διαδικασία των ξενοδοχειακών μονάδων συμπεριλαμβάνεται αρχικά η δημιουργία μιας ψηφιακής στρατηγικής με σαφείς και μετρήσιμους στόχους, οι οποίοι θα προέρχονται από την ανάλυση του εξωτερικού της περιβάλλοντος και, ειδικότερα, της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται αλλά και την κατανόηση της διάστασης του εξελισσόμενου οικοσυστήματος των ψηφιακών τεχνολογιών και των προοπτικών, των απειλών αλλά και των γενικότερων επιδράσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού (OECD, 2020). Κεντρικής σημασίας προϋπόθεση σε αυτό το σημείο συνιστά η ευθυγράμμιση της ψηφιακής στρατηγικής με την επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης, ενώ, σε αντίθετη περίπτωση, ελλοχεύει ο κίνδυνος να υπονομευτεί η αποδοχή της και συνεπώς και η αποτελεσματικότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού (Tortorella, et al., 2023).

Παράλληλα, η οργανωσιακή αναδιαμόρφωση της επιχείρησης με γνώμονα την ψηφιακή της στρατηγική προϋποθέτει προσαρμογές στο προσωπικό, την κουλτούρα αλλά και τη γενικότερη νοοτροπία της (Cheng et al., 2023). Με τους Teng κ.ά. (2022) να τοποθετούν τον ανθρώπινο παράγοντα στον πυρήνα της διαδικασίας του ψηφιακού μετασχηματισμού, η επιτυχής εφαρμογή και προώθηση του θέτει ως προαπαιτούμενο την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων των υπαλλήλων, αναδεικνύοντας τον ψηφιακό αλφαριθμητισμό τους ως κρίσιμο παράγοντα, συνυφασμένο με την τεχνολογική ετοιμότητα των επιχειρήσεων. Δεδομένης της ταχείας εξέλιξης των ψηφιακών τεχνολογιών στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, οι σημερινές επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από εργατικό δυναμικό το οποίο είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει τα σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία, συμβάλλοντας, έτσι, στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας (Lam & Law, 2019).

Αντίστοιχα, για την αποτελεσματική πλαισίωση των δεξιοτήτων των ξενοδοχειακών υπαλλήλων, επιβεβλημένη θεωρείται η υιοθέτηση μιας ευρείας ψηφιακής κουλτούρας, η οποία, σύμφωνα με τους Dabrowska, κ.ά. (2022), θα αντικαταστήσει την ήδη υπάρχουσα εταιρική κουλτούρα και θα συμπεριλαμβάνει αλλαγές σε οργανωσιακές πρακτικές και διαδικασίες αλλά και συνεχή εξερεύνηση νέων δυνατοτήτων, αναδιαμορφώνοντας, έτσι, το εργασιακό περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό, αλλαγές παρατηρούνται και στη διοίκηση/ηγεσία, η οποία λαμβάνοντας έναν «μετασχηματιστικό» (transformative) χαρακτήρα (Nadkarni & Prüggl, 2021), επιφορτίζεται με την ευθύνη της καθοδήγησης και της ψηφιακής εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας, ενδυνάμωσης και υποστήριξης, με τους μάνατζερ, οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως κορυφαίοι γνώστες των ψηφιακών τεχνολογιών,

να θέτουν τα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού και να εμφυσούν την ψηφιακή νοοτροπία στο προσωπικό (Nikoroulou, et al., 2023).

Λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στο εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού, οι Cheng κ.ά. (2023) συμπεριλαμβάνουν στην ανάλυσή τους τη συμπεριφορά ως μεταβλητή που επηρεάζει την υιοθέτηση της ψηφιακής τεχνολογίας στα ξενοδοχεία, τόσο από την οπτική των εργαζόμενων στον ξενοδοχειακό κλάδο, όσο και από αυτή των πελατών. Συγκεκριμένα, υποστηρίζεται πως η συμπεριφορά που παρουσιάζουν οι δύο πλευρές απέναντι στις νέες τεχνολογίες που υιοθετούν τα ξενοδοχεία, η επιθυμία και προτίμηση χρήσης τους αλλά και ο βαθμός αποδοχής τους (Montargot & Lahouel, 2018) επηρεάζουν καθοριστικά την ενσωμάτωση τεχνολογικών καινοτομιών στις επιχειρήσεις, προϋποθέτοντας, έτσι, την ύπαρξη της θετικής προδιάθεσης αλλά και τη γενικότερη τεχνολογική αποδοχή για την επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Προς αυτή την κατεύθυνση, πέρα από τον κεντρικό ρόλο της ηγεσίας, ως σημαντική κρίνεται τόσο η κατάλληλη επιμόρφωση των εργαζομένων, όσο και η σωστή ενημέρωση και γνωριμία των πελατών με τις υιοθετούμενες από την επιχείρηση ψηφιακές τεχνολογίες, ενέργειες που θα συμβάλλουν στην κάμψη οποιωνδήποτε αμφιβολιών και φόβων (INΣETE, 2023).

Εν συνεχεία, βασικό προαπαιτούμενο αποτελεί η πρόσβαση της επιχείρησης σε οικονομικούς πόρους αλλά και σε δεδομένα. Οι Nikoroulou κ.ά. (2023), οι Cheng κ.ά. (2023) αλλά και οι Tortorella κ.ά. (2023) επισημαίνουν πως η οικονομική δυνατότητα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, η διαθεσιμότητά της σε οικονομικούς πόρους αλλά και η πρόσβαση σε χρηματοδότηση συνιστά υψίστης σημασίας προϋπόθεση ώστε να μπορέσει να επενδύσει στις πρωτοβουλίες της και να δεσμευτεί στον υιοθέτηση και ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών. Οι οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία της ψηφιακής ανάπτυξης των επιχειρήσεων περιλαμβάνουν τόσο τα αρχικά κόστη επένδυσης (αγορά, ανάπτυξη, εγκατάσταση τεχνολογιών, εκπαίδευση εργαζομένων κτλ.), όσο και τα λειτουργικά (συντήρηση κτλ.).

Ακόμα, το σύνολο των δεδομένων που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση τόσο από το εσωτερικό της περιβάλλον (εργαζόμενοι, διαδικασίες κ.ά.), όσο και από το εξωτερικό (πελάτες, ανταγωνιστές κ.ά.) αποτελεί απαραίτητο εφόδιο για την επιτυχή ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών εντός της αλλά και για τη βελτίωση της προσφερόμενης αξίας προς τους πελάτες. Η κατάλληλη συλλογή, διαχείριση και αξιοποίηση αυτών των δεδομένων

διευκολύνουν, από τη μία, τη λήψη αποφάσεων της διοίκησης και τη μέτρηση της απόδοσης των ενσωματωμένων τεχνολογιών εντός της επιχείρησης, ενώ, από την άλλη, συμβάλλουν στη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών και στην παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών και προϊόντων προς τους καταναλωτές (Dabrowska, et al., 2022). Εξέχουσα σημασία λαμβάνει σε αυτό το σημείο η ανατροφοδότηση (feedback) τόσο από τους πελάτες, όσο και από τους εργαζομένους, αφού οι εμπειρίες και οι απόψεις τους για τα υιοθετούμενα τεχνολογικά μέσα μπορούν να καθορίσουν τις μελλοντικές τεχνολογικές επενδύσεις των επιχειρήσεων (Nikoroulou, et al., 2023).

Σε ό,τι αφορά την τεχνολογική διάσταση, θεμέλια του ψηφιακού μετασχηματισμού αποτελούν το σύνολο των ήδη υπάρχοντων τεχνολογικών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης αλλά και των υιοθετούμενων ψηφιακών τεχνολογικών εργαλείων (Vial, 2019). Βασικές παράμετροι στην απόφαση τεχνολογικής επένδυσης συνιστούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως το μέγεθος, το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών, η εταιρική κουλτούρα αλλά και η θέση της στην αγορά (INΣΕΤΕ, 2023). Οι δυνατότητες και οι λειτουργίες των ψηφιακών τεχνολογιών που θα υιοθετηθούν πρέπει να ανταποκρίνονται στις επιχειρησιακές ανάγκες και να είναι συμβατές με τις υπόλοιπες τεχνολογικές της υποδομές, με σκοπό να διασφαλιστεί η επιτυχής ενσωμάτωση, η απρόσκοπτη λειτουργία τους στο εσωτερικό της επιχείρησης και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Για αυτό το σκοπό, το σύνολο των ψηφιακών υποδομών και εργαλείων της ξενοδοχειακής επιχείρησης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από λειτουργικότητα, ταχεία ανταπόκριση και δυνατότητα βέλτιστης διαχείρισης των δεδομένων. Άλλοι παράγοντες που οφείλουν να ληφθούν υπόψη είναι η διασφάλιση της ασφαλούς λειτουργία των ψηφιακών τεχνολογιών και η προστασία των προσωπικών δεδομένων των χρηστών τους, με σκοπό να αποφευχθούν τυχόν παραβιάσεις (Kansakar, Munir, & Shabani, 2019).

Στο τεχνολογικό πλαίσιο, κεντρική σημασία στην προώθηση της ψηφιακής μετασχηματιστικής διαδικασίας κατέχει και η έννοια της ψηφιακής ωριμότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, που, σύμφωνα με τους Cheng κ.ά. (2023) και τους Nikoroulou κ.ά. (2023), συνιστά την ικανότητα της επιχείρησης να υιοθετεί συστηματικά και αποδοτικά τις τρέχουσες ψηφιακές αλλαγές στο εσωτερικό της. Λόγω του πολυδιάστατου χαρακτήρα της έννοιας, το επίπεδο της ψηφιακής ωριμότητας μπορεί να αξιολογηθεί σε όλα τα στάδια του ψηφιακού μετασχηματισμού μέσω της μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης σε κάθε διάσταση, τόσο από τεχνολογική, όσο και οργανωσιακή, περιβαλλοντική κ.ά. σκοπιά.

Τέλος, αναφορικά με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, σημαντική φαίνεται να είναι η επίδραση των κυβερνητικών πολιτικών και των νομοθετικών πλαισίων, με ευνοϊκές κυβερνητικές ρυθμίσεις να διευκολύνουν τις προσπάθειες των επιχειρήσεων και τη ψηφιακή τους μετάβαση (Nikoroulou, et al., 2023). Κρίσιμα ζητήματα στο μακροπεριβάλλον που επηρεάζουν το είδος της τεχνολογικής επένδυσης αποτελούν επίσης η εύρεση επαρκούς και κατάλληλου εργατικού δυναμικού, δεδομένων των ελλείψεων προσωπικού που παρατηρούνται διαχρονικά στον ξενοδοχειακό τομέα, οι απαιτήσεις που προβάλλουν οι συνεργάτες αναφορικά με την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών (π.χ. συμμόρφωση με τεχνολογικές προδιαγραφές εντός μιας ξενοδοχειακής αλυσίδας) αλλά και οι αποφάσεις που λαμβάνουν οι ανταγωνιστές για τεχνολογικές επενδύσεις (INΣETE, 2023).

2.2 Κατάσταση ψηφιακού μετασχηματισμού στον ξενοδοχειακό κλάδο

Παρά τη σημαντική επίδραση της συνεχώς εξελισσόμενης τεχνολογίας και την ενσωμάτωση των τεχνολογικών εργαλείων στο φάσμα του παγκόσμιου τουριστικού κλάδου, η ψηφιακή μετάβαση των τουριστικών επιχειρήσεων, οι οποίες, σύμφωνα με το WTTC (2021) αποτελούνται κατά 80% από μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME), φαίνεται να βρίσκεται ακόμα σε αρχικά στάδια. Ταυτόχρονα, όπως επισημαίνει ο OECD (2020), η πλειοψηφία αυτών δεν έχει ακόμα αντιληφθεί πλήρως τις ευκαιρίες που προσφέρει η ψηφιακή τεχνολογία, ούτε έχει αξιοποιήσει επαρκώς τα διαθέσιμα τεχνολογικά μέσα.

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει επιδείξει αντίσταση ανά τα χρόνια στην υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών, ενώ, μέχρι την εξάπλωση της πανδημίας και τις εκτεταμένες συνέπειές της, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν συμπεριλαμβανόταν στη στρατηγική ατζέντα μεγάλου ποσοστού των ξενοδοχείων (Cheng, et al., 2023). Ωστόσο, η επιτάχυνση της υιοθέτησης τεχνολογικών λύσεων λόγω της υγειονομικής κρίσης αλλά και η κατανόηση της συμβολής των ψηφιακών τεχνολογιών στην εύρυθμη λειτουργία, στην ανταγωνιστικότητα αλλά και στην επιβίωση τους στη μεταπανδημική εποχή, έχει ωθήσει τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην πορεία προς τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό (OECD, 2020).

Αντίστοιχα, σε εθνικό επίπεδο, χαμηλή ψηφιακή επίδοση καταγράφεται στο σύνολο της κοινωνίας και της οικονομίας της χώρας, με την Ελλάδα να κατατάσσεται σε χαμηλές θέσεις στους διεθνείς δείκτες αξιολόγησης της ψηφιακής ωριμότητας, υστερώντας έναντι των

υπόλοιπων χωρών της ΕΕ, τόσο στην υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών και υποδομών, όσο και στο επίπεδο των ψηφιακών δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού της. Ακολούθως, ψηφιακό έλλειμμα παρουσιάζει και ο ελληνικός τουρισμός, κύρια χαρακτηριστικά του οποίου αποτελούν ο κατακερματισμός και ο μεγάλος αριθμός ΜΜΕ στο εσωτερικό του (ΙΝΣΕΤΕ & Accenture, 2021).

Στο ίδιο μήκος κύματος κινείται και ο ελληνικός ξενοδοχειακός τομέας, ο οποίος βρίσκεται ακόμα στα αρχικά στάδια του ψηφιακού του μετασχηματισμού, όπως κατέδειξαν οι έρευνες του Ιονίου Πανεπιστημίου (Πατέλη, Κουρουθανάσης, Κωσταγιόλας, & Μανωλιτζάς, 2021), του ΙΤΕΠ (2021) αλλά και των ΙΝΣΕΤΕ & Accenture (2021), οι οποίες εξέτασαν τη χρήση των νέων τεχνολογιών από τις ελληνικές ξενοδοχειακές και τουριστικές, εν γένει, επιχειρήσεις στη μεταπανδημική εποχή αλλά και την ψηφιακή τους ωρίμανση.

77%-99%	41%-50%	20%-46%
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Παροχή Wi-fi ✓ Ιστοσελίδα ✓ Social Media 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Property Management System (PMS) ✓ Customer Relationship Management (CRM) ✓ Booking Engine ✓ Reputation Management ✓ Business Intelligence ✓ Enterprise Resource Planning (ERP) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ smart TV ✓ γρήγορο check out ✓ ηλεκτρονικές κλειδαριές ✓ ανέπαφο check in ✓ εφαρμογές για κινητές συσκευές

Πίνακας 2.1 Υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών από τις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Πηγή: Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών & Προβλέψεων (2021), ίδια επεξεργασία

Συγκεκριμένα, όπως παρουσιάζεται και στον Πίνακα 2.1, οι ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσανατολίζονται κυρίως στη χρήση βασικών ψηφιακών υποδομών και εργαλείων για την προβολή τους και την εξυπηρέτηση των πελατών, ενώ, σε μικρότερο βαθμό χρησιμοποιούνται προηγμένα συστήματα και προγράμματα διαχείρισης των ξενοδοχειακών λειτουργιών αλλά και σύγχρονες ψηφιακές λύσεις.

Σε ό,τι αφορά στην πρόθεση χρήσης άλλων ψηφιακών τεχνολογιών, το 70% των ξενοδοχειακών εκπροσώπων δήλωσε πως δεν προτίθεται να χρησιμοποιήσει εφαρμογές

τεχνητής νοημοσύνης, ενώ λίγες (36%) είναι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που έχουν σκοπό να επενδύσουν σε τεχνολογίες Blockchain, IoT, Cloud και VR/AR τα επόμενα χρόνια, με την προϋπόθεση να υπάρξει κάποιου είδους χρηματοδότηση από το κράτος. Εντούτοις, θετικότερη ανταπόκριση καταγράφηκε για τεχνολογίες Data Analytics και για το ψηφιακό μάρκετινγκ. Παράλληλα, εμφανής είναι και η έλλειψη επαρκών ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων του κλάδου, με το 27% αυτών, μάλιστα, να δηλώνει ανεπαρκή γνώση. Ωστόσο, μεγάλο ενδιαφέρον καταγράφηκε από τα ξενοδοχεία (80%) για ενημέρωση και εκπαίδευση των μανάτζερ και των εργαζομένων στις νέες τεχνολογίες.

Ταυτόχρονα, γίνεται αντιληπτό πως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν το ρόλο του ψηφιακού μετασχηματισμού στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας τους και στην επιβίωσή τους στη μεταπανδημική εποχή, χωρίς ωστόσο να προβαίνουν σε μια εκτεταμένη υιοθέτηση των ψηφιακών εργαλείων στο εσωτερικό τους. Ακόμα, επισημαίνεται πως το ενδιαφέρον για χρήση σύγχρονων τεχνολογιών επιδεικνύεται κυρίως από μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, με τις ΜμΕ, στον αντίποδα, να αδυνατούν να αντιληφθούν πλήρως τις προοπτικές που παρέχει η ενσωμάτωσή τους.

Τέλος, οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις στην έρευνα των INΣETE και Accenture (2021) αναγνώρισαν ως κομβικούς για την υιοθέτηση των ψηφιακών τεχνολογιών παράγοντες όπως το μέγεθος της επιχείρησης, την παρούσα ψηφιακή ωριμότητα και την καινοτομία που παρουσιάζει, την κατοχή ψηφιακών υποδομών και δεξιοτήτων, τη δυνατότητα πρόσβασης σε οικονομικούς πόρους/χρηματοδότηση/τεχνική υποστήριξη αλλά και την αντίληψη των ψηφιακών τεχνολογιών και των οφελών τους.

Επομένως, τα αποτελέσματα των ανωτέρω ερευνών επιβεβαιώνουν από τη μία πλευρά τη συμβολή της πανδημίας του COVID-19 στην επιτάχυνση της ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ωστόσο, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως υπάρχουν ακόμα πολλά περιθώρια τεχνολογικής εξέλιξης των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, καθώς η ψηφιακή τους ωριμότητα βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα. Το γεγονός αυτό οφείλεται εν μέρει και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού κλάδου, ο οποίος αποτελείται κατά 79% από ΜΜΕ (ΙΤΕΠ, 2020), οι οποίες μοιράζονται την αγορά με μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες, οι οποίες είναι πιο πιθανό να έχουν προχωρήσει στον ψηφιακό τους μετασχηματισμό.

2.3 Χρήση νέων ψηφιακών τεχνολογιών από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Από τις απαρχές της εισαγωγής των ΤΠΕ στα ξενοδοχεία τη δεκαετία του '60 μέχρι την ενσωμάτωση των σύγχρονων τεχνολογικών επιτευγμάτων σήμερα, ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει διαμορφωθεί καθοριστικά από την εξέλιξη των ψηφιακών τεχνολογιών κατά τις τελευταίες δεκαετίες (Buhalis, 2019). Κινητήρια δύναμη στην επιτάχυνση της υιοθέτησης των ψηφιακών τεχνολογιών από τα ξενοδοχεία συνιστά, όπως έχει ήδη επισημανθεί, η πανδημία του COVID-19, η οποία ανέδειξε τη σημασία της χρήσης των νέων τεχνολογικών εργαλείων για τη συνέχιση των τουριστικών δραστηριοτήτων και την επιβίωση των επιχειρήσεων. Έτσι, η τεχνολογία αποτελεί βασικό παράγοντα ανθεκτικότητας και μέσο επανάκαμψης για τις τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν την πανδημική κρίση και να την μετατρέψουν σε ευκαιρία για καινοτομία (Ndou et al., 2022).

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις του κλάδου του τουρισμού και της φιλοξενίας έχουν στη διάθεσή τους πληθώρα τεχνολογικών λύσεων και εφαρμογών, οι οποίες «μεταμορφώνουν» τη σημερινή τουριστική αγορά και το σύνολο της εμπειρίας φιλοξενίας μέσω της αυτοματοποίησης όλων των εργασιών εξυπηρέτησης και υποστήριξης των πελατών. Οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να ενσωματωθούν σε όλα τα στάδια ενός ταξιδιού, επιτελώντας ξεχωριστό ρόλο σε κάθε ένα από αυτά και παρέχοντας πλεονεκτήματα σε όλους τους συμμετέχοντες στην τουριστική αλυσίδα (INΣETE & Accenture, 2021).

Σε αυτό το πλαίσιο αναδεικνύεται και η έννοια του έξυπνου/ευφυούς τουρισμού (smart tourism), ο οποίος αφορά την ανταλλαγή πληροφορίας/δεδομένων μεταξύ των συμμετεχόντων του τουριστικού κλάδου εντός ενός ψηφιακού οικοσυστήματος, μέσω της χρήσης των σύγχρονων ψηφιακών τεχνολογιών (Rodrigues et al., 2022). Βασικές προϋποθέσεις αποτελούν η διασυνδεσιμότητα και η διαλειτουργικότητα των ενσωματωμένων ψηφιακών τεχνολογιών, οι οποίες θα συμβάλλουν στη δημιουργία καινοτόμων μορφών συνεργασίας και συνδημιουργίας αξίας μεταξύ των συμμετεχόντων (ταξιδιώτες, προμηθευτές, επιχειρήσεις, προορισμοί κ.ά.), οδηγώντας, έτσι, στην αναβάθμιση της τουριστικής εμπειρίας και στον εμπλουτισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων (Buhalis, O' Connor, & Leung, 2023). Ταυτόχρονα, μέσω της διασύνδεσης που προωθεί, ο έξυπνος τουρισμός ενισχύει την προσβασιμότητα, τη βιωσιμότητα και συμβάλλει στην εξάλειψη των διακρίσεων (Buhalis, 2019).

Εντός του οικοσυστήματος του έξυπνου τουρισμού κεντρικό ρόλο κατέχουν τα έξυπνα ξενοδοχεία (smart hotels), τα οποία διαθέτουν μια ευρεία σειρά από προηγμένες τεχνολογίες που επικοινωνούν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, παρέχοντας τη δυνατότητα αυτοματοποιημένων, καινοτόμων και προσωποποιημένων υπηρεσιών (Kim & Han, 2022). Η διασυνδεσιμότητα, η διαλειτουργικότητα και η ένταξη σε ένα ευρύτερο ψηφιακό οικοσύστημα είναι, επομένως, τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν την έξυπνη φιλοξενία από την απλή ενσωμάτωση της τεχνολογίας στα ξενοδοχεία. Ειδικότερα, όπως επισημαίνουν οι Buhalis κ.ά. (2023), η εισαγωγή έξυπνων τεχνολογιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελεί μια πρόκληση, με την πλειοψηφία των μονάδων να μη διαθέτει τις απαραίτητες τεχνολογικές υποδομές για να υποστηρίξει μια τέτοια πρωτοβουλία, γεγονός που δικαιολογεί τον μικρό αριθμό έξυπνων ξενοδοχείων που συναντώνται σε παγκόσμιο επίπεδο.

Για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής εργασίας γίνεται καταγραφή μιας σειράς ψηφιακών τεχνολογιών, οι οποίες, ενώ, δύνανται να παρέχουν αμέτρητες δυνατότητες στις επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου, στην πλειονότητά τους φαίνεται να μην έχουν εισαχθεί σε μεγάλο βαθμό ακόμα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τουλάχιστον σε ελληνικό έδαφος. Αντίθετα, δε θα γίνει αναφορά σε τεχνολογίες όπως τα social media ή τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης, τα οποία είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιούνται ήδη από τα ξενοδοχεία. Οι κυριότερες σύγχρονες ψηφιακές τεχνολογίες οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν από τα ξενοδοχεία και να συμβάλλουν στη διαδικασία του ψηφιακού τους μετασχηματισμού είναι:

• ***Εφαρμογές για κινητές συσκευές (Mobile Applications)***

Οι εφαρμογές, οι οποίες συνιστούν πλέον αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις του κλάδου του τουρισμού και φιλοξενίας, αποτελούν ένα είδος λογισμικού συστήματος κατάλληλα σχεδιασμένο για εγκατάσταση σε κινητά τηλέφωνα, tablets, smartwatches και άλλες ψηφιακές πλατφόρμες που μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο από τους ταξιδιωτικούς προορισμούς και τις τουριστικές επιχειρήσεις όσο και από τους ταξιδιώτες, με σκοπό την εκτέλεση μιας σειράς υπηρεσιών (Cheng, et al., 2023).

Η χρήση των mobile applications από τις τουριστικές επιχειρήσεις συμβάδισε με την ευρεία διάδοση των smartphones, με τις εφαρμογές να αποτελούν ένα νέο κανάλι επικοινωνίας εντός της τουριστικής αγοράς, φαινόμενο το οποίο ενισχύθηκε κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η αξιοποίηση τους από τα ξενοδοχεία μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη για την ίδια την

επιχείρηση, τους εργαζόμενους και τους πελάτες της. Ωστόσο, ακόμα και σήμερα, η χρήση τους συναντάται κυρίως σε μεγάλα ξενοδοχεία ή διεθνείς ξενοδοχειακές αλυσίδες, τη στιγμή που τα μικρότερα ξενοδοχεία εμμένουν στη χρήση των social media και της επίσημης ιστοσελίδας τους (Parapanos & Michoroulou, 2023). Τέλος, η υιοθέτηση των εφαρμογών από τις ξενοδοχειακές μονάδες προϋποθέτει διαρκή ενημέρωση των πληροφοριών που παρέχονται και σύνδεση με κεντρικά συστήματα, όπως το PMS, αλλά και τον ξενοδοχειακό ιστότοπο για τη βέλτιστη εξαγωγή πληροφοριών (INΣΕΤΕ, 2023).

Ενδεικτικά, παρουσιάζεται μια σειρά δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορούν να εκτελεστούν μέσω εφαρμογών από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Bulchand-Gidumal & Melián-González, 2015, Iranmanesh, et al., 2022) :

- ❖ παροχή ανέπαφου ή και εξ αποστάσεως check in και checkout
- ❖ διαχείριση συσκευών εντός του δωματίου
- ❖ κρατήσεις δωματίων, ακυρώσεις, τροποποιήσεις κρατήσεων
- ❖ ενημέρωση πελατών για το ξενοδοχείο (χαρακτηριστικά, παροχές κ.ά.)
- ❖ δυνατότητα επικοινωνίας πελάτη-επιχείρησης όλο το 24ωρο
- ❖ οργάνωση και προσφορά πρόσθετων υπηρεσιών (π.χ. εισιτήρια για εκδηλώσεις, κρατήσεις για εστιατόρια, ενοικίαση μεταφορικού μέσου κ.ά.)
- ❖ παροχή προγράμματος επιβράβευσης σταθερών πελατών μέσω συγκέντρωσης πόντων
- ❖ αναβάθμιση υπηρεσιών για τους πελάτες
- ❖ εξυπηρέτηση room service
- ❖ πληρωμή λογαριασμών
- ❖ προτάσεις για σημεία ενδιαφέροντος σε κοντινή απόσταση από το ξενοδοχείο
- ❖ δυνατότητα αξιολόγησης της επιχείρησης από τους πελάτες

Στα παραδείγματα ξενοδοχειακών μονάδων που χρησιμοποιούν δικές τους εφαρμογές για την εξυπηρέτηση των πελατών τους συγκαταλέγονται οι διεθνείς ξενοδοχειακές αλυσίδες Hyatt, Marriott και Hilton (Θεοδώρου, 2016).

• **Τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence-AI)**

Η Τεχνητή Νοημοσύνη ορίζεται ως μια σειρά τεχνολογιών ή συστημάτων που έχουν την ικανότητα να αναπαράγουν τις ανθρώπινες γνωστικές λειτουργίες, να αντιλαμβάνονται, να

σκέφτονται ορθολογικά και να επικοινωνούν αυτόνομα, με σκοπό την επίλυση προβλημάτων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εξόρυξης δεδομένων, της αναγνώρισης προτύπων, την επεξεργασία της φυσικής γλώσσας, της χρήσης αλγορίθμων και μεθόδων ανάλυσης, μειώνοντας, έτσι, την ανθρώπινη παρέμβαση (ΙΝΣΕΤΕ, 2023, Bulchand-Gidumal, 2020). Τα συστήματα ΑΙ διαθέτουν την ικανότητα κατανόησης του περιβάλλοντος, της μάθησης, και της αξιοποίησης προηγούμενων εμπειριών για την κατάλληλη αντίδραση σε μελλοντικές περιπτώσεις, ενώ απαραίτητα στοιχεία για τη λειτουργία τους αποτελούν τα δεδομένα, τα προγράμματα, οι υπολογιστές και η διασύνδεση μεταξύ των συστημάτων. Ταυτόχρονα, μπορούν να αποτελούν αυτόνομα συστήματα ή να ενσωματώνονται σε εφαρμογές ή άλλα συστήματα (Bulchand-Gidumal, 2020).

Κεντρική θέση στο πεδίο της Τεχνητής Νοημοσύνης κατέχουν οι Έξυπνοι Αυτοματισμοί και η Ρομποτική Τεχνολογία. Οι Έξυπνοι Αυτοματισμοί (Intelligent Automation – IA) αποτελούν τεχνολογικές λύσεις οι οποίες χρησιμοποιούν τις τεχνολογίες αυτοματοποίησης, την τεχνητή νοημοσύνη, τη διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών και τη ρομποτική αυτοματοποίηση διαδικασιών με στόχο την αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων εργασιών υποστήριξης, διαδικασιών και δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει η καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Οι λύσεις IA βασίζονται σε προγράμματα λογισμικού, μιμούνται την γλωσσική, οπτική, γνωστική, εκτελεστική και μαθησιακή ικανότητα και εγκαθίστανται σε κινητές συσκευές, υπολογιστές, στο Cloud αλλά και σε ιστότοπους και διαδικτυακές πλατφόρμες (ΙΝΣΕΤΕ, 2023).

Κύρια παραδείγματα Έξυπνων Αυτοματισμών αποτελούν οι Εικονικοί Βοηθοί, οι οποίοι αποτελούν λογισμικά προγράμματα με δυνατότητα εκτέλεσης εργασιών ή παροχής υπηρεσιών βάσει ερωτήσεων ή εντολών και συναντώνται ως ρομπότ συνομιλίας (chatbots), με δυνατότητα επεξεργασίας κειμένου ή ως φωνητικοί βοηθοί, οι οποίοι διαθέτουν δυνατότητα επεξεργασίας-ερμηνείας της ανθρώπινης ομιλίας και παραγωγής φωνητικών μηνυμάτων με χρήση συνθετικής φωνής (Zlatanov & Popescu, 2019).

Από την άλλη, τα Ρομπότ συνιστούν έξυπνους μηχανισμούς, προγραμματισμένους μέσω υπολογιστή, οι οποίοι διαθέτουν φυσική υπόσταση, συγκεκριμένο βαθμό αυτονομίας αλλά και κινητικές και αισθητηριακές ικανότητες, βάσει των οποίων μπορούν να πραγματοποιούν τις απαιτούμενες εργασίες χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση (Zlatanov & Popescu, 2019). Βάσει των χρήσεών τους, τα ρομπότ κατηγοριοποιούνται σε βιομηχανικά, κοινωνικά και ρομπότ

υπηρεσιών, με τις δύο τελευταίες κατηγορίες να είναι αυτές οι οποίες χρησιμοποιούνται στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας για την εκτέλεση καθημερινών εργασιών και την εξυπηρέτηση πελατών. Τα συγκεκριμένα ρομπότ μπορούν να λάβουν ανθρώπινη μορφή, μορφή ζώου ή να είναι σχεδιασμένα λειτουργικά, με τη μορφή μηχανής, ανάλογα με τον σκοπό που καλούνται να επιτελέσουν (INΣΕΤΕ, 2023).

Η Τεχνητή Νοημοσύνη, οι Έξυπνοι Αυτοματισμοί και η Ρομποτική αποτελούν πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της βιομηχανίας της φιλοξενίας, παρέχοντας ένα συνεχώς διευρυνόμενο φάσμα εφαρμογών εντός των ξενοδοχείων. Η εμφάνιση της πανδημίας, η εξοικείωση των πελατών με τα σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία και οι αλλαγές στις απαιτήσεις τους συντέλεσαν στην αύξηση της χρήσης των τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης στον ξενοδοχειακό κλάδο, σε μια προσπάθεια μείωσης της φυσικής επαφής μεταξύ των πελατών και του προσωπικού και ικανοποίησης των προσδοκιών των ταξιδιωτών (Bulchand-Gidumal, 2020).

Οι εφαρμογές της ΑΙ εντός του ξενοδοχειακού κλάδου εκτείνονται σε όλο το εύρος της λειτουργίας των ξενοδοχείων, καλύπτοντας τις βασικές καθημερινές δραστηριότητες, τη διαχείριση των εσόδων, το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και τη συνολική εμπειρία διαμονής τους. Παρακάτω παρουσιάζεται μια σειρά τέτοιων εφαρμογών (INΣΕΤΕ, 2023, Bulchand-Gidumal, 2020, Hollander, 2023):

- ❖ Αυτοματοποίηση των κρατήσεων (ακυρώσεις, αλλαγές, πληρωμές κτλ.)
- ❖ Αυτοματοποιημένο check in και check out
- ❖ Χρήση chatbots και φωνητικών βοηθών για παροχή απαντήσεων και προτάσεων πριν ή κατά τη διαμονή, πληροφόρηση και οργάνωση δραστηριοτήτων
- ❖ Χρήση φωνητικών βοηθών για διαχείριση έξυπνων συσκευών
- ❖ Αυτόματη μετάφραση κειμένων
- ❖ Ρομπότ και εικονικοί υπάλληλοι υποδοχής
- ❖ Ρομπότ για καθαριότητα, απολύμανση, μεταφορές και service εντός του ξενοδοχείου
- ❖ Επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων
- ❖ Συλλογή/καταχώριση/αποστολή στοιχείων στο κεντρικό σύστημα διαχείρισης του καταλύματος

- ❖ Επίτευξη δυναμικής τιμολόγησης και βελτιστοποίηση διαχείρισης εσόδων μέσω της ανάλυσης δεδομένων και της χρήσης μοντέλων πρόβλεψης
- ❖ Αυτοματοποίηση μάρκετινγκ (αυτόματη αποστολή υπενθυμίσεων και προωθητικών μηνυμάτων, αναρτήσεις σε social media, δημιουργία διαφημιστικής καμπάνιας, τμηματοποίηση πελατών κ.ά.)
- ❖ Ανάλυση δεδομένων για πρόβλεψη συμπεριφοράς πελατών και τάσεις της αγοράς
- ❖ Επικοινωνία με τον πελάτη μετά το ταξίδι (προσφορές, κριτική κ.ά.)
- ❖ Αυτοματοποίηση διαδικασιών που αφορούν το HR (προσέλκυση, επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση υποψηφίων)
- ❖ Πρόβλεψη και παρακολούθηση κατανάλωσης τροφίμων, ενέργειας, νερού και διαχείριση αποβλήτων

Στους πρωτοπόρους στην ενσωμάτωση της ΑΙ εντός των ξενοδοχειακών χώρων συγκαταλέγονται η αλυσίδα Marriott, η οποία έχει εγκαταστήσει στα δωμάτια επιλεγμένων ξενοδοχείων παγκοσμίως την Alexa, έναν εικονικό βοηθό που λειτουργεί με φωνητική αναγνώριση, συνδέεται με τα ήδη υπάρχοντα τεχνολογικά συστήματα του ξενοδοχείου για να παρέχει πληροφορίες/λεπτομέρειες για τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, να δεχτεί παραγγελίες, να πραγματοποιήσει κλήσεις αλλά και να δώσει στον επισκέπτη τη δυνατότητα να ελέγξει όλες τις λειτουργίες του δωματίου του (Fox, 2018). Ακόμα, η αλυσίδα Hilton δημιούργησε το ρομπότ-θυρωρό, Connie, σχεδιασμένη να καλωσορίζει τους πελάτες, να παρέχει πληροφορίες και να βελτιώνεται μέσα από την αλληλεπίδρασή της με αυτούς. Τέλος, ιδιαίτερο παράδειγμα συνιστά το ξενοδοχείο Henn-na στην Ιαπωνία, το οποίο, τουλάχιστον, από το 2015 που άνοιξε, διαθέτει προσωπικό αποτελούμενο αποκλειστικά από ρομπότ (Hollander, 2023).

• **Internet of Things (IoT) (Διαδίκτυο των Πραγμάτων)**

Η τεχνολογία IoT αφορά το δίκτυο μιας σειράς έξυπνων συσκευών, οι οποίες διαθέτουν τις ικανότητες της αίσθησης, της επιβεβαίωσης και της διαχείρισης και μπορούν να αλληλεπιδράσουν εσωτερικά ή μεταξύ τους μέσω του διαδικτύου, συμμετέχοντας, έτσι, ενεργά στην επιχειρηματική λειτουργία (Infante-Moro, et al., 2021). Οι έξυπνες συσκευές λειτουργούν ταυτόχρονα εντός ενός ενιαίου ψηφιακού οικοσυστήματος που τους παρέχει το Διαδίκτυο των Πραγμάτων, ενώ, ο χειρισμός τους γίνεται εξ αποστάσεως μέσω smartphone, tablet ή υπολογιστή. Κύρια χαρακτηριστικά τους αποτελούν η αυτοματοποίηση, η αυτονομία, η

συνδεσιμότητα και η δυνατότητα λήψης πληροφοριών από το περιβάλλον (επίγνωση πλαισίου) (INΣΕΤΕ, 2023) .

Στον κατάλογο των έξυπνων συσκευών που βρίσκουν εφαρμογή στο ξενοδοχειακό κλάδο συγκαταλέγονται οι εξής (INΣΕΤΕ, 2023, Infante-Moro, et al., 2021, Kansakar, et al., 2019):

- ❖ **Έξυπνος φωτισμός** μέσω έξυπνων φωτιστικών με αισθητήρες κίνησης και δυνατότητα απομακρυσμένου χειρισμού
- ❖ **Έξυπνες κλειδαριές** για κλείδωμα/ξεκλείδωμα δωματίων μέσω εφαρμογής, βραχιολιού κ.ά.
- ❖ **Έξυπνοι θερμοστάτες** για ρύθμιση θερμοκρασίας δωματίου προσαρμοσμένη στις προτιμήσεις του πελάτη
- ❖ **Έξυπνα ψυγεία** με δυνατότητα αυτόματης παραγγελίας ανάλογα με την κατανάλωση
- ❖ **Συσκευές θέρμανσης (νερού, χώρου)** για την απομακρυσμένη ρύθμιση της θερμοκρασίας και ενεργοποίηση, αναστολή ή προγραμματισμό λειτουργίας
- ❖ **Wearables** ή αλλιώς ηλεκτρονικές συσκευές που φοριούνται ως αξεσουάρ (γυαλιά, βραχιόλια κτλ.) ή ενσωματώνονται στα ρούχα ή στο σώμα για συλλογή δεδομένων, πληρωμές, πρόσβαση σε χώρους, διαχείριση άλλων έξυπνων συσκευών, εντοπισμό πελάτη κ.ά.
- ❖ **Beacons** ή αλλιώς μικρές συσκευές που εκπέμπουν ραδιοσήματα και χρησιμοποιούνται για προσέλκυση πελατών, προώθηση διαφημιστικών μηνυμάτων, συλλογή πληροφοριών βάσει τοποθεσίας κ.ά.

Η χρήση αισθητήρων κίνησης/φωνής, έξυπνων συσκευών και συσκευών wearables έχει διαδοθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια εντός του κλάδου της φιλοξενίας, ενώ, το μέλλον της τεχνολογίας IoT προδιαγράφεται λαμπρό. Παρ' όλα αυτά, η πλειοψηφία των καταλυμάτων δεν έχει επιδείξει μεγάλο ενδιαφέρον για την εφαρμογή IoT, ενώ τα περισσότερα από τα ξενοδοχεία τα οποία έχουν ήδη ενσωματώσει την τεχνολογία στους χώρους τους, αρκούνται στην τοποθέτηση ενός ή δύο ειδών έξυπνων συσκευών, χωρίς να προχωρούν στη σύνδεσή τους αλλά ούτε και να επενδύουν σε έναν συνδυασμό έξυπνων τεχνολογικών λύσεων (Buhalis & Leung, 2018) . Στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν τα δωμάτια του μέλλοντος, διεθνείς ξενοδοχειακές αλυσίδες, όπως η Marriott και η Hilton έχουν στραφεί στην εξερεύνηση της τεχνολογίας IoT και των οφελών της. Η Marriott παρουσίασε στα εργαστήριά της στις ΗΠΑ το 2017 τα πρώτα δωμάτια πλήρως εξοπλισμένα με IoT (IoT Guestroom Lab), τα οποία

περιλαμβάνουν πληθώρα διασυνδεδεμένων έξυπνων συσκευών, αισθητήρων και εφαρμογών, ενώ, η Hilton προώθησε την ίδια χρονιά το “Connected Room” της, το πρώτο της δωμάτιο όπου ο πελάτης μπορεί να ελέγξει όλες τις συσκευές εντός του αλλά και κάθε λεπτομέρεια της διαμονής του μέσω της εγκατεστημένης στο κινητό του ξενοδοχειακής εφαρμογής Hilton Honors App (Yang, Song, Cheung, & Guan, 2021).

• **Biometrics (Βιομετρία ή Βιομετρική Τεχνολογία)**

Η χρήση της Βιομετρικής Τεχνολογίας για την αναγνώριση των πελατών εντός του ξενοδοχειακού κλάδου συνιστά την αυτοματοποιημένη αναγνώριση τους μέσω βιομετρικών δεδομένων, δηλαδή μέσω των βιολογικών και συμπεριφορικών χαρακτηριστικών τους, τα οποία σαρώνονται από ειδικούς σένσορες κατά και συλλέγονται προς χρήση από το βιομετρικό σύστημα της επιχείρησης κατά το check in. Τα βιομετρικά χαρακτηριστικά που χρησιμοποιούνται εκτενέστερα για την ταυτοποίηση και επαλήθευση των ατόμων είναι το πρόσωπο, το δακτυλικό αποτύπωμα ή το αποτύπωμα παλάμης, η ίριδα του ματιού, η φωνή κ.ά. (Celtek, 2023).

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η βιομετρική τεχνολογία μπορεί να εφαρμοστεί κατά την άφιξη των πελατών στο check in, για την πρόσβαση τους στο ξενοδοχείο και στο δωμάτιο αλλά και ως εργαλείο ανέπαφων πληρωμών. Παράλληλα, μπορούν να αξιοποιηθούν και στη διαχείριση του προσωπικού της επιχείρησης, με εφαρμογές τόσο στην πληρωμή, όσο και στην εποπτεία των εργαζομένων. Οι βιομετρικές τεχνολογικές λύσεις για καταγραφή δεδομένων και ταυτοποίηση μπορούν να τοποθετηθούν σε συσκευές και σε ειδικά διαδραστικά σταντ στην υποδοχή ή ακόμα και να ενσωματωθούν στην ιστοσελίδα του ξενοδοχείου και στις εφαρμογές για κινητές συσκευές, συμβάλλοντας, έτσι στην αυτοεξυπηρέτηση των πελατών και διευκολύνοντας τους εργαζόμενους (Kansakar, et al., 2019). Τέλος, ανάλογα με τη χρήση για την οποία προορίζονται, τα τεχνολογικά εργαλεία βιομετρικής αναγνώρισης διαθέτουν το κατάλληλο λογισμικό, το οποίο συνδέεται με το αντίστοιχο ξενοδοχειακό σύστημα (π.χ. σταντ για check in/out συνδεδεμένο με το PMS) (INΣΕΤΕ, 2023).

Παραδείγματα εφαρμογών εντός του ξενοδοχειακού κλάδου προσφέρουν, μεταξύ άλλων, το σύστημα αναγνώρισης προσώπου από τα ξενοδοχεία Marriott στην Κίνα και η σάρωση αποτυπώματος παλάμης για την καταγραφή ώρας άφιξης και αναχώρησης των εργαζόμενων από τον εργασιακό χώρο από τα ξενοδοχεία Yotel (INΣΕΤΕ & Accenture, 2021).

• ***Virtual & Augmented Reality (Εικονική & Επαυξημένη Πραγματικότητα)***

Η Εικονική Πραγματικότητα (VR) ορίζεται ως η τεχνολογία που μεταφέρει τον χρήστη από το πραγματικό περιβάλλον σε ένα ψηφιακό, μέσω της προσωμοίωσης οπτικών ή και άλλων πληροφοριών, η οποία επιτυγχάνεται χάρη σε ένα σύνολο τεχνητών συνθηκών, δημιουργούμενων από υπολογιστές και ειδικές ηλεκτρονικές συσκευές και παρέχει τη δυνατότητα περιήγησης εντός του ψηφιακού περιβάλλοντος και αλληλεπίδρασης χρήστη-πληροφοριών (Loureiro & Guerreiro, 2020). Κατά τη διάρκεια της χρήσης VR, ο χρήστης καταφέρνει να εμβυθιστεί πλήρως στο τρισδιάστατο εικονικό περιβάλλον μέσω ειδικού εξοπλισμού, όπως γυαλιά, μάσκες VR, οθόνες κεφαλής κ.ά. (ΙΝΣΕΤΕ, 2023).

Από την άλλη, η Επαυξημένη Πραγματικότητα (AR) αποτελεί την τεχνολογία η οποία παρέχει μια ψηφιακή εμπειρία αλληλεπίδρασης με τον πραγματικό κόσμο, εμπλουτίζοντας και ενισχύοντας τα φυσικά αντικείμενα με αντιληπτικές πληροφορίες που δημιουργούνται μέσω υπολογιστών (Loureiro & Guerreiro, 2020). Οι πληροφορίες αυτές, οι οποίες προβάλλονται ως εικονικά στοιχεία στον περιβάλλοντα χώρο, προέρχονται από τη συλλογή και την επεξεργασία πληροφοριών του χρήστη από ειδικούς αισθητήρες και παρέχουν οπτικοακουστικές και άλλες αισθητηριακές πληροφορίες που σχετίζονται με τη γένυση, την όσφρηση και την αφή. Η τεχνολογία AR χρησιμοποιείται εύκολα μέσω εφαρμογών που εγκαθίστανται στα smartphones ή τα tablets των χρηστών (Ronaghi & Ronaghi, 2022).

Τόσο η εικονική, όσο και η επαυξημένη πραγματικότητα φαίνεται να έχουν κερδίσει έδαφος εντός της τουριστικής βιομηχανίας τα τελευταία χρόνια, ενώ η απαγόρευση των ταξιδιωτικών δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια της πανδημίας συνέβαλε αισθητά στην αύξηση της χρήσης τους από τις τουριστικές επιχειρήσεις και τους προορισμούς. Ειδικότερα, οι τεχνολογίες VR και AR αποδεικνύονται ένα πολύτιμο εργαλείο για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, με την ενσωμάτωσή τους να επιφέρει πολλαπλά οφέλη στην παροχή των υπηρεσιών, στον σχεδιασμό, στη διαχείριση, στην ενημέρωση, στην εκπαίδευση αλλά και στην στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθούν (Zeng, Liu, & Xu, 2022). Ενδεικτικές εφαρμογές εντός των ξενοδοχειακών μονάδων, μεταξύ άλλων, αποτελούν οι εξής (ΙΝΣΕΤΕ, 2023, Kansakar, et al., 2019, Pestek & Sarvan, 2021):

- ❖ παροχή VR tour 360° μέσω της ιστοσελίδας για περιήγηση εντός των ξενοδοχειακών χώρων, προεπισκόπηση υπηρεσιών και αλληλεπίδραση με το προσωπικό (με ή χωρίς εξοπλισμό)

- ❖ τρισδιάστατη (3D) απεικόνιση των δωματίων και ενημέρωση για τις παροχές μέσω αναδυόμενων επεξηγήσεων (AR)
- ❖ εκπαίδευση ξενοδοχοϋπαλλήλων μέσω προσωμοιώσεων ρεαλιστικών καταστάσεων
- ❖ υπηρεσίες μετάφρασης μέσω AR
- ❖ χρήση VR για την κατανόηση συνηθειών και συμπεριφορών των πελατών
- ❖ εφαρμογή AR για την πλοήγηση των πελατών εντός του ξενοδοχείου
- ❖ εφαρμογή AR για ανάγνωση μενού εστιατορίων/μπαρ εντός του ξενοδοχείου και λεπτομερή ενημέρωση για τα προϊόντα
- ❖ ενσωμάτωση διαδραστικών στοιχείων στα δωμάτια (π.χ. χαρτης) μέσω χρήσης AR

Ξενοδοχεία που έχουν ενσωματώσει επιτυχώς τις τεχνολογίες VR/AR για την εικονική περιήγηση των τουριστών αλλά και την εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι οι αλυσίδες Best Western, Marriott και Hilton (Hotel Management Network, 2023).

• **Big Data (Μεγάλα Δεδομένα) και Data Analytics (Ανάλυση Δεδομένων)**

Η Ανάλυση Δεδομένων είναι η επιστήμη η οποία δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να εξάγουν συμπεράσματα και να λάβουν αποφάσεις για το μέλλον τους, μέσω της επεξεργασίας των διαθέσιμων δεδομένων, ενώ, όπως αναφέρουν οι INΣΕΤΕ & Accenture (2021), σχετίζεται με την εξόρυξη δεδομένων, τη μηχανική μάθηση και τα Big Data. Τα Big Data ορίζονται ως το σύνολο δεδομένων ιδιαίτερα μεγάλου όγκου, το οποίο δημιουργείται σε υψηλές ταχύτητες, από διάφορες πηγές και εμπεριέχει πολλαπλούς τύπους δεδομένων (Iranmanesh, et al., 2022).

Τα δεδομένα που περιλαμβάνονται ενδέχεται να προέρχονται είτε από ψηφιακές συσκευές, από τους χρήστες ή από διαδικασίες, είναι δομημένα ή μη δομημένα και είναι προσβάσιμα σε πραγματικό χρόνο (Bulchand-Gidumal, 2020). Επομένως, λόγω του όγκου αλλά και της διαφορετικής μορφή των δεδομένων, η σωστή αξιοποίησή τους και η δημιουργία αξίας για τους συμμετέχοντες, προϋποθέτει την προσέγγιση της ανάλυσης δεδομένων ως μια ολιστική διαδικασία, η οποία θα συμπεριλαμβάνει την πρόσβαση σε δεδομένα, την αποθήκευση, την ανάλυση και την ερμηνεία τους (Mariani, 2020). Αξίζει, επιπλέον, να αναφερθεί πως τα Big Data αποτελούν θεμέλιο συστατικό των συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης, τροφοδοτώντας τα με τις απαραίτητες πληροφορίες για τη λειτουργία τους (Bulchand-Gidumal, 2020).

Η τεχνολογία της ανάλυσης δεδομένων έχει αποκτήσει βαρύνουσα σημασία για τον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας τα τελευταία χρόνια, τόσο λόγω του τεράστιου όγκου δεδομένων που παράγεται εντός του, όσο και της τάσης για παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών, η οποία ενισχύθηκε από την πανδημία. Συγκεκριμένα, χαρακτηριστικές περιπτώσεις εντός του ξενοδοχειακού κλάδου αποτελούν τα ξενοδοχεία των αλυσίδων Meliá και Marriott, τα οποία χρησιμοποιούν την Ανάλυση Δεδομένων ως βάση της ψηφιακής τους στρατηγικής μάρκετινγκ, στη διαχείριση των εσόδων τους αλλά και στην προσαρμογή των υπηρεσιών τους στις προτιμήσεις των πελατών (INΣETE & Accenture, 2021).

• *Cloud Computing (Υπολογιστικό Νέφος)*

Το Υπολογιστικό Νέφος αποτελεί μια υποστηρικτική τεχνολογία η οποία επιτρέπει την διαδικτυακή πρόσβαση σε υπολογιστικούς πόρους όπως δίκτυα, εφαρμογές, αποθηκευτικό χώρο, βάσεις δεδομένων, υπηρεσίες κ.ά., μέσω απομακρυσμένων από τον χρήστη κεντρικών συστημάτων. Οι υπηρεσίες που προσφέρει το Cloud Computing μπορούν να λάβουν τη μορφή υποδομής, πλατφόρμας ή λογισμικού, ενώ η χρέωσή τους εξαρτάται από τη χρήση και την κατανάλωση στην οποία θα προβεί η ενδιαφερόμενη επιχείρηση (INΣETE & Accenture, 2021).

Δεδομένης της δυνατότητας αποθήκευσης και επεξεργασίας μεγάλου όγκου δεδομένων, το Υπολογιστικό Νέφος αποτελεί απαραίτητο τεχνολογικό εργαλείο για τα ξενοδοχεία, παρέχοντάς τους πρόσβαση σε Big Data χωρίς χρονικούς και χωρικούς περιορισμούς, διευκολύνοντας, έτσι, την Ανάλυση Δεδομένων (Cheng, et al., 2023). Ταυτόχρονα, η εγκατάσταση των συστημάτων και των προγραμμάτων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στο Cloud και η μεταξύ τους διασύνδεση συμβάλλει, μεταξύ άλλων, στην αυτοματοποίηση καθημερινών διαδικασιών, στην ικανοποίηση των πελατών και γενικότερα στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Παράδειγματα εφαρμογής εντός του κλάδου αποτελούν τα ξενοδοχεία Hilton και Swissôtel, με τα δεύτερα, συγκεκριμένα, να έχουν προχωρήσει στη μεταφορά του συστήματος κρατήσεων τους στο Cloud και στη σύνδεσή του με τα συστήματα PMS και CRM για μια ολοκληρωμένη διαχείριση των κρατήσεων (INΣETE & Accenture, 2021).

• *Blockchain (Αλυσίδα Μπλοκ)*

Η τεχνολογία Blockchain παρέχει τη δυνατότητα ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ των συνδεδεμένων μελών, μέσω ενός αποκεντρωμένου δικτύου, προσφέροντας, έτσι, καινοτόμους

τρόπους διεξαγωγής συναλλαγών και πρόσβασης σε πληροφορίες. Κύρια χαρακτηριστικά αποτελούν η προσβασιμότητα, η διασφάλιση των δεδομένων μέσω κρυπτογράφησης, η μόνιμη αποθήκευση πληροφοριών χωρίς διατήρηση φυσικού αρχείου και η ανώνυμη ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των μελών υπό κοινά πρωτόκολλα ασφαλείας και συναίνεση (Khanna, et al., 2020).

Παρά τις αμέτρητες προοπτικές που δύναται να προσφέρει η νέα αυτή τεχνολογία στον ξενοδοχειακό κλάδο, η αξιοποίησή της παραμένει, έως σήμερα, σε χαμηλά επίπεδα. Κύριες περιπτώσεις κατά τις οποίες χρησιμοποιείται ήδη ή μπορεί να χρησιμοποιηθεί η τεχνολογία Blockchain εντός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποτελούν οι εξής (Dadkhah, Rahimnia, & Filimonau, 2022, Dogru, Mody, & Leonardi, 2018):

- ❖ διεξαγωγή ασφαλών πληρωμών
- ❖ υπηρεσίες ασφαλείας και ταυτοποίησης στοιχείων πελατών μέσω κοινής ψηφιακής βάσης δεδομένων (π.χ. χρήση δακτυλικού αποτυπώματος πελάτη, ψηφιακή ταυτότητα)
- ❖ ποιοτική βελτίωση προγραμμάτων επιβράβευσης (π.χ. διευκόλυνση πρόσβασης και εξαργύρωσης πόντων από τους πελάτες)
- ❖ καταγραφή τοποθεσίας πελατών για βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών
- ❖ διασφάλιση αυθεντικών και επιβεβαιωμένων κριτικών και αξιολογήσεων
- ❖ «έξυπνα» σύμβολα μεταξύ ξενοδοχείων και συμμετεχόντων στην ταξιδιωτική αλυσίδα (π.χ. ταξιδιωτικά γραφεία, πελάτες) μέσω των οποίων θα διεξάγεται αυτόματα κάθε μεταξύ τους συναλλαγή, στη βάση των συμφωνηθέντων όρων

Παράδειγμα εφαρμογής αποτελούν τα ξενοδοχεία του ομίλου TUI, τα οποία ήταν από τις πρώτες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που ενσωμάτωσαν κεντρικό blockchain σύστημα με σκοπό τόσο τη βέλτιστη διαχείριση και αυτοματοποίηση των κρατήσεων και των πληρωμών, όσο και τη μεταφορά όλων των συμβολαίων στο προσωπικό τους δίκτυο (Dogru, et al., 2018).

2.4. Πλεονεκτήματα υιοθέτησης ψηφιακών τεχνολογιών από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Η αξιοποίηση των σύγχρονων ψηφιακών εργαλείων παρέχει μια σειρά από πλεονεκτήματα σε όλους τους συμμετέχοντες στον ξενοδοχειακό κλάδο, τα οποία σχετίζονται με το σύνολο των

επιχειρησιακών δραστηριοτήτων των ξενοδοχείων αλλά και τις σχέσεις τους με προμηθευτές και ανταγωνιστές, με το ανθρώπινο δυναμικό, τους πελάτες και κατά προέκταση το γενικότερο κοινωνικό σύνολο και το περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται οι επιχειρήσεις (Iranmanesh, et al., 2022).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι ψηφιακές τεχνολογίες αποτέλεσαν βασικό παράγοντα ανθεκτικότητας και μέσο επανάκαμψης για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η ενσωμάτωση τεχνολογιών AI, βιομετρικής αναγνώρισης κ.ά. από τα ξενοδοχεία για ανέπαφη εξυπηρέτηση, ασφαλείς συναλλαγές και ελαχιστοποίηση της ανθρώπινης επαφής αλλά και η προσφορά εναλλακτικών εμπειριών προσωμοίωσης ταξιδιών μέσω VR, βοήθησαν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να παρέχουν αυξημένη ασφάλεια και προστασία σε πελάτες και προσωπικό, να αντιμετωπίσουν την πανδημική κρίση και να την μετατρέψουν σε ευκαιρία για καινοτομία. Καθοριστικός κρίνεται, ταυτόχρονα, ο ρόλος των σύγχρονων ψηφιακών τεχνολογιών στη λειτουργία των ξενοδοχείων και στην ανταπόκρισή τους στις εξελίξεις και τάσεις της μεταπανδημικής εποχής (Ndou, et al., 2022).

Αρχικά, οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες αναγνωρίζονται ως κύριες πηγές αποδοτικότητας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ, έχει αποδειχτεί ότι η κατάλληλη στρατηγική τους υιοθέτηση ενισχύει τη λειτουργία και την επίδοση των επιχειρήσεων (Papadopoulos, Baltas, & Balta, 2020). Σε ό,τι αφορά την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων, τα σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία συνεισφέρουν στην αύξηση των εσόδων μέσω της βελτιστοποίησης των διαδικασιών τιμολόγησης, του μάρκετινγκ και της διαχείρισης των εσόδων. Ταυτόχρονα, η ακριβής ανάλυση και πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης και πληρότητας, με τη βοήθεια των τεχνολογιών AI και Data Analytics, παρέχουν τη δυνατότητα αύξησης της τιμής των δωματίων την κατάλληλη χρονική στιγμή, ενίσχυσης των πωλήσεων και χάραξης ανταγωνιστικών πολιτικών, με περιθώρια μεγαλύτερης κερδοφορίας (INΣΕΤΕ, 2023).

Επίσης, η μείωση του αριθμού του προσωπικού λόγω της αυτοματοποίησης πολλών διαδικασιών, η χρήση έξυπνων συστημάτων και AI για τη διαχείριση και μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, η ενίσχυση των άμεσων κρατήσεων και η επακόλουθη απεξάρτηση από ενδιάμεσους ταξιδιωτικούς πράκτορες συμβάλλουν σημαντικά στη μείωση των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης, προσδίδοντάς της, έτσι, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους (Iranmanesh, et al., 2022). Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται έναντι των υπόλοιπων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και μέσω της καινοτομίας που προσδίδει η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών, η οποία ενεργοποιεί νέες κατηγορίες προϊόντων,

υπηρεσιών, καναλιών επικοινωνίας και πωλήσεων, ενώ, ταυτόχρονα, οδηγεί και σε αλλαγή επιχειρηματικών μοντέλων (INΣΕΤΕ, 2023).

Εξαιρετικής σημασίας είναι η συνεισφορά των ψηφιακών τεχνολογιών και στην αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής λειτουργίας, δεδομένου ότι συμβάλλουν ενεργά στη βέλτιστη χρήση και στον καταμερισμό των πόρων που διαθέτει η επιχείρηση. Ειδικότερα, η αυτοματοποίηση καθημερινών διαδικασιών (mobile applications, AI, Biometrics) και η αυτόματη ενημέρωση και η επεξεργασία των δεδομένων σε πραγματικό χρόνο (Data Analytics, έξυπνες συσκευές) συντελούν στην εξοικονόμηση χρόνου και επιτρέπουν τη δυναμική πληροφόρηση της επιχείρησης, ενισχύοντας την ευελιξία της και τη λήψη ποιοτικών αποφάσεων (Bulchand-Gidumal, 2020). Ταυτόχρονα, η συγκέντρωση και ανταλλαγή δεδομένων μέσω συστημάτων Blockchain και Cloud έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό του τεχνολογικού εξοπλισμού και του κόστους συνεχούς αναβάθμισης του, ενώ, η ενσωμάτωση τεχνολογιών IoT καταστά δυνατή την πρόβλεψη αναγκών συντήρησης και αντικατάστασής του (Attala, 2019).

Ακόμα, η απελευθέρωση των εργαζομένων από επαναλαμβανόμενες και μονότονες διαδικασίες αυξάνει την παραγωγικότητα, την απόδοση και την εργασιακή τους ικανοποίηση, διευκολύνοντας την εργασία τους και δίνοντάς τους έτσι το κίνητρο για παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών. Σε αυτό συνεισφέρει και η καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από τη διοίκηση που γίνεται δυνατή μέσω της αυτοματοποίησης διαδικασιών που σχετίζονται με την ανάλυση της απόδοσης των εργαζομένων και την αναγνώριση των αναγκών τους σε εκπαίδευση αλλά και τον εμπλουτισμό των μεθόδων εκπαίδευσής τους (VR/AR) (Bulchand-Gidumal, 2020). Παράλληλα, η διασύνδεση των ψηφιακών τεχνολογιών και η σύνδεσή τους με τα ήδη υπάρχοντα συστήματα αλλά και η παροχή άμεσης πρόσβασης σε δεδομένα, βοηθούν στη βελτίωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας τόσο μεταξύ των τμημάτων του ξενοδοχείου, όσο και εντός του γενικότερου τουριστικού οικοσυστήματος (προμηθευτές κ.ά.) (Stylos, et al., 2021).

Πέρα από την ευελιξία και την ταχύτητα, οι σύγχρονες τεχνολογίες προσδίδουν ακρίβεια, ασφάλεια και σταθερότητα στις διαδικασίες. Έτσι, παρέχουν ένα ασφαλές και αξιοπρεπές εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζόμενους μέσω της μείωσης του παράγοντα του ανθρώπινου λάθους, την αποφυγή ανθυγιεινών εργασιών και της βελτίωσης της κρίσης και

εξασφαλίζουν ένα πλαίσιο ασφαλών οικονομικών συναλλαγών και ανταλλαγής προσωπικών δεδομένων για τους πελάτες, αυξάνοντας την εμπιστοσύνη τους (Ruel & Njoku, 2021).

Η εμπιστοσύνη των πελατών και η αφοσίωσή τους στην ξενοδοχειακή επιχείρηση εξασφαλίζεται ταυτόχρονα μέσω της χρήσης των νέων τεχνολογιών για την προώθηση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Οι εφαρμογές για κινητές συσκευές, τα social media και οι τεχνολογίες VR/AR αναδεικνύονται σε εξαιρετικά εργαλεία μάρκετινγκ, αφού μέσω της παροχής πληροφοριών αλλά και της οπτικοποίησης και προεπισκόπησης των υπηρεσιών και χώρων της ξενοδοχειακής επιχείρησης, συμβάλλουν ενεργά στη δημιουργία έντονων συναισθημάτων, στην ενδυνάμωση της επιθυμίας για ταξίδι, στην οικοδόμηση σταθερών σχέσεων με τους πελάτες της ξενοδοχειακής επιχείρησης και στην ενίσχυση της φήμης της (Allen, 2023).

Η άμεση αλληλεπίδραση, η συνεχής επικοινωνία με τον πελάτη αλλά και η κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών του, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία στοχευμένων εκστρατειών μάρκετινγκ και την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών. Ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση επιτυγχάνει τη διαφοροποίησή της από τους ανταγωνιστές και μελλοντικά διασφαλίζει τη διατήρηση των καθιερωμένων αλλά και την προσέλκυση νέων πελατών (Iranmanesh, et al., 2022).

Όλα τα ανωτέρω στοιχεία, λοιπόν, προσδίδουν ποιότητα και προσθέτουν αξία στις προσφερόμενες από το ξενοδοχείο υπηρεσίες, αναβαθμίζοντας, έτσι, τη συνολική εμπειρία διαμονής του επισκέπτη. Η ταχύτητα της εξυπηρέτησης και η μείωση του χρόνου αναμονής (αυτοματοποίηση διαδικασιών), η υποστήριξη σε όλα τα στάδια του ταξιδιού και η ενημέρωση (mobile applications, AI, AR, IA), η παροχή μοναδικών και εξατομικευμένων εμπειριών (VR/AR, AI, Data Analytics) και η δυνατότητα συνδημιουργίας αξίας από τον πελάτη (τεχνολογίες αυτοεξυπηρέτησης, social media κ.ά.) συνεισφέρουν άμεσα στην αύξηση της ικανοποίησης των επισκεπτών και στην εκπλήρωση των προσδοκιών τους (Buhalis, et al., 2023, Kansakar, et al., 2019).

Τέλος, αποδεικνύεται πως η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχει θετικό αντίκτυπο και στο σύνολο της κοινωνίας αλλά και στο περιβάλλον. Το υψηλό επίπεδο ενεργειακής κατανάλωσης που χαρακτηρίζει τα ξενοδοχεία αλλά και οι κοινωνικές προεκτάσεις της λειτουργίας τους καθιστούν απαραίτητη τη συμμόρφωσή τους με τις αρχές της βιωσιμότητας και της αειφορίας (Rodrigues, et al., 2022). Η ενσωμάτωση

τεχνολογικών συστημάτων για εξοικονόμηση ενέργειας (AI, IOT, έξυπνες συσκευές), η υιοθέτηση πρακτικών φιλικών προς το περιβάλλον αλλά και η αξιοποίηση των τεχνολογικών εργαλείων με σκοπό την προώθηση της συμπερίληψης, της εξάλειψης των διακρίσεων και της στήριξης και προώθησης των τοπικών κοινωνιών φαίνεται να κερδίζουν έδαφος τα τελευταία χρόνια στον ξενοδοχειακό κλάδο. Τα οφέλη για τις επιχειρήσεις που στρέφονται προς τις «πράσινες» πρακτικές και θεωρούν τη βιωσιμότητα ευθύνη τους είναι πολλά και συμπεριλαμβάνουν: τη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης, την ενίσχυση της αξιοπιστίας και της αξίας τους, την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την προσέλκυση περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένων ταξιδιωτών (Varelas, Georgopoulos , & Karvela, 2021).

2.5 Μειονεκτήματα χρήσης και εμπόδια υιοθέτησης ψηφιακών τεχνολογιών από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Παρά το ευρύ φάσμα πλεονεκτημάτων που προσφέρουν οι σύγχρονες τεχνολογίες σήμερα, η ενσωμάτωσή τους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εγείρει, από τη μία, μια σειρά από λειτουργικά και ηθικά ζητήματα, που αφορούν ανάλογα τις επιχειρήσεις, το προσωπικό και τους πελάτες, ενώ, από την άλλη, παρουσιάζει συγκεκριμένα εμπόδια, τα οποία δυσχεραίνουν την ψηφιακή μετάβαση των επιχειρήσεων.

Αρχικά, σε ό,τι αφορά την επιχείρηση, κύριο μειονέκτημα και εμπόδιο που αντιμετωπίζουν οι ιδιοκτήτες ξενοδοχειακών μονάδων είναι το κόστος επένδυσης και συντήρησης των τεχνολογικών υποδομών και εργαλείων. Η ανάπτυξη εφαρμογών, η εγκατάσταση λογισμικών, τεχνολογιών AI, VR, AR και έξυπνων συσκευών για κάθε δωμάτιο μιας επιχείρησης, η ενσωμάτωση ρομπότ αλλά και τυχόν επιπρόσθετοι αναγκαίοι εξοπλισμοί απαιτούν επενδύσεις σημαντικού ύψους. Σε συνδυασμό, δε, με τα έξοδα για συνεχή αναβάθμιση και συντήρηση των δικτύων και των τεχνολογικών εργαλείων, ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί από τις επιχειρήσεις να διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια ή δυνατότητες χρηματοδότησης, γεγονός που καθιστά απαγορευτική τη διαδικασία για μεμονωμένες ξενοδοχειακές μονάδες (Buhalis, et al., 2023).

Έπειτα, η εξάρτηση των τεχνολογικών λύσεων από το διαδίκτυο και η ανάγκη σύνδεσής τους με αυτό ενδέχεται να προκαλέσει προβλήματα στη λειτουργία τους σε περίπτωση

δυσλειτουργίας ή διακοπών του συστήματος δικτύου ή προβλήματα συνδεσιμότητας σε επιχειρήσεις που διαθέτουν χαμηλή ταχύτητα διαδικτύου και σε προορισμούς με χαμηλής ποιότητας σύνδεση. Επίσης, η αποτυχία διασύνδεσης και η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των τεχνολογικών λύσεων οδηγεί στον κατακερματισμό των δεδομένων, στη δυσχέρυση της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και στη μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται κυρίως στην έλλειψη τεχνολογικών υποδομών, κατάλληλων για την αποτελεσματικότητα της ψηφιακής μετάβασης των ξενοδοχειακών μονάδων, ένα εμπόδιο το οποίο παραμένει δύσκολο να ξεπεραστεί (Buhalis, et al., 2023).

Ακόμα, αξίζει να αναφερθεί πως, παρά την αυτοδυναμία τους κατά την εκτέλεση εργασιών, ορισμένες τεχνολογίες, όπως τα chatbots ή τα κοινωνικά ρομπότ, χρειάζονται παράλληλα την ανθρώπινη παρέμβαση ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία τους, γεγονός που μειώνει τη συμβολή τους στη μείωση της συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτοματοποιημένες διαδικασίες εντός των ξενοδοχείων (ΙΝΣΕΤΕ, 2023).

Η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στον χώρο της φιλοξενίας ενισχύει, ταυτόχρονα, και τη ζήτηση για κατοχή ψηφιακών δεξιοτήτων από τους ξενοδοχοϋπαλλήλους. Η ικανότητα διαχείρισης των τεχνολογικών εργαλείων και οι ψηφιακές γνώσεις που αυτή προϋποθέτει δεν είναι δεδομένες για το σύνολο των εργαζομένων του ξενοδοχειακού κλάδου, με έρευνες να αναδεικνύουν ως εμπόδιο στην ψηφιακή μετάβαση των επιχειρήσεων την έλλειψη των απαραίτητων προσόντων σε μεγάλο μέρος των υπαλλήλων, ποσοστό που αυξάνεται και αναλογικά με την ηλικία των εργαζομένων (Πατέλη, κ.ά., 2021). Συνεπώς, συχνά είναι τα λειτουργικά ζητήματα που προκύπτουν από την αδυναμία χειρισμού ή απροθυμία χρήσης των νέων τεχνολογιών από το υφιστάμενο προσωπικό, ενώ, η πρόσληψη ατόμων, συνήθως νεότερης ηλικίας, που όντως διαθέτουν τις απαραίτητες ψηφιακές γνώσεις, ενδέχεται να δημιουργήσει χάσμα δεξιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων και επακόλουθα εντάσεις και ανασφάλεια για το εργασιακό τους μέλλον (ΙΝΣΕΤΕ, 2023).

Η ριζική αναδιαμόρφωση της εργασιακής φύσης που επιφέρει η χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών εντείνει έτι περαιτέρω αυτή την ανασφάλεια, ενώ, ευθύνεται και για την πρόκληση συναισθημάτων φόβου, ανησυχίας και αντίστασης κατά της τεχνολογίας στους εργαζόμενους, οι οποίοι αντιλαμβάνονται τις νέες τεχνολογίες ως αντικαταστάτες τους. Οι φόβοι τους επιβεβαιώνονται, δε, όταν εφαρμογές AI, ρομπότ και εικονικοί βοηθοί αντικαθιστούν μέρος του προσωπικού, ως πιο κερδοφόρα και συμφέρουσα επιλογή για τη

λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησης, εγείροντας ηθικά ζητήματα που αφορούν την αντικατάσταση των ανθρώπων από την τεχνολογία. Άλλοι λόγοι που σχετίζονται με την υιοθέτηση αρνητικής στάσης απέναντι στην αυτοματοποίηση και τα σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία, εν γένει, αφορούν το ενδεχόμενο παρακολούθησής τους μέσω αυτών, γεγονός που δημιουργεί άγχος στους εργαζομένους και εμποδίζει την αποτελεσματικότητα των εργασιών τους (Dabrowska, et al., 2022).

Ωστόσο, στον αντίποδα της απροθυμίας χρήσης των ψηφιακών τεχνολογιών βρίσκεται η υπερβολική χρήση τους από τους εργαζομένους και η εναπόθεση των λειτουργιών του ξενοδοχείου στην τεχνολογία, σενάριο το οποίο συνδράμει στην αδράνειά τους και ενέχει τον κίνδυνο μείωσης της ικανότητας αντίδρασης από πλευράς τους σε περίπτωση εμφάνισης δυσλειτουργιών των τεχνολογιών αυτοματοποίησης (INΣΕΤΕ, 2023).

Αναφορικά με τους πελάτες, κεντρικό ζήτημα που προκύπτει αποτελεί η αντίληψη τους για τις νέες τεχνολογίες, η απροθυμία χρήσης τους και η πρόκληση δυσάρεστων συναισθημάτων κατά την επαφή μαζί τους, όπως δισταγμός, αδιαφορία, δυσαρέσκεια ή ακόμα και ενόχληση προς τις τεχνολογικές λύσεις που διαθέτει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση (Dabrowska, et al., 2022).

Η ύπαρξη αρνητικών συναισθημάτων από την πλευρά των πελατών οφείλεται αρχικά στο γεγονός ότι η επαφή με τεχνολογίες όπως τα ρομπότ, τα chatbots, οι ψηφιακοί βοηθοί κ.ά. δεν μπορεί να αντικαταστήσει την ανθρώπινη επαφή. Η απουσία της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης και εξυπηρέτησης, η οποία αποτελεί θεμέλιο λίθο της ξενοδοχειακής λειτουργίας, ενδέχεται να μειώσει την ικανοποίηση των επισκεπτών, ειδικότερα στην περίπτωση που υπάρχει υπερβολική χρήση αυτοματισμών και ρομπότ (Buhalis, et al., 2023).

Άλλη αιτία αρνητικής προδιάθεσης προς τις νέες τεχνολογίες αποτελεί η έλλειψη ενημέρωσης και γνώσεων χειρισμού τους. Η πολυπλοκότητα τεχνολογικών λύσεων όπως οι έξυπνες συσκευές και οι εφαρμογές ΑΙ ή ζητήματα γλωσσικά που ενδεχομένως προκύπτουν μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα κατά τη χρήση τους από άτομα μη εξοικειωμένα με την τεχνολογία. Ακόμα και στην περίπτωση χειρισμού απλών εφαρμογών η πιθανότητα δυσκολίας κατά τη χρήση αυξάνεται σε επισκέπτες μεγαλύτερης ηλικίας ή άτομα με παντελή έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων, μειώνοντας, έτσι, τη χρησιμότητα των τεχνολογιών και επηρεάζοντας αρνητικά την εμπειρία διαμονής των πελατών (INΣΕΤΕ, 2023).

Εξίσου σοβαρό μειονέκτημα αλλά και εμπόδιο στην εφαρμογή των νέων ψηφιακών τεχνολογιών στις ξενοδοχειακές μονάδες αποτελεί ο φόβος που πηγάζει από την ανάγκη

παροχής και παρακολούθησης προσωπικών δεδομένων των πελατών (κωδικοί, βιομετρικά στοιχεία, τοποθεσία κ.ά.) και η επακόλουθη πιθανότητα διαρροής αυτών των στοιχείων σε περίπτωση παραβίασης των συσκευών (Buhalis, et al., 2023). Ιδιαίτερο παράδειγμα συνιστά η χρήση της βιομετρικής τεχνολογίας που θέτει ζητήματα απορρήτου και δεοντολογίας, αφού αντιμετωπίζεται σε πολλές περιπτώσεις ως εισβολή στον προσωπικό χώρο των πελατών. Ως απαραίτητη κρίνεται η συγκατάθεση των ατόμων για τη συλλογή τέτοιων δεδομένων αλλά και η ασφαλής επεξεργασία και αποθήκευσή τους, ενώ η ανησυχία και η άρνηση στη χρήση αυτών των τεχνολογιών μπορεί να καμφθεί με την παροχή εναλλακτικών επιλογών έναντι αυτών (Kim & Han, 2022).

Τέλος, λόγω της λειτουργίας των ψηφιακών τεχνολογιών εντός ενός ευρύτερου ψηφιακού οικοσυστήματος αλλά και της αδυναμίας της πλειοψηφίας των ξενοδοχειακών μονάδων να ανταπεξέλθουν από μόνες τους στην υιοθέτησή τους, ο ψηφιακός μετασχηματισμός τους προϋποθέτει στήριξη τόσο από το ευρύτερο τουριστικό οικοσύστημα όσο και από την κυβέρνηση. Η έλλειψη συνεργειών μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων, νομοθετικού πλαισίου ρύθμισης των ψηφιακών τεχνολογιών, σύγχρονων κρατικών τεχνολογικών υποδομών, δράσεων ψηφιακής κατάρτισης των υπαλλήλων του τουρισμού, χρηματοδότησης των τουριστικών ΜΜΕ αλλά και γενικότερου στρατηγικού σχεδιασμού από το κράτος για ενίσχυση της ψηφιοποίησης των ΜΜΕ του τουριστικού κλάδου μέσω συντονισμένων δράσεων όλων των συμμετεχόντων επιβραδύνουν τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού και συνιστούν εμπόδιο στην ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (INΣΕΤΕ & Accenture, 2021).

3. Το προφίλ των ξενοδοχείων της Αθήνας

3.1 Η Αθήνα ως προορισμός

Η Αθήνα ανήκει διοικητικά στην Περιφέρεια Αττικής και συμπεριλαμβάνει τον Κεντρικό, τον Δυτικό, τον Βόρειο και το Νότιο Τομέα. Αποτελεί έναν από τους πιο δημοφιλείς και εδραιωμένους προορισμούς, με τα σημεία ιστορικού ενδιαφέροντος που βρίσκονται στην έκτασή της να προσελκύουν το ενδιαφέρον ταξιδιωτών από όλον τον κόσμο. Παρά τις τεράστιες οικονομικές απώλειες που βίωσε κατά την πανδημία, η Αττική βρίσκεται πλέον σε σταθερή τροχιά ανάκαμψης, με τις επιδόσεις της Αθήνας για το 2022 να προσεγγίζουν ή και να ξεπερνούν τα δεδομένα του 2019 και τις κύριες πύλες εισόδου της, το Διεθνές Αεροδρόμιο

Ελευθέριος Βενιζέλος και το λιμάνι του Πειραιά να υποδέχονται τον μεγαλύτερο όγκο διεθνών αφίξεων για άλλη μια χρονιά (INΣΕΤΕ Intelligence, 2022) .

3.2 Ξενοδοχειακό δυναμικό του κέντρου της Αθήνας

Δεδομένης της σημασίας του προορισμού της Αθήνας για τα ελληνικά τουριστικά δεδομένα, παρατηρείται μια σταδιακή ανά τα χρόνια ανάπτυξη του ξενοδοχειακού δυναμικού της, η οποία συνεχίστηκε ακόμα και εν μέσω πανδημίας.

Τομείς Αθηνών	2019	2020	2021	2022
Βόρειος	28	29	29	29
Δυτικός	11	11	11	9
Κεντρικός	257	270	282	292
Νότιος	48	49	48	46
Σύνολο	344	359	370	376

Πίνακας 3.1 Ξενοδοχειακό δυναμικό Αθήνας 2019-2022

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος 2019/2020/2021/2022, ίδια επεξεργασία

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 3.1 που παρουσιάζει την εξέλιξη των ξενοδοχειακών μονάδων της Αθήνας ανά έτος, από το 2019 έως το 2022 η ανάπτυξη αυτή επικεντρώθηκε στον Κεντρικό Τομέα, ο οποίος, σύμφωνα με καταγραφή των INΣΕΤΕ & GBR Consulting (2022), συγκέντρωσε το 2022 το 76% των ξενοδοχείων και το 80% των δωματίων της Αθήνας, ποσοστά που φανερώνουν τη σημασία του αθηναϊκού κέντρου για το τουριστικό προϊόν της Ελλάδας. Ο ξενοδοχειακός όγκος στο κέντρο της Αθήνας συγκεντρώνεται κυρίως στις περιοχές του Συντάγματος, της Ομόνοιας, στο Μοναστηράκι αλλά και στο Κουκάκι. Επομένως, με το ενδιαφέρον της παρούσας εργασίας να στρέφεται στο κέντρο της Αθήνας, ως την κατάλληλη περιοχή για τη μελέτη της τεχνολογικής εξέλιξης των αθηναϊκών ξενοδοχείων,

ο Πίνακας 3.2 παρουσιάζει την ανάπτυξη των μονάδων της υπό έρευνα περιοχής ανά κατηγορία, από το 2019 έως το 2022.

		2019	2020	2021	2022
5*	Μονάδες	21	23	27	28
	Δωμάτια	4.305	4.522	4.697	4.803
4*	Μονάδες	59	68	73	75
	Δωμάτια	5.363	5.761	6.124	6.117
3*	Μονάδες	64	64	64	72
	Δωμάτια	3.319	3.321	3.318	3.682
2*	Μονάδες	65	65	66	62
	Δωμάτια	2.217	2.142	2.163	2.016
1*	Μονάδες	48	50	52	55
	Δωμάτια	1.095	1.210	1.259	1.286

Πίνακας 3.2 Ξενοδοχειακό Δυναμικό Κεντρικού Τομέα Αθηνών 2019-2022

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος 2019/2020/2021/2022, ίδια επεξεργασία

Σε αυτό το διάστημα παρατηρείται, λοιπόν, αύξηση των μονάδων όλων των κατηγοριών, με εξαίρεση τα ξενοδοχεία 2*, τα οποία, αντίθετα, μειώθηκαν σε αριθμο. Η μεγαλύτερη ανάπτυξη σημειώθηκε στα ξενοδοχεία 4*, τόσο σε μονάδες, όσο και σε δωμάτια, με τις κατηγορίες 3* και 5* να ακολουθούν (INΣΕΤΕ & GBR Consulting, 2022).

Παράλληλα, σε ό,τι αφορά την παρουσία διεθνών ξενοδοχειακών αλυσίδων, έρευνα της GBR Consulting (2022) υποστηρίζει πως το 8% των ξενοδοχείων και το 20% των δωματίων της Αθήνας φέρουν διεθνές brand, με την πλειοψηφία αυτών να ανήκουν στην κατηγορία 5*. Η επένδυση σε νέες ξενοδοχειακές μονάδες αλλά και οι αναβαθμίσεις υπαρχόντων ξενοδοχείων συνέβαλαν ενεργά στη βελτίωση των ξενοδοχειακών υποδομών του κέντρου της Αθήνας, ενισχύοντας το προσφερόμενο προϊόν του σε μια τόσο εύθραυστη για την πορεία του

ελληνικού τουρισμού περίοδο, τόσο κατά τη διάρκεια της πανδημίας όσο και μετά από το πέρας αυτής.

3.3 Επιδόσεις των ξενοδοχείων της Αθήνας

Ακουθώντας το 2019, χρονιά-ορόσημο για τις επιδόσεις των αθηναϊκών ξενοδοχείων, το 2020 αποτέλεσε έτος απωλειών για τον ξενοδοχειακό κλάδο, με την εμφάνιση της πανδημίας COVID-19 να οδηγεί σε αρνητικά μεγέθη καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και την κρίση να συνεχίζεται μέχρι και τον Μάιο του 2021, με πολλά ξενοδοχεία να βρίσκονται εκτός λειτουργίας (ΙΤΕΠ, 2021). Έπειτα, η σταδιακή άρση των περιορισμών και η επαναλειτουργία του συνόλου των ξενοδοχείων της Αθήνας συντέλεσαν στην επαναφορά της ζήτησης και στη βελτίωση των βασικών δεικτών μέχρι το 2022, το οποίο, παρά το γεγονός πως ήταν καλύτερο στο σύνολό του από το 2021, τα αθηναϊκά ξενοδοχεία δεν κατάφεραν κατά τη διάρκειά του να φτάσουν τα επίπεδα πληρότητας του 2019. Ωστόσο, για την ίδια χρονιά τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο και η μέση τιμή των ξενοδοχειακών δωματίων ξεπέρασαν τα προ-πανδημίας δεδομένα (ΙΝΣΕΤΕ & GBR Consulting, 2022). Η εξέλιξη των βασικών δεικτών των ξενοδοχείων της Αθήνας κατά το διαστημα 2019-2022 απεικονίζεται στον Πίνακα 3.3.

<i>Βασικοί Δείκτες</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>
<i>Μέση Πληρότητα</i>	77,4%	20,8%	42,8%	69,1%
<i>RevPAR</i>	82.20€	30€	51.49€	83.95€
<i>ADR</i>	106€	72€	95€	121.45€

Πίνακας 3.3 Βασικοί δείκτες των ξενοδοχείων της Αθήνας από το 2019 έως το 2022

Πηγή: ΙΝΣΕΤΕ (χ.χ.) / ίδια επεξεργασία

Πάντως, παρά το γεγονός πως ο ξενοδοχειακός κλάδος της Αθήνας αντιμετώπισε καλύτερα τις επιπτώσεις της πανδημίας σε σχέση με άλλες πόλεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο, εξακολουθεί έως και σήμερα να παρουσιάζει μια αργή εξέλιξη, με τα αθηναϊκά ξενοδοχεία να υστερούν σημαντικά στους περισσότερους δείκτες απόδοσης από τα ξενοδοχεία πόλεων-ανταγωνιστών, στα οποία σημειώθηκαν κατά το 2022 μεγαλύτερες θετικές μεταβολές.

4. Μεθοδολογία έρευνας

4.1 Σκοπός έρευνας

Σκοπό της έρευνας που υλοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η αποτύπωση του ψηφιακού μετασχηματισμού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Αθήνας κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19 και κατ' επέκταση μέχρι και σήμερα. Στη βάση αυτή, η έρευνα επιδιώκει να δώσει απάντηση στα εξής ερωτήματα:

Α) Ποιες τεχνολογικές αλλαγές επέφερε η πανδημία στα ξενοδοχεία της Αθήνας;

Β) Σε τι βαθμό αξιοποιούνται οι σύγχρονες ψηφιακές τεχνολογίες σήμερα από τις ξενοδοχειακές μονάδες του κέντρου της Αθήνας;

Γ) Πόσο έτοιμα είναι τα ξενοδοχεία να συμμετέχουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό του ξενοδοχειακού κλάδου;

4.2 Ορισμός και επιλογή μεθοδολογίας έρευνας

Ως έρευνα ορίζεται «η συστηματική διερεύνηση και μελέτη υλικών και πηγών με σκοπό την εξακρίβωση γεγονότων και την κατάληξη σε νέα συμπεράσματα» (Αγιομυργιανάκης & Μενεγάκη, 2020). Αντίστοιχα, η ερευνητική διαδικασία, έχοντας ως αφορμή έναν προβληματισμό, επιδιώκει να δώσει απάντηση σε ένα ερευνητικό ερώτημα. Ο ερευνητής καλείται, λοιπόν, να σχεδιάσει τη μεθοδολογία την οποία θα ακολουθήσει σύμφωνα με τον προβληματισμό που έχει τεθεί αλλά και σε συνάρτηση με το υπό εξέταση θέμα του. Η μεθοδολογία έρευνας, η οποία αποτελεί την κατανόηση της ερευνητικής διαδικασίας, συμπεριλαμβάνει τις μεθόδους, τις τεχνικές, τα μέσα και τις διαδικασίες που θα επιλέξει ο ερευνητής για τη διεξαγωγή της έρευνας (Δημητρόπουλος, 2009).

Κατά τον σχεδιασμό της ερευνητικής διαδικασίας, ο ερευνητής οφείλει να καθορίσει, αρχικά, το ερευνητικό του πεδίο, να ορίσει τον σκοπό και τους επιμέρους στόχους του αλλά και να διατυπώσει τα ερευνητικά του ερωτήματα. Στη συνέχεια, προχωρά με τον καθορισμό της ακολουθούμενης μεθοδολογίας, την επιλογή των μεθοδολογικών εργαλείων και τον ορισμό του πληθυσμού αλλά και του δείγματος της έρευνας. Επόμενα βήματα αποτελούν η συλλογή, η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων που έχουν συγκεντρωθεί, ώστε ο ερευνητής να καταλήξει στα απαραίτητα συμπεράσματα (Αγιομυργιανάκης & Μενεγάκη, 2020).

Ανάλογα με το είδος των πηγών που αξιοποιούνται για την εξαγωγή συμπερασμάτων, η επιστημονική έρευνα διακρίνεται σε πρωτογενή ή δευτερογενή. Η πρωτογενής έρευνα αφορά τη συγκέντρωση μη επεξεργασμένου και δημοσιευμένου υλικού και τη μετέπειτα ταξινόμηση, ανάλυση και ερμηνεία του με τη χρήση αντίστοιχων μεθοδολογιών. Από την άλλη, η δευτερογενής έρευνα αναφέρεται στον εντοπισμό, τη μελέτη, την ανάλυση και την παρουσίαση ήδη επεξεργασμένου και δημοσιευμένου υλικού, το οποίο ήδη έχει παραχθεί πρωτογενώς. Κύρια πηγή πληροφοριών για τη δευτερογενή έρευνα συνιστούν τα επιστημονικά άρθρα, βιβλία και εγχειρίδια, αλλά και επίσημα δημοσιευμένα στοιχεία από έγκυρες πηγές όπως π.χ. στατιστικές και κρατικές υπηρεσίες, εκπαιδευτικά ιδρύματα κ.ά. (Κυριαζή, 2011).

Κατά τη διενέργεια μια πρωτογενούς έρευνας, ο ερευνητής καλείται να επιλέξει μεταξύ της ποσοτικής και ποιοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης συλλογής των δεδομένων, προχωρώντας, έτσι, σε ποσοτική ή ποιοτική έρευνα. Η απόφασή του καθορίζεται από τα ερωτήματα που θέτει η έρευνα και την καταλληλότητα της κάθε μεθόδου για τη διερεύνησή τους. Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη διερεύνηση φαινομένων μέσω της συλλογής αριθμητικών δεδομένων και της χρήσης τεχνικών στατιστικής ανάλυσης, οι οποίες επιτρέπουν τη σύγκριση μεταβλητών και επακόλουθα δίνουν τη δυνατότητα εξαγωγής αντικειμενικών εξηγήσεων σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα, ενώ, η αποτελεσματικότητα και αντικειμενικότητα της μεθόδου αυτής επιτυγχάνεται μέσω της διεξαγωγής της έρευνας σε μεγάλο δείγμα πληθυσμού.

Από την άλλη, η ποιοτική έρευνα συνίσταται στη διερεύνηση και την εις βάθος κατανόηση των αντιλήψεων, πεποιθήσεων και εμπειριών συγκεκριμένης ομάδας προσώπων αναφορικά με κάποιο κοινωνικό φαινόμενο, με σκοπό τη δημιουργία βαθύτερης και αρτιότερης γνώσης για το υπό εξέταση φαινόμενο. Χαρακτηριστικά όπως ο ολιστικός ερμηνευτικός χαρακτήρας κοινωνικών φαινομένων, η έμφαση σε βαθιά παρατηρήσιμα δεδομένα και η διεξαγωγή σε πραγματικές συνθήκες, συντελούν στην ευρεία χρήση της ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες. Κεντρικός σε αυτό το πλαίσιο είναι ο ρόλος του ερευνητή, ο οποίος, αφού τοποθετείται στο φυσικό περιβάλλον των υπό εξέταση υποκειμένων, επιχειρεί να δώσει εξήγηση και να ερμηνεύσει φαινόμενα από τη δική του οπτική γωνία. Παράλληλα, ως κυριότερα είδη ποιοτικής έρευνας αναφέρονται η συνέντευξη, η συμμετοχική παρατήρηση, οι μελέτες περίπτωσης, οι ομάδες εστίασης της προσοχής κ.ά. (Ισαρη & Πούρκος, 2015).

Τα μειονεκτήματα που έχουν αποδοθεί κατά καιρούς στην ποιοτική έρευνα αφορούν τον υποκειμενικό χαρακτήρα της μεθόδου, δεδομένης της εναπόθεσης της εξαγωγής

συμπερασμάτων στην προσωπική κρίση και αντιληψη του ερευνητή αλλά και το περιορισμένο εύρος του εξεταζόμενου δείγματος που τη χαρακτηρίζει, λόγω της ανάγκης για βαθύτερη προσέγγιση και συλλογή δεδομένων (Αγιομυργιανάκης & Μενεγάκη, 2020).

Στην παρούσα διπλωματική εργασία επιλέχθηκε ο συνδυασμός πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας με σκοπό να διεξαχθεί μια σφαιρική ανάλυση του υπό εξέταση ζητήματος και να επιτευχθεί η εξαγωγή των βέλτιστων συμπερασμάτων. Έπειτα, η ερευνήτρια επέλεξε να προσεγγίσει το θέμα της με ποιοτική έρευνα, με τη μέθοδο των συνεντεύξεων, κρίνοντας πως η μέθοδος αυτή ανταποκρίνεται κατάλληλα στη διερεύνηση των ερωτημάτων που έχει θέσει αλλά και στον χαρακτήρα του φαινομένου που επιθυμεί να εξετάσει.

4.3 Επιλογή και μορφή ερευνητικού εργαλείου

Ως εργαλείο της ποιοτικής έρευνας που διεξήχθη, η ερευνήτρια επέλεξε τη συνέντευξη, η οποία αποτελεί ίσως την πιο διαδεδομένη μέθοδο συλλογής πληροφοριών, ελέγχου και ερμηνείας των ερευνητικών ερωτημάτων μιας έρευνας. Η συνέντευξη αποτελεί μια διαδικασία η οποία δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να αντλήσει δεδομένα μέσω της ανάλυσης του λόγου των συμμετεχόντων, προσφέροντας, έτσι, ιδιαίτερης αξίας στοιχεία, τα οποία δεν θα μπορούσαν να αποκτηθούν με καμία άλλη μέθοδο έρευνας και επιτρέποντας τόσο τη διευκρίνιση των απαντήσεων όσο και τη βαθύτερη προσέγγιση του διερευνώμενου θέματος (Ισαρη & Πούρκος, 2015). Κύρια χαρακτηριστικά της συνέντευξης αποτελούν η αμεσότητα, η αλληλεπίδραση μεταξύ ερωτώμενου και ερευνητή και η δυνατότητα αξιοποίησης σκέψεων, εμπειριών και συναισθημάτων.

Ανάλογα με τη δομή και την αυστηρότητα με την οποία έχουν δομηθεί, οι συνεντεύξεις χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: δομημένες, ημι-δομημένες και μη δομημένες-ελεύθερες. Ως ενδεικτική για την παρούσα διπλωματική εργασία, επιλέγεται η χρήση της δομημένης συνέντευξης, η οποία θα δώσει τη δυνατότητα στην ερευνήτρια να καθορίσει τις ερωτήσεις τις οποίες θα θέσει στους συμμετέχοντες, προσανατολίζοντας, έτσι, τη συζήτηση στα σημεία στα οποία θέλει εκείνη να διαφωτίσει, με σκοπό να συλλεχθούν τα απαραίτητα δεδομένα και να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα.

Με δεδομένο, μάλιστα, το γεγονός πως στις δομημένες συνεντεύξεις οι ερωτήσεις είναι ίδιες για όλους τους συμμετέχοντες, δίνεται η δυνατότητα στην ερευνήτρια να εξετάσει το

ερευνώμενο ζήτημα πολυπλεύρως, καταλήγοντας σε πιο σφαιρικά και έγκυρα συμπεράσματα (Πουρκός & Δαφέρμος, 2010).

Εξίσου καθοριστικός για την αποτελεσματικότητα της συνέντευξης θεωρείται και ο ρόλος των ερωτήσεων που αυτή συμπεριλαμβάνει. Οι κυριότεροι τύποι ερωτήσεων που συναντώνται σε συνεντεύξεις μπορούν να λάβουν τη μορφή ανοικτού ή κλειστού τύπου, να αποτελούν εισαγωγικές ή συμπερασματικές ερωτήσεις, να προσπαθούν να εκμαιεύσουν γεγονότα ή απόψεις σχετικά με το υπό έρευνα θέμα ή να αφορούν μια υπόθεση ή μελλοντική κατάσταση για την οποία επιθυμεί να πληροφορηθεί ο ερευνητής (Δημητρόπουλος, 2009).

4.4 Σχεδιασμός της συνέντευξης και στάδια της έρευνας

Ο σχεδιασμός και η διεξαγωγή μιας συνέντευξης αποτελεί ένα σύνθετο, χρονοβόρο και απαιτητικό εγχείρημα, αφού πέρα από τη σωστή επιλογή και διατύπωση των ερωτήσεων, προϋποθέτει μια ευρύτερη προετοιμασία από την πλευρά του ερευνητή. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού η συνέντευξη της παρούσας ερευνητικής διαδικασίας σχεδιάστηκε και διεξήχθη σύμφωνα με τα παρακάτω στάδια, όπως τα παρουσιάζουν οι Ίσαρη & Πούρκος (2015) αλλά και η Κεδράκα (2008) :

1) Καθορισμός του ερευνητικού πεδίου, του στόχου και των ερωτημάτων

Το ερευνητικό ενδιαφέρον της παρούσας εργασίας στρέφεται γύρω από το σύγχρονο ζήτημα του ψηφιακού μετασχηματισμού του ξενοδοχειακού κλάδου. Ειδικότερα, στόχο της έρευνας αποτελεί η αποτύπωση του ψηφιακού μετασχηματισμού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Αθήνας εν καιρώ πανδημίας αλλά και στη μετέπειτα εποχή, ενώ τα επιμέρους ερωτήματα αφορούν την εξέταση των τεχνολογικών αλλαγών που έχει φέρει η πανδημία στα εν λόγω ξενοδοχεία, τη διερεύνηση της σημερινής τους κατάστασης σε ό,τι αφορά τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών αλλά και την αξιολόγηση της ετοιμότητάς τους για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του ξενοδοχειακού κλάδου.

2) Επιλογή δείγματος της έρευνας

Η δειγματοληψία αποτελεί σημαντικό κομμάτι του ερευνητικού σχεδιασμού, καθώς η επιλογή του δείγματος επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα των δεδομένων που συλλέγονται και κατ'επέκταση τα ίδια τα αποτελέσματα της έρευνας. Κύριο μέλημα του ερευνητή στην προσπάθεια εξαγωγής των βέλτιστων συμπερασμάτων συνιστά η όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτική

επιλογή δείγματος από τον πληθυσμό-στόχο τον οποίο ερευνά, ο οποίος σε αυτή την περίπτωση είναι τα ξενοδοχεία 3*, 4* και 5* του κέντρου της Αθήνας. Η έρευνα προσανατολίστηκε αρχικά συγκεκριμένα στα ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων, με τη λογική ότι αυτές οι κατηγορίες ξενοδοχείων είναι πιο πιθανό να έχουν προχωρήσει στον ψηφιακό τους μετασχηματισμό, ενώ, στη συνέχεια συμπεριλήφθηκαν και δύο ξενοδοχεία 3 αστέρων, τόσο ώστε να διερευνηθεί αν υπάρχει πράγματι μεγάλη διαφορά στη χρήση των τεχνολογιών μεταξύ των τριών κατηγοριών, όσο και για να καταλήξει η ερευνήτρια σε ένα πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα της ξενοδοχειακής αγοράς της Αθήνας.

Έπειτα, επιλέχθηκε δείγμα 10 ξενοδοχείων του πληθυσμού-στόχου με τη μέθοδο της μη πιθανοτικής/μη τυχαίας δειγματοληψίας, η οποία παρέχει την ευκαιρία επιλογής του δείγματος κατά την υποκειμενική κρίση του ερευνητή. Η προσέγγιση που εφαρμόστηκε ήταν η δειγματοληψία ποσόστωσης με σκοπό να επιτραπεί στην ερευνήτρια να καθορίσει το πλήθος των συμμετεχόντων από κάθε κατηγορία ξενοδοχείων, ενώ, ακολούθησε δειγματοληψία διευκόλυνσης, με την ερευνήτρια να απευθύνεται σε συμμετέχοντες εύκολα προσεγγίσιμους, λόγω της επαγγελματικής της θέσης (Αγιομυργιανάκης & Μενεγάκη, 2020).

Τα επιλεγμένα ξενοδοχεία εκπροσωπήθηκαν από 10 άτομα, ανάμεσά τους γενικοί διευθυντές, διευθυντές διαφόρων τμημάτων αλλά και υπαλληλοι υποδοχής, οι οποίοι αποτέλεσαν την πλειοψηφία. Η διαφορετικότητα του δείγματος ως προς τη θέση την οποία κατέχει εντός της επιχείρησης αποσκοπεί στην ευρύτερη διερεύνηση του ζητήματος που εξετάζεται από αρκετές σκοπιές.

Στον Πίνακα 4.1 παρουσιάζονται τόσο στοιχεία για τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα, όσο και τα χαρακτηριστικά των ξενοδοχειακών μονάδων τις οποίες εκπροσωπούν, ενέργεια που εξυπηρετεί την εξέταση των υπαρχουσών διαφορών μεταξύ των ξενοδοχειακών κατηγοριών.

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΥ	ΙΔΙΟΤΗΤΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΥ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ
E1	General Manager	5*	Μέλος διεθνούς ξενοδοχειακής αλυσίδας
E2	Marketing Manager	5*	Μέλος διεθνούς ξενοδοχειακής αλυσίδας
E3	Receptionist	4*	Ανεξάρτητη ελληνική ξενοδοχειακή μονάδα
E4	Receptionist	5*	Μέλος διεθνούς ξενοδοχειακής αλυσίδας
E5	Receptionist	3*	Ανεξάρτητη ελληνική ξενοδοχειακή μονάδα
E6	Marketing Manager	4*	Smart Hotel Μέλος διεθνούς ξενοδοχειακής αλυσίδας
E7	General Manager	5*	Smart Hotel Ελληνική boutique επιχείρηση
E8	Receptionist	5*	Ελληνική ξενοδοχειακή αλυσίδα
E9	Receptionist	4*	Smart Hotel Ελληνική επιχείρηση
E10	Receptionist	3*	Franchise μονάδα διεθνούς ξενοδοχειακής αλυσίδας

Πίνακας 4.1 Στοιχεία συμμετεχόντων έρευνας και των ξενοδοχείων που εκπροσωπούν

3) Προετοιμασία και σχεδιασμός συνεντεύξεων

Κεντρικός άξονας του σχεδιασμού της συνέντευξης αποτελεί η συσχέτιση των ερωτήσεων που θα επιλεγθούν με μια σειρά θεματικών αξόνων που θα ανταποκρίνονται στον σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Προς αυτή την κατεύθυνση συμβάλλει ο σχεδιασμός ενός Οδηγού Συνέντευξης, ο οποίος περιλαμβάνει το σύνολο των επιλεγμένων ερωτήσεων και έχει ως στόχο να καθοδηγήσει τον ερευνητή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Στην παρούσα εργασία ο Οδηγός Συνέντευξης παρατίθεται στο παράρτημα.

Για τη σύνταξη των ερωτήσεων της παρούσας έρευνας έγινε χρήση ενός μείγματος διαφορετικού τύπου και περιεχομένου ερωτήσεων, ώστε να συλλεχθεί η μεγαλύτερη δυνατή ποσότητα δεδομένων των ερωτώμενων και να εξασφαλισθεί η βαθύτερη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Συγκεκριμένα, συμπεριλήφθηκαν 10 ερωτήσεις οι οποίες είχαν ως στόχο να διερευνήσουν τον βαθμό στον οποίο επηρεάστηκε η χρήση σύγχρονης τεχνολογίας από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Αθήνας λόγω της πανδημίας αλλά και να αξιολογήσουν την ψηφιακή κατάσταση και ετοιμότητα των εν λόγω επιχειρήσεων για τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό. Για αυτό το λόγο οι ερωτήσεις είναι μεν στοχευμένες, χωρίς, όμως, να στερείται στους συμμετέχοντες η δυνατότητα παράθεσης των προσωπικών απόψεων τους, στοχεύοντας, παράλληλα, στη διερεύνηση γεγονότων που αφορούν τόσο την παρούσα ψηφιακή κατάσταση του ξενοδοχειακού κλάδου όσο και τις μελλοντικές προοπτικές των ξενοδοχείων.

Αναφορικά με τον χρόνο και τον τόπο συνάντησης, κρίσιμους παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την ομαλή πορεία της συνέντευξης, η ερευνήτρια συνάντησε τους συμμετέχοντες σε διαθέσιμους χώρους των ξενοδοχείων όπου εργάζονται, σε χρόνο που καθορίστηκε ύστερα από τηλεφωνική επικοινωνία μαζί τους και μέσα στα χρονικά πλαίσια της εργασίας τους.

4) Προσέγγιση των συμμετεχόντων

Κύριο συστατικό μιας επιτυχημένης συνέντευξης αποτελεί η επικοινωνία μεταξύ του ερευνητή και του συνεντευξιαζόμενου, ενώ η αρχική προσέγγιση διαμορφώνει ανάλογα τις εντυπώσεις και τον βαθμό εμπιστοσύνης, η οποία είναι καταλυτική σε αυτή την περίπτωση. Κατά την πρώτη επικοινωνία με τον ερωτώμενο θα πρέπει να γνωστοποιείται ξεκάθαρα ο σκοπός της προσέγγισης, η επιλογή του ατόμου αλλά και το περιεχόμενο και οι συνθήκες υπό τις οποίες θα διεξαχθεί η συνέντευξη.

Αντίστοιχα, η ερευνήτρια επικοινωνήσε τηλεφωνικά με κάθε έναν από τους συμμετέχοντες και ακολούθησε την ενδεδειγμένη διαδικασία. Αφού εξηγήθηκαν λεπτομερώς οι στόχοι της έρευνας και οι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή τους, δέχθηκαν πρόταση να συμμετέχουν στην έρευνα, την οποία, αφού αποδέχθηκαν, η ερευνήτρια φρόντισε να λάβει την έγκρισή τους για ηχογράφηση των συνεντεύξεων με χρήση μαγνητοφώνου. Τέλος, προς απαλειφή τυχόν επιφυλάξεων, οι συμμετέχοντες διαβεβαιώθηκαν τόσο ότι θα διατηρηθεί η ανωνυμία τους όσο

και ότι οι ηχογραφημένες συνομιλίες θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της εργασίας.

5) Διεξαγωγή των συνεντεύξεων και αντιμετώπιση δυσκολιών

Κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης ο ερευνητής οφείλει να εξασφαλίσει την άνεση του συνομιλητή του αλλά και να οικοδομήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Για το λόγο αυτό η ερευνήτρια φρόντισε, μετά τις απαραίτητες συστάσεις, να επαναλάβει τα όσα λέχθηκαν τηλεφωνικά και να απαντήσει σε οποιαδήποτε αρχική απορία είχαν οι συμμετέχοντες. Οι συνομιλητές είχαν επίσης την επιλογή να διαβάσουν τις ερωτήσεις, σε περίπτωση που προτιμούσαν να προετοιμάσουν πρωτύτερα την απάντησή τους.

Παράλληλα, έγινε προσπάθεια από την πλευρά της ερευνήτριας να παροτρύνει τους συνομιλητές να ξεδιπλώσουν ελεύθερα τις απόψεις τους και τις προσωπικές τους σκέψεις πάνω στις επιλεγμένες ερωτήσεις, χωρίς ωστόσο να χάνεται η εστίαση στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν. Σχετικά με προβλήματα κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, προέκυψαν κάποιες διακοπές μικρής διάρκειας στην περίπτωση κάποιων από τους υπαλλήλους υποδοχής, οι οποίοι δυστυχώς δεν μπόρεσαν να εξασφαλίσουν τη διεξαγωγή της συνέντευξης με διακοπή της εργασίας τους. Έτσι, ενώ η χρονική διάρκεια της πλειοψηφίας των συνεντεύξεων κυμαινόταν στα 30 λεπτά, σε δύο περιπτώσεις υπερέβη κατά 10 λεπτά τον προβλεπόμενο χρόνο. Παρ' όλα αυτά οι συνεντεύξεις διεξάχθηκαν ομαλά, παρά τις μικρές καθυστερήσεις που προέκυψαν, αφού το κλίμα που είχε δημιουργηθεί μεταξύ της ερευνήτριας και των συνομιλητών επέτρεψε τη συνέχεια στην κανονική ροή της συνομιλίας.

Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα στο χρονικό διάστημα από 24/4/2023 μέχρι 7/5/2023, διάστημα μεγαλύτερο από το αρχικά προβλεπόμενο, λόγω των διαφορετικών ωραρίων εργασίας και του μειωμένου ελεύθερου χρόνου των συμμετεχόντων. Τέλος, καθυστέρηση υπήρξε και στην έναρξη της όλης διαδικασίας συνεντεύξεων, γεγονός που συνέβαλε αρνητικά στη διαθεσιμότητα των συμμετεχόντων, αφού ουσιαστικά είχε ξεκινήσει η σεζόν για τα ξενοδοχεία της Αθήνας.

6) Ανάλυση και ερμηνεία των συλλεχθέντων δεδομένων

Μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων ακολούθησε η απομαγνητοφώνηση των συνομιλιών και η μετατροπή του προφορικού λόγου σε γραπτό, μια διαδικασία εξαιρετικά χρονοβόρα και απαιτητική, δεδομένου το ότι η αποτύπωση των δεδομένων πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο λεπτομερής και αντιπροσωπευτική, ώστε να ληφθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα. Κάτι τέτοιο

δε θα ήταν δυνατό σε περίπτωση που η ερευνήτρια αρκούταν στην απλή χειρόγραφη καταγραφή των συζητήσεων. Κατά το τελευταίο μέρος της ερευνητικής διαδικασίας, η ερευνήτρια προσπάθησε να τηρήσει αντικειμενική διευρευνητική στάση κατά την ανάλυση των δεδομένων και να αποστασιοποιηθεί από οποιαδήποτε προσωπική της άποψη, προχωρώντας στην παράθεση των εμπειριών και των απόψεων των συμμετεχόντων, ενέργειες καταλυτικής σημασίας για την εξαγωγή έγκυρων αποτελεσμάτων.

5. Αποτελέσματα έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας, όπως αυτά προέκυψαν από τις απαντήσεις των στελεχών του δείγματος των ξενοδοχείων της Αθήνας. Οι απαντήσεις καταγράφονται σύμφωνα με τη σειρά των ερωτήσεων, όπως αυτές παρουσιάζονται στον Οδηγό Συνέντευξης (Παράρτημα).

Ερώτηση 1: Θεωρείτε πως η πανδημία του COVID-19 ενίσχυσε τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών και προώθησε τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού του ξενοδοχείου;

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε πως η πανδημία επηρέασε ελάχιστα ή καθόλου τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών από την πλευρά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ενώ οι λόγοι διέφεραν ανάλογα στην κάθε περίπτωση. Συγκεκριμένα, τρία από τα ξενοδοχεία που συμμετείχαν στην έρευνα έκαναν ήδη χρήση σύγχρονων ψηφιακών τεχνολογιών πριν από την πανδημία (E1, E4, E8), απαντώντας, έτσι, πως «ο COVID-19 δεν επηρέασε καθοριστικά την υιοθέτηση των τεχνολογιών, αλλά μάλλον ενίσχυσε την εξοικείωση με αυτές και τη χρήση τους από την πλευρά των πελατών» (E4), «επισπεύδοντας διαδικασίες ενσωμάτωσης τεχνολογικών εργαλείων που είχαν ήδη δρομολογηθεί» (E8).

Ταυτόχρονα, όπως επισημαίνει η E4, η διεθνούς φήμης αλυσίδα υπό την οποία λειτουργεί η επιχείρηση «βρίσκεται ήδη σε τροχιά ψηφιακού μετασχηματισμού από το 2016, επενδύοντας τα τελευταία χρόνια σε νέες τεχνολογίες που ενισχύουν την εμπειρία διαμονής αλλά και τη λειτουργικότητα των ξενοδοχειακών μονάδων». Αντίστοιχη αναφορά έγινε από την E8 για την προσπάθεια προσαρμογής του ξενοδοχείου στη νέα ψηφιακή εποχή ήδη από το 2014, κεντρικό στόχο της στρατηγικής του ομίλου ξενοδοχείων όπου ανήκει η μονάδα.

Έπειτα, καμία απολύτως αλλαγή δε σηματοδότησε η πανδημία στα smart hotels που συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα (E6, E7, E9), αφού, λόγω του χαρακτήρα τους, ήταν ήδη

εξοπλισμένα με εφαρμογές και λύσεις τελευταίας τεχνολογίας, ενώ, ταυτόχρονα, ένας από τους συμμετέχοντες δήλωσε χαρακτηριστικά πως, «δεδομένου ότι το έξυπνο ξενοδοχείο μας άνοιξε τις πόρτες του μόλις το 2021, μετά το ξέσπασμα της πανδημίας, η δημιουργία του ήρθε κατά κάποιον τρόπο ως απάντηση στην τάση της τεχνολογικής εξοικείωσης που προώθησε ο COVID-19, πιστεύοντας ότι πλέον το προϊόν μας μπορεί να απευθύνεται σε μεγαλύτερο κοινό» (E7).

Από τους υπόλοιπους συμμετέχοντες, η E5 θεωρεί πως η πανδημία δεν επηρέασε στο ελάχιστο τη λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησης, αφού, όπως συγκεκριμένα αναφέρει, «είναι λίγο πίσω σε ό,τι αφορά την τεχνολογία», χωρίς να τίθεται ζήτημα ενσωμάτωσης σύγχρονων τεχνολογιών. Στο ίδιο μήκος κύματος κινούνται και οι συνθήκες σε άλλα δύο ξενοδοχεία του δείγματος, με τους E3 και E10 να πληροφορούν την ερευνήτρια πως προχώρησαν μόνο σε ελάχιστες τεχνολογικές προσθήκες, απαραίτητες για την εξυπηρέτηση των επισκεπτών κατά την υγειονομική κρίση. Αντίθετα, η E2 δήλωσε πως η υγειονομική κρίση συνέβαλε στην υιοθέτηση περισσότερων τεχνολογιών εντός της ξενοδοχειακής μονάδας όπου εργάζεται, με την επιχείρηση να προχωρά σε χρήση «τεχνολογικών εργαλείων που ήρθαν να συμπληρώσουν την εμπειρία του πελάτη και να καλύψουν τις σύγχρονες ανάγκες του».

Ερώτηση 2: Η επιχείρηση προχώρησε μετά την εμφάνιση της πανδημίας σε ενσωμάτωση ή έχει σκεφθεί την πιθανότητα ενσωμάτωσης καινοτόμων ψηφιακών λύσεων; Συγκαταλέγονται σε αυτές Mobile Applications, Τεχνητή Νοημοσύνη, IoT, Βιομετρική Τεχνολογία, Data Analytics, VR και AR, έξυπνες συσκευές και αυτοματισμοί; Εάν όχι, για ποιους λόγους;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, γίνεται σαφές πως η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δεν προχώρησε σε κάποια εκτεταμένη ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών μετά την πανδημία. Συγκεκριμένα, κάποιες από αυτές (E1, E4, E8) έκαναν ήδη χρήση μιας σειράς τεχνολογιών, όπως Mobile Apps, μέσω των οποίων οι πελάτες είχαν στη διάθεσή τους μια σειρά υπηρεσιών όπως check-in/out, διαμόρφωση κρατήσεων, ενημέρωση, room service κ.ά, ενώ, στις μισές από τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις (E1,E2,E4,E8) παρατηρήθηκε εκτεταμένη χρήση τόσο των social media, όσο και των Data Analytics, με στόχο τη βελτίωση των ιστοσελίδων και των εφαρμογών τους, τη διερεύνηση των προτιμήσεων των πελατών αλλά και την προσαρμογή των παρεχόμενων υπηρεσιών τους με γνώμονα αυτές.

Επιπρόσθετα, χρήση Cloud Computing για τη βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών καταγράφεται πριν την πανδημία σε τρεις από αυτές (E1, E4, E8), με την E4 να δηλώνει ότι «*ήδη από το 2019 μπήκε σε εφαρμογή η μεταφορά του κέντρου δεδομένων αλλά και της πλειοψηφίας των επιχειρησιακών λειτουργιών στο Cloud*», ενώ, οι E1, E2, E4, E8 αναφέρθηκαν επίσης σε αυτοματοποίηση καθημερινών διαδικασιών μέσω αναβαθμισμένων συστημάτων διαχείρισης των μονάδων (PMS), αύξησης των εσόδων (RMS) κ.ά..

Διερευνώντας, τώρα, την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών μετά το ξέσπασμα της πανδημίας, παρατηρείται, σύμφωνα με τους E1, E4, E8, πως αρχικά οι εν λόγω επιχειρήσεις προχώρησαν σε αναβάθμιση των Mobile Apps τους, στοχεύοντας σε περαιτέρω εξατομίκευση της διαμονής των πελατών τους και παροχή ενός φάσματος ανέπαφων υπηρεσιών. Παράλληλα, η επιχείρηση που εκπροσωπεί η E4 διαθέτει πλέον σύστημα ξενοδοχειακής διαχείρισης (PMS) αποκλειστικά βασισμένο στο Cloud, έχει πρόσβαση σε κεντρικό σύστημα κρατήσεων, κοινό για όλα τα ξενοδοχεία της αλυσίδας, ενώ, πρόσθεσε επίσης στον τεχνολογικό της εξοπλισμό μια σύγχρονη πλατφόρμα δεδομένων πελατών, όπου συγκεντρώνονται και αναλύονται τα δεδομένα των επισκεπτών που συλλέγει η μονάδα από κάθε πηγή για μελλοντική χρήση (αυτοματοποίηση μάρκετινγκ, διαμόρφωση προφίλ κ.ά.).

Στη συνέχεια, σε αναβάθμιση του προγράμματος αφοσίωσης πελατών με τεχνολογία AI προχώρησε το ξενοδοχείο που διευθύνει ο E1, ενώ η μονάδα όπου απασχολεί την E2, στον σχεδιασμό μιας εφαρμογής για κινητά, αλλά και για tablet, τα οποία έχουν τοποθετηθεί στα δωμάτια του ξενοδοχείου, στοχεύοντας, έτσι, στην αναβάθμιση της συνολικής εμπειρίας του πελάτη αλλά και στη μείωση της χρήσης χαρτιού και του περιβαλλοντικού αποτυπώματος του ξενοδοχείου. Επίσης, σε άλλη επιχείρηση καταγράφηκε προσθήκη ψηφιακής συσκευής για ανάγνωση-σάρωση διαβατηρίων και καρτών, με σκοπό την αυτοματοποίηση του check-in και της καταχώρησης στοιχείων αλλά και ενσωμάτωση ενός ψηφιακού θυρωρού (digital concierge) για την 24ωρη εξυπηρέτηση των πελατών (E8). Τέλος, σε ό,τι αφορά τα υπόλοιπα ξενοδοχεία, κάποια ξεκίνησαν να προσφέρουν στους επισκέπτες την επιλογή ανέπαφου check in/out μέσω των ιστοσελίδων τους (E3, E10) ή να διαθέτουν έναν εικονικό βοηθό (chatbot) για την 24ωρη online εξυπηρέτηση των πελατών τους (E10).

Στον αντίποδα βρίσκονται, σαφώς, τα smart hotels που απαρτίζουν την έρευνα, τα οποία είναι εξοπλισμένα με μια ευρεία γκάμα σύγχρονων τεχνολογιών. Ειδικότερα, πέρα από τη χρήση υποστηρικτικών τεχνολογιών, όπως Data Analytics και Cloud, στις οποίες αναφέρθηκαν οι

εκπρόσωποι των ξενοδοχείων (E6,E7,E9) κατά τις συνεντεύξεις, και οι τρεις μονάδες διαθέτουν Mobile Applications, μέσω των οποίων οι φιλοξενούμενοι μπορούν να κάνουν check-in/out, να παραλάβουν το ηλεκτρονικό τους κλειδί για να εισέλθουν στο δωμάτιο αλλά και να διαχειριστούν ολοκληρωτικά τη διαμονή τους. Όπως επεσήμανε, δε, ο E7, «μέσω της εφαρμογής, οι πελάτες έχουν στη διάθεση τους και υπηρεσία *Digital Concierge* για την άμεση εξυπηρέτησή τους και την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου, σύμφωνα με τις ανάγκες και απαιτήσεις τους». Παράλληλα, καταγράφηκε χρήση τεχνολογίας VR και AI και η ύπαρξη έξυπνων συσκευών, αυτοματισμών και του απαραίτητου δικτύου IoT. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την E9, στην υποδοχή του ξενοδοχείου διατίθεται tablet για γρήγορο check-in/out αλλά και ένας «έξυπνος» διαδραστικός καθρέφτης (smart mirror) για πληροφόρηση των πελατών. Ταυτόχρονα, τόσο ο E7, όσο και η E9 αναφέρθηκαν σε παροχή εικονικής περιήγησης (virtual tour) 360° μέσω της ιστοσελίδας των ξενοδοχείων.

Σε ό,τι αφορά την ψηφιακή τεχνολογία που χρησιμοποιείται εντός των δωματίων, οι φιλοξενούμενοι μπορούν να διαμορφώσουν τον χώρο και να ελέγξουν πλήρως όλες τις λειτουργίες του, σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους, χάρη στην ύπαρξη αυτοματισμών για τη ρύθμιση της θερμοκρασίας, του φωτισμού, των κουρτινών κ.ά., τους οποίους διαχειρίζονται οι πελάτες μέσω των ειδικά σχεδιασμένων διαδραστικών εφαρμογών που έχουν στη διάθεσή τους (E6,E7,E9), μέσω tablet (E6) ή ακόμα και με τη βοήθεια smart TV τεχνολογίας AI που θα βρουν στα δωμάτιά τους (E7,E9). Με τον ίδιο τρόπο έχουν τη δυνατότητα να προγραμματίσουν την «έξυπνη» αφύπνισή τους (E7) αλλά και να σχεδιάσουν το σύνολο της διαμονής τους, όπως π.χ. να πραγματοποιήσουν παραγγελίες, κρατήσεις για μεταφορά ή για ψυχαγωγία κ.ά. (E6,E7,E9). Τέλος, στην επιχείρηση όπου εργάζεται η E9, διατίθεται στα δωμάτια και smart table, ένα έξυπνο τραπέζι για τη φόρτιση κινητών και άλλων ηλεκτρονικών συσκευών.

Εστιάζοντας τώρα στους λόγους για τους οποίους η πλειοψηφία των επιλεγμένων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, εκτός των smart hotels, είτε δεν έχει προχωρήσει σε μια ευρεία ενσωμάτωση καινοτόμων ψηφιακών λύσεων είτε δεν έχει υιοθετήσει καθόλου ψηφιακά εργαλεία, οι απαντήσεις ποικίλουν ανάλογα με την κάθε επιχείρηση. Αρχικά, ο E1 δήλωσε πως, παρά το γεγονός πως η επιχείρηση αποτελεί μέλος γνωστής ξενοδοχειακής αλυσίδας, πρωτοπόρας σε ενσωμάτωση τεχνολογιών αιχμής, δεν προβλέπεται περαιτέρω τεχνολογική αναβάθμιση σε ό,τι αφορά την εμπειρία του πελάτη, κυρίως λόγω της επιθυμίας να παραμείνει αναλλοίωτος ο κλασικός και διαχρονικός χαρακτήρας του ξενοδοχείου αλλά και της πρόθεσης

για εστίαση στην προσωπική επαφή με τον πελάτη. Η Ε2, από την άλλη, παραδέχθηκε πως οι θετικές σκέψεις για μελλοντική ενσωμάτωση ψηφιακών λύσεων που θα ενισχύσουν την εμπειρία διαμονής, προσκρούουν στην έλλειψη τεχνολογικών δυνατοτήτων και υποδομών της μονάδας αλλά και στην υποχρεωτική συμμόρφωση με τις κατευθύνσεις που έρχονται από την κεντρική επιχείρηση. Αποκάλυψε, δε, πως *«επόμενο βήμα ίσως να είναι η προσθήκη κάποιων έξυπνων συσκευών»*, ενώ απέρριψε κατηγορηματικά την πιθανότητα χρήσης ρομπότ εντός του ξενοδοχείου.

Από την άλλη, η Ε8, δήλωσε πως *«ως μέλος ελληνικής ξενοδοχειακής αλυσίδας μεσαίου μεγέθους, το τεχνολογικό επίπεδο της επιχείρησης είναι λογικό να διαφέρει από το επίπεδο μεγάλων διεθνών ξενοδοχειακών αλυσίδων»*, τονίζοντας, ωστόσο, πως *«εδώ και χρόνια ο Όμιλος πρωτοστατεί στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, κάνοντας τη διαφορά για τα ελληνικά δεδομένα, ακόμα και πριν την εμφάνιση της πανδημίας»*..

Έπειτα, προχωρώντας στα ξενοδοχεία στα οποία δεν έχει δρομολογηθεί κάποιου είδους τεχνολογική ενσωμάτωση, ο Ε3 εστίασε στην επιθυμία να διατηρηθεί *«ο ανθρώπινος χαρακτήρας της εξυπηρέτησης»* αλλά και στην *«αδυναμία των πελατών να χειριστούν ακόμα και απλές διαδικασίες»*, γεγονότα που δικαιολογούν τη μη υιοθέτηση ψηφιακών λύσεων και την απόφαση της διοίκησης να προχωρά μόνο σε μικρές, απαραίτητες αλλαγές στα τεχνολογικά συστήματα υποστήριξης των ξενοδοχειακών διαδικασιών και όχι στην τεχνολογική αναβάθμιση της εξυπηρέτησης του πελάτη. Παράλληλα, ως άλλη αιτία παρουσιάζεται και η ανεπάρκεια οικονομικών πόρων από την πλευρά της επιχείρησης, η οποία λειτουργεί ανεξάρτητα και δεν ανήκει σε κάποια αλυσίδα.

Στην ανθρώπινη διάσταση της εξυπηρέτησης των πελατών στοχεύει και η ξενοδοχειακή επιχείρηση που εκπροσωπεί ο Ε5, με τη διοίκηση να θεωρεί επαρκείς τις βασικές υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες κατά τη διαμονή τους αλλά και να εμφανίζεται απρόθυμη να επενδύσει σε τεχνολογία για την διευκόλυνση των εργαζομένων. Η απροθυμία αυτή, ωστόσο, συνδυάζεται τόσο με την έλλειψη οικονομικών πόρων που εμποδίζει την επιχείρηση να εξελιχθεί τεχνολογικά, όσο και με την άγνοια για τις τεχνολογικές εξελίξεις που χαρακτηρίζει τη διοίκηση.

Τέλος, σύμφωνα με τον Ε10, η επιχείρηση 3*, η οποία λειτουργεί ως franchise μέλος διεθνούς ξενοδοχειακής αλυσίδας, δε διαθέτει κάποιο πλάνο για επένδυση σε σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία μιας και δεν ακολουθεί της τεχνολογικές τάσεις που υιοθετούνται στο εξωτερικό της

υπόλοιπες επιχειρήσεις της αλυσίδας, ούτε διαθέτει από μόνη της τα απαραίτητα εφόδια για να προβεί σε μια τέτοια κίνηση.

Ερώτηση 3: Έχετε προβεί στη δημιουργία μιας ψηφιακής στρατηγικής, ώστε να διευκολυνθεί η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών; Εάν δεν έχετε υιοθετήσει κάποιες σύγχρονες τεχνολογίες έως τώρα, πόσο σημαντική κρίνετε αυτή τη διαδικασία σε μια μελλοντική ψηφιακή μετάβαση;

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σε αυτή την ερώτηση διέφεραν. Ανάμεσα σε της που απάντησαν πως ούτε έχει δημιουργηθεί κάποια ψηφιακή στρατηγική ούτε υπάρχει πρόβλεψη για κάτι τέτοιο, ο Ε3 απάντησε πως «*από τη στιγμή που η μονάδα αρκείται στη χρήση βασικών τεχνολογιών για τη λειτουργία της, δεν τίθεται κανένα ζήτημα ψηφιακής στρατηγικής*», ο Ε10, αντίστοιχα, θεωρεί πως «*η εφαρμογή ψηφιακής στρατηγικής είναι μια διαδικασία η οποία θα συνόδευε μια εκτεταμένη, ολοκληρωτική αλλαγή της υιοθετούμενες από την επιχείρηση τεχνολογίες, κάτι που δεν ισχύει στη δική της περίπτωση*», ενώ ο Ε5 φάνηκε να μη γνωρίζει την έννοια της ψηφιακής στρατηγικής αλλά δήλωσε πως «*σίγουρα δεν υπάρχει κάποια τέτοια στρατηγική στο ξενοδοχείο μιας και η χρήση της τεχνολογίας είναι ελάχιστη έως ανύπαρκτη*».

Αντίθετα, σύμφωνα με τους Ε1 και Ε2, οι επιχειρήσεις έχουν αναδιαμορφώσει εν μέρει τη στρατηγική τους ώστε να αφομοιώσουν τις αλλαγές που υιοθετούνται στο τεχνολογικό πεδίο, χωρίς απαραίτητα να διαθέτουν ξεχωριστή ψηφιακή στρατηγική, όπως συμβαίνει στην περίπτωση των Ε4 και Ε8, όπου οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να προσαρμοστούν στη νέα εποχή, λειτουργούν με γνώμονα ένα ψηφιακό στρατηγικό πλάνο, συνυφασμένο με την εταιρική τους στρατηγική. Τέλος, εκπροσωπώντας smart hotels, οι Ε6, Ε7, Ε9 δήλωσαν πως η στρατηγική των ξενοδοχείων στα οποία εργάζονται ή και διοικούν είναι ολοκληρωτικά ψηφιακή, αφού «*το digital στοιχείο είναι ο γνώμονας σύμφωνα με τον οποίο λειτουργεί το ξενοδοχείο μας, είναι η καρδιά όλου του εγχειρήματος*» (Ε7).

Ερώτηση 4: Πιστεύετε ότι η επιχείρηση διαθέτει το απαραίτητο οικονομικό κεφάλαιο και επαρκείς τεχνολογικούς πόρους για να επιτύχει την ψηφιακή της μετάβαση;

Σε ό,τι αφορά τις οικονομικές δυνατότητες των επιχειρήσεων, οι Ε1, Ε2 και Ε4 δήλωσαν πως διαθέτουν τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους για να προβούν σε μια ολοκληρωμένη ψηφιακή μετάβαση αν χρειαστεί, συμμορφώνοντας τη λειτουργία τους στα πρότυπα της διεθνούς αλυσίδας στην οποία ανήκουν. Όπως επεσήμανε, δε, η Ε4 «*η εταιρεία μας εξασφαλίζει όλα τα απαραίτητα μέσα ώστε να καταφέρνει να ανταπεξέρχεται στις σύγχρονες συνθήκες και να*

συμβαδίζει με τα τεχνολογικά επιτεύγματα, αποκτώντας πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών μας».

Ο Ε10, ωστόσο, υποστήριξε πως, καθ' ότι η επιχείρηση αποτελεί μονάδα τύπου franchise διεθνούς ξενοδοχειακής αλυσίδας με ανεξάρτητη λειτουργία, το οικονομικό κεφάλαιο της είναι σχετικά περιορισμένο, ενώ, μικρή έως αμελητέα επενδυτική δυνατότητα διαθέτει και το ξενοδοχείο 3* του Ε3. Έπειτα, η Ε8 δήλωσε πως η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, διαθέτει μια επαρκή οικονομική δυνατότητα για μια τέτοια ενέργεια, συμπληρώνοντας, ωστόσο, ότι θα ήταν χρήσιμη κάποιου τύπου χρηματοδότηση από το κράτος, ώστε να επιταχυνθεί η διαδικασία. Σύμφωνα με τους Ε7 και Ε9, τα κόστη επένδυσης και συντήρησης ενός έξυπνου ξενοδοχείου είναι αρκετά υψηλά, ακόμα και εάν πρόκειται για μονάδες μικρής δυναμικότητας. Παρ' όλα αυτά, και οι δύο επιχειρήσεις διαθέτουν ικανοποιητικούς οικονομικούς πόρους, με τον Ε7 να προσθέτει ότι «*το ξενοδοχείο μπορεί να αντιμετωπίσει μελλοντικά οποιαδήποτε ανάγκη προκύψει και να προχωρήσει σε προσθήκες ψηφιακών λύσεων, ανάλογα με το τι επιτάσσει η τεχνολογική εξέλιξη*». Τέλος, αδυναμία διάθεσης οικονομικών πόρων για τεχνολογικούς σκοπούς επέδειξε και το άλλο ξενοδοχείο 3* της έρευνας, με τον Ε5 να δηλώνει πως «*τα έσοδα ίσα που επαρκούν για τη λειτουργία του ξενοδοχείου, πόσο μάλλον για τέτοιες πρωτοβουλίες*».

Σε ό,τι αφορά τώρα τις τεχνολογικές υποδομές, συστήματα κτλ., δηλαδή τους τεχνολογικούς πόρους που έχουν στη διάθεσή τους τα ξενοδοχεία, επάρκεια επέδειξαν, αρχικά, τα έξυπνα ξενοδοχεία, με τους Ε6,Ε7,Ε9 να δηλώνουν ότι είναι κατάλληλα τεχνολογικά εξοπλισμένα και έτοιμα να προβούν σε περαιτέρω ενσωμάτωση τεχνολογιών αν χρειαστεί. Επιπρόσθετα, το ξενοδοχείο όπου απασχολείται η Ε4, φαίνεται να διαθέτει σημαντικούς τεχνολογικούς πόρους, ενώ, ομολογουμένως, βρίσκεται ήδη σε τροχιά ψηφιακής μετάβασης, με τη συνεντευξιαζόμενη να υποστηρίζει ότι η μητρική ξενοδοχειακή εταιρεία φροντίζει να εξοπλίζει όλους τους franchisees με τα απαραίτητα εφόδια, ώστε να ανταποκρίνονται στις αρχές του brand και του ομίλου που εκπροσωπούν αλλά και να παραμένουν ανταγωνιστικοί. Εστιάζοντας, τώρα, στις υπόλοιπες επιχειρήσεις 5*, η Ε2 επισήμανε πως οι τεχνολογικές δυνατότητες της μονάδας «*αν και ικανοποιητικές, αναπόφευκτα περιορίζονται από την έλλειψη εκτεταμένων τεχνολογικών υποδομών*», ενώ ο Ε1 δήλωσε πως «*η απαραίτητη τεχνολογία είναι διαθέσιμη, αλλά η απόφαση για μια ολοκληρωμένη ψηφιακή μετάβαση δεν είναι κάτι που έχει συζητηθεί*». Από την άλλη, βασικοί τεχνολογικοί πόροι συναντώνται στα υπόλοιπα ξενοδοχεία (Ε3,Ε5,Ε10), με την περίπτωση Ε5 μάλιστα να διαθέτει σχεδόν «*πρωτόγονα συστήματα*».

Ερώτηση 5: Διαθέτει το προσωπικό του ξενοδοχείου τις κατάλληλες ψηφιακές γνώσεις και δεξιότητες για να διαχειριστεί τα σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία; Υπάρχει ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού στην περίπτωση ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών; Πόσο σημαντική θεωρείτε αυτή τη διαδικασία;

Στην πλειοψηφία των υπό έρευνα ξενοδοχείων καταγράφηκαν σχετικά επαρκείς ψηφιακές δεξιότητες. Συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες θεωρούν πως το ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζει τις επιχειρήσεις που εκπροσωπούν διαθέτει από βασικές (E3,E5) έως επαρκείς (E1,E2, E8,E10) ή υψηλού επιπέδου (E4,E6,E7,E9) τεχνολογικές γνώσεις και δεξιότητες χειρισμού των νέων τεχνολογιών, τουλάχιστον σε ό,τι αφορά τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής που βρίσκονται σε επαφή με τον πελάτη. Ειδικότερα, γίνεται λόγος για «ικανοποιητικά καταρτισμένη ομάδα» (E2), αλλά και για «νέους επαγγελματίες του τουρισμού που διαθέτουν ποιοτικές ψηφιακές γνώσεις» (E7). Άλλα στοιχεία που αποκαλύπτουν οι ερωτηθέντες είναι πως οι ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων ποικίλλουν ανάλογα με την ηλικία ή ακόμα και το τμήμα στο οποίο εργάζονται.

Στη συνέχεια, αναφορικά με την ενημέρωση και την εκπαίδευση των εργαζομένων στις νέες τεχνολογίες που υιοθετούνται, σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες επιβεβαίωσαν πως παρέχονται ειδικά σεμινάρια ή/και σχετική ενημέρωση για κάθε τεχνολογική αλλαγή εντός των μονάδων (E1,E2,E4,E6,E7,E8,E9), με τις μεθόδους να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Ειδικότερα, καταγράφηκαν «στοχευμένα εργαστήρια πρακτικής εξάσκησης» (E1), «συνεχής εκπαίδευση μέσω σεμιναρίων αλλά και προσωμοιώσεων πραγματικών σεναρίων» (E8), «λεπτομερής εκμάθηση προγραμμάτων και διαδικασιών on the job, eLearning, σεμινάρια μέσω Zoom αλλά και χρήση του 'Leo', ενός ψηφιακού βοηθού εγκατεστημένου στο Cloud, προγραμματισμένος κατάλληλα για εκπαίδευση και καθοδήγηση των υπαλλήλων» (E4). Διαφορετική αντιμετώπιση παρατηρείται από τις επιχειρήσεις E3 και E5, οι οποίες, λόγω απουσίας αλλαγών στο τεχνολογικό κομμάτι, αρκούνται σε στοιχειώδη ενημέρωση ή βασική καθοδήγηση των εργαζομένων.

Πάντως, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται στο θέμα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εξέφρασε την αναγκαιότητα παροχής τους εντός του

ξενοδοχειακού κλάδου, αφού, σύμφωνα με τον E7 «τα πλεονεκτήματα της τεχνολογίας αξιοποιούνται πραγματικά μόνο μέσω της κατάλληλης χρήσης των ψηφιακών τεχνολογιών» ενώ, ταυτόχρονα, έμφαση δόθηκε από την E4 στην «αμέριστη σημασία που έχει αποκτήσει η

επιμορφωτική διαδικασία του προσωπικού, ώστε να είναι πραγματικά σε θέση να εξυπηρετήσει κατάλληλα τους επισκέπτες», τονίζοντας μάλιστα πως «λαμβάνοντας υπόψη τη σοβαρή έλλειψη εργατικού δυναμικού που χαρακτηρίζει τον ξενοδοχειακό κλάδο, το προσωπικό του ξενοδοχείου και οι ανάγκες του αποτελούν τη Νο 1 προτεραιότητα για τη διοίκηση ».

Ερώτηση 6: Ποια είναι η στάση του προσωπικού απέναντι στην τεχνολογία;

Σε αυτή την ερώτηση οι συμμετέχοντες απαρίθμησαν συμπεριφορές που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι του ξενοδοχειακού κλάδου απέναντι στην ενσωμάτωση καινοτόμας τεχνολογίας στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ειδικότερα, εντοπίζονται, από τη μία «θετική ανταπόκριση και αντιμετώπιση της τεχνολογίας ως προέκταση των υπηρεσιών που παρέχουν και ως βασικό συστατικό της ικανοποίησης του πελάτη» (E7), «εμφανής εξοικείωση με τα τεχνολογικά εργαλεία» (E9), « ενθουσιασμός και όρεξη για χρήση της τεχνολογίας» (E6), ενώ, από άλλους συμμετέχοντες παρατηρείται «ετοιμότητα και επαγγελματισμός» (E1) κατά τη χρήση τους ή και «σιγουριά, η οποία προκύπτει από την καθημερινή τους επαφή με τις σύγχρονες τεχνολογίες αλλά και την κατάλληλη εκπαίδευση που έχουν λάβει».

Από την άλλη, καταγράφονται περιπτώσεις κατά τις οποίες η τεχνολογία δε γίνεται δεκτή πάντοτε με ενθουσιασμό. Συγκεκριμένα, όπως επισημαίνει η E8, η ανταπόκριση των υπαλλήλων ποικίλλει, «με τη νέα γενιά να είναι πιο δεκτική και ευέλικτη, ενώ τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας να δυσκολεύονται να αποδεχτούν τυχόν αλλαγές στον τρόπο εργασίας τους». Ακόμα, οι υπόλοιποι ερωτηθέντες συμπλήρωσαν τη λίστα των συμπεριφορών με τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν κάποιοι υπάλληλοι κατά τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών και την επακόλουθη απροθυμία χρήσης εργαλείων με τα οποία δεν είναι εξοικειωμένοι. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ο E3 « αν για παράδειγμα υιοθετούνταν μια εφαρμογή για κινητά η οποία θα χρησίμευε για τον συντονισμό μεταξύ των τμημάτων του ξενοδοχείου, θα ήταν πρακτικά αδύνατο να συμμετέχουν σε αυτό άτομα από το προσωπικό μας (κυρίως μεγαλύτερης ηλικίας), κάποια από τα οποία είτε δεν έχουν καν smartphone είτε δεν ξέρουν ή δεν επιθυμούν να τα χειριστούν».

Στη διαπίστωση αυτή έρχονται να προστεθούν και τα γλωσσικά εμπόδια, με μεγάλο ποσοστό του προσωπικού να μην είναι σε θέση να κατανοήσει την τεχνολογική ορολογία στα αγγλικά, γεγονός που ενδέχεται να οδηγήσει σε παρερμηνείες και αστοχίες κατά τον χειρισμό των ψηφιακών εργαλείων. Όπως επιβεβαιώνει και ο E1 «σε αντίθεση με τους υπαλλήλους που απασχολούνται στην άμεση εξυπηρέτηση των επισκεπτών, το μεγαλύτερο ποσοστό του

ανθρώπινου δυναμικού που βρίσκεται στις υπόλοιπες θέσεις εργασίας διαθέτει βασικές ή καθόλου γνώσεις της αγγλικής γλώσσας, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για τις προοπτικές ενός καθολικού ψηφιακού μετασχηματισμού εντός του ξενοδοχείου».

Ερώτηση 7: Υπάρχει ενημέρωση των υποψήφιων πελατών σας για τις τεχνολογίες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση; Ποια είναι η ανταπόκρισή τους στην ύπαρξη ή έλλειψη των ψηφιακών τεχνολογιών από την ξενοδοχειακή μονάδα;

Εδώ, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε καταφατικά, συμπληρώνοντας πως οι εν δυνάμει αλλά και οι καθιερωμένοι πελάτες τους ενημερώνονται πλήρως μέσω των διαδικτυακών τους καναλιών, της ιστοσελίδας τους, των social media αλλά και των ειδικά διαμορφωμένων Mobile Applications τους για τις τεχνολογικές παροχές των καταλυμάτων, ενώ, πληροφορίες σχετικά με τα διαθέσιμα τεχνολογικά μέσα κάθε επιχείρησης παρέχουν και οι εργαζόμενοι στο τμήμα υποδοχής των πελατών.

Η ενημέρωση αυτή, ωστόσο, δεν αφορά το σύνολο των τεχνολογικών υποδομών των ξενοδοχείων, αλλά τις υπηρεσίες οι οποίες είναι διαθέσιμες για χρήση από τους πελάτες και οι οποίες συμβάλλουν στη βελτίωση της εμπειρίας διαμονής τους. Βέβαια, σε κάποιες από τις περιπτώσεις που εξετάζονται δεν υπάρχει ανάγκη για λεπτομερέστερη ενημέρωση, με τους πελάτες να ενημερώνονται μόνο μέσω των επίσημων ιστοσελίδων των ξενοδοχείων για τη δυνατότητα ανέπαφου check-in (E3, E10), την επιλογή συνομιλίας με τον εικονικό βοηθό (E10) ή απλώς για την παροχή δωρεάν σύνδεσης WiFi εντός του ξενοδοχείου (E5), μιας και δεν υιοθετείται κάποια άλλη τεχνολογία που θα αυξήσει την αξία της διαμονής.

Σε ό,τι αφορά την στάση των πελατών καταγράφονται, ανάλογα τις υπηρεσίες και τις καινοτόμες τεχνολογίες που διαθέτει η επιχείρηση, «συναισθήματα περιέργειας και ενθουσιασμού» (E7), ικανοποίηση η οποία «πηγάξει από την εξατομικευμένη εμπειρία που παρέχει το ξενοδοχείο» (E6) ή σχετίζεται με την «εμφανή βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και την επιτάχυνση καθημερινών διαδικασιών που επέφερε η υιοθετούμενη τεχνολογία» (E4) αλλά και με «το επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρονται, ακόμα και αν δεν γίνεται ευρεία χρήση τεχνολογίας τελευταίας λέξης» (E8). Παράλληλα, παρατηρείται και «χαρά και επιθυμία επιστροφής στο κατάλυμά, με τους λάτρεις της τεχνολογίας να είναι αυτοί που μας επιλέγουν ξανά και ξανά», όπως δήλωσε ο E9. Ακόμα, σύμφωνα με τους E3, E5 και E10, η έλλειψη τεχνολογιών αιχμής δε φαίνεται να αποτελεί πρόβλημα για τους πελάτες των ξενοδοχειακών τους μονάδων, ενώ παρατηρούνται, μάλιστα, «θετική ανταπόκριση παρά την

έλλειψη τεχνολογιών νέας γενιάς, αφού το target group του ξενοδοχείου δεν επιζητά κάτι πιο σύγχρονο ψηφιακά» (E3) αλλά και «πλήρης εκπλήρωση των προσδοκιών τους από τις παροχές μας ως μονάδα 3*» (E10).

Ερώτηση 8: Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της υπάρχουσας ή μιας μελλοντικής ενσωμάτωσης ψηφιακών τεχνολογιών για την ξενοδοχειακή επιχείρηση;

Οι ερωτηθέντες παρουσίασαν μια λίστα με πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που θεωρούν ότι προσδίδουν ή ενδεχομένως μπορούν να προσδώσουν οι σύγχρονες ψηφιακές τεχνολογίες στην επιχείρησή τους. Με τις απαντήσεις τους να ταυτίζονται σε γενικές γραμμές, στα θετικά αναφέρθηκαν κυρίως η εξοικονόμηση χρόνου εκτέλεσης εργασιών, η δυνατότητα αξιοποίησης του προσωπικού σε πιο ουσιαστικές και κεντρικές για την εμπειρία του πελάτη εργασίες, η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η καλύτερη προώθηση των προϊόντων των επιχειρήσεων, οι προοπτικές δημιουργίας νέων σχέσεων και η ενδυνάμωση των μέχρι σήμερα σχέσεων με τους πελάτες μέσω των νέων καναλιών επικοινωνίας που προσφέρουν οι σύγχρονες τεχνολογίες, η αύξηση της κερδοφορίας, η δυνατότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και προσφοράς καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων. Ακόμη, στα θετικά συγκαταλέχθηκαν η ενίσχυση της εμπειρίας του πελάτη και η ικανοποίησή του από τις προσωποποιημένες υπηρεσίες που λαμβάνει, ενώ δεν παραλείφθηκαν οι θετικές επιδράσεις των νέων τεχνολογιών στην προσπάθεια εξοικονόμησης ενέργειας από τα ξενοδοχεία και η προώθηση ενός πιο βιώσιμου τρόπου διαμονής.

Από την άλλη, στα αρνητικά κατονομάστηκαν η δυσκολία χρήσης από εργαζόμενους και πελάτες, το μεγάλο κόστος επένδυσης σε τεχνολογία, η μη συμβατότητα των ψηφιακών λύσεων με τις διαθέσιμες τεχνολογικές υποδομές μιας επιχείρησης, τα ζητήματα που προκύπτουν σχετικά με την ασφάλεια και τα προσωπικά δεδομένα των χρηστών, όπως και τα θέματα αντικατάστασης θέσεων εργασίας από την τεχνολογία.

Ερώτηση 9: Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι αποτελούν εμπόδια στην υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών από τις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και γιατί;

Αναφερόμενοι στα κυριότερα εμπόδια που συναντούν οι ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κατά την ψηφιακή τους μετάβαση οι συμμετέχοντες εστίασαν αρχικά στο κόστος μιας επένδυσης σε ψηφιακές τεχνολογίες, το οποίο, ο E1 θεωρεί «εντελώς αποτρεπτικό για μικρού και μεσαίου μεγέθους ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες αποτελούν κατά βάση την

πλειονότητα της ελληνικής ξενοδοχειακής πραγματικότητας και οι οποίες επωμίστηκαν τις μεγαλύτερες οικονομικές απώλειες κατά την πανδημία». Όπως συμπλήρωσαν, δε, οι E2, E5 και E10, αναλογιζόμενοι πως η ψηφιακή μετάβαση ενός ξενοδοχείου δεν συμπεριλαμβάνει μόνο την αρχική επένδυση σε τεχνολογία αλλά, αντιθέτως, προϋποθέτει τόσο τα έξοδα για την αντίστοιχη εκπαίδευση του προσωπικού, όσο και την απαραίτητη μετέπειτα συντήρηση και ανανέωση των τεχνολογικών εργαλείων, ένα τέτοιο εγχείρημα φαντάζει ακατόρθωτο για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν ανεξάρτητα και δεν ανήκουν σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή αλυσίδα, η οποία θα τους παρέχει τα απαραίτητα εφόδια.

Στα λεγόμενα τους έρχεται να προστεθεί και η διαπίστωση της E6 πως στην ψηφιακή μετάβαση των ελληνικών ξενοδοχείων κύριο αποτρεπτικό ρόλο κατέχουν «η έλλειψη επαρκούς τεχνολογικής υποστήριξης αλλά και στήριξης από το κράτος, κυρίως για τις ΜΜΕ, αλλά και η έλλειψη παροχής κινήτρων στους επιχειρηματίες ώστε να προχωρήσουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό της επιχειρήσής τους». Εξίσου αποτρεπτικά φαίνεται να λειτουργούν για τις επιχειρήσεις, σύμφωνα με την E8, «οι ανεπαρκείς δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού» και «τα μη διαθέσιμα τεχνολογικά μέσα και υποδομές», βασικές συνιστώσες και προαπαιτούμενα του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Αντίστοιχη σημασία δίνεται από την E4 στο γεγονός πως οι περισσότερες ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δε λειτουργούν με βάση μια κουλτούρα συνεργασίας, φαινόμενο που «καταδικάζει» κάθε προσπάθεια απόκτησης μιας ψηφιακής κουλτούρας, διάχυτης σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και υπονομεύει τις προσπάθειες των μάνατζερ να εμψυχήσουν τις αρχές του ψηφιακού μετασχηματισμού στο ανθρώπινο δυναμικό. Η αποτυχία μετάδοσης, ωστόσο, των αρχών του ψηφιακού οράματος στο οποίο αναλαμβάνει να επενδύσει η επιχείρηση ενδέχεται να οφείλεται και σε «αδυναμία της διοίκησης να επικοινωνήσει τη σημασία του εγχειρήματος στο ξενοδοχειακό προσωπικό». Με αυτό σχετίζονται, τέλος, η έλλειψη ενδιαφέροντος που διακατέχει τη διοίκηση για τα σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία και η απροθυμία επένδυσης σε αυτά (E3,E7), φαινόμενο το οποίο συνήθως συνδυάζεται με μια γενικότερη «έλλειψη γνώσεων σχετικά με τις νέες τεχνολογίες και απουσία κατανόησης των εφαρμογών και των οφελών τους εντός του ξενοδοχειακού κλάδου» (E9).

Ερώτηση 10: Πόσο σημαντική κρίνετε την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών και την καινοτομία για τις σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις;

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων παραδέχτηκε πως η υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών αποτελεί μια διαδικασία υψίστης σημασίας για τις σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες έρχονται αντιμέτωπες με αλλαγές τόσο στις προτιμήσεις των καταναλωτών (E2, E8), όσο και στη σχέση τους με τα σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία (E1). Συγκεκριμένα, όπως ανέφερε η E6 «η υιοθέτηση της ψηφιακής τεχνολογίας σε συνδυασμό με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών θα αποτελέσουν τη γραμμή άμυνας των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και θα συμβάλλουν στην επιβίωσή τους μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον».

Ταυτόχρονα, ο E7 δήλωσε χαρακτηριστικά πως «η τεχνολογία είναι το μέλλον και δυστυχώς όποιος δεν ακολουθεί τις εξελίξεις, αργά ή γρήγορα θα βρεθεί εκτός αγοράς», ενώ η E4 εστίασε στην ευελιξία και στην “digital friendly” εικόνα που καλούνται να επιδείξουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις φιλοξενίας ώστε να προσελκύσουν πελάτες στην μεταπανδημική εποχή. Παρ’ όλα αυτά, μερικοί εξ’ αυτών (E3, E5, E10) συμπλήρωσαν πως δεν προσδίδεται η ίδια σημασία στην τεχνολογία από το σύνολο των επιχειρήσεων, κυρίως λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών/δυνατοτήτων της κάθε επιχείρησης, των στόχων που έχει θέσει αλλά και της κατηγορίας των πελατών που επιθυμεί να προσελκύσει η καθεμιά. Οι ίδιοι συμμετέχοντες τόνισαν ακόμη πως παρά τη σημασία που έχει λάβει η τεχνολογία σήμερα, η εκτεταμένη χρήση της δεν έχει πάντοτε θετικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις και στους πελάτες.

6. Συμπεράσματα- Προτάσεις

6.1 Συμπεράσματα

Η πρωτογενής έρευνα με συνέντευξη που διεξάχθηκε από την ερευνήτρια οδήγησε στην εξαγωγή μιας πολύτιμης σειράς συμπερασμάτων σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων του κέντρου της Αθήνας.

Αρχικά, προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών μονάδων δεν προχώρησε σε κάποια ευρεία ενσωμάτωση ψηφιακών λύσεων μετά την πανδημία, ενώ, αντίθετα, κάποια εξέλιξη του τεχνολογικού εξοπλισμού παρατηρήθηκε μόνο στα ξενοδοχεία 5* αστερών, τα οποία ήδη είχαν ξεκινήσει την ψηφιακή τους μετάβαση προ πανδημίας. Η διαπίστωση αυτή δε λαμβάνει υπόψη φυσικά τα συμμετέχοντα smart hotels, τα οποία είτε δημιουργήθηκαν εξοπλισμένα με καινοτόμα τεχνολογία πριν από τον COVID-19, είτε τα πρώτα έτη που ακολούθησαν την

πανδημία, προσφέροντας υπηρεσίες ανώτερης τεχνολογίας, ασυνήθιστη για τα ελληνικά ξενοδοχειακά δεδομένα.

Στα υπόλοιπα ξενοδοχεία του δείγματος είτε δεν παρατηρήθηκαν σημαντικές τεχνολογικές προσθήκες, εκτός από τη νέα παροχή της επιλογής ανέπαφου check-in μέσω ιστοσελίδας, αναγκαία προσθήκη λόγω της υγειονομικής κρίσης, είτε δεν υπήρξε καμία απολύτως αλλαγή, αφού αρκούνται σε χρήση βασικής τεχνολογίας. Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπόψη πως η πλειοψηφία των τεχνολογιών που διαθέτουν τα ξενοδοχεία 5* εισήχθη πριν από την πανδημία, ο COVID-19 φαίνεται περισσότερο να ενέτεινε τη χρήση και τη σημασία αυτών των τεχνολογιών στα συγκεκριμένα ξενοδοχεία και όχι να αποτέλεσε την αιτία ενσωμάτωσής τους στις επιχειρήσεις.

Έπειτα, στην προσπάθεια να εξεταστεί η ετοιμότητα των ξενοδοχείων για τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό, η παρούσα τεχνολογική κατάσταση των μονάδων διερευνήθηκε στη βάση των παραγόντων που αποτελούν προαπαιτούμενα μιας ψηφιακής μετάβασης. Για να αναδειχτεί καλύτερα η αντίθεση μεταξύ των smart hotels και των υπόλοιπων ξενοδοχειακών μονάδων, τα συμπεράσματα για αυτά παρατίθενται παρακάτω. Σε πρώτη φάση, αναφορικά με την τεχνολογία που διαθέτουν οι μονάδες (εξοπλισμός, υποδομές κτλ.), η έρευνα κατέγραψε τη χρήση Mobile Applications, Cloud, Data Analytics και αξιοποίηση εφαρμογών της Τεχνητής Νοημοσύνης (αυτοματοποιημένες διαδικασίες/ chatbot/ digital concierge) κατά βάση μόνο στα ξενοδοχεία 5*, ενώ, παράλληλα, στην ίδια κατηγορία παρατηρήθηκε μεγαλύτερη πιθανότητα επάρκειας σε τεχνολογικές υποδομές, αλλά και σε διαθέσιμους οικονομικούς πόρους. Στις υπόλοιπες μονάδες 4* και 3*, παρατηρείται προτεραιότητα στη χρήση βασικών ψηφιακών τεχνολογιών, όπως η ιστοσελίδα και τα social media, ενώ σε κάποιες από αυτές παρατηρήθηκε μετά την πανδημία υιοθέτηση μεμονωμένων τεχνολογιών, όπως ανέπαφο check-in και σε μία περίπτωση ενσωμάτωση chatbot στην ιστοσελίδα της μονάδας.

Παράλληλα, η έννοια της ψηφιακής στρατηγικής, βασικού συστατικού της ψηφιακής μετάβασης φαίνεται να αποτελεί άγνωστο ή περιττό όρο για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που δεν έχουν προχωρήσει σε ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών, ενώ, αντίθετα, συνιστά ήδη κομμάτι της εταιρικής στρατηγικής των υπόλοιπων μονάδων.

Επιπλέον, έλλειψη παρατηρείται στην πλειοψηφία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε «ψηφιακά ταλέντα», με τις αναφορές σε βασικές ή επαρκείς τεχνολογικές γνώσεις του

προσωπικού να κυριαρχούν, ενώ, καταλυτικό ρόλο στο φαινόμενο αυτό υποστηρίζεται ότι λαμβάνουν η ηλικία των εργαζομένων όσο και η θέση που κατέχουν στην επιχείρηση, αφού όσο απομακρύνεται κανείς από τα πόστα που έχουν επαφή με τον πελάτη, τόσο χαμηλότερο επίπεδο ψηφιακών γνώσεων και δεξιοτήτων παρατηρείται.

Κεντρικό ρόλο στο επίπεδο των ψηφιακών δεξιοτήτων κάθε επιχείρησης κατέχει η ψηφιακή εκπαίδευση που λαμβάνει το προσωπικό για την καλλιέργεια της ψηφιακής νοοτροπίας, αναγκαιότητα, όμως, την οποία παρατηρείται πως έχουν αντιληφθεί σταδιακά μόνο οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν υιοθετήσει μια σειρά ψηφιακών τεχνολογιών. Οι ίδιες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έτσι και λιγότερα φαινόμενα καχυποψίας από την πλευρά του προσωπικού απέναντι στις σύγχρονες τεχνολογίες, με την έλλειψη της απαραίτητης ψηφιακής επιμόρφωσης να αντικατοπτρίζεται στη στάση που τηρούν οι εργαζόμενοι στις υπόλοιπες μονάδες. Ωστόσο, και εδώ, τόσο η ηλικία όσο και η θέση του εργαζόμενου ενδέχεται να αποτελέσουν καθοριστικούς παράγοντες.

Ακόμη, αναφορικά με την ενημέρωση των πελατών σχετικά με την ύπαρξη ή μη καινοτόμων τεχνολογιών, αυτή διεξάγεται σχεδόν σε όλες τις εξεταζόμενες περιπτώσεις, με θετικό feedback και αποδοχή από τους υπάρχοντες ή εν δυνάμει πελάτες. Περιέργως, η έλλειψη τεχνολογικών λύσεων σε κάποιες μονάδες δε φαίνεται να αποτελεί πρόβλημα για το κοινό τους, αφού αντίθετα, σύμφωνα με τους εκπροσώπους των εν λόγω ξενοδοχείων, θα ήταν η ενσωμάτωση ψηφιακών λύσεων στη διαμονή των πελατών που θα προκαλούσε την απογοήτευσή τους και όχι η έλλειψη. Επιβεβαιώνεται έτσι λοιπόν πως η στάση των πελατών απέναντι στην τεχνολογία επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο ενσωμάτωσης ψηφιακών εργαλείων από την επιχείρηση.

Εξετάζοντας, επομένως, τις υπό έρευνα ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, μέσω ερωτήσεων που διερευνούν τόσο τη διαθεσιμότητα σε τεχνολογικό, οικονομικό και γνωστικό κεφάλαιο, όσο και τον ανθρώπινο παράγοντα και τη συμπεριφορά του απέναντι στην τεχνολογία, βασικές δηλαδή συνιστώσες του ψηφιακού μετασχηματισμού, προκύπτει μια σειρά από συμπεράσματα.

Αρχικά, τα ανωτέρω δεδομένα επιβεβαιώνουν το γεγονός πως χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων, όπως το μέγεθος, η κατηγορία και το αν λειτουργούν εντός μιας ξενοδοχειακής αλυσίδας ή ανεξάρτητα, διαμορφώνουν ανάλογα τις οικονομικές και τεχνολογικές τους δυνατότητες και συνεπακόλουθα την ικανότητα ψηφιακής τους μετάβασης. Έτσι παρατηρείται

πως οι επιχειρήσεις 5* είναι πιο πιθανό να κάνουν ήδη τα πρώτα βήματα στη μακρά διαδικασία του ψηφιακού τους μετασχηματισμού, με τις επιχειρήσεις 4* να ακολουθούν. Ωστόσο, διακρίσεις εντοπίζονται και εντός αυτών των κατηγοριών, αφού η εξεταζόμενη μονάδα 5* που ανήκει σε ελληνικό όμιλο ξενοδοχείων μεσαίου μεγέθους βρίσκεται σε χαμηλότερο τεχνολογικό επίπεδο από τις υπόλοιπες μονάδες της ίδιας κατηγορίας που ανήκουν σε μεγάλες διεθνείς αλυσίδες. Παράδειγμα αποτελεί επίσης και η συμμετέχουσα επιχείρηση 4* ελληνικών συμφερόντων, με ανεξάρτητη λειτουργία, της οποίας η τεχνολογική κατάσταση αλλά και οι προοπτικές της βρίσκονται σχεδόν στο ίδιο επίπεδο με τα ξενοδοχεία 3* του δείγματος.

Γίνεται έτσι αντιληπτό το γεγονός πως η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που έχει προχωρήσει στον ψηφιακό της μετασχηματισμό ή τουλάχιστον σε μια πιο ευρεία υιοθέτηση ψηφιακών λύσεων, ανήκει σε γνωστές διεθνείς αλυσίδες και brands, με τα ξενοδοχεία να λαμβάνουν τόσο τεχνογνωσία, όσο και οικονομική στήριξη από τη μητρική εταιρεία, εφόδια τα οποία είναι λιγότερο πιθανό να λάβουν επιχειρήσεις που ανήκουν σε ελληνικό ξενοδοχειακό όμιλο ή λειτουργούν ανεξάρτητα.

Ταυτόχρονα, σημαντικό εύρημα θεωρείται το γεγονός πως σε καμία από τις επιχειρήσεις δεν υπήρξε αναφορά για χρήση των λοιπών καινοτόμων ψηφιακών λύσεων που παρουσίαζε η ερώτηση, όπως VR, AR, IoT και Blockchain, ενώ, δεν παρατηρήθηκε εκτεταμένη χρήση τεχνητής νοημοσύνης, ούτε ρομποτικής τεχνολογίας. Έτσι, σε σύγκριση με τα smart hotels της έρευνας, στα οποία καταγράφεται χρήση όλων των αναφερόμενων τεχνολογιών, εκτός από τη ρομποτική, τα υπόλοιπα ξενοδοχεία φαίνεται να υστερούν σημαντικά. Ωστόσο, παρατηρείται πως κανένα από τα ξενοδοχεία δεν έχει επενδύσει σε ανθρωποειδή ρομπότ, με την πλειοψηφία να δηλώνει πως δεν σκοπεύει ούτε μελλοντικά να προχωρήσει σε μια τέτοια κίνηση.

Άλλο συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει η ερευνήτρια σχετικά με την υιοθετούμενη από τα ξενοδοχεία τεχνολογία, είναι πως στην πλειοψηφία της αποτελείται είτε από μεμονωμένες τεχνολογικές λύσεις είτε αφορά κυρίως τεχνολογίες υποστήριξης των επιχειρησιακών λειτουργιών. Συγκεκριμένα, με εξαίρεση των smart hotels, παρατηρείται έλλειψη ενσωμάτωσης ψηφιακών τεχνολογιών στα δωμάτια των ξενοδοχείων, γεγονός που «υποβαθμίζει» την προσπάθεια για πρόσδοση πρόσθετης αξίας στη διαμονή των πελατών. Ειδικότερα, σε κάποια από τα ξενοδοχεία ενσωματώθηκαν μεμονωμένα ψηφιακά εργαλεία, όπως π.χ. chatbot, mobile app/tablet κτλ., χωρίς, ωστόσο, να υπάρξει κάποια άλλη τεχνολογική προσθήκη. Έτσι, επιβεβαιώνεται και το γεγονός πως το είδος της τεχνολογικής επένδυσης

εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από το εύρος των υπηρεσιών και των προϊόντων που η ίδια η επιχείρηση επιθυμεί να προσφέρει. Για την υιοθέτηση της ελάχιστης δυνατής ψηφιακής τεχνολογίας ευθύνεται και η έλλειψη κατάλληλων τεχνολογικών υποδομών, η οποία, ακόμα και στην περίπτωση ενσωμάτωσης περισσότερων του ενός ψηφιακών εργαλείων, εμποδίζει την επικοινωνία μεταξύ τους, αναιρώντας έτσι τη λειτουργικότητά τους. Χωρίς το απαραίτητο δίκτυο που θα εξασφαλίζει τη διασυνδεσιμότητα, οι ψηφιακές λύσεις αποτελούν απλά ένα «αδόμητο σύνολο» τεχνολογιών, εμποδίζοντας τις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματά τους στο έπακρο, γεγονός που αποτελεί και την κύρια διαφορά τους με τα smart hotels.

Επιπρόσθετα, η καινοτομία και η ψηφιακή ετοιμότητα που παρουσιάζεται σε κάθε περίπτωση συσχετίζεται άμεσα με το κεφάλαιο σε ψηφιακές δεξιότητες και γνώσεις που διαθέτει η επιχείρηση. Έτσι, στις μονάδες όπου το επίπεδο είναι υψηλό, καταγράφεται μεγαλύτερη καινοτομία στις παρεχόμενες υπηρεσίες, ενώ, αντίστοιχα, οι επαρκείς γνώσεις συσχετίζονται με μέτριο επίπεδο τεχνολογικής εξέλιξης και οι βασικές με χαμηλή έως μηδενική τεχνολογική ενσωμάτωση.

Εστιάζοντας δε στους παράγοντες που αποτρέπουν ή καθυστερούν την ενσωμάτωση σύγχρονων ψηφιακών εργαλείων, συνιστώντας εμπόδια για τις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αυτοί εντοπίζονται, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, επηρεάζοντας με διαφορετικό τρόπο την καθεμιά, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητές της.

Επακόλουθα, φαίνεται πως οι επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει ψηφιακές λύσεις σε μεγαλύτερο βαθμό κατανοούν καλύτερα τη σημασία τους για τις σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αλλά και τα πλεονεκτήματα και τις απειλές που συνιστά η ενσωμάτωσή τους εντός των μονάδων. Από την άλλη, τα ξενοδοχεία τα οποία υστερούν σε σύγχρονη τεχνολογία δείχνουν να αναγνωρίζουν μεν σε κάποιο βαθμό τη σημασία της για την επιβίωση των επιχειρήσεων στην μεταπανδημική εποχή, χωρίς όμως να προτίθενται να προχωρήσουν σε περαιτέρω χρήση της, προβάλλοντας περισσότερο τα μειονεκτήματα που αφορούν τις νέες τεχνολογίες.

Επομένως, σύμφωνα με τα ανωτέρω δεδομένα και σε συμφωνία με προηγούμενες σχετικές έρευνες στο σύνολο των ελληνικών ξενοδοχείων, γίνεται αντιληπτό πως τα περισσότερα ξενοδοχεία του κέντρου της Αθήνας δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένα για τον ψηφιακό

τους μετασχηματισμό. Παράλληλα, ακόμα και αν γίνονται κάποιες προσπάθειες ή επιδεικνύεται ένα ενδιαφέρον, η τεχνολογική εξέλιξη είτε είναι συντηρητική και αργή είτε καταγράφεται κυρίως στα ξενοδοχεία διεθνών αλυσίδων, τα οποία δεν αποτελούν την πλειοψηφία των ξενοδοχείων της Αθήνας.

Τέλος, η πανδημία του COVID-19 δε φαίνεται να επιτάχυνε σε μεγάλο βαθμό την ενσωμάτωση ψηφιακής τεχνολογίας, μιας και οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις συνέχισαν να εξελίσσονται τεχνολογικά με τον ίδιο ρυθμό που παρουσίαζαν προ πανδημίας, ενώ, στα μικρότερα ανεξάρτητα ξενοδοχεία καταγράφηκε είτε υιοθέτηση βασικών μεμονωμένων ψηφιακών εργαλείων είτε καμία τεχνολογική προσθήκη. Παρ'όλα αυτά, δεν αμφισβητείται ο ρόλος της υγειονομικής κρίσης στην βαθύτερη κατανόηση της σημασίας και των επιδράσεων της ψηφιακής τεχνολογίας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις φιλοξενίας.

6.2 Προτάσεις

Η προηγηθείσα ανάλυση ανέδειξε το ρόλο των σύγχρονων ψηφιακών τεχνολογιών και του ψηφιακού μετασχηματισμού στη λειτουργία και τη βιωσιμότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στη μεταπανδημική εποχή. Ωστόσο, κατά την έρευνα που πραγματοποιήθηκε καταγράφηκε μειωμένη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών από την πλειοψηφία των ξενοδοχείων του κέντρου της Αθήνας και χαμηλό επίπεδο ψηφιακού μετασχηματισμού, ενώ, οι προοπτικές για μελλοντική ενσωμάτωση σύγχρονης τεχνολογίας δεν είμαι θετικές για το σύνολο του ξενοδοχειακού κλάδου.

Οι χαμηλές αυτές επιδόσεις σε συνδυασμό με τη ραγδαία ταχύτητα των τεχνολογικών αλλαγών και τις αλλαγές που δρομολόγησε η πανδημία καλούν σε συντονισμένες και άμεσες ενέργειες τόσο από την πλευρά των ξενοδοχείων και του ευρύτερου τουριστικού οικοσυστήματος, όσο και από την πλευρά του κράτους. Παρά τις όποιες πρωτοβουλίες έχουν δρομολογηθεί μετά την πανδημία σε ό,τι αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τουριστικών επιχειρήσεων, γίνεται αντιληπτό πως υπάρχει ακόμα μεγάλο περιθώριο εξέλιξης και τεχνολογικού εκσυγχρονισμού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Αθήνας αλλά και της Ελλάδας εν γένει.

Συγκεκριμένα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καλούνται να αντιληφθούν πλήρως τα πλεονεκτήματα των ψηφιακών τεχνολογιών και να επαναπροσδιορίσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα, προχωρώντας στον ψηφιακό τους μετασχηματισμό, ώστε να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους και να ανταπεξέλθουν σε απρόοπτες καταστάσεις (π.χ. πανδημία) αλλά και

στον εντεινόμενο ανταγωνισμό. Κεντρικό σημείο αποτελεί εδώ η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού των επιχειρήσεων, η ανάπτυξη των ψηφιακών τους δεξιοτήτων και η δημιουργία μιας ψηφιακής κουλτούρας η οποία θα υποστηρίξει τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Σε αυτό το πλαίσιο αποτελεί αναγκαιότητα η δημιουργία συνεργειών μεταξύ των συμμετεχόντων του τουριστικού κλάδου, οι οποίες θα εξασφαλίσουν την ανταλλαγή της απαραίτητης τεχνογνωσίας και δεδομένων εντός του τουριστικού ψηφιακού οικοσυστήματος με σκοπό να διευκολύνουν την ψηφιακή τους μετάβαση, συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση της απόδοσής τους αλλά και συνεισφέροντας στη συνολική κερδοφορία και αξία του τουριστικού κλάδου.

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες που αποτρέπουν την ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών αλλά και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κατά την ψηφιακή τους μετάβαση, ως απαραίτητη κρίνεται η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου πλαισίου υποστήριξης από το κράτος. Προς αυτή την κατεύθυνση απαιτούνται ενέργειες και πολιτικές που θα αφορούν την αναβάθμιση των ψηφιακών υποδομών, τη διευκόλυνση πρόσβασης σε χρηματοδοτικά εργαλεία ή την παροχή χρηματοδοτικών προγραμμάτων, μέσω των οποίων θα ενθαρρύνεται η ψηφιακή αναβάθμιση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (κάλυψη εξοπλιστικών δαπανών, επιχορήγηση προγραμμάτων ενίσχυσης ψηφιακών δεξιοτήτων κ.ά.) αλλά και την κατάλληλη τεχνική υποστήριξη και καθοδήγηση. Παράλληλα, επιτακτική ανάγκη συνιστά η παροχή κινήτρων στις επιχειρήσεις για ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών μέσω ευνοικότερων φορολογικών ρυθμίσεων αλλά και η δημιουργία ρυθμιστικού πλαισίου που θα εξασφαλίζει την προστασία των δεδομένων των επιχειρήσεων κατά τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών.

6.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει κάποιους περιορισμούς, οι οποίοι αποτελούν παράλληλα ευκαιρία για περαιτέρω έρευνα. Αρχικά, παρά την προσπάθεια για τη μέγιστη δυνατή αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, η συγκεκριμένη έρευνα, λόγω της περιορισμένης έκτασης, αφορά έναν μικρό αριθμό ξενοδοχειακών επιχειρήσεων του κέντρου της Αθήνας. Παράλληλα, η έρευνα εστιάζει στα ξενοδοχεία 3*-5*, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις τις υπόλοιπες κατηγορίες.

Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να κατευθυνθεί στη διερεύνηση της ψηφιακής κατάστασης του ξενοδοχειακού κλάδου του κέντρου είτε της ευρύτερης περιοχής της Αθήνας, συμπεριλαμβάνοντας είτε μεγαλύτερο αριθμό ξενοδοχείων είτε καλύπτοντας το σύνολο των αθηναϊκών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, με σκοπό να εξαχθούν τα ακριβέστερα δυνατά συμπεράσματα.

Χρήσιμο θα ήταν επίσης να πραγματοποιηθεί η ίδια έρευνα σε μεταγενέστερο χρονικό διάστημα, ώστε να διαπιστωθεί εάν θα έχει υπάρξει μέχρι τότε κάποια πρόοδος στον ψηφιακό μετασχηματισμό των ξενοδοχείων της Αθήνας.

Τέλος, η πορεία και οι προοπτικές του ψηφιακού μετασχηματισμού του αθηναϊκού ξενοδοχειακού κλάδου θα μπορούσαν να διερευνηθούν εντός του ευρύτερου ψηφιακού τουριστικού οικοσυστήματος της Αθήνας, ώστε να αποτυπωθούν οι σχέσεις μεταξύ των δρώντων του τουριστικού κλάδου στην ψηφιακή εποχή.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνόγλωσσες

- Αγιομυργιανάκης, Γ. Μ., & Μενεγάκη, Α. (2020). *Μέθοδοι έρευνας για φοιτητές του τομέα του τουρισμού*. Αθήνα: Εκδόσεις GUTENBERG.
- Δημητρόπουλος, Σ. (2009). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας: Ένα Συστημικό Δυναμικό Μοντέλο*. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Δρέττα, Ι. (2020). Τουρισμός και Πανδημία. *Διανέοσις*. Ανακτήθηκε 2 Μαρτίου, 2023, από <https://www.dianeosis.org/2020/11/tourismos-kai-pandimia/>
- ΕΛΣΤΑΤ. (2020). *Αφίξεις και Διανυκτερεύσεις σε Καταλύματα Ξενοδοχειακού Τύπου 2019*. Ελληνική Στατιστική Αρχή . Ανακτήθηκε 15 Φεβρουαρίου, 2023, από <https://www.statistics.gr/el/infographic-hotel-arrivals-2019>
- ΕΛΣΤΑΤ. (2023). *Εξέλιξη κύκλου εργασιών επιχειρήσεων παροχής καταλύματος και υπηρεσιών εστίασης: Ιανουάριος 2023*. Πειραιάς: Ελληνική Στατιστική Αρχή. Ανακτήθηκε 13 Μαρτίου, 2023, από <https://www.statistics.gr/documents/20181/0711192f-da6b-31a3-eea5-662eae20fcc2>
- Θεοδώρου, Ι. (2016). Hotel apps: Τα ξενοδοχεία προσαρμόζονται στη digital εποχή και αποκτούν τις δικές τους εφαρμογές κινητών. *hotelmag*. Ανακτήθηκε 25 Απριλίου, 2023, από <https://hotelmag.gr/hotel-marketing/hotelapps-%CE%B5%CF%86%CE%B1%CF%81%CE%BC%CE%BF%CE%B3%CE%AD%CF%82-%CE%BA%CE%B9%CE%BD%CE%B7%CF%84%CF%8E%CE%BD-%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%89%CE%BD/>
- Ίγκος, Α., & Κουτσός, Σ. (2021). *Η συμβολή του Τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2019-2η εκτίμηση*. Αθήνα: ΙΝΣΕΤΕ. Ανακτήθηκε 10 Μαρτίου, 2023, από https://insete.gr/wp-content/uploads/2021/11/21_11_Tourism_and_Greek_Economy_2018-2019_2nd_edition.pdf

- Τκκος, Α., & Κουτσός, Σ. (2022). *Η απασχόληση στα καταλύματα και την εστίαση και τους λοιπούς κλάδους της Ελληνικής Οικονομίας, 2012-2021*. Αθήνα: ΙΝΣΕΤΕ . Ανακτήθηκε 10 Μαρτίου, 2023, από https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/06/22_06_Employment_2012-2021.pdf
- Τκκος, Α., & Κουτσός, Σ. (2022). *Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2020-2η εκτίμηση*. Αθήνα: ΙΝΣΕΤΕ . Ανακτήθηκε 10 Μαρτίου, 2023, από https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/06/22_06_Tourism_and_Greek_Economy_2019-2020_2nd.pdf
- Τκκος, Α., & Κουτσός, Σ. (2022). *Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2021*. Αθήνα: ΙΝΣΕΤΕ . Ανακτήθηκε 10 Μαρτίου, 2023, από https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/06/22_06_Tourism_and_Greek_Economy_2020-2021.pdf
- Τκκος, Α., & Λάμπρου, Ε. (2022). *Απολογισμός 2021*. Αθήνα: ΙΝΣΕΤΕ . Ανάκτηση Απρίλιος 19, 2022, από https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/10/Bulletin_2203-upd-2.pdf
- Τκκος, Α., & Λάμπρου, Ε. (2023). *Ειδική Έκδοση- Απολογισμός 2022*. Αθήνα: ΙΝΣΕΤΕ. Ανακτήθηκε 13 Μαρτίου, 2023, από https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/03/Bulletin_2022-fv.pdf
- ΙΝΣΕΤΕ & GBR Consulting. (2022). *Τουρισμός στην Αθήνα: 4η Τριμηνιαία έκθεση*. Αθήνα: ΙΝΣΕΤΕ. Ανακτήθηκε 28 Απριλίου, 2023, από ΙΝΣΕΤΕ
- ΙΝΣΕΤΕ. (2021). *Στατιστικό Δελτίο Νο 68*. Αθήνα: ΙΝΣΕΤΕ Intelligence. Ανακτήθηκε 15 Φεβρουαρίου, 2022, από https://insete.gr/wp-content/uploads/2021/11/Bulletin_2110.pdf
- ΙΝΣΕΤΕ. (2023). *Εφαρμογές της Ψηφιακής Τεχνολογίας στις Τουριστικές Επιχειρήσεις*. Αθήνα: ΙΝΣΕΤΕ. Ανακτήθηκε 15 Μαρτίου, 2023, από https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/02/23_02-Tourism_Technology.pdf
- ΙΝΣΕΤΕ. (χ.χ.). *Athens Tourism Dashboard*. Ανακτήθηκε 15 Απριλίου, 2023, από [insete.gr: https://insete.gr/bi/athens-tourism-dashboard/](https://insete.gr/bi/athens-tourism-dashboard/)
- ΙΝΣΕΤΕ Intelligence. (2022). *Η συνολική φήμη της Ελλάδας και της Αθήνας- Q4 2022*. Αθήνα: ΙΝΣΕΤΕ. Ανακτήθηκε 17 Απριλίου, 2023, από https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/03/INSETE-Quarterly-report-TRAVELSAT-Q4-2022_Gr.pdf

- INSETE, & Accenture. (2021). *Ψηφιακός Μετασχηματισμός του Ελληνικού Τουρισμού- Στρατηγικός Οδικός Χάρτης*. Αθήνα: INSETE. Ανακτήθηκε 15 Μαρτίου, 2023, από https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/12/21-05_Digital_transformation_best_practices-roadmap.pdf
- Τσαρη, Φ., & Πούρκος, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας: Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανακτήθηκε 13 Ιουνίου, 2023, από https://eclass.uowm.gr/modules/document/file.php/PSY132/%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1_Isari-KOY.pdf
- ΙΤΕΠ. (2020). *Εξέλιξη και Χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Δυναμικού Ελλάδας 2015-2019*. Αθήνα: ΙΤΕΠ & ΞΕΕ. Ανακτήθηκε 30 Μαρτίου, 2023, από <https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2020/12/itep-hotel-evolution-2015-19-full.pdf>
- ΙΤΕΠ. (2021). *Διείσδυση & Χρήση Νέων Τεχνολογιών στη Λειτουργία των Ξενοδοχείων*. Αθήνα: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. Ανακτήθηκε 15 Φεβρουαρίου, 2023, από <https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2021/07/itep-ict-public.pdf>
- ΙΤΕΠ. (2021). *Οι Επιδόσεις των Ελληνικών Ξενοδοχείων το 2020*. Αθήνα. Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου, 2022, από <https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2022/01/itep-annual-survey-2021-public.pdf>
- ΙΤΕΠ. (2022). *Οι Επιδόσεις των Ελληνικών Ξενοδοχείων το 2021*. Αθήνα. Ανακτήθηκε 20 Μαρτίου, 2023, από https://www.grhotels.gr/app/uploads/2022/01/ITEP_Annual-Survey_2022-01-24_press-FINAL01.pdf
- Κεδράκα, Κ. (2008). *Μεθοδολογία Λήψης Συνέντευξης*. Αθήνα: Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων. doi:<http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.5050.9846>
- Κυριαζή, Ν. (2011). *Η κοινωνιολογική έρευνα: κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Πεδίο.

- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. (2019). *Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδας 2019- Ανά Περιφέρεια*. Αθήνα: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. Ανακτήθηκε 5 Απριλίου, 2023, από https://www.grhotels.gr/app/uploads/2020/02/2019-Campings_regions.pdf
- Πατέλη, Α., Κουρουθανάσης, Π., Κωσταγιόλας, Π., & Μανωλιτζάς, Π. (2021). *Ανταπόκριση των Ελληνικών Ξενοδοχειακών Μονάδων στις Νέες Συνθήκες της COVID-19*. Ιόνιο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Τουρισμού. Κέρκυρα: Υπουργείο Τουρισμού. Ανακτήθηκε 30 Μαρτίου, 2023, από <https://newstourism.gr/wp-content/uploads/2021/06/IONIO.pdf>
- Πουρκός, Μ., & Δαφέρμος, Μ. (2010). *Ποιοτική έρευνα στις Κοινωνικές Επιστήμες: Επιστημολογικά, μεθοδολογικά και ηθικά ζητήματα*. Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος. Ανακτήθηκε 15 Ιουνίου, 2023, από https://www.academia.edu/1052652/%CE%9C_%CE%A0%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%BA%CF%8C%CF%82_and_%CE%9C_%CE%94%CE%B1%CF%86%CE%AD%CF%81%CE%BC%CE%BF%CF%82_%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BC_2010_%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%88%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE
- Τράπεζα της Ελλάδος. (2020). *Εξελίξεις στο ταξιδιωτικό ισοζύγιο πληρωμών: Δεκέμβριος 2019*. Δελτίο Τύπου. Ανακτήθηκε 20 Δεκεμβρίου, 2021, από <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typoy/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=dd29f8e9-82ee-41a0-91d2-a1f879207687>
- Τράπεζα της Ελλάδος. (2021). *Εξελίξεις στο ταξιδιωτικό ισοζύγιο πληρωμών: 2020*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος. Ανακτήθηκε 10 Μαρτίου, 2023, από <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typoy/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=92be1817-b95a-485e-8d8d-119bb76f9ba8>
- Τράπεζα της Ελλάδος. (2022). *Εξελίξεις στο ταξιδιωτικό ισοζύγιο πληρωμών: Δεκέμβριος 2021*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος. Ανακτήθηκε 10 Μαρτίου, 2023, από <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typoy/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=53d9d7ce-f958-4498-a447-ffff2ee3d7ed>

Τράπεζα της Ελλάδος. (2023). *Εξελίξεις στο ταξιδιωτικό ισοζύγιο πληρωμών: Δεκέμβριος 2022*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος. Ανακτήθηκε 10 Μαρτίου, 2023, από <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typoy/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=5bd1327d-560d-4718-ae1d-64dda06fd827>

Τράπεζα της Ελλάδος. (2023). *Εξελίξεις στο ταξιδιωτικό ισοζύγιο πληρωμών: Ιανουάριος 2023*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος. Ανακτήθηκε 13 Μαρτίου, 2023, από <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typoy/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=4d451400-dad5-4a08-95f7-470bb7d82282>

Ξενόγλωσσες

Adamopoulou, E., Kapopoulos, P., & Marinopoulou, E. (2022, May 20). Greek Tourism Industry Reloaded: Post-pandemic Rebound and Travel Megatrends. *Insights: Alpha Bank Economic Research*, σ. 31. Ανακτήθηκε 13 Μαρτίου, 2023, από https://www.alpha.gr/-/media/alphagr/files/group/agores/insights/2022/insights_tourism_052022.pdf

Allen, R. A. (2023, June 9). Why Hotels Need Advanced Tech Tools in Marketing and Sales. *Hospitality Net*. Ανακτήθηκε 10 Ιουνίου, 2023, από <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4116764.html>

Anguera-Torrell, O., Aznar-Alarcón, J., & Vives-Perez, J. (2021). COVID-19: hotel industry response to the pandemic evolution and to the public sector economic measures. *Tourism Recreation Research*, 46(2), pp. 148-157. doi:<https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1826225>

Attala, J. (2019, March 25). 10 ways smart technology is reshaping the hotel industry. *Hotel Management*. Ανακτήθηκε 5 Ιουνίου, 2023, από <https://www.hotelmanagement.net/tech/10-ways-smart-technology-reshaping-hotel-industry>

- Baldwin, R., & Weder, B. (2020). *Economics in the time of COVID-19*. London: CEPR Press. Ανακτήθηκε 20 Ιανουαρίου, 2023, από https://cepr.org/system/files/publication-files/60120-economics_in_the_time_of_covid_19.pdf
- Bremner, C. (2023, February 20). Top Three Travel Trends for 2023. *Insights* . Ανακτήθηκε 13 Μαρτίου, 2023, από <https://www.euromonitor.com/article/top-three-travel-trends-for-2023>
- 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. <https://doi.org/10.1108/tr-06-2019-0258>
- Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart Hospitality- Interconnectivity and Interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, pp. 41-50. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>
- 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. doi:<https://doi.org/10.1108/ijchm-04-2022-0497>
- Bulchand-Gidumal, J. (2020). Impact of Artificial Intelligence in Travel, Tourism and Hospitality. Στο Z. Xiang, M. Fuchs, U. Gretzel, & W. Höpken, *Handbook of e-Tourism* (pp. 1943-1962). Switzerland: Springer. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-48652-5_110
- Bulchand-Gidumal, J., & Melián-González, S. (2015). Information Technology (IT) in Hotels: A Full Catalogue. *SSRN Electronic Journal*. doi:<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2771059>
- Bulican, A. (2022). The Digital Transformation in the Hospitality Industry: Realities, Trends, Perspectives. *Journal of Danubian Studies and Research*, 12(2), pp. 191-202. Ανακτήθηκε 15 Μαρτίου, 2023, από <https://dj.univ-danubius.ro/index.php/JDSR/article/view/2194/2389>

- 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. doi:10.23912/9781915097088-4973
- CLIA. (2022). *State of the Cruise Industry Outlook: 2022*. Cruise Lines International Association. Ανακτήθηκε 5 Φεβρουαρίου, 2023, από https://cruising.org/-/media/clia-media/research/2022/clia-state-of-the-cruise-industry-2022_updated.ashx
- Dabrowska, J., Almpnanopoulou, A., Brem, A., Chesbrough, H., Cucino, V., Di Minin, A., . . . Ritala, P. (2022, March 17). Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda. *R&D Management*, 52(5), pp. 930-954. doi: <https://doi.org/10.1111/radm.1>
- Deloitte, & Remaco. (2022). *Ελληνικός Τουρισμός 2030- Σχέδια Δράσης :Megatrends*. Αθήνα: ΙΝΣΕΤΕ. Ανακτήθηκε 13 Μαρτίου, 2023, από <https://insete.gr/wp-content/uploads/2021/12/Megatrends.pdf>
- Dogru, T., Hanks, L., Suess, C., Line, N., & Mody, M. (2023, February). The resilience of the lodging industry during the pandemic: Hotels vs. Airbnb. *International Journal of Hospitality Management*, 109. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103406>
- Eurostat. (2022). *Tourism statistics- annual results for the accommodation sector*. Brussels: Eurostat/European Commission. Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου, 2023, από https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector
- Eurostat. (2023). *Short-stay accommodation offered via online collaborative economy platforms- monthly data*. Brussels: Eurostat/ European Commission. Ανακτήθηκε 13 Μαρτίου, 2023, από https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Short-stay_accommodation_offered_via_online_collaborative_economy_platforms_-_monthly_data&oldid=586818#Platform_tourism_exceeds_2019_levels_in_first_nine_months_of_2022
- Eurostat. (2023). *Tourism statistics: nights spent at tourist accommodation establishments*. Brussels: Eurostat/ European Commission. Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου, 2023, από

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_nights_spent_at_tourist_accommodation_establishments&oldid=590051#First_estimates_for_tourism_in_2022:_nights_spent_in_EU_tourist_accommodation_reached_94_.25_of_the_p

- EY. (2020). *Industry Pulse Report: Tourism*. Greece: Ernst & Young. Ανακτήθηκε 10 Μαρτίου, 2023, από https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/el_gr/tourism_pulse_report.pdf
- EY. (2022). *Industry Pulse Report: Travel & Tourism*. Greece: Ernst & Young. Ανακτήθηκε 10 Μαρτίου, 2023, από https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/el_gr/topics/real-estate-hospitality-and-construction/ey-industry-pulse-report-travel-and-tourism.pdf?download
- Fox, J. T. (2018). With Alexa for Hospitality, Marriott adds Amazon to the guest experience. *Hotel Management*. Ανακτήθηκε 4 Ιουνίου, 2023, από <https://www.hotelmanagement.net/tech/alexa-for-hospitality-marriott-adds-amazon-to-guest-experience-0>
- GBR Consulting. (2022). *Greek Hospitality Industry Performance- Q2 2022*. Athens: GBR. Ανακτήθηκε 17 Απριλίου, 2023, από <https://m.gbrconsulting.gr/newsletters/GBR%20Hospitality%20Newsletter%202022%20Q2.pdf>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. (2021). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), pp. 1-20. doi:<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Hermann, I., & Paris, C. (2020). Digital Nomadism: the nexus of remote working and travel mobility. *Information Technology & Tourism*, pp. 329-334. doi:<https://doi.org/10.1007/s40558-020-00188-w>
- Hollander, J. (2023, 5 10). AI in Hospitality: The Impact of Artificial Intelligence on the Hotel Industry. *Hotel Tech Report*. Ανακτήθηκε 1 Ιουνίου, 2023, από <https://hoteltechreport.com/news/ai-in-hospitality#>

- Hotel Management Network. (2023, April 4). Leading lodging. *Premium Insights*. Ανακτήθηκε 25 Απριλίου, 2023, από <https://www.hotelmanagement-network.com/data-insights/top-ranked-lodging-companies-in-virtual-reality/>
- IATA. (2022). *Understanding the pandemic's impact on the aviation value chain*. International Air Transport Association (IATA). Ανακτήθηκε 5 Φεβρουαρίου, 2023, από <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/understanding-the-pandemics-impact-on-the-aviation-value-chain/>
- ICAO. (2023). *Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis*. Montreal: Air Transport Bureau. Ανακτήθηκε 5 Φεβρουαρίου, 2023, από https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO_Coronavirus_Econ_Impact.pdf
- Iranmanesh, M., Ghobakhloo, M., Nilashi, M., Tseng, M.-L., Yadegaridehkordi, E., & Leung, N. (2022). Applications of disruptive digital technologies in hotel industry: A systematic review. *International Journal of Hospitality Management*, 107(6). doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103304>
- Kansakar, P., Munir, A., & Shabani, N. (2019, May). Technology in Hospitality Industry: Prospects and Challenges. *IEEE Consumer Electronics Magazine*, 8(3), pp. 60-65. doi:[10.1109/MCE.2019.2892245](https://doi.org/10.1109/MCE.2019.2892245)
- Kim, J. J., & Han, H. (2022). Hotel Service Innovation with Smart Technologies: Exploring Consumers' Readiness and Behaviors. *Sustainability*, 14. doi:<https://doi.org/10.3390/su14105746>
- Lam, C., & Law, R. (2019). Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation. *International Journal of Hospitality Management*, 79, pp. 60-69. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.015>
- Loureiro, S. M., & Guerreiro, J. (2020). 20 years of research on virtual reality and augmented reality in tourism context: A text-mining approach. *Tourism Management*, 77, 104028. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104028>

- Mariani, M. (2020, February). Big Data and Analytics in hospitality and tourism: a systematic literature review. *Tourism Review*, 75(1), pp. 299-303.
doi:<https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0259>
- Marx, S., Flynn, S., & Kylänen, M. (2021). Digital transformation in tourism: Modes for continuing professional development in a virtual community of practice. *Project Leadership and Society*, 2. doi:<https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100034>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), pp. 339-343. doi:10.1007/s12599-015-0401-5
- Mehta, S., Saxena, T., & Purohit, N. (2020, July 30). The New Consumer Behaviour Paradigm and COVID-19: Permanent or Transient? *Journal of Health Management*, 22(2), pp. 291-301. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/0972063420940834>
- Montargot, N., & Lahouel, B. (2018). The acceptance of technological change in the hospitality industry from the perspective of front-line employees. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), pp. 637-655.
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-10-2016-0192>
- Morakanyane, R., Grace, A., & O' Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. *30th BLED eConference 2017: DIGITAL TRANSFORMATION- FROM CONNECTING THINGS TO TRANSFORMING OUR LIVES*, 21. Bled, Slovenia. Ανάκτηση Μαρτίου 20, 2023, από <https://aisel.aisnet.org/bled2017/21>
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021, April). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, pp. 233-341.
doi:<https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Ndou, V., Mele, G., Hysa, E., & Manta, O. (2022). Exploiting Technology to Deal with the COVID-19 Challenges in Travel & Tourism: A Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 14(10). doi:<https://doi.org/10.3390/su14105917>
- Nhamo, G., Dube, K., & Chikodzi, D. (2020). *Counting the Cost of COVID-19 on the Global Tourism Industry*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-56231-1>

- OECD. (2020). Preparing tourism businesses for the digital future. *OECD Tourism Trends and Policies 2020*. Paris: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/6b47b985-en>
- OECD. (2022). *OECD Tourism Trends and Policies 2022*. Paris: OECD. doi:<https://doi.org/10.1787/a8dd3019-en>
- OECD, & UNWTO. (2022). *The Economic Impact of Restricting International Mobility*. Paris & Madrid: OECD & UNWTO. doi:10.18111/9789284423743
- Papadopoulos, T., Baltas, K., & Balta, M. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, 55. Ανακτήθηκε 30 Μαρτίου, 2023, από <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192>
- Parapanos, D., & Michopoulou, E. (2023). Innovative Mobile Technology in Hotels and the Use of Gamification. *Tourism Planning & Development*, 20(2), pp. 162-187. doi:<https://doi.org/10.1080/21568316.2022.2107563>
- Perinotto, A. R., Araújo, S., Borjes, V., Rodrigues Soares, J., Cardoso, L., & Lima Santos, L. (2022). The Development of the Hospitality Sector Facing the Digital Challenge. *Behavioral Sciences*, 12(6). doi:<https://doi.org/10.3390/bs12060192>
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. (2022). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Rodrigues, V., Eusébio, C., & Breda, Z. (2022). Enhancing sustainable development through tourism digitalisation: a systematic literature review. *Information Technology & Tourism*, pp. 1-33. doi:<https://doi.org/10.1007/s40558-022-00241-w>
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook*. New York: Columbia University Press. Ανακτήθηκε 30 Μαρτίου, 2023, από https://books.google.gr/books?id=LsF1CwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=el&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true
- Ronaghi, M. H., & Ronaghi, M. (2022). A contextualized study of the usage of the augmented reality technology. *Decision Analytics Journal*, 5, 100136. doi:<https://doi.org/10.1016/j.dajour.2022.100136>.

- Ruel, H., & Njoku, E. (2021). AI redefining the hospitality industry. *Journal of Tourism Futures*, 7(1), pp. 53-66. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JTF-03-2020-0032>
- STR. (2022). *European Performance update: Oct 2022*. California: CoStar Group. Ανακτήθηκε 6 Φεβρουαρίου, 2023, από https://www.pandox.se/files/STR_presentation.pdf
- Tortorella, G. L., Saurin, T., Hines, P., Antony, J., & Samson, D. (2023, January). Myths and facts of industry 4.0. *International Journal of Production Economics*, 255. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108660>
- United Nations. (2022). The end of the COVID-19 pandemic is in sight: WHO. *UN News*. Ανακτήθηκε 15 Ιανουαρίου, 2023, από <https://news.un.org/en/story/2022/09/1126621>
- UNWTO. (2020). *COVID-19 Related Travel Restrictions: A Global Review for Tourism*. Madrid: World Tourism Organization. Ανακτήθηκε 15 Ιανουαρίου, 2023, από <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/TravelRestrictions%20-%2028%20April.pdf>
- UNWTO. (2021). COVID-19 and Tourism 2020: A year in review. *UNWTO Executive Council Documents*, 2021(1), pp. 1-10. Ανακτήθηκε 20 Ιανουαρίου, 2023, από <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/unwtoecd.2021.1.g51w645001604516?role=tab>
- UNWTO. (2022). World Tourism Barometer and Statistical Annex. *UNWTO World Tourism Barometer*, σσ. 1-40. Ανακτήθηκε 5 Φεβρουαρίου, 2023, από <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2022.20.1.1>
- UNWTO. (2023). World Tourism Barometer (Excerpt)- January 2023. *World Tourism Barometer*, 21(1), pp. 1-40. doi:<https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>
- Varelas, S., Georgopoulos, N., & Karvela, P. (2021). The Impact of Information Technology and Sustainable Strategies in Hotel Branding, Evidence from the Greek Environment. *Sustainability*, 13, 8543. doi:<https://doi.org/10.3390/su13158543>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021, January). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and

research agenda. *Journal of Business Research*, 122, pp. 889-901.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Vial, G. (2019, June). Understanding digital transformation: A review and a research agenda.

The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), pp. 118-144.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

World Health Organization. (2020). *Statement on the second meeting of the International Health Regulations (2005) Emergency Committee regarding the outbreak of novel coronavirus (2019-nCoV)*. Geneva: WHO. Ανακτήθηκε 15 Ιανουαρίου, 2023, από World Health Organization: [https://www.who.int/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov))

World Health Organization. (χ.χ.). *WHO COVID-19 Dashboard: Overview*. Ανακτήθηκε 30 Μαρτίου, 2023, από World Health Organization: <https://covid19.who.int/>

WTO. (2021). *The Economic Contribution of Tourism and the Impact of COVID-19*. Madrid: UNWTO. Ανακτήθηκε 15 Ιανουαρίου, 2023, από <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284423200>

WTTC. (2020). *To Recovery & Beyond: The Future of Travel & Tourism in the wake of Covid-19*. Ανακτήθηκε 10 Ιανουαρίου, 2023, από <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2020/To%20Recovery%20and%20Beyond-The%20Future%20of%20Travel%20Tourism%20in%20the%20Wake%20of%20COVID-19.pdf?ver=2021-02-25-183120-543>

WTTC. (2022). *Travel & Tourism- Economic Impact 2022: Global Trends*. World Travel & Tourism Council. Ανακτήθηκε 5 Φεβρουαρίου, 2023, από <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/EIR2022-Global%20Trends.pdf>

WTTC. (2023). *A World In Motion: Shifting consumer travel trends in 2022 and beyond*. London: World Travel & Tourism Council. Ανακτήθηκε 13 Μαρτίου, 2023, από <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/consumer-business/Publications/wttc-consumer-trends-report-2023.pdf>

- WTTC, & Trip.com Group. (2021). *Trending in Travel*. London: World Travel & Tourism Council. Ανακτήθηκε 13 Μαρτίου, 2023, από https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Trending_In_Travel-Emerging_Consumer_Trends-231121.pdf
- Yang, H., Song, H., Cheung, C., & Guan, J. (2021). How to enhance hotel guests' acceptance and experience of smart hotel technology: An examination of visiting intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 103000. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103000>
- Youssef, A. B., Redzepagic, S., & Zeqiri, A. (2022). The key changes to the hospitality business model under COVID-19. *Strategic Management*, 27(4), pp. 55-64. doi:10.5937/StraMan2200015Y
- Zeng, Y., Liu, L., & Xu, R. (2022). The Effects of a Virtual Reality Tourism Experience on Tourist's Cultural Dissemination Behavior. *Tourism and Hospitality*, 3(1), pp. 314-329. doi:<https://doi.org/10.3390/tourhosp3010021>
- Zlatanov, S., & Popescu, J. (2019). Current Applications of Artificial Intelligence in Tourism and Hospitality. *International Scientific Conference on Information Technology and Data Related Research* (pp. 84-90). Belgrade: Singidunum University. doi:10.15308/Sinteza-2019-84-90

Παράρτημα

ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1. Θεωρείτε πως η πανδημία του COVID-19 ενίσχυσε τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών και προώθησε τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού του ξενοδοχείου;
2. Η επιχείρηση προχώρησε μετά την εμφάνιση της πανδημίας σε ενσωμάτωση ή έχει σκεφθεί την πιθανότητα ενσωμάτωσης καινοτόμων ψηφιακών λύσεων; Συγκαταλέγονται σε αυτές Mobile Applications, Τεχνητή Νοημοσύνη, IoT, Βιομετρική Τεχνολογία, Data Analytics, VR και AR, έξυπνες συσκευές και αυτοματισμοί; Εάν όχι, για ποιους λόγους;
3. Έχετε προβεί στη δημιουργία μιας ψηφιακής στρατηγικής, ώστε να διευκολυνθεί η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών; Εάν δεν έχετε υιοθετήσει κάποιες σύγχρονες τεχνολογίες έως τώρα, πόσο σημαντική κρίνετε αυτή τη διαδικασία σε μια μελλοντική ψηφιακή μετάβαση;
4. Πιστεύετε ότι η επιχείρηση διαθέτει το απαραίτητο οικονομικό κεφάλαιο και επαρκείς τεχνολογικούς πόρους για να επιτύχει την ψηφιακή της μετάβαση;
5. Διαθέτει το προσωπικό του ξενοδοχείου τις κατάλληλες ψηφιακές γνώσεις και δεξιότητες για να διαχειριστεί τα σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία; Υπάρχει ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού στην περίπτωση ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών; Πόσο σημαντική θεωρείτε αυτή τη διαδικασία;
6. Ποια είναι η στάση του προσωπικού απέναντι στην τεχνολογία;
7. Υπάρχει ενημέρωση των υποψήφιων πελατών σας για τις τεχνολογίες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση; Ποια είναι η ανταπόκρισή τους στην ύπαρξη ή έλλειψη των ψηφιακών τεχνολογιών από την ξενοδοχειακή μονάδα;
8. Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της υπάρχουσας ή μιας μελλοντικής ενσωμάτωσης ψηφιακών τεχνολογιών για την ξενοδοχειακή επιχείρηση;
9. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι αποτελούν εμπόδια στην υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών από τις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και γιατί;

10. Πόσο σημαντική κρίνετε την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών και την καινοτομία για τις σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις;

