



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**«Προοπτικές Ψηφιακού Μετασχηματισμού και Εφαρμογή
Ψηφιακής Καινοτομίας στον Ξενοδοχειακό Κλάδο: Η
περίπτωση της αγοράς της Θεσσαλονίκης»**

του

ΓΚΙΛΙΑ ΘΩΜΑ του ΙΩΑΝΝΗ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Κατερίνα Γκοτζαμάνη, Καθηγήτρια

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής: Γεώργιος Τσιότρας, Καθηγητής, Δημήτριος
Καφετζόπουλος Επίκουρος Καθηγητής

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος, 2022



INTERDEPARTMENTAL POSTGRADUATE PROGRAM IN
BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)

Master Thesis

**«Perspectives of Digital Transformation and Application of
Digital Innovation in the Hotel Industry: The Case of the
Thessaloniki Market»**

By

THOMAS GKILIAS

Supervisor: Katerina Gkotchamani, Professor

Submitted as a prerequisite for acquiring the post-graduate diploma in Business
Administration

Thessaloniki, January, 2022

Ευχαριστίες - Αφιερώσεις

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια και επιβλέποντα μου, κυρία Γκοτζαμάνη για την αμεσότητα και άκρως επαγγελματική καθοδήγηση της. Η συμβολή της ήταν καθοριστική στην ολοκλήρωση της πτυχιακής, στο σύντομο χρονικό διάστημα που είχα στη διάθεση σου. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τη γυναίκα μου, Κωνσταντίνα, για την υπομονή και στήριξη της σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Η εργασία αφιερώνεται στην υπέροχη κόρη μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παγκόσμια υγειονομική κρίση ωθεί τις επιχειρήσεις στην ψηφιακή αναβάθμιση και στον ψηφιακό μετασχηματισμό τους, προκειμένου να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, μέσα από με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, μεθόδων και διαδικασιών, με απώτερο στόχο τη δημιουργία αξία για τον πελάτη, ικανοποιώντας αποτελεσματικότερα τις ανάγκες, προσδοκίες και επιθυμίες τους. Οι ανύπαρκτες έως χαμηλές επενδύσεις στον τομέα της έρευνας & ανάπτυξης και ο προσανατολισμός των περισσότερων Ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην εγχώρια αγορά, λειτουργούν ως αποτρεπτικοί παράγοντες για την υιοθέτηση καινοτομιών-ψηφιακών καινοτομιών. Αντικείμενο της παρούσας έρευνας ήταν η εκτίμηση και παρουσίαση του επιπέδου της τρέχουσας ψηφιακής καινοτομίας και των μελλοντικών προοπτικών της για την Ελληνική Τουριστική Βιομηχανία και πιο συγκεκριμένα για τον Τουριστικό κλάδο της αγοράς της Θεσσαλονίκης. Στην έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ημι-δομημένων προσωπικών συνεντεύξεων, συμμετείχαν επτά στελέχη ξενοδοχείων 4* και άνω, του Ν. Θεσσαλονίκης, που φέρουν τον τίτλο του Διευθυντή/Γενικού Διευθυντή. Όπως έχει αποτυπωθεί, η παγκόσμια υγειονομική κρίση επηρέασε και άλλαξε σημαντικά τον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων αναφορικά με την ψηφιακή καινοτομία. Η εφαρμογή της ψηφιακής καινοτομίας από επιχειρήσεις που λειτουργούν στην Τουριστική βιομηχανία μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα τους, να ενισχύσει την εταιρική τους επωνυμία, να οδηγήσει στην εξοικονόμηση πόρων, να βοηθήσει στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση – προσέλκυση πελατών καθώς και στην προσέλκυση ξένων επενδύσεων. Ωστόσο εμπόδια/προβλήματα όπως υψηλό κόστος επένδυσης, πρώιμη τουριστική αγορά, υψηλή γραφειοκρατία, κουλτούρα-δομή επιχείρησης, έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, εποχικότητα και ανάγκη για άμεσα αποτελέσματα λειτουργούν αποτρεπτικά στην πραγματοποίηση επενδύσεων στην καινοτομία-ψηφιακή καινοτομία. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί πως το δείγμα δεν είναι αντιπροσωπευτικό και για το λόγο αυτό η ερμηνεία και η γενικευσιμότητα των ευρημάτων είναι περιορισμένη.

Λέξεις-κλειδιά: ***Ψηφιακή Καινοτομία, Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Ν. Θεσσαλονίκης, Τουριστική Βιομηχανία***

ABSTRACT

The global health crisis pushes companies to digitally upgrade and digitally transform themselves, in order to create new products and services, through the application of new technologies, methods and processes, with the ultimate goal of creating value for the customer, more effectively meeting the needs, their expectations and desires. The non-existent to low investments in the field of Research & Development and the orientation of most of Greek hotel companies in the domestic market, act as deterrents for the adoption of innovations-digital innovations. The object of the present research was the assessment and presentation of the level of the current digital innovation and its future perspectives for the Greek Tourism Industry and more specifically for the Tourism sector of the Thessaloniki market. The research, which was carried out using semi-structured personal interviews, involved seven executives of hotels 4 * and above, in the Prefecture of Thessaloniki, who hold the title of Director/General Manager. As it has been captured, the global health crisis has significantly affected and changed the strategic planning of companies regarding digital innovation. The application of digital innovation by companies operating in the Tourism industry can significantly improve their competitiveness, strengthen their corporate brand, lead to savings, help in more efficient service - attract customers and attract foreign investment. However, obstacles/problems such as high investment costs, early tourism market, high bureaucracy, business culture, lack of specialized staff, seasonality and the need for immediate results act as deterrents to investing in innovation-digital innovation. Finally, it should be noted that the sample is not representative and for this reason the interpretation and generalizability of the findings is limited.

Key-words: *Digital Innovation, Digital Transformation, Prefecture of Thessaloniki, Tourism Industry*

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες - Αφιερώσεις	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ABSTRACT	v
Κατάλογος Εικόνων	2
Κατάλογος Πινάκων.....	2
Κεφάλαιο 1°. Εισαγωγή.....	3
1.1 Προβληματική Έρευνας.....	3
1.2 Σκοπός έρευνας.....	5
1.3 Διάρθρωση έρευνας.....	6
Κεφάλαιο 2°. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	7
2.1 Ψηφιακή Καινοτομία και Ψηφιακός Μετασχηματισμός.....	7
2.1.1 Εισαγωγή	7
2.1.2 Εννοιολογικός Προσδιορισμός Ψηφιακής Καινοτομίας	8
2.1.3 Διαστάσεις και φύση της ψηφιακής καινοτομίας	9
2.1.4 Στοιχεία Ψηφιακού Μετασχηματισμού	10
2.2 Η Ψηφιακή Καινοτομία στον Τουριστικό Κλάδο	13
2.2.1 Εισαγωγή	13
2.2.2 Τρέχουσες και μελλοντικές τάσεις	14
2.2.3 Κυριότερες προκλήσεις για την ένταξη ψηφιακών καινοτομιών στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	19
2.3 Η παγκόσμια Υγειονομική κρίση και η Ελληνική Τουριστική Βιομηχανία	21
2.3.1 Σύνοψη αναφορά σχετικά με την παγκόσμια Υγειονομική Κρίση Covid-19	21
2.3.2 Επιπτώσεις της πανδημίας στον Ελληνικό Τουριστικό κλάδο.....	23
2.3.3 Νέες ανάγκες και προβλέψεις για επιστροφή στην κανονικότητα	25
Κεφάλαιο 3°. Ερευνητική Μεθοδολογία	28
3.1 Ερευνητική μέθοδος.....	28
3.2 Το δείγμα της έρευνας.....	29
3.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων	30
3.4 Διαδικασία Ανάλυσης δεδομένων.....	31
3.5 Αξιοπιστία και εγκυρότητα	32
Κεφάλαιο 4°. Ανάλυση Δεδομένων - Αποτελέσματα της έρευνας	32
Κεφάλαιο 5°. Συμπεράσματα και Συζήτηση	39
Βιβλιογραφία.....	43
Παράρτημα – Φύλλο Συνέντευξης.....	52

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1. Ποσοστό κρατήσεων από κινητά και επιτραπέζιους υπολογιστές.....	16
Εικόνα 2. Ποσοστό τουριστών που χρησιμοποιούν κυρίως τα κινητά τηλέφωνα σε κάθε μέρος του ταξιδιού προορισμού Peltier & Sheinachman	16
Εικόνα 3. Παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση ψηφιακών καινοτομιών	19
Εικόνα 4. Covid-19 Evolution Europe and Greece	22
Εικόνα 5. Τζίρος Ελληνικών Ξενοδοχείων 2019-2020	24

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Κυριότεροι παράγοντες οι οποίοι λειτουργούν αποτρεπτικά στην επένδυση σε Έρευνα & Ανάπτυξη	34
Πίνακας 2. Εμπόδια/προβλήματα αναφορικά με υιοθέτηση και επενδύσεις στην ψηφιακή καινοτομία - καινοτομία.....	37
Πίνακας 3. Θετικές επιδράσεις από την υιοθέτηση πρακτικών ψηφιακής καινοτομίας για τις Ελληνικές Τουριστικές Επιχειρήσεις	39

Κεφάλαιο 1^ο. Εισαγωγή

1.1 Προβληματική Έρευνας

Η καινοτομία ως έννοια μπορεί να ορισθεί σαν τη διαδικασία μέσω της οποίας πραγματοποιείται εφαρμοσμένη και συστηματική χρήση της γνώσης με απώτερο σκοπό την παραγωγή, την παροχή νέων ή ακόμη και βελτιωμένων διαδικασιών/υπηρεσιών/προϊόντων, που έχουν άμεση χρηστική ικανότητα και προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στον πρωτοπόρο, έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου (Drucker, 2008). Είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας ενός οργανισμού, ειδικά στις περιπτώσεις έντονων αλλαγών ή ασταθειών του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Drucker, 2008). Είναι επίσης καθοριστικής σημασίας στην περίπτωση αλλαγών στη συμπεριφορά των καταναλωτών ή στην εμφάνιση νέων προϊόντων/υπηρεσιών τα οποία προσφέρονται από τους ανταγωνιστές και οδηγούν στη μείωση των κερδών ή του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης (Gronum, Steen & Verreynne, 2016). Με την πάροδο των χρόνων και την ανάπτυξη της τεχνολογίας και του internet, οι επιχειρήσεις πέρασαν στην ψηφιακή εποχή με αποτέλεσμα να εμφανιστεί μια νέα μορφή καινοτομίας, η ψηφιακή καινοτομία.

Η ψηφιακή καινοτομία αφορά τη χρήση διάφορων ψηφιακών τεχνολογιών/μέσων από την πλευρά της επιχείρησης, προκειμένου να προβληθούν και να προωθηθούν αποτελεσματικότερα οι υπηρεσίες και τα προϊόντα της σε υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες. Θα πρέπει να σημειωθεί πως η ψηφιακή καινοτομία αποκτά διαφορετικό ρόλο και δυναμική στην περίπτωση μιας ήδη καθιερωμένης εταιρείας – μεγάλης εταιρείας η οποία διαθέτει μια συγκεκριμένη αλυσίδα αξίας και στην περίπτωση νεοσύστατων επιχειρήσεων - μικρών επιχειρήσεων οι οποίες επιδιώκουν να αντικαταστήσουν καθιερωμένες εταιρείες και να εφαρμόσουν μια πιο ελεύθερη ψηφιακή αλυσίδα αξίας (Lewis et.al., 2018). Η ψηφιακή καινοτομία αποτελεί ένα σύγχρονο θέμα ειδικά στην τουριστική βιομηχανία, το οποίο απέκτησε ακόμη πιο έντονη δυναμική από την εμφάνιση της παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης Covid-19 και μετά (Madianou, 2020). Ο κλάδος του τουρισμού, σε αντίθεση με τους υπόλοιπους κλάδους, αποτελεί μια ιδιαίτερη βιομηχανία καθώς το προϊόν και οι υπηρεσίες που παρέχονται βασίζονται στον τρόπο ζωής του καταναλωτή ή ακόμη καλύτερα στην καταναλωτική εμπειρία (Akhtar et.al., 2021). Το γεγονός αυτό

καθιστά αρκετά δύσκολη την παραγωγή μια καινοτόμου ιδέας, η οποία θα προστατεύεται νομικά ή θα μπορεί να καταχωρηθεί σαν πατέντα. Σημαντικό αποτελεί το γεγονός πως οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν μπορούν να κρατήσουν την καινοτομία ή την καινοτόμα διαφοροποίηση τους μυστική (OECD, 2020), καθώς αυτή θα πρέπει να δημοσιευτεί προκειμένου να προσελκύσει πελάτες – και επομένως τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις - με αποτέλεσμα να αντιγραφεί γρήγορα και να μπορεί να προσφερθεί σε χαμηλό κόστος από τους ανταγωνιστές του κλάδου (OECD, 2020). Επομένως είναι αρκετά δύσκολο μια τουριστική επιχείρηση να διατηρήσει σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα την αποκλειστικότητα της καινοτομίας για κάλυψη των αναγκών κάποιου τμήματος της αγοράς, με αποτέλεσμα αρκετές επιχειρήσεις του κλάδου σε παγκόσμιο επίπεδο να μην δαπανούν ποσά για την ανάπτυξη καινοτομιών (Vu & Hartley, 2021). Ακόμη πιο σπάνιες είναι οι τουριστικές επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν αυτόνομα και οργανωμένα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, ενώ οι συνηθέστερες μορφές καινοτομίας αφορούνε θέματα marketing και αλλαγής διακόσμησης εσωτερικών/εξωτερικών χώρων, που έχουν ωστόσο εφήμερο και περιστασιακό χαρακτήρα (OECD, 2021). Οι τουριστικές επιχειρήσεις συνήθως εφαρμόζουν διαδικασίες «διατηρητικής» τεχνολογικής προσαρμογής, στρατηγική η οποία αποσκοπεί στη διατήρηση της θέσης τους όσο το δυνατόν πιο αμετάβλητη σε σχέση με τον ενδοκλαδικό ανταγωνισμό, έχοντας σαν γνώμονα τη διατήρηση-μεγιστοποίηση των κερδών στην τρέχουσα διαχειριστική περίοδο και όχι σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα (UNWTO, 2020).

Πιο συγκεκριμένα στην Ελληνική Τουριστική Βιομηχανία, η οποία αποτελεί βασικό πυλώνα οικονομικής ανάπτυξης για την Ελλάδα αγγίζοντας το 20,8% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ) για το 2019 (ΙΝΣΕΤΕ, 2020), πραγματοποιήθηκαν επενδύσεις ύψους μόλις 30.000.000€ για ψηφιακές αναβαθμίσεις των υπηρεσιών¹ (*δημιουργία - αναβάθμιση εταιρικών ιστοσελίδων, δημιουργία νέων στρατηγικών προβολής-διαφήμισης υπηρεσιών, εμπλουτισμό παραγωγής δομής, βελτίωση περιβαλλοντικής διαχείρισης κα*), ενώ το ύψος της επένδυσης για ανακαινίσεις εσωτερικών/εξωτερικών χώρων την περίοδο 2017-2019 έφτασε τα 2,9€ δις, **αναδεικνύοντας το γεγονός πως η ψηφιακή αναβάθμιση δεν αποτελεί βασική στρατηγική επένδυσης για τους επιχειρηματίες του Ελληνικού Τουριστικού κλάδου** (ΕΥ, 2020). Οι μη αναμενόμενες ωστόσο συνθήκες του εξωτερικού

¹ <https://www.ependyseis.gr/sub/ptour/taytotita.htm>

περιβάλλοντος λόγω της παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης είχαν σαν αποτέλεσμα την δραματική μείωση των εσόδων από τον Ελληνικό τουρισμό η οποία άγγιξε το πρώτο εννεάμηνο του 2020 το 78,2%, φτάνοντας μόλις τα 3,5€ δις έναντι των 16,1€ δις σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα το 2019 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Τα μειωμένα έσοδα ήταν κυρίως απόρροια της μειωμένης διεθνής αεροπορικής κίνησης των επιβατών, η οποία μεταξύ των Ιανουάριο και τον Οκτώβριο του 2020 μειώθηκε κατά 72% σε σχέση με το ίδιο διάστημα την περίοδο του 2019 (ΙΤΕΠ, 2021). Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ (2021), ο δείκτης απασχόλησης στον κλάδο του τουρισμού, σημείωσε πτώση 35,9% κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2020 (σε σχέση με το δεύτερο τρίμηνο του 2019), ενώ οι μισθοί και οι αποδοχές στον κλάδο μειώθηκαν κατά 69,7%. Σημαντικό αποτελεί το γεγονός πως η Ευρωπαϊκή Ένωση, προκειμένου να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τη δύσκολη περίοδο λόγω της παγκόσμιας πανδημίας, παρέχει **κονδύλια ύψους 8,2€ δις μέσω του Προγράμματος Ψηφιακή Ευρώπη**, για την προγραμματική περίοδο 2021-2027, με το 1/4 από αυτά να διατίθενται για την προώθηση και αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών στον ξενοδοχειακό κλάδο (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Η παγκόσμια υγειονομική κρίση έφερε στο προσκήνιο νέες αναδυόμενες τάσεις και προκλήσεις (Akhtar, 2021) οι οποίες αναμένεται να επηρεάσουν την τουριστική βιομηχανία, όχι μόνο σε Ελληνικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο, τα επόμενα χρόνια. Η υιοθέτηση και εφαρμογή συστημάτων ψηφιακής καινοτομίας αναμένεται να επιδράσει σημαντικά όχι μόνο στην επανακατάκτηση του χαμένου μεριδίου αγοράς, αλλά και στην επίτευξη της βιωσιμότητας σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα (IATA, 2021). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον επομένως παρουσιάζει η εκτίμηση-εξέταση του επιπέδου και της προοπτικής του ψηφιακού εκσυγχρονισμού, με απώτερο στόχο την απόκτηση/ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των Ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

1.2 Σκοπός έρευνας

Αντικείμενο της παρούσας έρευνας είναι η εκτίμηση και παρουσίαση του επιπέδου της τρέχουσας ψηφιακής καινοτομίας και των μελλοντικών προοπτικών της για την Ελληνική Τουριστική Βιομηχανία και πιο συγκεκριμένα για τον Τουριστικό κλάδο της αγοράς της Θεσσαλονίκης. Ειδικότερα, για την επίτευξη του σκοπού της έρευνας θα εξετασθούν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Με ποιον τρόπο η υγειονομική κρίση επηρέασε/άλλαξε το στρατηγικό σχεδιασμό των τουριστικών επιχειρήσεων αναφορικά με την υιοθέτηση εφαρμογών ψηφιακής καινοτομίας;
2. Ποια είναι τα εμπόδια/προβλήματα που αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις όσον αφορά την υιοθέτηση και τις επενδύσεις στην καινοτομία – ψηφιακή καινοτομία;
3. Ποίες είναι οι στάσεις, απόψεις και αντιλήψεις των ερωτηθέντων αναφορικά με την εφαρμογή μεθόδων ψηφιακής καινοτομίας για την Τουριστική Βιομηχανία;

Καθώς η Τουριστική Βιομηχανία αποτελεί βασικό πυλώνα οικονομικής ανάπτυξης και ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Ελλάδα, η παρούσα έρευνα επιδιώκει να προσφέρει σημαντικά στοιχεία υπό το πρίσμα των καινούριων προϋποθέσεων που απορρέουν λόγω της παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης, των μέτρων και πολιτικών που εφαρμόζονται σε Ευρωπαϊκό και Παγκόσμιο επίπεδο, αλλά και των νέων αναγκών/απαιτήσεων των καταναλωτών-τουριστών.

1.3 Διάρθρωση έρευνας

Η εργασία αναπτύσσεται σε πέντε κεφάλαια τα οποία στόχο έχουν να συνδέσουν το θεωρητικό με το ερευνητικό κομμάτι όσο το δυνατόν πιο περιεκτικά, εμπειριστατωμένα και επιστημονικά.

Στο **1^ο κεφάλαιο**, το οποίο αποτελεί την Εισαγωγή, γίνεται παρουσίαση της προβληματικής της Έρευνας, του σκοπού και της διάρθρωσης της.

Στο **2^ο κεφάλαιο**, το οποίο αποτελεί τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, γίνεται παρουσίαση της έννοιας και των διαστάσεων της ψηφιακής καινοτομίας καθώς και των στοιχείων που συνθέτουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Επιπρόσθετα παρουσιάζονται οι κυριότερες προκλήσεις της εφαρμογής της ψηφιακής καινοτομίας στις τουριστικές επιχειρήσεις καθώς και οι επιπτώσεις της παγκόσμιας Υγειονομικής κρίσης στην Ελληνική τουριστική Βιομηχανία.

Στο **3^ο κεφάλαιο**, το οποίο αποτελεί την Μεθοδολογία της έρευνας, περιλαμβάνονται ο σχεδιασμός του ερευνητικού εργαλείου, το δείγμα της έρευνας, η περιγραφή της μεθοδολογικής προσέγγισης, η διαδικασία συλλογής και η διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων.

Στο **4^ο κεφάλαιο**, το οποίο αποτελεί το κεφάλαιο των Αποτελεσμάτων, γίνεται η παρουσίαση των στοιχείων τόσο μέσα από γραφικές απεικονίσεις όσο και από αριθμητικά δεδομένα. Τέλος στο **5^ο κεφάλαιο**, περιέχονται τα συμπεράσματα και προτάσεις για διενέργεια δράσεων, αλλά και μελλοντικών ερευνών.

Κεφάλαιο 2^ο. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Ψηφιακή Καινοτομία και Ψηφιακός Μετασχηματισμός

2.1.1 Εισαγωγή

Από την αρχή της χιλιετίας, έχουν σημειωθεί ραγδαίες εξελίξεις στην ψηφιακή τεχνολογία ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης επικράτησης των ψηφιακών υποδομών και διαδικασιών όπως το cloud computing, η εικονική και επαυξημένη πραγματικότητα, οι αρχιτεκτονικές μηχανικής μάθησης κ.α (Yoo et al. 2010). Πολλοί οργανισμοί σε όλο τον κόσμο και σε κάθε κλάδο έχουν υιοθετήσει τις ψηφιακές τεχνολογίες και βρίσκονται όλο και περισσότερο σε μια πορεία προς την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών τους (Dodgson, 2017). Η τεχνολογική αλλαγή στους οργανισμούς, η οποία πλέον γίνεται ευρέως κατανοητή ως καινοτομία (Dodgson 2017), βοηθά τους οργανισμούς να επιτύχουν αποτελεσματικότερα τους επιχειρηματικούς τους στόχους, να διατηρήσουν το μερίδιο της αγοράς και να προσαρμόζονται καλύτερα στα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και τις διάφορες απαιτήσεις των πελατών τους (Nylén & Holmström 2015). Η καινοτομία προσφέρει επίσης στους οργανισμούς έναν τρόπο βελτίωσης ή δημιουργίας νέων προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών, αναγκαία κρίνεται ωστόσο η αλλαγή του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας του ήδη υπάρχοντος επιχειρηματικού μοντέλου (Jaruzelski, Chwalik, & Goehle, 2018). Η ψηφιακή καινοτομία συνδέεται με μια νέα οργανωσιακή λογική αναφορικά με την καινοτομία και απαιτεί την εισαγωγή νέων συνόλων δυναμικών εργαλείων για την υποστήριξη της καινοτομίας σε πρακτικό επίπεδο (Ciriello, Richter & Schwabe, 2018). Σύμφωνα με τους Nylén και Holmström (2015), η διαχείριση της ψηφιακής καινοτομίας μοιράζεται πολλά από τα ίδια στοιχεία με τη διαχείριση της μη ψηφιακής καινοτομίας, ωστόσο οι διαδικασίες της ψηφιακής καινοτομίας έχουν επιπλέον στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη στρατηγική και τη διαχείριση καινοτομίας σε έναν οργανισμό. Τα στοιχεία αυτά καθιστούν τη συγκεκριμένη μορφή καινοτομίας πολύ περίπλοκη και δύσκολη σε

επίπεδο διαχείρισης με αποτέλεσμα αρκετές επιχειρήσεις να αργούν να εισάγουν συστήματα ψηφιακής καινοτομίας (Henfridsson, Mathiassen & Svahn, 2014). Στο παρόν κεφάλαιο αποτυπώνονται οι διαστάσεις της ψηφιακής καινοτομίας καθώς, η διαδικασία διαχείρισης της και τα στοιχεία που είναι απαραίτητα προκειμένου να πραγματοποιηθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός.

2.1.2 Εννοιολογικός Προσδιορισμός Ψηφιακής Καινοτομίας

Η ψηφιακή καινοτομία, σύμφωνα με τους Nylén και Holmström (2015), συνδέεται με μια νέα λογική και ως εκ τούτου απαιτεί μια μικροεπίπεδη εξέταση των ψηφιακών τεχνολογιών για τον εντοπισμό συγκεκριμένων τρόπων μέσω των οποίων ο οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει επιπλέον αξία από την υιοθέτηση της ψηφιακής καινοτομίας. Προκειμένου να αντιληφθούν τα οφέλη της ψηφιακής καινοτομίας, οι οργανισμοί πρέπει να κατανοήσουν τις μοναδικές ιδιότητες και τις διαδικασίες εφαρμογής της ψηφιακής καινοτομίας (Nylén & Holmström, 2015), διαδικασία η οποία είναι μεγάλη πρόκληση για αρκετούς οργανισμούς (Yoo et al. 2010). Οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν νέα σύνολα εργαλείων και τα στελέχη πρέπει να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, διαφορετικές από τις ήδη υπάρχουσες, προκειμένου να είναι σε θέση να διαχειριστούν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικότερα την ψηφιακή καινοτομία (Andrade-Valbuena & Torres, 2018). Η ψηφιακή καινοτομία, παρόμοια με την καινοτομία γενικά, έχει συλληφθεί από μελετητές με διάφορους τρόπους μέσα στα χρόνια. Σύμφωνα με τους Kohli και Melville (2018) υπάρχουν τρεις κύριες εννοιολογικές προσεγγίσεις της ψηφιακής καινοτομίας με την πρώτη από αυτές να ταυτίζει την ψηφιακή καινοτομία με την «καινοτομία της πληροφορικής – IT Innovation» η οποία επικεντρώνεται στην υιοθέτηση και διάδοση Τεχνολογικών Μέσων τα οποία έχουν σαν αποτέλεσμα νέες οργανωτικές διαδικασίες (Kohli & Melville, 2018). Σύμφωνα με τη δεύτερη προσέγγιση η ψηφιακή καινοτομία έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών συνδυάζοντας φυσικά στοιχεία που έχει ο οργανισμός και τεχνολογικά στοιχεία που υιοθετεί ως αποτέλεσμα της εξέτασης του εξωτερικού περιβάλλον, συνθέτοντας την «ψηφιακή διάδοση – Diffusion of Innovation» (Kohli & Melville, 2018). Τέλος, σύμφωνα με την τρίτη θεώρηση, η ψηφιακή καινοτομία ονομάζεται «Καινοτομία Πληροφορικής Δομής - Informational Structure Innovation» η οποία αποτελείται από την εφαρμογή τεχνολογιών IT εντός των οργανισμών που οδηγεί σε σημαντικές αλλαγές, συμπεριλαμβανομένων νέων προϊόντων, υπηρεσιών, επιχειρηματικών μοντέλων ή

διαδικασιών (Dos Santos & Zheng, 2014). Στην περίπτωση αυτή η ψηφιακή καινοτομία μπορεί να είναι χαρακτηρίζεται από την αναδιάρθρωση των ανθρώπινων και άλλων πόρων, με μια σταθερή εξέλιξη ρόλων, ταυτοτήτων, σχέσεων και πρακτικών εντός των οργανισμών (Yoo et al. 2010). Όπως γίνεται αντιληπτό η ύπαρξη της τεχνολογίας είναι κεντρικό στοιχείο για την έννοια της ψηφιακής καινοτομίας. Επίσης βασικές πτυχές της ψηφιακής καινοτομίας είναι ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η εφαρμογή νέων μεθόδων, διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών, υπό το πρίσμα εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων οι οποίοι επιδρούν θετικά ή αρνητικά στην υιοθέτηση και διαμόρφωση της καινοτομίας (Anand, Rottman & Lacity, 2006).

2.1.3 Διαστάσεις και φύση της ψηφιακής καινοτομίας

Η καινοτομία είναι μια δυναμική, ολοκληρωμένη και δικτυωμένη (Liebenau & Khiaonarong 2009; Yoo et al. 2010) διαδικασία η οποία βοηθάει στην πραγματοποίηση αλλαγών σε οργανωσιακό και λειτουργικό επίπεδο μέσα από την αξιοποίηση ισχυρών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που υπάρχουν στο εσωτερικό καθώς και των ευκαιριών που υφίστανται στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η ψηφιακή καινοτομία είναι ένα είδος καινοτομίας που αναφέρεται σε μια εγγενής ενοποίηση μεταξύ φυσικών και ψηφιακών στοιχείων (Lee & Berente, 2012; Kohli & Melville, 2018). Σύμφωνα με τους Yoo et al. (2010), η ψηφιακή καινοτομία αποτελεί μια αναδυόμενη δομή που προκύπτει από διάφορες δυνάμεις αποσύνδεσης και ενσωμάτωση οι οποίες την κάνουν πολυσύνθετη και πολυδιάστατη. Υπάρχουν έξι βασικές διαστάσεις της ψηφιακής καινοτομίας, η σύγκλιση, η ψηφιακή υλικότητα, η ετερογένεια, η παραγωγικότητα, ο κατανεμημένος τόπος καινοτομίας και ο επιταχυνόμενος ρυθμός. Από τη λίστα αυτή οι διαστάσεις που επηρεάζουν περισσότερο τις διαδικασίες εφαρμογής και την ανάπτυξη της καινοτομίας, σύμφωνα με τους Yoo et al. (2010,), είναι η ετερογένεια, η παραγωγικότητα, ο κατανεμημένος τόπος καινοτομίας και ο επιταχυνόμενος ρυθμός. Ο συνδυασμός αυτών των διαστάσεων «οδηγεί στην εμφάνιση δυναμικών, μη γραμμικών προτύπων ψηφιακής καινοτομίας» και επιπέδων καινοτομίας τα οποία προσφέρουν διαφορετικές παραγωγικές ιδιότητες από τα άλλα είδη καινοτομίας (Henfridsson & Bygstad, 2013). Η ψηφιακή καινοτομία, όπως και οι υπόλοιπες μορφές καινοτομίας, βασίζονται στις πληροφορίες και στον τρόπο επιλογής, συλλογής και χρήσης τους από τον οργανισμό, επομένως αναγκαία είναι η επιλογή

των κατάλληλων ατόμων που θα είναι υπεύθυνοι για τη διαδικασία αυτή (McDermott & O'Connor, 2002). Η αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών απαιτούν πόρους και δεξιότητες που συχνά λείπουν από τις επιχειρήσεις, όμως είναι αναγκαίες για την μετάβαση της επιχείρησης των ψηφιακό μετασχηματισμό.

2.1.4 Στοιχεία Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Η υιοθέτηση ψηφιακών καινοτομιών είναι κάτι που πρέπει να εξετάσουν οι εταιρείες εάν θέλουν να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, επομένως αναγκαία κρίνεται η ενίσχυση των ψηφιακών πόρων και δυνατοτήτων του οργανισμού (Sebastian et al., 2017). Το φαινόμενο όπου οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αναβαθμιστούν ψηφιακά, ονομάζεται ψηφιακός μετασχηματισμός (Digital Transformation) (Sebastian et al., 2017). Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως οι ψηφιακές καινοτομίες μπορεί να αλλάξουν την ανταγωνιστική δυναμική των οργανισμών γρήγορα και σε μεγάλο βαθμό, για το λόγο αυτό τα τελευταία χρόνια ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει υψηλή προτεραιότητα σε πολλές εταιρείες (Hess et al., 2016). Θα πρέπει βέβαια να σημειωθεί πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί θέμα το οποίο έχει καλυφθεί επαρκώς από την υπάρχουσα ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ένας ενιαίος ορισμός. Στην πράξη, ο ψηφιακός μετασχηματισμός θεωρείται ως η χρήση νέων ψηφιακών τεχνολογιών και καινοτομιών προκειμένου να αλλαχθούν διάφορα στοιχεία του οργανισμού, έτσι ώστε να επιτευχθούν επιχειρηματικές βελτιώσεις (Kane et al., 2017). Σύμφωνα με τους Kane et al., (2017) προκειμένου οι εταιρείες να πετύχουν την αναγκαία ψηφιακή ωριμότητα, πρέπει να ευθυγραμμίσουν τη στρατηγική, το εργατικό δυναμικό, την κουλτούρα, την τεχνολογία και τη δομή τους για να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των διαφορετικών ενδιαφερομένων-μερών. Όπως φαίνεται, ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ένα φαινόμενο σε επίπεδο οργάνωσης που σημαίνει ότι χρειάζεται να πραγματοποιηθούν αλλαγές στην επιχείρηση σε ολιστικό επίπεδο. Τα τέσσερα βασικά συστατικά στοιχεία του πλαισίου του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι οι στρατηγικές αποφάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού, η μετάβαση της δημιουργίας και σύλληψης αξίας, η ευθυγράμμιση των μηχανισμών διακυβέρνησης και η ανανέωση ψηφιακών ικανοτήτων και κουλτούρας. Η ψηφιακή τεχνολογία είναι ουσιαστικά ο υποκείμενος παράγοντας που αλλάζει και ενεργοποιεί αυτά τα τέσσερα στοιχεία (Sia, Soh & Weill, 2016)

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δημιουργεί νέα χαρακτηριστικά στη στρατηγική των επιχειρήσεων και επίσης φέρνει τη δυνατότητα λήψης νέων στρατηγικών αποφάσεων από τους διευθυντές. Καθώς οι εταιρείες υιοθετούν ψηφιακές καινοτομίες, τους δίνεται η δυνατότητα να εφαρμόσουν στρατηγικές οι οποίες προηγουμένως δεν ήταν εφικτές (Bharadwaj et.al., 2013). Μέσα από τον ψηφιακό μετασχηματισμό οι επιχειρήσεις μπορούν να «σπάσουν» τα παραδοσιακά όρια του κλάδου τους και να επεκτείνουν το **εύρος** της επιχείρησής τους. Για παράδειγμα, η Apple επαναπροσδιόρισε το οικοσύστημα ψυχαγωγίας για κινητά με το iPhone της δημιουργώντας έναν νέο τρόπο απόκτησης και κατανάλωσης κειμένου, βίντεο και μουσικής σε μία φορητή συσκευή. Αυτό, με τη σειρά του, έσπασε τα εμπόδια της βιομηχανίας με την είσοδο της στη βιομηχανία βιβλίων και εφημερίδων, στη βιομηχανία του κινηματογράφου και στη μουσική βιομηχανία (Bharadwaj et al., 2013). Οι ψηφιακές καινοτομίες επιτρέπουν επίσης στις επιχειρήσεις να **κλιμακώσουν** τις επιχειρήσεις τους με νέους τρόπους. Η διαθεσιμότητα υπηρεσιών cloud computing παρέχουν μια στρατηγική δυναμική ικανότητα για τις επιχειρήσεις να αυξήσουν ή να μειώσουν τις δραστηριότητές τους ανάλογα με τις ανάγκες. Χρησιμοποιώντας υπηρεσίες cloud, οι εταιρείες μπορούν να προσαρμόσουν εύελεκτα τους πόρους ανάλογα με τις απαιτήσεις τους και τις ενέργειες του ανταγωνισμού. Καθώς όλο και περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες γίνονται ψηφιακά και συνδεδεμένα, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκομίσουν οφέλη ταχείας κλίμακας. Ο αυξημένος όγκος πληροφοριών δίνει τη δυνατότητα για νέες δυνατότητες κλιμάκωσης των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τους Huang et al. (2017), ένα από τα κλειδιά της επιτυχίας των επιχειρήσεων είναι η ικανότητα τους να παρακολουθούν ευκαιρίες καινοτομίας, μέσα από την ανάλυση του μεγάλου όγκου δεδομένων, τα οποία αποτελούν ψηφιακά περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού και αξιοποιούνται για την ανάπτυξη των κατάλληλων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι βασικές δραστηριότητες των εταιρειών για τη δημιουργία και την απόκτηση αξίας βρίσκονται σε μετάβαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Αυτή η μετάβαση περιλαμβάνει αλλαγές στις εξωτερικές και εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες, τη συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τις μεθόδους εργασίας. Αξιοποιώντας τις δυνατότητες ψηφιακών καινοτομιών, οι εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν νέους τρόπους για να δημιουργήσουν και να συλλάβουν αξία, έτσι ώστε να βελτιώσουν την επιχειρηματική τους απόδοση.

Η ψηφιακή τεχνολογία καθιστά επίσης δυνατή την ψηφιοποίηση πολλών εξωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών, όπως παραδείγματος χάριν τις διαδικασίες αλληλεπίδρασης με τους πελάτες (Barrett, Davidson & Vargo, 2015). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην περίπτωση αυτή περιλαμβάνει εγκατάσταση υπηρεσιών όπως ηλεκτρονικό εμπόριο, συστήματα αυτοεξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών, δημιουργώντας πολλά οφέλη για την εταιρεία (όπως μείωση του λειτουργικού κόστους, ενίσχυση της εταιρικής επωνυμίας κτλ), ωστόσο υπάρχουν κίνδυνοι οι οποίοι θα πρέπει να εκτιμηθούν προηγουμένως (όπως ασφάλεια δεδομένων) (Barrett, Davidson & Vargo, 2015). Εκτός από τις εξωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες, ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιτρέπει την ψηφιοποίηση πολλών εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών. Πολλές υπηρεσίες που χρειάζονταν ανθρώπινη παρέμβαση πριν από μια δεκαετία μπορούν πλέον να γίνονται αυτόματα χρησιμοποιώντας ψηφιακές τεχνολογίες (Ba, Stallaert and Zhang, 2010). Παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών περιλαμβάνουν την παρακολούθηση πακέτων ταχυμεταφορών, τον προγραμματισμό συντήρησης αυτοκινήτου και τις λογιστικές υπηρεσίες. Εκτός από την αυτοματοποίηση εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών, οι ψηφιακές τεχνολογίες νέα ψηφιακά εργαλεία που βελτιώνουν την αποδοτικότητα της εργασίας. Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιτρέπει την καλύτερη συνδεσιμότητα και συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών ενδιαφερομένων, αναβαθμίζοντας με τον τρόπο την συνολική αξία του οργανισμού (Markus & Loebbecke, 2013).

Προκειμένου ο οργανισμός να είναι σε θέση να εφαρμόσει αποτελεσματικά και αποδοτικά τον ψηφιακό μετασχηματισμό του, αναγκαία κρίνεται η ευθυγράμμιση των διαδικασιών του με τις απαιτήσεις των κυβερνητικών μηχανισμών (Hess et al., 2016). Αυτό συνεπάγεται αλλαγές σε επίπεδο οργανωτικό και ρόλων, με την εμφάνιση διοικητικών ρόλων όπως Chief Digital Offices (CDO) και Digital Champions οι οποίοι επιδιώκουν την συνεχή ευθυγράμμιση του οργανισμού σύμφωνα με τις σύγχρονες απαιτήσεις και ανάγκες της αγοράς (Bonnet, McAfee & Westerman, 2014). Οι εταιρείες πρέπει επίσης να αποφασίσουν ποιο είδος οργανωτικού σχεδιασμού ταιριάζει καλύτερα για την ανάπτυξη του ψηφιακού μετασχηματισμούς τους. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία τα κυριότερα οργανωτικά μοντέλα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό κατηγοριοποιούνται σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες, το κεντρικό μοντέλο, το αποκεντρωμένο και το υβριδικό (Hess et al., 2016). Για να

διασφαλιστούν ότι οι προσπάθειες του ψηφιακού μετασχηματισμού της εταιρείας πηγαίνουν προς τη σωστή κατεύθυνση και ότι οι βασικοί άνθρωποι έχουν δεσμευτεί για την αλλαγή αυτή, σημαντική είναι η δημιουργία Key Performance Indicators (KPI's) και ειδικών κινήτρων. Σύμφωνα με τους Westerman, Bonnet and McAfee (2014), οι εταιρείες θα πρέπει να εφαρμόσουν ένα σύστημα στρατηγικής βαθμολογίας (strategic scorecard), το οποίο περιλαμβάνει τόσο οικονομικά όσο και ψηφιακά μέτρα (π.χ. εμπειρία πελάτη, λειτουργικές διαδικασίες) για την παρακολούθηση των προσπαθειών ψηφιακού μετασχηματισμού. Σημειώνεται, ωστόσο, ότι η καθιέρωση KPI για τη μέτρηση του αντίκτυπου του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι μια πολύ δύσκολη και ασαφής διαδικασία, επομένως πολλοί οργανισμοί δεν καταφέρνουν να εισάγουν ένα τέτοιο σύστημα στη λειτουργία τους (Fitzgerald et al., 2013). Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εταιρική κουλτούρα, καθώς δημιουργεί νέες μεθόδους εργασίας οι οποίες απαιτούν περισσότερη διεπαφή με το εξωτερικό οικοσύστημα, κατάσταση η οποία μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να οδηγήσει στη δημιουργία εσωτερικών εντάσεων λόγω ασυμφωνίας ή ελλιπούς επικοινωνίας (Sebastian et al., 2017). Βασικό στοιχείο της νέας κουλτούρας αποτελεί η υιοθέτηση και εφαρμογή ενός συστήματος ανοιχτής επικοινωνίας με όλα τα τμήματα του οργανισμού, προκειμένου να γίνεται καλύτερη πρόβλεψη και διαχείριση των διάφορων αναγκών και απαιτήσεων, πριν δημιουργηθούν προβληματικές καταστάσεις (Svahn, Mathiassen & Lindgren, 2017).

2.2 Η Ψηφιακή Καινοτομία στον Τουριστικό Κλάδο

2.2.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει επηρεάσει έντονα την πλειονότητα της παγκόσμιας βιομηχανίας, με τον τουρισμό να αποτελεί μια από αυτές. Η ψηφιοποίηση έχει επηρεάσει κυριολεκτικά κάθε πτυχή του οικοσυστήματος των ταξιδιωτικών επιχειρήσεων, ενώ ο τουριστικός κλάδος θεωρείται πρωτοπόρος στην υιοθέτηση και εφαρμογή ψηφιακών καινοτομιών καθώς εξαρτάται άρρηκτα από την παροχή μοναδικής και υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους διάφορους πελάτες (Zamiatina, 2020). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επανεξετάζει τις έννοιες του ταξιδιού και οδηγεί στη δημιουργία νέων αναγκών που σχετίζονται με ταξίδια. Αυτή η επανάσταση συνδέεται με τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, μεθόδων και διαδικασιών οι οποίες

δημιουργούν αξία για τον πελάτη και την τουριστική επιχείρηση μέσα από την αυξανόμενη κερδοφορία και την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών (Poggi, 2019). Σύμφωνα με το World Economic Forum's Digital Transformation Initiative (2015) η ψηφιοποίηση της τουριστικής βιομηχανίας μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία αξίας 1 τρισεκατομμυρίου δολαρίων για την κοινωνία και τη βιομηχανία μέχρι το τέλος του 2025. Σύμφωνα με έρευνα του Smart Insight (2016), το 60% των ταξιδιών αναψυχής και το 41% των επαγγελματικών ταξιδιών κανονίστηκαν μέσα από διαδικτυακές πλατφόρμες, δείχνοντας το δρόμο προς την περαιτέρω ψηφιοποίηση των υπηρεσιών και την εισαγωγή νέων δυνατοτήτων με γνώμονα τις ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη. Οι ψηφιακές αλλαγές στον τουρισμό περισσότερο οφέλη για τους καταναλωτές όπως εξοικονόμηση χρόνου, βελτιώσεις στην ασφάλεια, βελτιώσεις, ευκολία, προσβασιμότητα, κοινή χρήση και μείωση κινδύνου (Brysch, 2017). Οι ταξιδιωτικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν μια νέα πραγματικότητα όπου η προσαρμογή στον ψηφιακό μετασχηματισμό δεν είναι εθελοντική, αλλά μια ζωτική προϋπόθεση (Brysch, 2017). Είναι σημαντικό για την εταιρεία να έχει επαρκή γνώσεις και πληροφορίες αναφορικά με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και προτιμήσεις των καταναλωτών, προκειμένου να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστική και βιώσιμη (Sigliano, 2020). Για να το πετύχει αυτό, αναγκαία κρίνεται η υιοθέτηση και εφαρμογή συστημάτων πρόβλεψης και ανάλυσης συμπεριφοράς καταναλωτών (data analysis systems), τα οποία βοηθάνε στην εισαγωγή εξατομικευμένων υπηρεσιών και προϊόντων (Poggi, 2019). Σημαντικό αποτελεί επίσης το γεγονός πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός δημιουργεί την ανάγκη δημιουργίας μιας νέας ψηφιακής κουλτούρας την οποία πρέπει να κατανοήσουν και να αποδεχτούν όλοι οι εργαζόμενοι του οργανισμού (Poggi, 2019).

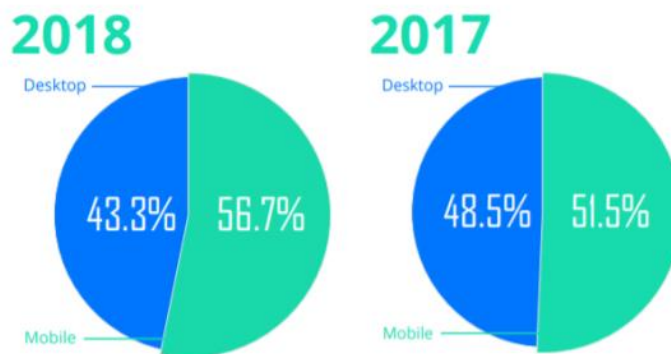
2.2.2 Τρέχουσες και μελλοντικές τάσεις

Για να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα και να βελτιστοποιηθούν οι επιχειρηματικές επιδόσεις, οι τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμοστούν με τις πιο σημαντικές τάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού και να εξοικειωθούν με αυτές όσο πιο άμεσα γίνεται (Garage, 2019). Οι σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες αισθάνονται την ανάγκη να διαθέτουν επιχειρηματική ευφυΐα μαζί με τη σωστή στρατηγική. Αυτός ο συνδυασμός καθορίζει εάν μπορούν να διαχειριστούν κάθε κανάλι διανομής, ώστε να αλληλεπιδράσουν με τους καταναλωτές πιο αποτελεσματικά (Garage, 2019). Με τον τρόπο αυτό μπορούν να επιτύχουν

μεγαλύτερο κέρδος από τις πωλήσεις, να μειώσουν το κόστος απόκτησης πελατών και να βελτιώσουν τα ποσοστά μετατροπής των δυνητικών πελατών σε τελικούς πελάτες (Sigliano, 2020). Επιπλέον, η δημιουργία και η διατήρηση υψηλής φήμης τείνει να αποτελεί σημαντικό στρατηγικό στόχο για τις τουριστικές επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να επενδύουν αρκετά ποσά για την ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας και της αξιοπιστίας της εταιρικής επωνυμίας (Buhalis, 2019). Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός πως υπάρχει η ανάγκη καλύτερης επικοινωνίας με ήδη υπάρχοντες και πιθανούς πελάτες, μέσα από τη χρήση ψηφιακών εργαλείων τα οποία ενημερώνουν, εκπαιδεύουν και επικοινωνούν ειδικές προσφορές ανάλογα τις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών (Buhalis, 2019).

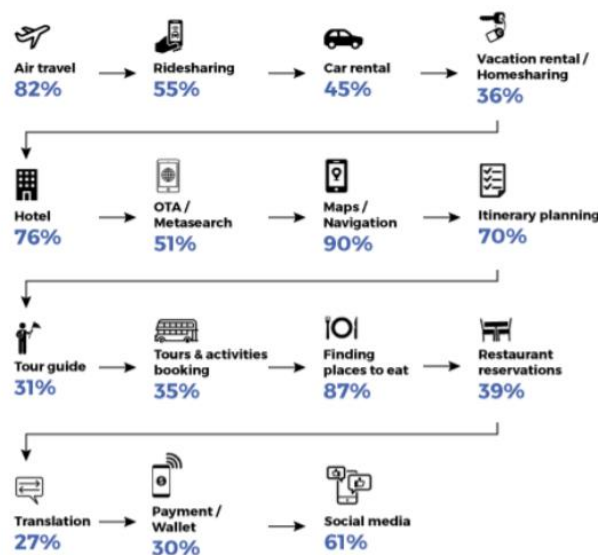
Βασικό στοιχείο το οποίο έχει μετασχηματίσει σημαντικά την ταξιδιωτική εμπειρία είναι η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών. Σύμφωνα με παγκόσμιας κλίμακας, έρευνα της American Express (2015) το 85% των ερωτηθέντων ανεξαρτήτως ηλικίας προτιμούν να λαμβάνουν εξατομικευμένα πακέτα υπηρεσιών, παρά γενικές ταξιδιωτικές προσφορές. Η εξατομικευση ενέχει πολλά οφέλη για τον οργανισμό, ωστόσο υπάρχουν σημαντικές προκλήσεις οι οποίες σχετίζονται με την ορθή-νόμιμη χρήση προσωπικών δεδομένων καθώς και τη διαφύλαξη του απορρήτου των πελατών (Chuba, 2018). Προκειμένου να δημιουργηθούν οι διάφορες εξατομικευμένες προτάσεις, οι τουριστικές εταιρείες θα πρέπει να διαθέτουν συστήματα ώστε να συγκεντρώνουν και να αποθηκεύουν τους τεράστιους όγκους δεδομένων αναφορικά με τον εκάστοτε πελάτη. Η διαδικασία αυτή αποτελεί τάση η οποία κάθε χρόνο αποκτάει ολοένα και μεγαλύτερη δυναμική, ενώ οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να συνδυάσουν πληροφορίες που έρχονται από εσωτερικά δεδομένα (π.χ. προηγούμενα ποσοστά πληρότητας, έσοδα δωματίων και παρούσες κρατήσεις) μαζί με πληροφορίες που προκύπτουν από εξωτερικά δεδομένα (π.χ. ημερομηνίες τοπικών εκδηλώσεων, πτήσεις, εθνικές και σχολικές αργίες), έτσι ώστε να έχουν ακριβέστερες προβλέψεις της ζήτησης και να δημιουργήσουν αποδοτικότερες στρατηγικές τόνωσης της προσφοράς (Xiang, 2018). Σύμφωνα με έρευνα της Google και της PhocusWright (2018), η αναζήτηση ταξιδιωτικών προορισμών και ξενοδοχείων αποτελεί πλέον ένα φαινόμενο τόσο συχνό όσο και η πραγματοποίηση διαδικτυακών αγορών για ρούχα, ενώ η χρήση του κινητού έχει αποκτήσει υψηλότερη δυναμική από τη χρήση του σταθερού υπολογιστή (σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την

TrekkSoft (2019), το 56.7% των τουριστών για το έτος 2018 πραγματοποίησαν τις κρατήσεις τους μέσα από τα κινητά τους, σε αντίθεση με το 51.5% του έτους 2017)



Εικόνα 1. Ποσοστό κρατήσεων από κινητά και επιτραπέζιους υπολογιστές (TrekkSoft, 2019)

Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνα των Peltier & Sheivachman (2018) η πλειονότητα των ταξιδιωτών χρησιμοποιεί το δικό τους smartphone σε κάθε βήμα του ταξιδιού, προκειμένου να πραγματοποιήσει τις κρατήσεις του. Όπως φαίνεται και στην παρακάτω εικόνα (Εικόνα 2) το 76% των ταξιδιωτών χρησιμοποιεί το κινητό τους για την πραγματοποίηση ηλεκτρονικών κρατήσεων σε ξενοδοχεία, ενώ υψηλές τιμές εμφανίζουν και οι κρατήσεις σε τουριστικές δραστηριότητες (35%) και σε ταξιδιωτικούς οδηγούς (31%)



Εικόνα 2. Ποσοστό τουριστών που χρησιμοποιούν κυρίως τα κινητά τηλέφωνα σε κάθε μέρος του ταξιδιού προορισμού Peltier & Sheivachman (2018)

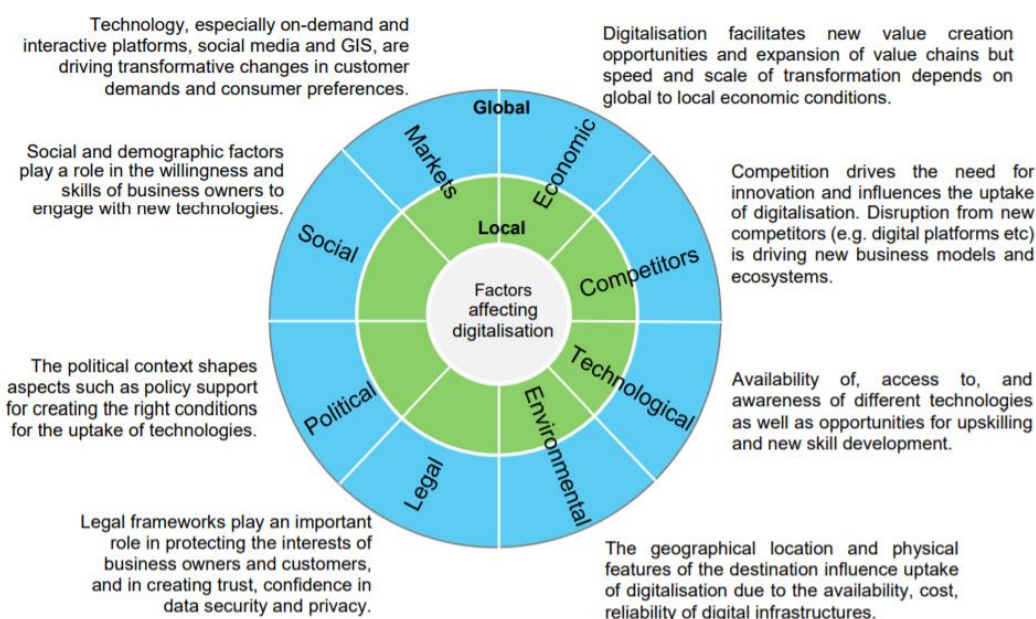
Σήμερα, έχουν εμφανιστεί πιο προηγμένες τεχνολογίες οι οποίες αναβαθμίζουν συνεχώς τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της τουριστικής βιομηχανίας, με καινοτομίας όπως τεχνολογίες μικτής πραγματικότητας όπως εικονική πραγματικότητα (Virtual Reality) και επαυξημένη πραγματικότητα (Augmented Reality). Μέσα από τις εφαρμογές της εικονικής πραγματικότητας οι χρήστες μπορούν να αισθανθούν ότι είναι φυσικά παρόντες σε ένα ψηφιακά ανεπτυγμένο περιβάλλον, βιώνοντας παραδείγματος χάριν εκ των προτέρων το είδος των δωματίων που έχει ένα ξενοδοχείο, να περιπλανηθούν στις εγκαταστάσεις ή να επισκεφτούν ψηφιακά τα διάφορα αξιοθέατα του προορισμού (Revfine, 2020). Από την άλλη πλευρά, οι εφαρμογές επαυξημένης πραγματικότητας χρησιμοποιούνται για να βελτιώσουν την εμπειρία του περιβάλλοντος που βιώνει ο χρήστης, δημιουργώντας διαδραστικές εφαρμογές σε πραγματικό χρόνο ενισχύοντας τον τρόπο απόκτησης γνώσεων και πληροφοριών για έναν τουριστικό προορισμό γενικότερα (Revfine, 2020). Εκτός από τις άνωθεν εφαρμογές, σημαντική τάση στον ταξιδιωτικό κλάδο αποτελεί η εφαρμογή της Τεχνητής Νοημοσύνης (Artificial Intelligence), μέσω της οποίας οι πελάτες και οι επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε έναν τεράστιο όγκο δεδομένων ανά πάσα στιγμή και από διαφορετικές συσκευές. Παράδειγμα εφαρμογής Τεχνητής Νοημοσύνης είναι τα chatbots, τα οποία έχουν την ικανότητα να ταξινομούν τις πληροφορίες με ακρίβεια προκειμένου να υπάρχει αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των πελατών (Sørensen & Hjalager, 2020). Βοηθάνε στην καλύτερη διαχείριση των ερωτήσεων και αιτημάτων των πελατών, ενώ παράλληλα συντελούν στη μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης (Sørensen & Hjalager, 2020).

Μια ακόμη ανερχόμενη τάση στον τουριστικό κλάδο αποτελούν οι τεχνολογίες αναγνώρισης οι οποίες περιλαμβάνουν αναγνώριση στοιχείων όπως δακτυλικά αποτυπώματα, αναγνώριση προσώπου, σάρωση αμφιβληστροειδούς και άλλες βιομετρικές μεθόδους αναγνώρισης, με γνώμονα την καλύτερη διασφάλιση της ασφάλειας και την πιστοποίηση προσώπων (Hjalager, 2015). Επίσης τέτοιες τεχνολογίες βοηθάνε σημαντικά στη συλλογή δεδομένων για τον προσδιορισμό της προσωπικότητας του τουρίστα, προκειμένου να δημιουργηθούν εξατομικευμένες υπηρεσίες ή προσφορές στον πελάτη (Chuba 2018). Τέλος, ενισχύουν σημαντικά την εξοικονόμηση χρόνου για τον πελάτη καθώς οδηγούν στη μείωση της ουράς αναμονής (Chuba 2018). Η επόμενη ψηφιακή τάση στην τουριστική βιομηχανία είναι το Internet of Things (IoT), τεχνολογία η οποία αξιοποιεί τη χρήση των δυνατοτήτων

του Διαδικτύου για διασύνδεση και επικοινωνία με τις διάφορες ψηφιακές συσκευές με απώτερο στόχο την αποδοτικότερη αποστολή και λήψη δεδομένων (Hjalager, 2015). Το IoT παρέχει ένα μεγάλο εύρος προοπτικών με διάφορα πλεονεκτήματα για δραστηριότητες που σχετίζονται με ταξίδια, ενισχύοντας σημαντικά την εμπειρία του πελάτη χωρίς να υπάρχει η ανθρώπινη παρέμβαση. Συνδέεται επίσης με την αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων από πλευράς οργανισμού καθώς βοηθάει τις επιχειρήσεις να εξοικονομήσουν ενέργεια (πχ έξυπνα ενεργειακά συστήματα για αυτόματη θέρμανση, έξυπνη τεχνολογία ρύθμισης φωτός κτλ) (Hjalager, 2015). Επιπλέον, η ρομποτική τεχνολογία είναι μια τάση του εγγύς μέλλοντος στον τομέα του τουρισμού, τεχνολογία η οποία μπορεί να εφαρμοστεί για θέματα όπως καλύτερη διαχείριση δεδομένων μέχρι αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση πελατών (El-Said & Aziz, 2021). Στις μέρες μας, η τουριστική βιομηχανία αντιλαμβάνεται την ανάγκη εισαγωγής ρομποτικών τεχνολογιών επειδή οι συμπεριφορές των ταξιδιωτών αλλάζουν και η ζήτηση για δυνατότητες αυτοεξυπηρέτησης είναι ολοένα και συνεχώς αυξανόμενη (El-Said & Aziz, 2021). Για παράδειγμα, στην ξενοδοχειακή βιομηχανία τα ρομπότ έχουν τη δυνατότητα να συναντήσουν τους επισκέπτες, να ολοκληρώσουν τις διαδικασίες check-in και check-out, να φέρουν αποσκευές στα δωμάτια ή να παρέχουν υπηρεσίες θυρωρείου. Τα ρομπότ μπορούν να βρουν πληροφορίες από τους πελάτες, να διερευνήσουν τις προτιμήσεις τους και να προτείνουν υπηρεσίες και προϊόντα που ανταποκρίνονται περισσότερο στις προσδοκίες και απαιτήσεις τους (El-Said & Aziz, 2021). Τέλος, η επόμενη επαναστατική ψηφιακή τάση του τουρισμού του μέλλοντος θεωρείται η τεχνολογία blockchain, βασική ιδέα της οποίας είναι η αποθήκευση ψηφιακών δεδομένων και η άμεση διάχυση τους μέσα από συγκεκριμένες συστάδες ψηφιακών πλεγμάτων τα οποία είναι πιο προστατευμένα, διαφανές, ασφαλές και άμεσα (Treiblmaier, 2021). Η συγκεκριμένη τεχνολογία αναμένεται να τροποποιήσει πλήρως τον τρόπο που λειτουργεί η τουριστική βιομηχανία, μετατρέποντας διαδικασίες όπως κρατήσεις και εξυπηρέτηση πελατών σε πλήρως online υπηρεσίες με απώτερο στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού και της ικανοποίησης των πελατών (Treiblmaier, 2021). Θα πρέπει βέβαια να τονισθεί πως η ένταξη και υιοθέτηση εφαρμογών ψηφιακής καινοτομίας στην τουριστική βιομηχανία δεν είναι μια εύκολη διαδικασία και περιέχει πολλές προκλήσεις.

2.2.3 Κυριότερες προκλήσεις για την ένταξη ψηφιακών καινοτομιών στις τουριστικές επιχειρήσεις

Μια σειρά παραγόντων επηρεάζουν την υιοθέτηση των ψηφιακών τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις που λειτουργούν στην τουριστική βιομηχανία, και προέρχονται από στοιχεία που συνδέονται σε τοπικό, εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο (Kumar & Kumar, 2020). Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν τα κοινωνικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά των τουριστών, το πολιτικό και νομικό πλαίσιο που επικρατεί την εκάστοτε χρονική περίοδο, καθώς και τις οικονομικές συνθήκες οι οποίες διαμορφώνουν την κατανάλωση. Παράλληλα παράγοντες όπως ανταγωνισμός και τεχνολογική πρόοδο οδηγούν στην ανάγκη υιοθέτησης ψηφιακών τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις, εάν θέλουν να διατηρήσουν τη μελλοντική βιωσιμότητα τους όπως φαίνεται και στην Εικόνα 3



Εικόνα 3. Παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση ψηφιακών καινοτομιών (Dredge et.al., 2018)

Η κυριότερη πρόκληση για την υιοθέτηση ψηφιακών καινοτομιών από τις τουριστικές ΜΜΕ σχετίζεται με την **ανάγκη εκπαίδευσης του ήδη υπάρχοντος αλλά και του καινούριου προσωπικού** το οποίο θα είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των ψηφιακών εφαρμογών (Kumar & Kumar, 2020). Οι τουριστικές ΜΜΕ συχνά στερούνται τόσο ανθρώπινου δυναμικού όσο και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για

την ψηφιοποίηση, καθώς και τους πόρους (π.χ. χρόνος, αρχική και διαρκής επένδυση κεφαλαίου, διαρκής τεχνική υποστήριξη) που απαιτείται για την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού σε συνεχές επίπεδο (Dredge et.al., 2018). Θα πρέπει βέβαια να σημειωθεί πως η τουριστική βιομηχανία βασίζεται κυρίως σε προσωπικό το οποίο είναι προσωρινό και ο βαθμός πιστότητας προς την επιχείρηση είναι μικρός (Dredge et.al., 2018), με αποτέλεσμα να αλλάζουν συνέχεια εταιρείες και θέσεις εργασίας. Το γεγονός αυτό λειτουργεί αποτρεπτικά για την πραγματοποίηση δαπανών από την επιχείρηση για την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, καθώς υπάρχει μεγάλος κίνδυνος εγκατάλειψης και αποχώρησης τους, προκειμένου να πάνε σε άλλες ανταγωνιστικές εταιρείες ή σε διαφορετικό κλάδο εργασίας (Kumar & Kumar, 2020). Μια ακόμη σημαντική πρόκληση συνδέεται με το **υψηλό κόστος και την αβεβαιότητα της επένδυσης** με αποτέλεσμα ένας μεγάλος αριθμός των τουριστικών επιχειρήσεων και ειδικά των οικογενειακών να αποφεύγουν να πραγματοποιούν δαπάνες για ένταξη ψηφιακών καινοτομιών στον οργανισμό τους (Dredge et.al., 2018). Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός πως η **έλλειψη επαρκών γνώσεων από την πλευρά της διοίκησης** επί του θέματος, της δυναμικής και των προοπτικών της ψηφιοποίησης αυξάνουν το επίπεδο ανησυχίας και μη εμπιστοσύνης των στελεχών επιχειρήσεων αναφορικά με την πρακτικότητα και την ανάγκη εφαρμογής των διάφορων ψηφιακών τεχνολογιών.

Ένα ακόμη εμπόδιο σχετίζεται με τη **διαθεσιμότητα και την αξιοπιστία του διαδικτύου** (Schallmo, Williams & Boardman, 2017) στην περιοχή εγκατάστασης της τουριστικής επιχείρησης, με αποτέλεσμα επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες σε αγροτικές, νησιωτικές ή απομακρυσμένες περιοχές να εμφανίζουν προβλήματα κακών συνδέσεων του Διαδικτύου (λόγω έλλειψης υποδομών από το κράτος και τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών), με αποτέλεσμα να μην είναι σε θέση να εντάξουν κάποιο είδος ψηφιακών υπηρεσιών, ακόμη και εάν το επιθυμούν. Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν **νέες εταιρικές κουλτούρες**, προσανατολισμένες προς μια «ψηφιακή κουλτούρα» καθώς και στρατηγικές μέσα από τις οποίες μπορούν να επιτευχθούν οι νέοι στόχοι (Schallmo, Williams & Boardman, 2017). Κάτι τέτοιο ωστόσο είναι αρκετά περίπλοκο και δύσκολο καθώς χρειάζονται αλλαγές σε οργανωτικό, διοικητικό και λειτουργικό επίπεδο, προκειμένου να λειτουργήσει η νέα κουλτούρα αποτελεσματικά. Η νέα εταιρική κουλτούρα θα πρέπει να λειτουργεί κάτω από το πρίσμα μιας **συνεκτικής**

και ολιστικής εταιρικής στρατηγικής η οποία βασίζεται στη διασφάλιση μιας συνεχόμενης και δια βίου μάθησης, μέσα από την οποία ο οργανισμός μαθαίνει συνέχεια από τα δεδομένα και τις πληροφορίες που συγκεντρώνει προκειμένου να εξελιχθεί, δημιουργώντας νέα προϊόντα και νέες υπηρεσίες (Song, Li & Cao, 2018). Σημαντική πρόκληση αποτελεί και η εισαγωγή αποτελεσματικών και ασφαλών **διαδικασιών διαχείρισης και διανομής πληροφοριών** (data management systems), τα οποία θα λειτουργούν κάτω από το πρίσμα των σύγχρονων νομικών και πολιτικών απαιτήσεων, διασφαλίζοντας τη διατήρηση της εμπιστοσύνης και πιστότητας των πελατών σε υψηλό επίπεδο. Ο συγκεκριμένος παράγοντας λειτουργεί αποτρεπτικά για πολλές τουριστικές βιομηχανίες (και κυρίως τις μικρές) οι οποίες προτιμούν να επενδύουν σε πιο πελατοκεντρικά συστήματα εξυπηρέτησης πελατών, παρά σε ψηφιοποιημένες τεχνολογικές υπηρεσίες (Song, Li & Cao, 2018). Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί πως οι **ολοένα και αυξανόμενες και συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις** των πελατών, δημιουργούν ένα αβέβαιο κλίμα αναφορικά με το είδος των επενδύσεων και τους τομείς που πρέπει να στοχεύσουν αυτές. Ενώ αναγκαία κρίνεται και η δημιουργία ενός συστήματος εκτίμησης της τουριστικής συμπεριφοράς και τουριστικής ζήτησης, πολλές επιχειρήσεις **δεν μπορούν να βρουν τα κατάλληλα εξειδικευμένα στελέχη** τα οποία έχουν τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες να αναλύσουν, προβλέψουν και να εκτιμήσουν την αγορά έτσι ώστε να δημιουργήσουν εξατομικευμένες και κατάλληλες προσφορές σύμφωνα με τις ανάγκες και απαιτήσεις του εκάστοτε πελάτη (Nwaiwu, 2018).

2.3 Η παγκόσμια Υγειονομική κρίση και η Ελληνική Τουριστική Βιομηχανία

2.3.1 Σύντομη αναφορά σχετικά με την παγκόσμια Υγειονομική Κρίση Covid-19

Στις 30 Ιανουαρίου 2020 ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας ανακήρυξε τον COVID-19 σαν ένα ξέσπασμα ιού ο οποίος είναι επικίνδυνος για τη δημόσια υγεία και χρήζει άμεσα διεθνούς ενδιαφέροντος. Σχεδόν 1,5 μήνα αργότερα, στις 11 Μαρτίου 2020, η επιδημία του COVID-19 αναβαθμίστηκε στο επίπεδο της πανδημίας, όπου η παρακολούθηση και η ενημέρωση των κρουσμάτων και των θανάτων πραγματοποιούνταν σε καθημερινή βάση από όλες τις χώρες παγκοσμίως. Το πρώτο επίσημο κρούσμα COVID-19 στην Ευρώπη αναφέρθηκε στις 24 Ιανουαρίου, ενώ το πρώτο κρούσμα στην Ελλάδα αναφέρθηκε ένα μήνα αργότερα, στις 26 Φεβρουαρίου 2020. Οι ημερομηνίες αυτές σηματοδοτούν την αρχή του 1^{ου} κύματος Covid-19, στη

διάρκεια του οποίου η Ελλάδα έδειξε υποδειγματικά αποτελέσματα στον περιορισμό της εξάπλωσης του ιού, ο οποίος μεταδίδεται από άνθρωπο σε άνθρωπο όταν υπάρχει κοντινή επαφή και μεταφορά σωματιδίων μέσω του βήχα ή του αγγίγματος από τον έναν στον άλλον (UNWTO, 2019). Καθ' όλη τη διάρκεια του 1ου κύματος, τα συνολικά κρούσματα στην Ελλάδα παρέμειναν σχετικά χαμηλά, στα 2.915 σύνολο (31/ημέρα κατά μέσο όρο) (Η διάρκεια του 1^{ου} κύματος υπολογίζεται μέχρι 31.05.2020) (UNWTO, 2020). Ωστόσο η ξαφνική αλλαγή στην καθημερινότητα των ανθρώπων με το lockdown (περιορισμό εντός της οικίας) άσκησαν σημαντικές πιέσεις στην οικονομία των κρατών και επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό την ψυχολογία των ανθρώπων. Κατά το 1ο κύμα του COVID-19, η εξάπλωση του ιού περιορίστηκε λόγω των μέτρων περιορισμού που επέβαλλαν τόσο η Ελληνική κυβέρνηση όσο και οι κυβερνήσεις διεθνώς μέσα από τον περιορισμό των άσκοπων μετακινήσεων και την άσκηση της κοινωνικής αποστασιοποίησης, ενώ παράλληλα οι επιχειρήσεις παρέμεναν κλειστές (UNWTO, 2020; UNCTAD, 2021). Αντιθέτως, το 2ο κύμα αποδείχθηκε πιο σοβαρό κυρίως λόγω του ανοίγματος της οικονομίας παρά την εφαρμογή υγειονομικών πρωτοκόλλων τα οποία δυσκόλεψαν τη συμμόρφωση του κοινού με τα μέτρα αυτοπροστασίας τα οποία έπρεπε να τηρούνε (χρήση μάσκας προσώπου σε εξωτερικούς-εσωτερικούς χώρους, αποστάσεις κα). Το 2^ο κύμα διήρκησε από 01.08.2020 μέχρι 10.12.2020 και ο συνολικός αριθμός των κρουσμάτων στην Ελλάδα ανήλθε στις 115.319 με τους θανάτους να φτάνουν τους 3.086 (WHO, 2021).

COVID-19's evolution		
	Europe	Greece
Whole period		
Cases (total)	11,015,734	119,720
Deaths (total)	246,325	3,289
Deaths/Cases	2.2%	2.7%
1st Wave (until 31/05/2020)		
Cases (total)	902,195	2,915
Deaths (total)	94,577	175
Deaths/Cases	10.5%	6.0%
2nd Wave (from 01/08/2020 to 10/12/2020)		
Cases (total)	9,815,313	115,319
Deaths (total)	142,944	3,086
Deaths/Cases	1.5%	2.7%

Εικόνα 4. Covid-19 Evolution Europe and Greece (WHO, 2021)

Από την αρχή της πανδημίας, η ελληνική κυβέρνηση επέβαλλε όλα τα αναγκαία μέτρα σύμφωνα με τις οδηγίες και της Ευρωπαϊκής Ένωσης προκειμένου να αντιμετωπίσει όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά την πανδημία, με απώτερο στόχο το άνοιγμα της οικονομίας και την επανεκκίνηση του τουρισμού, ο οποίος είναι από τους πιο σημαντικούς κλάδους για την ανάπτυξη της χώρας. Σε όλη τη διάρκεια του καλοκαιριού για το έτος 2021 (αφού ολοκληρώθηκε και το 3^ο κύμα τον Μάιο του 2021) και μετά από τα τοπικά και εθνικά lockdown τα οποία επιβλήθηκαν από τον Οκτώβριο του 2020 μέχρι τον Μάιο του 2021 η κυβέρνηση μέσα από ενέργειες και μέτρα προσπαθούσε να ενισχύσει ακόμη περισσότερο την εικόνα της Ελλάδας ως ένας ασφαλής προορισμός με στόχο να περιορίσει τις απώλειες του κλάδου.

2.3.2 Επιπτώσεις της πανδημίας στον Ελληνικό Τουριστικό κλάδο

Η παγκόσμια υγειονομική κρίση έφερε στην επιφάνεια τις διάφορες δομικές αδυναμίες της Ελληνικής οικονομίας η οποία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τομέα των υπηρεσιών και κυρίως τους τομείς του τουρισμού και της εστίασης (Plizáková & Smeral, 2021). Προκειμένου ο Ελληνικός Τουριστικός κλάδος να μπορέσει να ορθοποδήσει, αναγκαία κρίνεται η πραγματοποίηση αλλαγών οι οποίες θα αναβαθμίσουν το τουριστικό προϊόν και θα προσφέρουν ένα διαφοροποιημένο προϊόν το οποίο δεν χαρακτηρίζεται από μαζικότητα και εποχικότητα (PWC, 2021). Οι ανύπαρκτες έως χαμηλές επενδύσεις στον τομέα της έρευνας & ανάπτυξης και ο προσανατολισμός των περισσότερων Ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην εγχώρια αγορά, περιορίζει σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα των επιχειρήσεων αυτών όχι στον τομέα της ανταγωνιστικότητας όσο και στον τομέα της βιωσιμότητας (PWC, 2021). Οι εκτιμήσεις αναφορικά με τον αντίκτυπο της παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης στον ξενοδοχειακό κλάδο αναμφισβήτητα θέτουν τις βάσεις για την πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών όσο το δυνατόν συντομότερα (OECD, 2020).

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη από το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (2021) για το έτος 2020 μόλις το 60% των Ελληνικών ξενοδοχείων λειτούργησαν για το έτος 2020, παρόλο που το 67% των ξενοδοχείων είχαν δημιουργήσει τις αναγκαίες δομές και πρακτικές προκειμένου να θέσουν σε εφαρμογή το αντίστοιχο υγειονομικό πρωτόκολλο που όφειλαν να εφαρμόζουν την περίοδο εκείνη. Σημαντικό αποτελεί το γεγονός πως από τα 3.965 ξενοδοχεία συνεχούς λειτουργίας μόλις 1 στα 5 λειτούργησε σε σχέση με το έτος 2019 (ΙΤΕΠ,

2021). Η πληρότητα των δωματίων (κατειλημμένα δωμάτια) τον Αύγουστο του 2020 έφτασε μόλις το 27,7%, ενώ τον αντίστοιχο μήνα του 2019 ανήλθε στο 86,8%, με τον συνολικό τζίρο που πραγματοποιήσαν 5τα ξενοδοχεία το έτος 2020 να φτάνει μόλις τα 1.831.353.945€, μειωμένος κατά 78,1% σε σχέση με το έτος 2019 (ΙΤΕΠ, 2021) όπως φαίνεται και στην Εικόνα 2.

Κατηγορία	2019	2020	Δ% 2020/2019
5*	3.007.494.439	719.325.978	-76,1%
4*	2.830.655.326	637.844.486	-77,5%
3*	1.344.389.350	240.625.973	-82,1%
2*	1.038.334.014	176.388.840	-83,0%
1*	136.793.970	57.168.669	-58,2%
Σύνολο	8.357.667.099	1.831.353.945	-78,1%

Εικόνα 5. Τζίρος Ελληνικών Ξενοδοχείων 2019-2020 (ΙΤΕΠ, 2021)

Οι διεθνείς αεροπορικές αφίξεις το διάστημα Ιανουάριο-Οκτώβριο του 2020 έπεσαν κατά 72% σε σχέση με την ίδια περίοδο για το έτος 2019 με τον αριθμό των τουριστών για το 2020 να φτάνουν μόλις τους 6,2 εκατομμύρια τουρίστες από 22,2 εκατομμύρια που καταγράφηκαν το 2019 (ΕΥ, 2020). Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ (2021), ο δείκτης απασχόλησης στον τουριστικό κλάδο μειώθηκε κατά 39,5% το δεύτερο τρίμηνο του 2020, οι ώρες εργασίας μειώθηκαν κατά 78,5% και μισθοί και ημερομίσθια κατά 69,7%, σε σύγκριση με το δεύτερο τρίμηνο του 2019. Σε σύγκριση με το 2019, όταν η επενδυτική δραστηριότητα στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο ήταν σε υψηλά επίπεδα (πάνω από 500 εκατ. ευρώ) λόγω του ισχυρού τουρισμού της χώρας ενώ η απόδοση και ο όγκος των συναλλαγών του 2020 ήταν αρκετά περιορισμένος σε σχέση με το 2019 με πτώση που έφτασε περίπου στο 20% (Geoaxis, 2021). Σημαντικό είναι να αναφερθεί πως η παγκόσμια υγειονομική κρίση μείωσε για το έτος 2020 τη ζήτηση για σπίτια Airbnb από διεθνούς τουρίστες κατά 80% σε σχέση με το έτος 2019 ενώ τα διάφορα μέτρα στήριξης τα οποία αποφασίστηκαν και εφαρμόστηκαν σε Ευρωπαϊκό και Εθνικό επίπεδο, δεν μπόρεσαν να συγκρατήσουν τις αρνητικές επιπτώσεις της παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης (Hellenic Observatory, 2020).

2.3.3 Νέες ανάγκες και προβλέψεις για επιστροφή στην κανονικότητα

Αναμφίβολα, η Τουριστική βιομηχανία είναι ένας από τους τομείς που έχουν πληγεί περισσότερο από τον COVID-19 (τόσο σε Ελληνικό όσο και σε Παγκόσμιο επίπεδο), αναδεικνύοντας παράλληλα την ανάγκη για πραγματοποίηση αλλαγών προκειμένου να επιταχυνθεί η ανάκαμψη του κλάδου και να ενισχυθεί η ανθεκτικότητα του στις αρνητικές επιδράσεις της παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης (WTTC, 2021). Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι τουριστικές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν ζητήματα που απαιτούσαν κρατική παρέμβαση ή υποστήριξη, εξαιτίας των καθυστερήσεων των πληρωμών από τους τουριστικούς πράκτορες και τα αυξημένα ποσοστά ακύρωσης των κρατήσεων (Mariolis, Rodousakis, & Soklis, 2020). Βασικά στοιχεία της στρατηγικής του Υπουργείου Τουρισμού για το 2021 και μετά αποτελεί η εστίαση στον εναλλακτικό τουρισμό καθώς και η ανάδειξη λιγότερο γνωστών περιοχών με εξαιρετική φυσική ομορφιά, αποδεσμεύοντας παράλληλα τον Ελληνικό τουρισμό από την σύνδεση του με τη θεματική «Ήλιος και Θάλασσα», παρατείνοντας ταυτόχρονα την τουριστική περίοδο (Herod et.al., 2021). Σε γενικές γραμμές οι νέες ανάγκες και απαιτήσεις που έχουν δημιουργηθεί για το Ελληνικό τουριστικό προϊόν κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες (WTTC, 2021), με την **ψηφιοποίηση και την καινοτομία** να αποτελούν μια από αυτές. Το Ευρωπαϊκό Κεντρικό Ταμείο το έτος 2020 διέθεσε ένα σημαντικό ποσό για την επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού που εργάζεται στον ξενοδοχειακό τομέα σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, ποσό το οποίο το κράτος σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ) αξιοποίησε προκειμένου να εκπαιδεύσει και να πιστοποιήσει περίπου 1200 εργαζομένους του τουριστικού τομέα αναφορικά σε τομείς όπως καινοτομία και ψηφιακές υπηρεσίες (Hellenic Observatory, 2020). Το γεγονός αυτό αναδεικνύει τη σημαντικότητα της κατάστασης και την ανάγκη της επιμόρφωσης των εργαζομένων και των επιχειρήσεων προκειμένου να είναι σε θέση να εντάξουν και να προσφέρουν αποτελεσματικά ψηφιακές υπηρεσίες για τους πελάτες τους. Μια επιπρόσθετη ανάγκη η οποία δημιουργήθηκε αφορά την **εφαρμογή και εγκατάσταση υγειονομικών πρωτοκόλλων** (τα οποία έπρεπε να τεθούν σε πλήρη εφαρμογή από όλες τις επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού τομέα μέχρι 31.05.2021) προκειμένου να διασφαλίζεται η ασφάλεια τόσο των πελατών-τουριστών όσο και των εργαζομένων της επιχείρησης. Προκειμένου να ανταποκριθούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στις

νέες Ευρωπαϊκές και κυβερνητικές οδηγίες, αναγκαία ήταν τόσο η εκπαίδευση του προσωπικού όσο και η πραγματοποίηση επενδύσεων σε ψηφιακό και μη ψηφιακό εξοπλισμό (tablets, αντισηπτικά κα), μέσω των οποίων θα διασφαλίζεται η ασφάλεια, ο έλεγχος και η ομαλή ροή της πληροφορίας προς τα αντίστοιχα τμήματα του Υπουργείου και του ΕΟΔΥ έτσι ώστε σε περίπτωση θετικού κρούσματος να τεθούν άμεσα σε εφαρμογή τα μέτρα σύμφωνα με το αντίστοιχο υγειονομικό πρωτόκολλο. Αυτό σημαίνει πως το ξενοδοχείο δεν μπορεί να λειτουργήσει αυτόνομα σε επίπεδο υγειονομικής ασφάλειας, αλλά βρίσκεται υπό την επίβλεψη και πρέπει να είναι σε στενή συνεργασία με τις αντίστοιχες υγειονομικές δομές εάν και όποτε κριθεί αναγκαίο (Alfarhan et.al., 2021). Μια τρίτα ανάγκη η οποία έχει γίνει αντιληπτή σχετίζεται με την **εξέλιξη της ζήτησης και των αλλαγών στις καταναλωτικές συμπεριφορές**, καθώς από την εμφάνιση της πανδημίας και μετά οι τουρίστες προτιμούν πλέον να ταξιδεύουν σε μικρότερες ομάδες, επιλέγοντας περισσότερες απομακρυσμένες και απομονωμένες περιοχές για τις διακοπές τους, ενώ κάνουν και κράτηση σε πολύ μικρότερους χρόνους παράδοσης από πριν (Amina & Foued Ben Said, 2020). Οι αποφάσεις τους επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την αντιληπτή ασφάλεια όχι μόνο του ξενοδοχείου (τόπος εγκατάστασης), αλλά και από τον προορισμό (περιοχή διαμονής). Σύμφωνα με έκθεση του WTTC (2021) οι προτιμήσεις και οι συμπεριφορές των ταξιδιωτών έχουν μετατοπιστεί προς το οικείο, προβλέψιμο και αξιόπιστο, με τουλάχιστον το 58% από αυτούς για τα επόμενα 3 χρόνια να προτιμάει την πραγματοποίηση εσωτερικών ταξιδιών (εγχώρια), ενώ σε βραχυπρόθεσμο χρόνο εκτιμάται άνοδος των διακοπών που σχετίζονται με την ύπαιθρο και τη φύση. Το γεγονός αυτό αποτελεί μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην τουριστική βιομηχανία καθώς θα πρέπει να προσαρμόσουν ή να δημιουργήσουν νέες υπηρεσίες και προϊόντα προκειμένου να καλύψουν τις καινούριες ανάγκες και απαιτήσεις των τουριστών, προσφέροντας εξατομικευμένα και όχι μαζικά προϊόντα (European Commission, 2020). Τέλος, παρατηρείται στροφή των επιχειρήσεων του κλάδου προς την **προστασία του περιβάλλοντος και της αειφορίας**, μέσα από την κατανόηση της σημασίας της ευθύνης τους απέναντι στο περιβάλλον και την ανάληψη των ανάλογων ευθυνών προκειμένου να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα του (Assaf et.al., 2021). Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι η βιωσιμότητα τους είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με αυτή του περιβάλλοντος, επομένως κρίνεται αναγκαία η μακροπρόθεσμα προστασία του καθώς και της τοπικής περιοχής ως κλειδί για την διασφάλιση της

ανταγωνιστικότητας και της ανάπτυξης του κλάδου μελλοντικά (Bausch et.al., 2021). Σημαντικό αποτελεί το γεγονός πως αναδεικνύετε ένα νέο είδος τουρισμού (Figini & Patuelli, 2021), αυτό του κοινωνικού τουρισμού, ο οποίος ωθεί τις επιχειρήσεις προς την καλύτερη αντιμετώπιση των κοινωνικών ανισοτήτων και την ένταξη της τοπικής κοινωνίας στις τουριστικές υπηρεσίες προκειμένου να υπάρχει μια ολιστική συμμετοχή και προσφορά σε επίπεδο κοινωνικό και επιχειρηματικό προς τους καταναλωτές-τουρίστες.

Μετά την ψηφιοποίηση της εργασίας, της εκπαίδευσης, του εμπορίου και των συναλλαγών, η κυβερνοασφάλεια κερδίζει σημαντικό έδαφος όχι μόνο στον τομέα του τουρισμού αλλά και γενικότερα. Σύμφωνα με έρευνες η ασφάλεια (Bausch et.al., 2021) αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές στην πραγματοποίηση πληρωμών, επομένως αναγκαία κρίνεται η ανάπτυξη των κατάλληλων συστημάτων τα οποία θα διασφαλίζουν και θα προστατεύουν τόσο τα χρήματα που δαπανάει όσο και τα ευαίσθητα προσωπικά του στοιχεία (European Commission, 2021). Ειδικά στον τομέα του τουρισμού οι ψηφιακές συναλλαγές για τον Μάρτιο του 2021 στις τουριστικές επιχειρήσεις αυξήθηκαν κατά 150% σε σχέση με τον Μάρτιο του 2020 (Bank of Greece, 2021), ενώ ο αριθμός των πελατών που πραγματοποίησαν εγγραφή στις mobile banking υπηρεσίες τον Απρίλιο του 2021 ήταν αυξημένος κατά 200% σε σχέση με τον Απρίλιο του 2021 (Bank of Greece, 2021) αναδεικνύοντας την μετάβαση προς την ψηφιακή εποχή των συναλλαγών. Ο σημαντικός ρόλος της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών, της ενέργειας, των δικτύων και της κυκλικής οικονομίας, της εκπαίδευσης και των υπηρεσιών υγείας αναδεικνύεται και μέσα από το πλαίσιο του νέου ΕΣΠΑ για την προγραμματική περίοδο 2021-2021 το οποίο θα αφορά κονδύλια 40 δις ευρώ για την πραγματοποίηση των αναγκαίων επενδύσεων (European Commission, 2021). Σημαντικό χρηματοδοτικό εργαλείο για την εξασφάλιση της επαναφοράς της Ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας προσφέρει το Ευρωπαϊκό Ταμείο Ανάκαμψης (EU Recovery Fund), το οποίο από τις αρχές του 2021 μέχρι τα τέλη του παρέχει ποσά ύψους 31,5 δις ευρώ με στόχο την παροχή χρηματοοικονομικής στήριξης έως το 2023 (το 70% των κονδυλίων θα διατεθούν τα πρώτα 2 χρόνια και το υπόλοιπο 30% μέχρι το τέλος του 2023). Σχεδόν το 60% των κεφαλαίων θα δοθεί με τη μορφή επιχορηγήσεων και το 40% σε δάνεια, με το 20% να προορίζεται προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων του κλάδου και το

40% για την πραγματοποίηση έργων πράσινης οικονομίας (European Commission, 2021).

Θα πρέπει να σημειωθεί ωστόσο πως η ανάκαμψη του ελληνικού τουρισμού ωστόσο δεν αναμένεται να συμβεί νωρίτερα από το 2022, ενώ υπολογίζεται ότι η Ελληνική τουριστική βιομηχανία θα επανέλθει πλήρως (στο 100%) σε 2,5 με 4 χρόνια (UNWTO, 2021), από το τέλος του 2023 δηλαδή και μετά. Οι συγκεκριμένες εκτιμήσεις ωστόσο δεν λαμβάνουν υπόψη το 4^ο κύμα (καθώς οι έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί πολύ πιο πριν από την εμφάνιση του), ενώ παράλληλα γίνονται κάτω από υποθέσεις πλήρους και ολοκληρωμένης αξιοποίησης των διάφορων υποστηρικτικών μέτρων και μέτρων ανακούφισης τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους ιδιώτες που έχει λάβει η κυβέρνηση. Προκειμένου ο τουρισμός να επιβιώσει και να επανέλθει άμεσα και εντός των συγκεκριμένων χρονικών πλαισίων, αναγκαία κρίνεται η γρήγορη απορρόφηση και αξιοποίηση των υποστηρικτικών κονδυλίων από τις επιχειρήσεις, ελαττώνοντας στο μέγιστο δυνατό τη γραφειοκρατία (Chebli et.al., 2020). Επίσης μια ακόμη βασική προϋπόθεση είναι η επίτευξη της ισομερούς ανάπτυξης του τουριστικού προϊόντος σε περιφερειακό επίπεδο και η δίκαιη κατανομή των εσόδων του τουρισμού σε όλη την Ελληνική επικράτεια προκειμένου να σταματήσει η συγκέντρωση χρήματος μόνο σε μεμονωμένες τουριστικές ζώνες. Καθοριστικής σημασίας ωστόσο στη βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα του κλάδου διαδραματίζουν οι καταναλωτικές προτιμήσεις και η συμπεριφορά των καταναλωτών οι οποίες έχουν άμεση επίδραση στην τουριστική ζήτηση και προσφορά και στην υιοθέτηση ψηφιακών καινοτομιών από την πλευρά των τουριστικών επιχειρήσεων (Bloom Consulting, 2020; ECLAC, 2021).

Κεφάλαιο 3^ο. Ερευνητική Μεθοδολογία

3.1 Ερευνητική μέθοδος

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μία *ποιοτική έρευνα*, πιο συγκεκριμένα αξιοποιήθηκε η **μέθοδος των προσωπικών συνεντεύξεων (personal interview)** με τους ερωτηθέντες για τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Η συγκεκριμένη ερευνητική μέθοδος επιλέχθηκε από τον ερευνητή, καθώς στόχος ήταν η κατανόηση και η καταγραφή των στάσεων, απόψεων και αντιλήψεων ατόμων που έχουν πολλά χρόνια εμπειρία στην Τουριστική Βιομηχανία και παράλληλα βρίσκονται σε καίριες θέσεις

από τις οποίες διαμορφώνουν, σχεδιάζουν και καθορίζουν διάφορες διαδικασίες στρατηγικών αποφάσεων (Διευθυντές ή Γενικοί Διευθυντές). Παράλληλα κρίθηκε ότι η συγκεκριμένη μέθοδος ταιριάζει και είναι καταλληλότερη για τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων που έχουν τεθεί, μέσα στο σύντομο χρονικό διάστημα που είχε στη διάθεση του ο ερευνητής. Χρησιμοποιήθηκε η τεχνική των προσωπικών συνεντεύξεων καθώς η ατομική συνέντευξη είναι μια πολύτιμη μέθοδος για την απόκτηση γνώσεων σχετικά με τις αντιλήψεις, τις κατανοήσεις και τις εμπειρίες των ανθρώπων για ένα δεδομένο φαινόμενο και μπορεί να συμβάλει στη συλλογή δεδομένων σε βάθος (Κnarik, 2006), μεθοδολογία η οποία ταίριαζε περισσότερο στα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί.

Επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα, καθώς πραγματοποιείται σε πραγματικές και όχι σε τεχνητές, πειραματικά ελεγχόμενες συνθήκες και είναι μία προσέγγιση που αρμόζει στη μελέτη των ανθρώπων στον «πραγματικό κόσμο» (Κυριαζή, 2012). Το κεντρικό ενδιαφέρον της παρούσας έρευνας και κατ' επέκταση των ποιοτικών μεθόδων γενικότερα, είναι ότι επικεντρώνεται στην περιγραφή και κατανόηση της μοναδικότητας της ανθρώπινης εμπειρίας, της βιωματικής πραγματικότητας των συμμετεχόντων και στην ιδιαιτερότητα της συνείδησης και των βιωμάτων τους. Η ουσία της έρευνας δεν βασίζεται στην αντικειμενικότητα και την τυποποίηση, όπως στην ποσοτική μέθοδο, αλλά στις επιμέρους προοπτικές των συμμετεχόντων και στην ιδιαιτερότητα των περιγραφών τους (Κυριαζή, 2012). Η ποιοτική προσέγγιση είναι κατά βάση μία διερευνητική (exploratory) μέθοδος, αποσκοπεί δηλαδή κυρίως στην ανακάλυψη νέων θεωριών και δεδομένων παρά στην επαλήθευση ήδη υπαρχουσών μοντέλων ή στη γενίκευση των δεδομένων (Babie, 2011). Η κεντρική πρόθεση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας θα είναι η εμβάθυνση σε μικρό αριθμό περιπτώσεων αποκαλύπτοντας την ιδιαιτερότητα κάθε περίπτωσης, με στόχο τη διερεύνηση των απόψεων και των αντιλήψεων των επαγγελματιών που εργάζονται στον Ελληνικό Τουριστικό Κλάδο, σε επιχειρήσεις της Θεσσαλονίκης, αναφορικά με την Ψηφιακή Καινοτομία και τις Προοπτικές του Ψηφιακού Μετασχηματισμού για τα Ξενοδοχεία.

3.2 Το δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από επαγγελματίες που εργάζονται στον κλάδο του Τουρισμού, άντρες ή γυναίκες, και έχουν τον επαγγελματικό τίτλο του

Διευθυντή ή Γενικού Διευθυντή. Πιο συγκεκριμένα επιλέχθηκαν 7 ξενοδοχεία (αριθμός δείγματος $n=7$) με έδρα τη Θεσσαλονίκη, **4 αστέρων και άνω**, τα οποία συμμετείχαν ανώνυμα στην έρευνα. Ξενοδοχεία εκτός Θεσσαλονίκης και κατηγορίας μικρότερης των 4 αστέρων αποκλείστηκαν καθώς δεν καλύπτουν τις βασικές προϋποθέσεις συμμετοχής στην έρευνας. Επαγγελματίες οι οποίες δεν φέρουν τον τίτλο του Διευθυντή ή Γενικού Διευθυντή αποκλείστηκαν επίσης από τη διαδικασία συνεντεύξεων.

3.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η μέθοδος συλλογής δεδομένων της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η *ημι-δομημένη συνέντευξη (semi-structured interview)*. Ο σχεδιασμός και η διεξαγωγή των ποιοτικών συνεντεύξεων είχε ως προϋπόθεση την προετοιμασία από την πλευρά του πλευρά του ερευνητή, ώστε να διατυπωθούν σωστά οι ερωτήσεις και με ενιαίο τρόπο στο σύνολο του δείγματος κατά τη διάρκεια της διεξαγωγής της συνέντευξης. Επιλέχθηκε η συγκεκριμένη διαδικασία συλλογής δεδομένων καθώς ως μέθοδος επιτρέπει στον ερευνητή να συλλέγει ανοιχτά δεδομένα, να διερευνά τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις πεποιθήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με το συγκεκριμένο ερευνητικό θέμα και να εμβαθύνει ακόμη περισσότερο σε ζητήματα που δεν είχαν τεθεί ως ερευνητικά ερωτήματα προηγουμένως (Deterding & Waters, 2018). Ως εργαλείο ποιοτικής έρευνας χρησιμοποιήθηκε το *ημί-δομημένο ερωτηματολόγιο (βλέπε Παράρτημα)*, το οποίο περιείχε τυποποιημένες και προκαθορισμένες ερωτήσεις. Ο ερευνητής υπέβαλε σε ένα δείγμα επτά (7) ατόμων έναν συνολικό αριθμό έντεκα (11) ερωτήσεων κλειστού και ανοιχτού τύπου. Οι ερωτήσεις τέθηκαν από τον ερευνητή προς τους ερωτώμενους με συγκεκριμένη σειρά, ενώ διασφαλίστηκε η ενημέρωση των ερωτώμενων αναφορικά με τον τρόπο διεξαγωγής της συνέντευξης και το αντικείμενο των ερωτήσεων εκ των προτέρων. Επίσης, ζητούνταν από τους συμμετέχοντες η, όσο το δυνατόν, μεγαλύτερη ακρίβεια και ειλικρίνεια στις απαντήσεις-επιλογές τους. Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα στον επαγγελματικό χώρο του ερωτώμενου και θα έχουν διάρκεια 60'-90' λεπτά. Χρησιμοποιήθηκε συσκευή μαγνητοφώνησης των συνεντεύξεων (κινητό), αφού πρώτα λήφθηκε η έγκριση του ερωτώμενου, με μόλις δυο (2) από τους ερωτηθέντες να έχουν αποδεχτεί την μαγνητοφώνηση του. Οι απαντήσεις των ερωτωμένων είναι *ανώνυμες και εμπιστευτικές* και χρησιμοποιήθηκαν μόνο για τους σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας. Το ερωτηματολόγιο θα διατηρηθεί σε φυσικό και

ηλεκτρονικό φάκελο και θα καταστραφεί με την πάροδο ενός (1) έτους από την τελική υποβολή του.

3.4 Διαδικασία Ανάλυσης δεδομένων

Τα εμπειρικά, ποιοτικά δεδομένα που συγκεντρώθηκαν στη φάση της συλλογής των δεδομένων μέσω των συνεντεύξεων καταγράφηκαν στα ερωτηματολόγια. Έπειτα, ακολούθησε η κατάλληλη προετοιμασία για την εισαγωγή και επεξεργασία των δεδομένων στο Microsoft Excel. Συγκεκριμένα, οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων ομαδοποιήθηκαν και κατηγοριοποιήθηκαν στο Microsoft Excel μέσω της δημιουργίας ενός πίνακα κωδικοποίησης. Ο πίνακας αυτός αντιστοιχίζει κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου σε μια μεταβλητή (π.χ. φύλο: άνδρας=1, γυναίκα=2). Ακολουθήθηκε η **μέθοδος της κωδικοποίησης** με την ταξινόμηση ή κατηγοριοποίηση μεμονωμένων στοιχείων δεδομένων, με απώτερο στόχο την εύρεση κοινών στοιχείων ανάμεσα στους ερωτηθέντες της έρευνας. Στην ποιοτική έρευνα, η κωδικοποίηση είναι «ο τρόπος ορισμού των δεδομένων που έχουν αναλυθεί» (Gibbs, 2007). Η κωδικοποίηση είναι μια διαδικασία αναγνώρισης κοινών στοιχείων σε ένα απόσπασμα μελέτης ή σε ένα κείμενο, προκειμένου να δημιουργηθούν ομαδοποιήσεις με βάση κοινά στοιχεία ή κοινές σχέσεις (Gibbs, 2007).

Προηγήθηκε, σαφώς, η ανάγνωση των απαντήσεων σε κάθε ερώτηση της συνέντευξης, ώστε να αφαιρεθούν τυχόν στοιχεία που δεν ανταποκρίνονται θεματικά στην ερώτηση και δεν προφέρουν κάτι στην διαδικασία συλλογής δεδομένων. Έπειτα, ο ερευνητής κωδικοποίησε τις απαντήσεις των συμμετεχόντων δημιουργώντας θεματικές ενότητες, στις οποίες εντάσσονται οι απαντήσεις. Η επεξεργασία αυτή ονομάζεται *ανοικτή κωδικοποίηση* (open coding) και αποσκοπεί στην στη δημιουργία μιας σύντομης περιγραφής για κάθε απάντηση που καταγράφεται από τους συμμετέχοντες (Quick & Hall, 2015). Επομένως, οι απαντήσεις με παρόμοιο περιεχόμενο ομαδοποιούνται στις θεματικές ενότητες στις οποίες ανήκουν, ώστε να ακολουθήσει η ανάλυσή τους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι για την κωδικοποίηση και ομαδοποίηση των απαντήσεων ο ερευνητής συμβουλευτήκε την αντίστοιχη θεωρητική προσέγγιση, στην οποία βασίστηκαν και τα ερευνητικά ερωτήματα και σε δεύτερο βαθμό στην προσωπική της κρίση. Επομένως, διαφορετικές κωδικοποιήσεις θα μπορούσαν να προέλθουν από διαφορετικούς ερευνητές στις ίδιες απαντήσεις, δεδομένου ότι θα ήταν σχεδόν αδύνατο να υπάρξει απόλυτη συμφωνία ή πλήρης διαφωνία στην ομαδοποίηση των

απαντήσεων. Ως εκ τούτου, η θεματική ανάλυση των δεδομένων στην ποιοτική έρευνα παρουσιάζει έναν βαθμό υποκειμενικότητας, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές κωδικοποιήσεις που θα μπορούσαν να προκύψουν ανάλογα με τον ερευνητή (Quick & Hall, 2015).

3.5 Αξιοπιστία και εγκυρότητα

Η αξιοπιστία (credibility) σε μια ποιοτική έρευνα αναφέρεται στην ισχύ του μεθοδολογικού σχεδιασμού, στην ποιότητα των δεδομένων τα οποία συλλέχθηκαν κατά τη διάρκειά της και στο πώς αυτός ο σχεδιασμός και τα συγκεκριμένα δεδομένα οδηγούν σε αληθινά και αξια εμπιστοσύνης ευρήματα, υπό την έννοια ότι αναπαριστούν την πραγματικότητα (Lincoln, 2001). Φυσικά θα πρέπει να σημειωθεί πως καθώς επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα ως μέθοδος συγκέντρωσης και ανάλυσης δεδομένων, αυτό επιδράει σε μεγάλο βαθμό την αντικειμενικότητα και τη γενίκευση των συμπερασμάτων, καθώς η ερευνητική διαδικασία επηρεάζεται από τις προκαταλήψεις, τις υποκειμενικές απόψεις και αντιλήψεις τόσο των ερωτηθέντων, όσο και του ερευνητή (Burns, 2000). Η αξιοπιστία της συγκεκριμένης έρευνας υποστηρίχθηκε μέσα από ελέγχους των συμμετεχόντων (member checks) (Burns, 2000). Ως μέρος της ερευνητικής διαδικασίας και επιδιώκοντας παράλληλα σε όσο το δυνατό ισχυρότερες δεοντολογικές μεθοδολογικές επιλογές, τόσο τα δεδομένα που είχαν συλλεγεί στο πεδίο (απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις), όσο και η ερμηνεία των ευρημάτων της έρευνας επιστράφηκαν σε κάθε συμμετέχοντα ξεχωριστά μέσω email, με σκοπό την επαλήθευση της αξιοπιστίας τους. Έτσι, επιτεύχθηκε η επιβεβαίωση των ευρημάτων της έρευνας από τους ίδιους τους συμμετέχοντες (**participant validation**). Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να προβούν σε συγκεκριμένα σχόλια, επισημάνσεις και εισηγήσεις για αλλαγές σε περίπτωση που αμφισβητούσαν την αξιοπιστία των περιγραφών και ερμηνειών του ερευνητή ή σε περίπτωσή που ένιωθαν ότι το κείμενο τους προσέβαλλε.

Κεφάλαιο 4^ο. Ανάλυση Δεδομένων - Αποτελέσματα της έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη τέλη Νοεμβρίου 2021 από τον ίδιο τον Ερευνητή και συμμετείχαν επτά (n=7) επαγγελματίες που εργάζονται ως Διευθυντές – Γενικοί Διευθυντές σε Ξενοδοχεία 4* και άνω στον Ν. Θεσσαλονίκης. Το δείγμα αυτό προέρχεται από δειγματοληψία ευκολίας, περιλαμβάνει δηλαδή δειγματοληπτικές μονάδες που

επιλέχθηκαν από τον πληθυσμό με κριτήριο την ευκολία και την προσβασιμότητα και όχι την τυχαιότητα ή την επιδίωξη της αντιπροσωπευτικότητας του πληθυσμού. Επομένως, **το δείγμα δεν είναι αντιπροσωπευτικό και για το λόγο αυτό η ερμηνεία και η γενικευσιμότητα των ευρημάτων είναι περιορισμένη**. Το δείγμα αποτελείτε αποκλειστικά από άντρες, καθώς καμία γυναίκα δεν είχε τον αντίστοιχο επαγγελματικό τίτλο στα ξενοδοχεία 4* και άνω που διερευνήθηκαν στο Ν. Θεσσαλονίκης. Τρεις (3) από τους επτά (7) ερωτηθέντες έχουν συνολική επαγγελματική εμπειρία 11-20 χρόνια, ενώ για τους υπόλοιπους τέσσερις (4) από τους επτά (7) ερωτηθέντες, η συνολική επαγγελματική εμπειρία τους ανέρχεται σε περισσότερα από 21 χρόνια. Αναφορικά με την επαγγελματική εμπειρία των συμμετεχόντων στον Ξενοδοχειακό Κλάδο, οι τρεις (3) από τους επτά (7) έχουν 11-15 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας, οι δυο (2) από τους επτά (7) έχουν 16-20 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας και οι υπόλοιποι δυο (2) έχουν περισσότερα από 21 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας. Το γεγονός αυτό αποτελεί σημαντικό στοιχείο καθώς μας δείχνει πως το επίπεδο γνώσεων των ατόμων στον συγκεκριμένο κλάδο είναι αρκετά υψηλό, κάτι το οποίο ήταν σημαντικό στοιχείο για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων στη συγκεκριμένη έρευνα.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός πως σε **καμία επιχείρηση** δεν υπάρχει οργανωμένο Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης προϊόντων/υπηρεσιών, καθώς όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν αρνητικά στη συγκριμένη ερώτηση (*Ερώτηση: Στην επιχείρησή σας υπάρχει οργανωμένο Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης προϊόντων/υπηρεσιών;*). Με βάση τους ερωτηθέντες οι παρακάτω οκτώ (8) παράγοντες φαίνεται ότι λειτουργούν αποτρεπτικά για την επένδυση σε οργανωμένο Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης από την πλευρά των επιχειρήσεων που λειτουργούν στον Ξενοδοχειακό κλάδο όπως φαίνεται στον Πίνακα 1. Θα πρέπει να σημειωθεί πως αποτυπώθηκαν και άλλοι παράγοντες μέσα από τις συνεντεύξεις με τους ερωτηθέντες, ωστόσο παραθέτονται εκείνοι οι παράγοντες για τους οποίους έγινε αναφορά τουλάχιστον από τα $\frac{3}{4}$ του δείγματος.

<i>1. Υψηλό Κόστος Επένδυσης</i>	<i>5. Υψηλός βαθμός εποχικότητας προσωπικού</i>
<i>2. Φιλοσοφία οργανισμού</i>	<i>6. Επένδυση σε Τμήμα Μάρκετινγκ - Πωλήσεων</i>
<i>3. Δυσκολία εύρεσης κατάλληλου</i>	<i>7. Μη ύπαρξη κινήτρων από το</i>

<i>Προσωπικού</i>	<i>κράτος</i>
<i>4. Ελληνική τουριστική αγορά αρκετά πρόωμη</i>	<i>8. Εποχικότητα τουριστικού προϊόντος</i>

Πίνακας 1. Κυριότεροι παράγοντες οι οποίοι λειτουργούν αποτρεπτικά στην επένδυση σε Έρευνα & Ανάπτυξη

Όλοι οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι στις επιχειρήσεις για τις οποίες εργάζονται προσφέρουν καινοτομίες υπηρεσίες – καινοτόμα προϊόντα για τωρινούς και μελλοντικούς πελάτες, με την ύπαρξη **online συστήματος κρατήσεων** και **online συστήματος ακυρώσεων** να αποτελούν καινοτομίες που προσφέρονται από όλες τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, δυο επιπλέον παραδείγματα καινοτόμων υπηρεσιών που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις τους και παρέχονται στους πελάτες είναι τα **ηλεκτρονικά κλειδιά δωματίου** (Mobile Room Keys) και τα **chatbots** μέσω social media ή websites. Τα chatbots ειδικά, αξιοποιούνται με απώτερο στόχο την ταχύτερη εξυπηρέτηση πελατών και την παροχή των αναγκαίων απαντήσεων οποιαδήποτε ώρα και μέρα της εβδομάδας (24/7). Από τους επτά (7) ερωτηθέντες, οι πέντε (5) ανέφεραν ότι προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες που γράφονται ως μέλη του ξενοδοχείου μέσα από τη συμμετοχή τους σε ένα πρόγραμμα μέλους – **membership program**, υπηρεσία την οποία θεωρούν καινοτόμα καθώς με βάση τις συναλλαγές που πραγματοποιεί ο πελάτης, έρχονται ειδικές προσφορές στο email του. Επίσης τέσσερις (4) από τους επτά (7) ερωτηθέντες ανέφεραν ότι διαθέτουν **ηλεκτρονικό σύστημα κρατήσεων** για το εστιατόριο τους καθώς και **δωρεάν streaming** για συνδρομητικά κανάλια όπως Netflix για τους πελάτες τους. Τέλος, σύμφωνα με δυο (2) από τους επτά (7) ερωτηθέντες, τα δωμάτια των ξενοδοχείων τους διαθέτουν **έξυπνα συστήματα θερμοστάτη και διαχείρισης φωτισμού** (intelligent thermostat room control), υπηρεσία η οποία μειώνει σημαντικά την άσκοπη κατανάλωση ρεύματος, βοηθώντας στη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης του κτιρίου.

Αναφορικά με την ερώτηση «Πώς θα κρίνατε και θα περιγράφατε το επίπεδο της ψηφιακής καινοτομίας στην επιχείρησή σας πριν την παγκόσμια υγειονομική κρίση;», υπήρχε πληθώρα διαφορετικών απαντήσεων και σε αρκετές περιπτώσεις τα στοιχεία που δόθηκαν δεν είχαν κάποια συσχέτιση με τη συγκεκριμένη ερώτηση, επομένως κρίθηκε να μη συμπεριληφθούν στην ανάλυση. Σε γενικές γραμμές όλες οι επιχειρήσεις (100%), **αξιοποιούν τη χρήση της τεχνολογίας και των κοινωνικών**

δικτύων για λόγους όπως ενίσχυση της εταιρικής τους εικόνας, προβολή-προώθηση προϊόντων/υπηρεσιών, προσέλκυση πελατών ξένων αγορών, αύξηση του τζίρου και βελτίωση του μεριδίου αγοράς τους. Παράλληλα, τα τμήματα Μάρκετινγκ σύμφωνα με πέντε (5) από τους επτά (7) ερωτηθέντες, αξιοποιούν τις πληροφορίες που λαμβάνουν για τον εκάστοτε πελάτη τους, προκειμένου να δημιουργούν **εξατομικευμένες προτάσεις με βάση τις προτιμήσεις και το ιστορικό των πελατών**, έχοντας ως στόχο την παροχή υψηλότερης ποιοτικής καταναλωτικής εμπειρίας (higher quality consumer experience). Σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες (τέσσερις (4) από τους επτά (7)), θεωρούν ότι το επίπεδο ψηφιακής καινοτομίας της εταιρείας στην οποία εργάζονται ως Διευθυντές/Γενικοί Διευθυντές είναι **καλό**, ενώ για τους υπόλοιπους τρεις (3) από τους επτά (7) ερωτηθέντες, θεωρούν πως το επίπεδο ψηφιακής καινοτομίας της επιχείρησης για την οποία εργάζονται είναι **πολύ καλό**.

Σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες (6 από τους 7) θεωρούν πως η παγκόσμια υγειονομική κρίση **επηρέασε/άλλαξε** τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης για την οποία εργάζονται, αναφορικά με την ψηφιακή καινοτομία. Θα πρέπει να σημειωθεί στο σημείο αυτό πως όλοι οι ερωτηθέντες (7 από τους 7) ανέφεραν ότι η παγκόσμια υγειονομική κρίση είχε σημαντικό αντίκτυπο στη γενικότερη στρατηγική του οργανισμού, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στο Μάρκετινγκ και στην εξατομίκευση των υπηρεσιών με βάση τις ατομικές ανάγκες/επιθυμίες του κάθε πελάτη.

Σημαντικό στοιχείο το οποίο προέκυψε μέσα από τη συζήτηση, αποτελεί το γεγονός πως όλοι οι ερωτηθέντες που απάντησαν θετικά αναφορικά με την επίδραση της υγειονομικής κρίσης στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης τους για την ψηφιακή καινοτομία, ανέφεραν ότι **τόσο κατά τη διάρκεια της πανδημίας όσο και για τα επόμενα χρόνια αποφάσισαν να διαθέσουν σημαντικά ποσά για την αναβάθμιση των ήδη υπάρχοντων ψηφιακών υπηρεσιών ή την υιοθέτηση νέων ψηφιακών υπηρεσιών**. Ανέφεραν πως ήδη από το δεύτερο κύμα της πανδημίας, οι επιχειρήσεις τους έχουν προσανατολιστεί στη βελτιστοποίηση των ψηφιακών τους συστημάτων (αναβάθμιση εγκαταστάσεων internet, αναβάθμιση τεχνολογικού εξοπλισμού κα) και στην ένταξη νέων ψηφιακών υπηρεσιών, με γνώμονα τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της εξυπηρέτησης, την αύξηση της ποιότητας και την προσέλκυση νέων πελατών από αγορές του εξωτερικού. Έγινε επίσης αναφορά στο νέο ΕΣΠΑ της προγραμματικής περιόδου 2021-2027, το οποίο διαθέτει

σημαντικά κονδύλια για πραγματοποίηση ψηφιακών επενδύσεων, ενώ παράλληλα διατυπώθηκε ο προσανατολισμός στη διερεύνηση καινοτομιών και στη δυνατότητα εφαρμογής τους μεμονωμένα ή ολιστικά στις ξενοδοχειακές μονάδες. Πιο συγκεκριμένα δυο (2) από τους επτά (7) ερωτηθέντες ανέφεραν ότι η επιχείρηση τους στα επόμενα πέντε χρόνια θα έχει δημιουργήσει τα πρώτα δωμάτια με **φωνητικό έλεγχο (voice-controlled rooms)** καθώς και ειδικά δωμάτια για VIP τα οποία θα διαθέτουν «έξυπνους καθρέπτες» (**Smart Mirrors**), όπου ο πελάτης θα μπορεί να πλένει πχ τα δόντια του και να βλέπει τα νέα ή διάφορες πληροφορίες στον καθρέφτη. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός πως τρεις (3) από τους επτά (7) ερωτηθέντες ανέφεραν πως στην εταιρεία τους έχει δημιουργηθεί υπο-τμήμα του Μάρκετινγκ το οποίο ασχολείται με την αναζήτηση, διερεύνηση και εξέταση ψηφιακών και μη καινοτομιών και είναι επιφορτισμένο με το σχεδιασμό προτάσεων σχετικά με τον συγκεκριμένο κλάδο. Την υλοποίηση των προτάσεων την αναλαμβάνει το Τμήμα Μάρκετινγκ σε Συνεργασία με τη Διεύθυνση του Ξενοδοχείου. Μέσα από τις συζητήσεις, αυτό που προέκυψε σε γενικές γραμμές από όλους τους ερωτηθέντες, είναι πως υπάρχει έντονο το ενδιαφέρον για προσλήψεις εξειδικευμένου προσωπικού το οποίο θα συνδυάζει γνώσεις Μάρκετινγκ, και Καινοτομίας καθώς και ειδικού προσωπικού με κατεύθυνση την Πληροφορική, ενώ παράλληλα η περίοδος της πανδημίας και του lockdown, αξιοποιήθηκε για την επανεκπαίδευση και κατάρτιση στελεχών που διαθέτουν υψηλές θέσεις σε διάφορα θέματα όπως εξυπηρέτηση πελατών, μάρκετινγκ, πωλήσεις, καινοτομία κα. Τέλος, δυο (2) από τους επτά (7) ερωτηθέντες, ανέφεραν πως από το 2023 θα εφαρμόζουν στην επιχείρηση τους **συστήματα Τεχνητής Νοημοσύνης και Μηχανικής Μάθησης** με απώτερο στόχο τη συγκέντρωση πληροφοριών για τους πελάτες τους και τη δημιουργία εξατομικευμένων προτάσεων με βάση τις ανάγκες, απαιτήσεις και προτιμήσεις τους, με γνώμονα τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και αναβάθμιση της εξυπηρέτησης των πελατών.

Με βάση τους ερωτηθέντες οι παρακάτω οκτώ (8) παράγοντες φαίνεται ότι αποτελούν **εμπόδια/προκλήσεις** που αντιμετωπίζει η επιχείρηση τους, όσον αφορά την υιοθέτηση και την πραγματοποίηση επενδύσεων στην καινοτομία – ψηφιακή καινοτομία όπως φαίνεται στον Πίνακα 2. Θα πρέπει να σημειωθεί πως και στην περίπτωση αυτή αποτυπώθηκαν και άλλοι παράγοντες μέσα από τις συνεντεύξεις με

τους ερωτηθέντες, ωστόσο παραθέτονται εκείνοι οι παράγοντες για τους οποίους έγινε αναφορά τουλάχιστον από τα ¾ του δείγματος.

<i>1. Υψηλό Κόστος Επένδυσης</i>	<i>5. Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού</i>
<i>2. Ελληνική αγορά πρώιμη</i>	<i>6. Εποχικότητα</i>
<i>3. Υψηλή φορολογία και γραφειοκρατία</i>	<i>7. Οργανωτική Δομή επιχείρησης</i>
<i>4. Κουλτούρα επιχείρησης</i>	<i>8. Ανάγκη για άμεσα αποτελέσματα και όχι πειραματισμούς</i>

Πίνακας 2. Εμπόδια/προβλήματα αναφορικά με υιοθέτηση και επενδύσεις στην ψηφιακή καινοτομία - καινοτομία

Αναφορικά με την ερώτηση «Σε τι στάδιο θεωρείτε ότι βρίσκεται η Ελληνική Τουριστική Βιομηχανία σε επίπεδο ψηφιακής καινοτομίας», σύμφωνα με τρεις (3) από τους επτά (7) ερωτηθέντες το επίπεδο ψηφιακής καινοτομίας είναι **χαμηλό**, ενώ για τους υπόλοιπους τέσσερις (4) το επίπεδο ψηφιακής καινοτομίας θεωρείται πως είναι **μέτριο**. Θα πρέπει βέβαια να σημειωθεί ότι μέσα από τη συζήτηση με τους συμμετέχοντες αναδείχτηκε το γεγονός πως **υπάρχει σημαντικό χάσμα** στο επίπεδο καινοτομίας ανάμεσα στις μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων ή στα ξενοδοχεία με πολλά αστέρια, συγκριτικά με τα ξενοδοχεία μικρότερων αστεριών ή τα οικογενειακά. Τα πρώτα φαίνεται να βρίσκονται σε καλύτερη θέση όσον αφορά τον τομέα αυτό, δημιουργώντας τάσεις και βοηθώντας την ανάπτυξη του κλάδου, ενώ τα δεύτερα λόγω του μεγέθους τους και των χαμηλών οικονομικών, αργούν κατά πολύ να ακολουθήσουν τις απαιτήσεις τις αγοράς και παραμένουν να λειτουργούν με παλαιούς παραδοσιακούς τρόπους.

Στην ερώτηση «Πώς μπορούν και τι πρέπει να κάνουν οι Τουριστικές επιχειρήσεις προκειμένου να μην επηρεαστεί η μελλοντική βιωσιμότητα τους ως αποτέλεσμα της παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης», οι ερωτηθέντες αναφέρθηκαν στην ανάγκη όχι μόνο της **εφαρμογής των υγειονομικών πρωτοκόλλων**, αλλά και της γενικότερης ένταξης τους στη φιλοσοφία του οργανισμού ως ένα μέρος της καθημερινής

λειτουργίας της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, τονίσθηκε η **ανάγκη συνεχούς κατάρτισης και εκπαίδευσης του προσωπικού**, όχι μόνο αυτών που κατέχουν υψηλές θέσεις, αλλά και του προσωπικού της κύριας γραμμής (front-desk office, room service) με γνώμονα την ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο ποιότητας και εξυπηρέτησης πελατών. Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που καταγράφηκε, σχετίζεται με την **ανάγκη αλλαγής κουλτούρας/νοοτροπίας της επιχείρησης** προκειμένου να είναι περισσότερο δεκτική σε νέες δράσεις, ενέργειες και ιδέες. Η επιχείρηση θα πρέπει να επιτρέπει την ανοιχτή επικοινωνία ανάμεσα σε όλα τα τμήματα, με τους ίδιους τους εργαζόμενους να έχουν τη δυνατότητα να προτείνουν ιδέες και προτάσεις, ενισχύοντας το αίσθημα πιστότητας του προσωπικού. Θα πρέπει να γίνει **επαναπροσδιορισμός των πόρων (οικονομικών και μη οικονομικών)** που καταναλώνονται σε ετήσια βάση και αφοράνε επίτευξη στρατηγικών και τακτικών στόχων, με γνώμονα την εξοικονόμηση και την κατεύθυνση πόρων σε τομείς που μπορούν να βελτιώσουν αισθητά την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα του οργανισμού (όπως πράσινες επενδύσεις). Τέλος, ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο το οποίο αναφέρθηκε από όλους τους ερωτηθέντες, αφορά την **ανάγκη σύναψης συνεργασιών και συμφωνιών με διάφορους κρατικούς, επιχειρηματικούς και πανεπιστημιακούς φορείς**, προκειμένου να υπάρχει ανταλλαγή γνώσεων, πληροφοριών, πόρων και ιδεών με απώτερο στόχο τη δημιουργία και τη βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών. Οι συνεργασίες αυτές μπορούν να συμβάλλουν στην ενίσχυση της εταιρικής επωνυμίας και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού στο Διεθνές επίπεδο, ενώ παράλληλα μπορούν να δημιουργηθούν οι βάσεις για ανάπτυξη και ένταξη καινοτομιών στον οργανισμό. Τέλος, στην ερώτηση *«Ποιες θεωρείτε θα είναι οι θετικές επιδράσεις από την υιοθέτηση πρακτικών ψηφιακής καινοτομίας για τις Ελληνικές Τουριστικές Επιχειρήσεις; Είναι αναγκαία η μετάβαση τους στον ψηφιακό μετασχηματισμό;»* όλοι οι ερωτηθέντες αναφέρθηκαν στον ψηφιακό μετασχηματισμό με λέξεις όπως **αναγκαίος, απαραίτητος, σημαντικός, κρίσιμος, ουσιώδης, υποχρεωτικός και καθοριστικός**. Τα παρακάτω έξι (6) στοιχεία φαίνεται ότι αποτελούν τις κυριότερες θετικές επιδράσεις από την υιοθέτηση πρακτικών ψηφιακής καινοτομίας για τις Ελληνικές Τουριστικές επιχειρήσεις όπως φαίνεται στον Πίνακα 3. Θα πρέπει να σημειωθεί πως και στην περίπτωση αυτή αποτυπώθηκαν και διάφορα άλλα στοιχεία μέσα από τις συνεντεύξεις με τους ερωτηθέντες, ωστόσο παραθέτονται εκείνα για τους οποία έγινε αναφορά τουλάχιστον από τα ¾ του δείγματος.

<i>1. Βελτίωση ανταγωνιστικότητας</i>	<i>5. Εξοικονόμηση πόρων</i>
<i>2. Ενίσχυση εταιρικής επωνυμίας</i>	<i>6. Προσέλκυση ξένων επενδύσεων</i>
<i>3. Προσέλκυση περισσότερων διεθνών πελατών</i>	<i>7. Αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση πελατών</i>

Πίνακας 3. Θετικές επιδράσεις από την υιοθέτηση πρακτικών ψηφιακής καινοτομίας για τις Ελληνικές Τουριστικές Επιχειρήσεις

Κεφάλαιο 5^ο. Συμπεράσματα και Συζήτηση

Με την ολοκλήρωση του ερευνητικού μέρους και σε συνδυασμό με τη βιβλιογραφική επισκόπηση, έγινε προσπάθεια για όσο το δυνατόν πιο αναλυτική, συγκεντρωτική και δομημένη εκτίμηση και παρουσίαση του επιπέδου της τρέχουσας ψηφιακής καινοτομίας ξενοδοχείων 4* και άνω του Ν. Θεσσαλονίκης, καθώς και των στάσεων, απόψεων και αντιλήψεων αναφορικά με την εφαρμογή της ψηφιακής καινοτομίας και των προοπτικών του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Τουριστική Βιομηχανία. Θα πρέπει φυσικά να τονισθεί πως τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν έναν υψηλό βαθμό υποκειμενικότητας καθώς βασίζονται στις στάσεις και απόψεις των ερωτηθέντων, κάτι το οποίο επηρεάζει τα δεδομένα λόγω των αντιλήψεων και της προσωπικότητας του καθενός. Παρόλα αυτά, ο ερευνητής ήταν σε θέση να εξάγει σημαντικά συμπεράσματα τα οποία θέτουν τις βάσεις για μελλοντικές έρευνες επί του θέματος.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός συντελεί στη δημιουργία νέων αναγκών που σχετίζονται με ταξίδια και βοηθάει τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες με απώτερο στόχο την ενίσχυση της κερδοφορίας τους, μέσα από τη βελτίωση της προσφερόμενης αξίας και την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δημιουργεί την ανάγκη δημιουργίας καινούριων επιχειρησιακών στρατηγικών, με επίκεντρο τη δημιουργία μιας ψηφιακής κουλτούρας, την οποία πρέπει να κατανοήσουν και να αποδεχτούν όλοι οι εργαζόμενοι του οργανισμού και κυρίως τα στελέχη. Το στοιχείο αυτό φαίνεται να έχει γίνει αντιληπτό από τους συμμετέχοντες της έρευνας καθώς οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται ως στελέχη αποφάσισαν, ως απόρροια της παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης, τη δημιουργία ενός καινούριου στρατηγικού σχεδιασμού, με επίκεντρο την ένταξη της ψηφιακής καινοτομίας στις επιχειρήσεις

τους. Τόσο κατά τη διάρκεια της πανδημίας, όσο και για τα επόμενα χρόνια αποφάσισαν να διαθέσουν σημαντικά ποσά για την αναβάθμιση των ήδη υπαρχόντων ψηφιακών υπηρεσιών ή την υιοθέτηση νέων ψηφιακών υπηρεσιών. Θα πρέπει βέβαια να σημειωθεί στο σημείο αυτό, πως δεν έγινε καμία αναφορά για πραγματοποίηση αλλαγών σε επίπεδο κουλτούρας, παρά μόνο σε επίπεδο στρατηγικής, επομένως εμφανίζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η διερεύνηση της αποτελεσματικής ένταξης των νέων στρατηγικών μέσα στο ήδη υπάρχον πλαίσιο κουλτούρας και κατά πόσο αυτές οι στρατηγικές μπορούν να λειτουργήσουν αποδοτικά σε αυτό.

Για να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα και να βελτιστοποιηθούν οι επιχειρηματικές επιδόσεις, οι τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες με βάση τις ανάγκες, απαιτήσεις και επιθυμίες του εκάστοτε πελάτη. Το στοιχείο αυτό φαίνεται να έχει γίνει και αυτό αντιληπτό από τα στελέχη των Ελληνικών Τουριστικών επιχειρήσεων, καθώς οι εταιρείες για τις οποίες εργάζονται χρησιμοποιούν ειδικά υπολογιστικά συστήματα τα οποία συλλέγουν πληροφορίες για τους διάφορους πελάτες και βοηθάνε στα τμήματα Μάρκετινγκ να δημιουργήσουν εξατομικευμένες προτάσεις με βάση τις προτιμήσεις και το ιστορικό των πελατών, έχοντας ως στόχο την παροχή υψηλότερης ποιοτικής καταναλωτικής εμπειρίας. Η χρήση της τεχνολογίας και των κοινωνικών δικτύων αξιοποιείται πλήρως από τα ξενοδοχεία 4*, με βασικές επιδιώξεις την ενίσχυση της εταιρικής τους εικόνας, την προβολή-προώθηση προϊόντων/υπηρεσιών, την προσέλκυση πελατών ξένων αγορών, την αύξηση του τζίρου και τη βελτίωση του μεριδίου αγοράς τους. Στην υιοθέτηση και πραγματοποίηση επενδύσεων με γνώμονα την καινοτομία – ψηφιακή καινοτομία, υπάρχουν διάφορα εμπόδια/προβλήματα τα οποία δρουν αρνητικά και εμφανίζονται να είναι σε πλήρη συμφωνία με αντίστοιχα ευρήματα στη βιβλιογραφία. Το υψηλό κόστος της επένδυσης αποτελεί τον κυρίαρχο αποτρεπτικό παράγοντα, ενώ το γεγονός πως η Ελληνική τουριστική αγορά φαίνεται να είναι ακόμη πρόωμη, μειώνει σημαντικά την πρόθεση των εταιρειών για υιοθέτηση ψηφιακών καινοτομιών. Η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, η εποχικότητα του τουριστικού προϊόντος και η ανάγκη από τους επιχειρηματίες για άμεσα αποτελέσματα μειώνουν τη δυναμική του συγκεκριμένου τομέα. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί πως η κουλτούρα της εταιρείας, η δομή της και η υψηλή φορολογία αποτελούν όλα στοιχεία τα οποία δημιουργούν προβλήματα στις επιχειρήσεις. Οι εταιρείες θα πρέπει επομένως να πραγματοποιήσουν σημαντικές αλλαγές, με επίκεντρο το εσωτερικό τους περιβάλλον,

δημιουργώντας δομές οι οποίες επιτρέπουν την επικοινωνία, τη διάχυση και ανταλλαγή πληροφοριών καθώς και την ανάπτυξη καινοτομιών. Αναγκαία κρίνεται η ανάπτυξη μιας κουλτούρας δεκτικής στο ρίσκο και στον πειραματισμό, η οποία θα επιτρέπει την ανταλλαγή απόψεων, γνώσεων, προτάσεων και ιδεών σε όλες τις διοικητικές βαθμίδες, με απώτερο στόχο τη συνεχή ανάπτυξη και εξέλιξη όχι μόνο του οργανισμού, αλλά και του ίδιου του προσωπικού.

Η υιοθέτηση ψηφιακής καινοτομίας από επιχειρήσεις που λειτουργούν στην Τουριστική βιομηχανία μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα τους, να ενισχύσει την εταιρική τους επωνυμία, να οδηγήσει στην εξοικονόμηση πόρων, να βοηθήσει στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση – προσέλκυση πελατών καθώς και στην προσέλκυση ξένων επενδύσεων. Η ψηφιακή καινοτομία της Τουριστικής Βιομηχανίας φαίνεται να είναι ακόμη σε χαμηλά επίπεδα για τις μικρές και οικογενειακές ξενοδοχειακές μονάδες, ενώ στις μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων και στα ξενοδοχεία με πολλά αστέρια φαίνεται να είναι σε καλό επίπεδο, όχι μόνο το επιθυμητό με βάση τον ανταγωνισμό. Σε γενικές γραμμές οι νέες ανάγκες και απαιτήσεις που έχουν δημιουργηθεί για το Ελληνικό τουριστικό προϊόν και γενικότερα το τουριστικό προϊόν, έχει καταστήσει αναγκαία και απαραίτητη την υιοθέτηση και εφαρμογή ψηφιακών καινοτομιών και την ψηφιοποίηση του κλάδου, στοιχεία τα οποία θα διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην περαιτέρω ενίσχυση και ανάπτυξη του Ελληνικού τουριστικού κλάδου. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον για μελλοντική έρευνα παρουσιάζει η περαιτέρω διερεύνηση των στάσεων, απόψεων και αντιλήψεων επαγγελματιών του κλάδου γενικότερα και όχι μόνο ξενοδοχείων 4* σε μεγαλύτερο επίπεδο (ποσοτική έρευνα), προκειμένου να εκτιμηθεί και να αποτυπωθεί μια πιο ολιστική εικόνα για το επίπεδο της ψηφιακής καινοτομίας και τις προοπτικές του ψηφιακού μετασχηματισμού λαμβάνοντας υπόψη όλες τις κατηγορίες ξενοδοχείων. Ένα ακόμη ενδιαφέρον πεδίο μελέτης αποτελεί η εκτίμηση και διερεύνηση του στυλ διοίκησης που ακολουθείται από τους τουρισμούς οργανισμούς, προκειμένου να αποτυπωθούν οι θετικές ή αρνητικές επιδράσεις των διαφόρων μοντέλων διοίκησης στον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων. Καθώς η νέα προγραμματική περίοδος για το ΕΣΠΑ 2021-2027 περιέχει σημαντικά κονδύλια για τον Ψηφιακό και Τεχνολογικό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, τα οποία θα πρέπει να αξιοποιηθούν ορθά από την επιχείρηση προκειμένου να μπορεί λάβει τα μέγιστα δυνατά οφέλη, η κουλτούρα και η οργανωσιακή δομή αποτελούν εξίσου

σημαντικά πεδία μελλοντικής μελέτης. Απώτερος στόχος θα μπορούσε να είναι η διερεύνηση του αντίκτυπου των δυο αυτών στοιχείων σε όλα τα στάδια του ψηφιακού μετασχηματισμού, από την έγκριση των επενδυτικών κονδυλίων, μέχρι την τελική εφαρμογή των νέων ψηφιακών συστημάτων.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

ΕΛΣΤΑΤ (2021). Ετήσιο Στατιστικό Πρόγραμμα 2021. Προσπελάστηκε 09.11.2021.

Διαθέσιμο:

https://www.statistics.gr/documents/20181/301364/Annual_Statistical_Work_Programme_2021_gr.pdf/02040e5b-8e43-21da-9575-c048762cf298

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020). Τουρισμός και μεταφορές 2020 και μετά.

Προσπελάστηκε 10.11.2021.

Διαθέσιμο:

https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-commission-tourism-transport-2020-and-beyond_el.pdf

ΙΝΣΕΤΕ (2020). Η συμβολή του Τουρισμού στην Ελληνική οικονομία το 2019.

Προσπελάστηκε 11.11.2021.

Διαθέσιμο:

https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/09/20_09_Tourism_and_Greek_Economy_2018-2019.pdf

ΙΤΕΠ (2021). ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ της Πανδημίας του Covid 19 στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

2020. Προσπελάστηκε 17.11.2021.

Διαθέσιμο:

https://www.grhotels.gr/wp-content/uploads/2021/01/ITEP_Annual-Survey_2021-01-18_press.pdf

Κυριαζή, Ν. (2012). Η Κοινωνιολογική Έρευνα: Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

ΣΕΤΕ (2021). Τουριστικός Στρατηγικός Σχεδιασμός 2021. Προσπελάστηκε

12.11.2021.

Διαθέσιμο:

<http://crisisobs.gr/wp-content/uploads/2014/07/SETE-Report.pdf>

PWC (2021). Οι επιπτώσεις της πανδημίας στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Προσπελάστηκε

10.11.2021.

Διαθέσιμο:

https://www.pwc.com/gr/en/publications/Greece_Covid_Report.pdf

Ξενόγλωσση

Akhtar, N.; Khan, N.; Mahroof Khan, M.; Ashraf, S.; Hashmi, M.S.; Khan, M.M.;

Hishan, S.S. (2021). Post-COVID 19 Tourism: Will Digital Tourism Replace Mass

Tourism? Sustainability 13, 5352. <https://doi.org/10.3390/su13105352>

Alfarhan, U. F., Nusair, K., Al-Azri, H., Al-Muharrami, S., & Hua, N. (2021). Measuring the effects of tourists' relative willingness to spend and third-degree price discrimination on inbound tourism expenditure differentials. *Tourism Economics*. <https://doi.org/10.1177/13548166211030016>

Amina C. & Foued Ben Said, (2020). "The Impact of Covid-19 on Tourist Consumption Behaviour: A Perspective Article," *Journal of Tourism Management Research*, Conscientia Beam, vol. 7(2), pages 196-207.

Anand J., Rottman J., and Lacity M. (2006). "A Review of the Predictors, Linkages, and Biases in IT Innovation Adoption Research." *Journal of Information Technology* 21 (1): 1–23. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000056>.

Andrade-Valbuena N. and Torres J. (2018). "Technological Reflectiveness 241 from a Managerial Capability Perspective." *Technological Forecasting & Social Change* 134 (April): 84–97. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.05.019>.

Assaf, A. G., Kock, F., & Tsionas, M. (2021). Tourism during and after COVID-19: An Expert-Informed Agenda for Future Research. *Journal of Travel Research*. <https://doi.org/10.1177/00472875211017237>

Ba, S., Stallaert, J. and Zhang, Z. (2010). 'Balancing IT with the human touch: Optimal investment in IT-based customer service', *Information Systems Research*, 21(3), pp. 423– 442.

Babbie E. (2011). *Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Barrett, M., Davidson, E. and Vargo, S. L. (2015). 'Service Innovation In the Digital Age: Key Contributions and Future Directions', *MIS Quarterly*, 39(1), pp. 135–154.

Bharadwaj, A., Sawy, O. A. El, Pavlou, P. A. and Venkatraman, N. (2013). 'Digital Business Strategy: Towards a Next Generation of Insight', *MIS Quarterly*, 37(2), pp. 471–482.

Bloom Consulting (2020). COVID-19 The Impact on Tourist Behaviours. Retrieved on 28.10.2021 Available on: https://www.bloom-consulting.com/journal/wp-content/uploads/2020/07/BC_D2_Covid_19_Impact_Tourist_Behaviours.pdf

Bonnet, D., McAfee, A. and Westerman, G. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Press

Buhalis, D., (2019). Technology in tourism-from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. *Tour. Rev.* 75, 267–272. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258>.

Burns, R. B. (2000). *Introduction to research methods*. London: Sage.

Chuba, O. (2018). Top 10 Travel Industry Trends in 2019. Retrieved on 01.12.2021. Available at: <https://stfalcon.com/en/blog/post/travel-industry-trends%20-in-2019>

Ciriello R., Richter A. and Schwabe G. (2018). “Digital Innovation.” *Business & Information Systems Engineering* 60 (6): 563–69. <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0559-8>.

Deterding, N. M., & Waters, M. C. (2018). Flexible Coding of In-depth Interviews: A Twenty-first-century Approach. *Sociological Methods and Research*. <https://doi.org/10.1177/0049124118799377>

Dodgson, M. (2017). “Innovation in Firms.” *Oxford Review of Economic Policy* 33 (1): 85–100. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grw034>

Dredge D., Giang P., Mahadevan R, Meehan E. and & Popescu E. (2018). *Digitalisation in Tourism Report*. Retrieved on 01.12.2021. Available on: file:///C:/Users/ZEYSG/Downloads/REPORT%20TourismDigitalisation%20131118_REV%20KB%20EM.pdf

Drucker, P.F., and J.A. Maciariello (2008). *Management: Revised edition*. New York: HarperCollins.

ECLAC (2021). *The impact of the COVID-19 pandemic on the tourism sector in Latin America and the Caribbean, and options for a sustainable and resilient recovery*. United Nations publication. Retrieved 14.10.2021. Available on: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46502/S2000751_en.pdf

El-Said, O., & Aziz, H. (2021). Virtual Tours a Means to an End: An Analysis of Virtual Tours' Role in Tourism Recovery Post COVID-19. *Journal of Travel Research*. <https://doi.org/10.1177/0047287521997567>

EY (2020). Industry Pulse Report – Tourism Greece. Available on: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/el_gr/ey-greece-industry-pulse-report-for-tourism-june-2020.pdf

European Commission (2021). Enhanced Surveillance Report – Greece. Economic and Financial Affairs June 2021. Retrieved 02.11.2021. Available on: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/ip150_en.pdf

Fernandes S. (2021) Which Way to Cope with COVID-19 Challenges? Contributions of the IoT for Smart City Projects. *Big Data and Cognitive Computing* 5:2, pages 26.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. and Welch, M. (2013). 'Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative', MIT Sloan Management Review, pp. 1–12.

Garage R. (2019). The Most Significant Digital Transformation Trends in the Travel Industry for 2019. Retrieved on 09.11.2021. Available at: <https://rubygarage.org/blog/digital-transformation-trends-in-travel-industry>

Gibbs, G. (2007). *Analyzing qualitative data*. Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849208574>

Gronum, S., Steen, J., & Verreyne, M.-L. (2016). Business model design and innovation: Unlocking the performance benefits of innovation. *Australian Journal of Management*, 41(3), 585–605. <https://doi.org/10.1177/0312896215587315>

Hjalager, A.-M. (2015). 100 Innovations That Transformed Tourism. *Journal of Travel Research*, 54(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/0047287513516390>

Hellenic Observatory (2020). The Economic Impact of COVID-19 in Greece. Retrieved on 16.10.2021. Available on: <https://www.lse.ac.uk/Hellenic-Observatory/Assets/Documents/Publications/GreeSE-Papers/GreeSE-Special-Issue-2.pdf>

Henfridsson O., Mathiassen L. and Svahn F. (2014). “Managing Technological Change in the Digital Age: The Role of Architectural Frames.” *Journal of Information Technology* 29 (1): 27–43. <https://doi.org/10.1057/jit.2013.30>.

Herod, A., Gialis, S., Psifis, S., Gourzis, K., & Mavroudeas, S. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic upon employment and inequality in the Mediterranean EU: An early look from a Labour Geography perspective. *European Urban and Regional Studies*, 29(1), 3–20. <https://doi.org/10.1177/09697764211037126>

Hess, T., Benlian, A., Matt, C. and Wiesböck, F. (2016). ‘Options for Formulating a Digital Transformation Strategy’, *MIS Quarterly Executive*, 15(2), pp. 123–139

Huang, J., Henfridsson, O., Liu, M. J. and Newell, S. (2017). ‘Growing on Steroids: Rapidly Scaling the User Base of Digital Ventures Through Digital Innovation’, *MIS Quarterly*, 41(1), pp. 301–314.

Jaruzelski B., Chwalik R., and Goehle B. (2018). “What the Top Innovators Get Right.” *Strategy+Business Magazine*, Winter 2018. Retrieved from: <https://www.strategy-business.com/feature/What-the-Top-Innovators-GetRight?gko=bdbc7>.

IATA (2021). IATA Workshop on Environment and Sustainability. Available on: <https://www.iata.org/contentassets/15d7b7ae73cc497da8c65d209a9e4f89/iata-workshop-env--aspac-21-april-final.pdf>

Kane, G., Palmer, D., Nguyen Phillips, A., Kiron, D. and Buckley, N. (2017). ‘Achieving Digital Maturity’, *MIT Sloan Management Review*.

Knapik, M. (2006). The Qualitative Research Interview: Participants’ Responsive Participation in Knowledge Making. *International Journal of Qualitative Methods*, 77–93. <https://doi.org/10.1177/160940690600500308>

Kohli R. & Melville N. (2018). “Digital Innovation: A Review and Synthesis.” *Information Systems Journal*, no. December 2017: 1–24. <https://doi.org/10.1111/isj.12193>.

Kvale, S. and Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*, Sage

Kumar, N., & Kumar, R. R. (2020). Relationship between ICT and international tourism demand: A study of major tourist destinations. *Tourism Economics*, 26(6), 908–925. <https://doi.org/10.1177/1354816619858004>

Lee J. and Berente N. (2012). “Digital Innovation and the Division of Innovative Labor: Digital Controls in the Automotive Industry.” *Organization Science* 23 (5): 1428–47. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0707>.

Lewis, J. M., Ricard, L. M., & Klijn, E. H. (2018). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 288–307. <https://doi.org/10.1177/0020852317694085>

Liebenau J. and Khiaonarong T. (2009). *Banking on Innovation: Modernisation of Payment Systems*. Physica-Verlag Berlin Heidelberg.

Madianou, M. (2020). A Second-Order Disaster? Digital Technologies During the COVID-19 Pandemic. *Social Media + Society*. <https://doi.org/10.1177/2056305120948168>

Mariolis, T., Rodousakis, N., & Soklis, G. (2020). The COVID-19 multiplier effects of tourism on the Greek economy. *Tourism Economics*. <https://doi.org/10.1177/1354816620946547>

Markus, M. L. and Loebbecke, C. (2013). ‘Commoditized Digital Processes and Business Community Platforms: New Opportunities and Challenges for Digital Business Strategies’, *MIS Quarterly*, 37(2), pp. 649–653.

Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. (Second ed.) Sage Publications Ltd.

McDermott C. and O’Connor G. C. (2002). “Managing Radical Innovation: An Overview of Emergent Strategy Issues.” *Journal of Product Innovation Management* 19: 424–438. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1960424>.

Mittiga, A., Silva, B., Wernet, F., Kow, N., & Kutschera, S. (2019). *Travel Trend Report 2019*. Retrieved on 12.11.2021. Available on: <https://www.trekkssoft.com/en/resources/ebooks/travel-trends-report-2019>

Nylén D. and Holmström J. (2015). “Digital Innovation Strategy: A Framework for Diagnosing and Improving Digital Product and Service Innovation.” *Business Horizons* 58 (1): 57–67. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.001>

Nwaiwu, F., (2018). Review and comparison of conceptual frameworks on digital business transformation. *Journal of Competitiveness* 10 (3), 86–100. <https://doi.org/10.7441/joc.2018.03.06>.

OECD (2020). Preparing tourism businesses for the digital future. Available on: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/f528d444-en/index.html?itemId=/content/component/f528d444-en>

OECD (2021), “Preparing the Tourism Workforce for the Digital Future”, OECD Tourism Papers, No. 2021/02, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9258d999-en>.

Quick, J., & Hall, S. (2015). Part Two: Qualitative Research. *Journal of Perioperative Practice*, 25(7–8), 129–133. <https://doi.org/10.1177/1750458915025007-803>

Peltier, D., & Sheivachman, A. (2018). Tours and Experiences: The Next Great Untapped Market in Online Travel. Retrieved on 01.11.2021. Available at: <https://skift.com/2018/09/18/tours-and-experiences-the-next-great-untapped-market-inonline-travel/>

Revfine T. (2020). Key Digital Trends in the Tourism and Travel Industry. Retrieved on 01.11.2021. Available at: <https://www.revfine.com/digital-trends-travel-industry/>

Plzáková, L., & Smeral, E. (2021). Impact of the COVID-19 crisis on European tourism. *Tourism Economics*. <https://doi.org/10.1177/13548166211031113>

Schallmo, D., Williams, C.A., Boardman, L., (2017). Digital transformation of business models – best practice, enablers and roadmap. *Int. J. Innovat. Manag.* 21 (8) <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>.

Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G. and Fonstad, N. O. (2017). ‘How Big Old Companies Navigate Digital Transformation.’, *MIS Quarterly Executive*, 16(3), pp. 197–213.

SHS (2020). Problems of transformation in the tourism industry in the digital economy. Available on: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/01/shsconf_ies_2019_01003.pdf

Sia, K. S., Soh, C. and Weill, P. (2016). 'How DBS Bank Pursued a Digital Business Strategy', *MIS Quarterly Executive*, 15(2), pp. 105–121.

Sigliano, K. (2020). Digital Transformation Strategies in Tourism. Retrieved on 11.11.2021. Available at: <https://urbannext.net/digital-transformation-strategies-tourism/>

Song, H., Li, G., & Cao, Z. (2018). Tourism and Economic Globalization: An Emerging Research Agenda. *Journal of Travel Research*, 57(8), 999–1011. <https://doi.org/10.1177/0047287517734943>

Sørensen, E. B., & Hjalager, A.-M. (2020). Conspicuous non-consumption in tourism: Non-innovation or the innovation of nothing? *Tourist Studies*, 20(2), 222–247. <https://doi.org/10.1177/1468797619894463>

Treiblmaier, H. (2021). Blockchain and tourism: Paradoxes, misconceptions, and a research roadmap. *Tourism Economics*. <https://doi.org/10.1177/13548166211013276>

UNCTAD (2021). Covid-19 and tourism. 2021, United Nations Conference on Trade and Development. Retrieved on 01.10.2021. Available on: https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2021d3_en_0.pdf

UNWTO (2020). Covi19 and Tourism. Available on: <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>

UNWTO (2020). UNWTO World Tourism Barometer May 2020 - Special focus on the Impact of COVID-19 | UNWTO. Retrieved on 28.10.2021. Available at: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/Barometer_May2020_full.pdf

UNWTO (2019). Global & Regional Tourism Performance | UNWTO. Retrieved 17.10.2021. Available at: <https://www.unwto.org/country-profile-inbound-tourism>

Yoo, Youngjin, Kalle J. Lyytinen, Richard J. Boland, Nicholas Berente, James Gaskin, Doug Schutz, and Nikhil Srinivasan (2010). "The Next Wave of Digital

Innovation: Opportunities and Challenges Report on the Research Workshop: ‘Digital Challenges in Innovation Research.’” SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1622170>.

Van Nuenen, T., & Scarles, C. (2021). Advancements in technology and digital media in tourism. *Tourist Studies*, 21(1), 119–132. <https://doi.org/10.1177/1468797621990410>

Vu, K., & Hartley, K. (2021). Drivers of Growth and Catch-up in the Tourism Sector of Industrialized Economies. *Journal of Travel Research*. <https://doi.org/10.1177/00472875211019478>

WHO (2021). Greece pandemic stats. Retrieved on 03.11.2021. Available on: <https://www.euro.who.int/en/countries/greece>

Xiang, Z., (2018). From digitization to the age of acceleration: on information technology and tourism. *Tour. Manag. Perspect.* 25, 147–150. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.023>.

Παράρτημα – Φύλλο Συνέντευξης

Η παρούσα ημί-δομημένη συνέντευξη πραγματοποιείται στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας ως μέρος του MBA στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Στόχος της έρευνας είναι να διερευνηθεί το επίπεδο και οι μέθοδοι ψηφιακής καινοτομίας, τα προβλήματα και οι προοπτικές της στην Τουριστική Βιομηχανία και πιο συγκεκριμένα στην αγορά της Θεσσαλονίκης. Η διάρκεια της συνέντευξης δεν ξεπερνάει τα 90' λεπτά. Καλείστε να είστε είτε σύντομοι, είτε λεπτομερείς, ωστόσο θα πρέπει να λάβετε υπόψη σας ότι μπορώ να σας διακόψω εάν κρίνω ότι η απάντηση που δώσατε έχει καλύψει πλήρως την αντίστοιχη ερώτηση. Με την έγκρισή σας θα ήθελα να ηχογραφήσω τη συνέντευξη και να σας παραθέσω ανώνυμα στη διπλωματική μου. Εάν αισθάνεστε άβολα με τις ερωτήσεις, μη διστάσετε να σταματήσετε οποιαδήποτε στιγμή και θα διακόψω τη συνέντευξη. Είμαι στην ευχάριστη θέση να παράσχω μια περιγραφή των ευρημάτων μου, αν το επιθυμείτε.

Οι απαντήσεις σας θα είναι ανώνυμες, εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για το συγκεκριμένο έργο.

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

1. Πόσα περίπου χρόνια συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας έχετε;

.....
.....

2. Πόσα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας έχετε στον Ξενοδοχειακό κλάδο;

.....
.....

3. Πόσα χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη επιχείρηση;

.....
.....

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Στην επιχείρησή σας υπάρχει οργανωμένο Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης προϊόντων/υπηρεσιών;

.....
.....

1^α. Εάν ΝΑΙ, παρακαλώ αναφέρετε επιγραμματικά πότε ιδρύθηκε, από πόσα άτομα αποτελείτε και ποιος είναι ο σκοπός του τμήματος;

.....
.....
.....

1β. Εάν ΟΧΙ, παρακαλώ αναφέρετε επιγραμματικά του λόγους για τους οποίους δεν έχει προβεί η επιχείρηση στη συγκεκριμένη επένδυση;

.....
.....
.....

2. Θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας προσφέρει καινοτόμες υπηρεσίες – καινοτόμα προϊόντα στους τωρινούς και μελλοντικούς πελάτες; Αναφέρετε κάποια ενδεικτικά παραδείγματα.

.....
.....
.....
.....
.....

3. Πώς θα κρίνατε και θα περιγράφατε το επίπεδο της ψηφιακής καινοτομίας στην επιχείρησή σας πριν την παγκόσμια υγειονομική κρίση;

.....
.....
.....

4. Η παγκόσμια υγειονομική κρίση επηρέασε/άλλαξε στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησής σας αναφορικά με την ψηφιακή καινοτομία; Με ποιον τρόπο;

.....
.....
.....

5. Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα/εμπόδια που αντιμετωπίζει η επιχείρησή σας όσον αφορά την υιοθέτηση και τις επενδύσεις στην καινοτομία – ψηφιακή καινοτομία;

.....
.....
.....

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

1. Σε τι στάδιο θεωρείτε ότι βρίσκεται η Ελληνική Τουριστική Βιομηχανία σε επίπεδο ψηφιακής καινοτομίας;

.....
.....
.....

2. Πώς μπορούν και τι πρέπει να κάνουν οι Τουριστικές επιχειρήσεις προκειμένου να μην επηρεαστεί η μελλοντική βιωσιμότητά τους ως αποτέλεσμα της παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης;

.....
.....
.....

3. Ποιες θεωρείτε θα είναι οι θετικές επιδράσεις από την υιοθέτηση πρακτικών ψηφιακής καινοτομίας για τις Ελληνικές Τουριστικές Επιχειρήσεις; Είναι αναγκαία η μετάβαση τους στον ψηφιακό μετασχηματισμό;

.....
.....
.....

Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο και τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση, Γκίλιας Θωμάς