ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ–ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ (MBA – TOURISM MANAGEMENT)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην Τουριστική Βιομηχανία»

“Digital Transformation in Tourism Industry”

ΚΑΠΕΡΩΝΗ ΝΙΚΗ

Επιβλέπων Καθηγητής

Γεωργόπουλος Νικόλαος

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού: MBA-Tourism Management» με τίτλο:

«Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην Τουριστική Βιομηχανία» - "Digital Transformation in Tourism Industry"

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή
Καπερώνη Ν.
Ονοματεπώνυμο: Νίκη Καπερώνη

Ημερομηνία: 19/02/2021

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ζούμε σε μια εποχή που τίποτα δεν παραμένει αμετάβλητο. Όλα αλλάζουν και το πιο σημαντικό προσόν που θα πρέπει να υιοθετήσουμε τόσο στον επαγγελματικό μας χώρο όσο και στην προσωπική μας ζωή είναι η προσαρμοστικότητα. Όσον αφορά στις επιχειρήσεις, οι κανόνες έχουν επίσης αλλάξει. Η ψηφιακή επανάσταση που βιώνουμε και η ραγδαία εξάπλωση των νέων ψηφιακών τεχνολογιών έχουν αλλάξει τα επιχειρησιακά μοντέλα αλλά και τις διαδικασίες που ίσχυαν μέχρι τώρα σε κάθε κλάδο. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν θα πρέπει να προσαρμοστούν στην νέα πραγματικότητα και να αναθεωρήσουν τον στρατηγικό τρόπο σκέψης τους. Επομένως, ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι πλέον απαραίτητος για όλες τις επιχειρήσεις.

Πειραιάς,2020

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, στόχος μας είναι να αναλύσουμε τη σύνδεση ανάμεσα στον ψηφιακό μετασχηματισμό και στην τουριστική βιομηχανία καθώς και τον τρόπο που ο πρώτος εφαρμόζεται σε μια πραγματική τουριστική επιχείρηση.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας θα ορίσουμε τον τουρισμό, τα χαρακτηριστικά και τις μορφές τους, καθώς επίσης και άλλες τουριστικές έννοιες όπως ο τουρίστας, το τουριστικό προϊόν, οι τουριστικές επιχειρήσεις και η τουριστική προσφορά και ζήτηση και οι παράγοντες από τους οποίους επηρεάζονται. Στη συνέχεια θα παρουσιάζουμε κάποια οικονομικά μεγέθη του τουρισμού προκειμένου να προβούμε σε πλήρη σκιαγράφηση του σημαντικότερου κλάδου της χώρας μας.

Συνεχίζοντας, στο δεύτερο κεφάλαιο, θα ασχοληθούμε με τις έννοιες της ψηφιοποίησης και του ψηφιακού μετασχηματισμού και θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τα είδη και τις μορφές του, παρουσιάζοντας τους τομείς που θα πρέπει να εστιάσουμε ώστε να επιτύχουμε έναν ψηφιακό μετασχηματισμό, εμβαθύνοντας έτσι στη νέα ψηφιακή εποχή.

Στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα αναζητήσουμε τους τρόπους που εμφανίζεται ο ψηφιακός μετασχηματισμός μέχρι σήμερα στη χώρα μας αλλά και στην τουριστική βιομηχανία, αναλύοντας δυο μελέτες περιπτώσεων επιχειρήσεων, (Airbnb και Uber), που λειτουργούν ως λαμπρά παραδείγματα ψηφιακού μετασχηματισμού.

Κύριο μέλημά μας, στο τέταρτο κεφάλαιο, θα είναι η ανάλυση του περιβάλλοντας της τουριστικής επιχείρησης που έχουμε επιλέξει να μελετήσουμε, του τουριστικού-ταξιδιωτικού γραφείου Fidelity Travel, καθώς επίσης και της ψηφιακής του παρουσίας σε συνεργασία με το τουριστικό γραφείο και με στοιχεία που προκύπτουν από συνέντευξη με τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης, κύριο Γιάννη Φιλιπποπολίτη.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο και λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης που πραγματοποιήσαμε στο τέταρτο κεφάλαιο θα δώσουμε προτάσεις για τη βελτίωση τόσο της ιστοσελίδας της επιχείρησης όσο και για την αποτελεσματικότερη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης της επιχείρησης, κλείνοντας με κάποια γενικά συμπεράσματα.

Σημαντικοί Όροι: Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Ψηφιακή Στρατηγική, Τουριστικός Κλάδος

ABSTRACT

In this dissertation, our aim is to analyse the connection between the digital transformation and the tourism industry as well as how the former is applied to a real tourism business.

In the first chapter of this master thesis, we will define tourism, its characteristics and forms as well as other tourism concepts such as tourist, tourism product, tourism businesses and tourism supply and demand and the factors by which they are influenced. Then we will present some economic figures of tourism in order to make a complete outline of the most important industry in our country.

Continuing, in the second chapter, we will deal with the concepts of digitization and digital transformation and will try to analyse the types and forms of digital transformation, presenting the areas that we should focus on in order to achieve a digital transformation, thus deepening into the new digital age.

In the third chapter of this dissertation, we will look at the ways in which digital transformation appears to date in our country and in the tourism industry, analysing two case studies, that of Airbnb and that of Uber, companies that serve as shining examples of digital transformation.

Our main concern, in the fourth chapter, will be the analysis of the environment of the tourist business that we have chosen to study, the tourist-travel agency Fidelity Travel, as well as its digital presence in collaboration with the tourist office and with data resulting from interview with the owner of the business, Mr. Giannis Filippopolitis.

Finally, in the fifth chapter, after considering the analysis of the business environment that we conducted in the fourth chapter, we will give suggestions for improving both the business website and the more effective use of the company's social media, closing with some general conclusions.

Keywords : Digital Transformation, Digital Strategy, Tourism Industry

Πίνακας Περιεχομένων

ΠΡΟΛΟΓΟΣ 3

ΠΕΡΙΛΗΨΗ 4

ABSTRACT 5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ 10

1.1 Εισαγωγή 10

1.2 Ορισμός του Τουρισμού 10

1.3 Χαρακτηριστικά και Μορφές του Τουρισμού 11

1.3.1 Η Τυποποίηση και διάκριση του τουρισμού σε βασικές κατηγορίες 12

1.4 Ορισμός του Τουρίστα 13

1.5 Το Τουριστικό Προϊόν 16

1.6 Οι Τουριστικές Επιχειρήσεις 17

1.7 Η Τουριστική Προσφορά και Ζήτηση 18

1.8 Τα στατιστικά στοιχεία για αφίξεις και διανυκτερεύσεις 20

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1ΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ 28

2.1 Εισαγωγή στην Ψηφιοποίηση 28

2.2 Η διαδικασία της Ψηφιοποίησης 31

2.3 Ορισμός του Ψηφιακού Μετασχηματισμού 32

2.4 Τα Είδη και οι Μορφές του Ψηφιακού Μετασχηματισμού 34

2.5 Οι τομείς του Ψηφιακού Μετασχηματισμού 38

2.6 Η σημασία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στην εποχή μας 45

2.7 Το πλαίσιο αναδημιουργίας των επιχειρήσεων σύμφωνα με τα νέα δεδομένα ... 47

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2ΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ 53

3.1 Εισαγωγή στο Ψηφιακό Marketing 53

3.1.1 Ψηφιακές πλατφόρμες μάρκετινγκ.....53
3.1.2 Ο ρόλος του ψηφιακού μάρκετινγκ στον τομέα του τουρισμού.....55
3.2 Οι βασικοί μετασχηματισμοί στον τομέα του τουρισμού 56
3.2.1 Συστήματα κράτησης και Παγκόσμια συστήματα διανομής.....56
3.3 Αλλαγές στον τουρισμό λόγω ψηφιοποίησης 61
3.3.1 Traditional operators.....63
3.3.2 E-Business 64
3.3.3 Ηλεκτρονικό εμπόριο.....65
3.3.4 Έξυπνος τουρισμός (Smart Tourism) 66
3.4 Προκλήσεις ψηφιοποίησης για τις τουριστικές ΜΜΕ.....68
3.5 Οι κορυφαίες τάσεις ψηφιακού μετασχηματισμού στον τουριστικό κλάδο.....71
3.6 Ηλεκτρονικός τουρισμός (e-tourism) 76
3.7 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην Ελλάδα.....78
3.8 Μελέτη Περίπτωσης – Airbnb.....79
3.8.1 Επιχειρηματικό μοντέλο της Airbnb.....84
3.8.2 Οικολογία Διαδικτύου της Airbnb 87
3.9 Μελέτη Περίπτωσης – Uber 89
3.9.1 Ανάπτυξη 90
3.9.2 Πλεονεκτήματα της αγοράς.....92
3.9.3 Πρόταση αξίας για πελάτες και οδηγούς.....93
3.9.4 Σύγκριση Airbnb και Uber.....94
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3ΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ FIDELITY TRAVEL.....101
4.1 Εισαγωγή.....101
4.1.1 Στρατηγικό Μάνατζμεντ 101
4.1.2 Ανάλυση Περιβάλλοντος.....102
4.1.3 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....102
4.1.4 Υλοποίηση Στρατηγικής.....103

4.1.5 Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής 103
4.2 FIDELITY TRAVEL: Ανάλυση Περιβάλλοντος 104
4.2.1 Όραμα και Αποστολή του Fidelity Travel 105
4.2.2 Η Κουλτούρα του Fidelity Travel 105
4.2.3 Ο Κλάδος Δραστηριοποίησης του Fidelity Travel 105
4.2.4 Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη του Fidelity Travel 106
4.2.5 Οι προσφερόμενες υπηρεσίες του Fidelity Travel 107
4.3 Μάκρο-Περιβάλλον (Ανάλυση P.E.S.T.) 108
4.3.1 Το Πολιτικό Περιβάλλον 109
4.3.2 Το Οικονομικό Περιβάλλον 110
4.3.3 Το Κοινωνικό Περιβάλλον 110
4.3.4 Το Τεχνολογικό Περιβάλλον 111
4.4 Μίκρο-περιβάλλον (Υπόδειγμα του Porter) 111
4.4.1 Απειλή Νεοεισερχόμενων 112
4.4.2 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών 112
4.4.3 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών 113
4.4.4. Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών 113
4.4.5 Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων 114
4.5 Η Ψηφιακή Παρουσία του Fidelity Travel (fidelitytravel.gr) 115
4.6 S.W.O.T. Ανάλυση 122
4.6.1 Ευκαιρίες 122
4.6.2 Απειλές 122
4.6.3 Δυνάμεις 123
4.6.4 Αδυναμίες 123
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4ΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 124
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΟ FIDELITY TRAVEL 125
5.1 Εισαγωγή 125
5.2 Προτάσεις για την ιστοσελίδα 125

5.3 Διαμόρφωση Digital Marketing Στρατηγικής 129
5.3.1 Στόχοι 129
5.3.2 Διάκριση Υπηρεσιών 130
5.3.3 Στόχευση 130
5.3.4 Κανάλια και Μέσα 131
5.3.5 Social Media 131
5.4 Συμπεράσματα 135
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5ΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 136
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 137

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

1.1 Εισαγωγή

Η τουριστική βιομηχανία παρά την κρίση που αντιμετωπίζει το τρέχον έτος λόγω της πανδημίας εξακολουθεί να αποτελεί αναμφίβολα μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες σε παγκόσμιο επίπεδο καθώς το μερίδιο του συγκεκριμένου κλάδου στο παγκόσμιο ΑΕΠ και στη συνολική απασχόληση (οικονομικά μεγέθη τα οποία θα αναφερθούν εκτενέστερα στη συνέχεια του κεφαλαίου), είναι αξιοσημείωτο. Τα τελευταία 10-15 χρόνια ο κλάδος του τουρισμού αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς και εκτιμάται σύμφωνα με έρευνες του Παγκόσμιου Συνέδριου Ταξιδιών και Τουρισμού (WTTC)[1] ότι ο ρόλος του τουρισμού θα είναι καθοριστικός στην ανάκαμψη της οικονομίας από την κρίση. Ας ξεκινήσουμε όμως προσπαθώντας να δώσουμε κάποιους ορισμούς στον τουρισμό, στις μορφές του τουρισμού αλλά και σε άλλες τουριστικές έννοιες, οι οποίοι θα μας φανούν χρήσιμοι στην πορεία της ερευνάς μας.

1.2 Ορισμός του Τουρισμού

Το 1977, ο Jafari περιγράφει την έννοια του τουρισμού ως «*Η μελέτη του ανθρώπου μακριά από τον συνηθισμένο βιότοπό του, της βιομηχανίας που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του και των επιπτώσεων που έχουν τόσο ο ίδιος όσο και ο κλάδος στον κοινωνικό-πολιτιστικό, οικονομικό και φυσικό περιβάλλον*».

Σύμφωνα με την UNWTO «*ο τουρισμός είναι ένα κοινωνικό, πολιτιστικό και οικονομικό φαινόμενο που συνεπάγεται τη μεταφορά ανθρώπων σε χώρες ή μέρη εκτός του συνήθους περιβάλλοντος για προσωπικούς ή επαγγελματικούς σκοπούς. Αυτοί οι άνθρωποι καλούνται επισκέπτες (που μπορεί να είναι είτε τουρίστες είτε εκδρομείς, κάτοικοι ή μη κάτοικοι) και ο τουρισμός έχει να κάνει με τις δραστηριότητές τους, μερικές από τις οποίες περιλαμβάνουν τουριστικές δαπάνες*».

Σύμφωνα με τον WTO, ο όρος «*Ασυνήθιστο Περιβάλλον*» αποσκοπεί στον αποκλεισμό των ταξιδιών εντός του τόπου κατοικίας, του ταξιδιού στον συνηθισμένο τόπο εργασίας

[1] https://wttc.org/

ή των τοπικών καθημερινών δραστηριοτήτων. Η ιδέα των 12 μηνών έχει ως στόχο να αποκλείσει τη μακροπρόθεσμη μετανάστευση.

1.3 Χαρακτηριστικά και Μορφές του Τουρισμού

Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι, ειδικά από το 1945, ο τουρισμός έχει εξελιχθεί σε μια σημαντική διεθνή βιομηχανία. Καθώς έχει αναπτυχθεί, έχει επίσης εξειδικευτεί, με κάθετες και οριζόντιες συγχωνεύσεις εταιρειών να δημιουργούν διαφορετικές κλίμακες λειτουργίας σε διάφορα τμήματα της αγοράς. Η ανάπτυξη των διεθνών αεροπορικών εταιρειών, η πρόοδος της τεχνολογίας των πληροφοριών και η αυξανόμενη ευελιξία στις οργανωμένες περιηγήσεις έχουν συμβάλλει στην παρούσα δομή και τα χαρακτηριστικά της τουριστικής βιομηχανίας. Οι διάφορες **μορφές τουρισμού** διακρίνονται με βάση τα ακόλουθα **χαρακτηριστικά**:

- ✓ Ο αυξανόμενος όγκος του διεθνούς τουρισμού.
- ✓ Ο εκδημοκρατισμός των διακοπών, με τη συμμετοχή ενός ευρύτερου φάσματος κοινωνικοοικονομικών ομάδων.
- ✓ Η συνεχιζόμενη σημασία των αεροπορικών μεταφορών στην παγκοσμιοποίηση του τουρισμού.
- ✓ Η αυξανόμενη ευελιξία της περιήγησης χωρίς αποκλεισμούς για τη διατήρηση της τουριστικής ζήτησης και για τη διευκόλυνση των ταξιδιών μεγάλων αποστάσεων.
- ✓ Η εμφάνιση εξειδικευμένων ταξιδιωτικών υπηρεσιών, π.χ. ταξιδιωτικοί πράκτορες για τη διευκόλυνση της επιλογής και την παροχή πληροφοριών.
- ✓ Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας των πληροφοριών για τη διαχείριση της «έκρηξης πληροφοριών» που σχετίζεται με την τουριστική βιομηχανία.
- ✓ Η αυξανόμενη αναγνώριση από πολλές κυβερνήσεις από την πιθανή σημασία του τουρισμού σε εθνικές οικονομίες.

Ένα τελευταίο σημείο που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι η περισσότερη προσοχή δίνεται στον εισερχόμενο, δηλαδή στον διεθνή τουρισμό. Αυτή η προσοχή αποκρύπτει το γεγονός ότι σε πολλές χώρες ο εγχώριος τουρισμός είναι μακράν η μεγαλύτερη δραστηριότητα. Επειδή μεγάλο μέρος του εγχώριου τουρισμού είναι αυτο-οργανωμένο και δύσκολο να μετρηθεί, συχνά παραβλέπεται έναντι του υψηλότερου διεθνούς τουρισμού. (Burkart & Medlik, 1981).

Για τους περισσότερους, οι διακοπές είναι απαραίτητες και δεν θεωρούνται είδος πολυτελείας, κάτι τέτοιο θα αυξάνεται διαρκώς. Ο κλάδος του τουρισμού περιλαμβάνει διαφορετικά συστατικά – μέρη και πιο συγκεκριμένα:

- ✓ Τα αξιοθέατα
- ✓ Τη διαμονή
- ✓ Τους tour operators και τους ενδιάμεσους

Τέλος, η μεταφορά των επιβατών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα, διότι διαδραματίζει αποφασιστικό ρόλο στην υλοποίηση οποιασδήποτε τουριστικής δραστηριότητας και δεν αποτελεί μέρος του κλάδου του τουρισμού.

Ο τουρισμός σχετίζεται με δραστηριότητες αναψυχής και ψυχαγωγίας. Ο ελεύθερος χρόνος είναι ο χρόνος που έχουμε εφόσον ολοκληρώσουμε τις ώρες εργασίες μας και που μπορούμε να τον αξιοποιήσουμε όπως επιθυμούμε. Από την άλλη πλευρά, οι ψυχαγωγικές δραστηριότητες είναι δραστηριότητες που αναλαμβάνονται κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου. Και τα δύο αυτά στοιχεία έχουν καταστεί σημαντικά για να ξεπεραστούν το άγχος και οι εντάσεις της καθημερινής ζωής.

Είναι πλέον απαραίτητο να κατανοήσουμε τη σωστή έννοια του τουρισμού και τι περιλαμβάνει. Ως εκ τούτου, ο ορισμός του τουρισμού εξηγείται από διάφορα αξιοσημείωτα άτομα και οργανισμούς.

1.3.1 Η Τυποποίηση και διάκριση του τουρισμού σε βασικές κατηγορίες

Ο τουρισμός διακρίνεται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες και εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τους παράγοντες που προσδιορίζουν το φαινόμενο και είναι οι εξής:

- **Εσωτερικός Τουρισμός:** Ο εσωτερικός τουρισμός αναφέρεται σε δραστηριότητες ενός επισκέπτη εντός της χώρας διαμονής του και εκτός του σπιτιού του (π.χ. Έλληνας που επισκέπτεται άλλα μέρη της Ελλάδας).
- **Εξερχόμενος τουρισμός:** Αναφέρεται στις δραστηριότητες ενός κατοίκου επισκέπτη εκτός της χώρας κατοικίας του (π.χ. ένας Έλληνας που επισκέπτεται μια άλλη χώρα).
- **Εισερχόμενος Τουρισμός:** Ο εισερχόμενος τουρισμός αναφέρεται στις δραστηριότητες ενός επισκέπτη εκτός της χώρας διαμονής (π.χ. ένας Ισπανός που επισκέπτεται τη Ελλάδα).
- **Εποχιακός Τουρισμός:** Οι δραστηριότητες του εποχιακού τουρισμού επηρεάζονται από τις κλιματολογικές συνθήκες της κάθε εποχής, δεν διαρκεί όλο το χρόνο.

1.4 Ορισμός του Τουρίστα

Υπάρχουν δύο κατηγορίες επισκεπτών οι τουρίστες και οι εκδρομείς. Ως «**τουρίστες**» θεωρούνται οι «*άνθρωποι που συμμετέχουν σε τουριστικές δραστηριότητες. Οι τουρίστες είναι σημαντικοί φορείς του τουρισμού*». Από την άλλη, οι «**εκδρομείς**» αποκαλούνται επίσης «επισκέπτες της ίδιας ημέρας» είναι «*άτομα που δεν διαμένουν στη χώρα άφιξης και μένουν για μια μόνο μέρα χωρίς να περάσουν τη νύχτα σε συλλογικά ή ιδιωτικά καταλύματα στη χώρα την οποία επισκέπτονται*».

Ο τουρισμός περιλαμβάνει επίσης διάφορους τύπους επισκεπτών και ταξιδιωτών. Και συγκεκριμένα:

- ***Επισκέπτης:*** Ως επισκέπτης είναι κάθε άτομο που επισκέπτεται χώρα διαφορετική από τη συνήθη κατοικία του. Οι επισκέπτες ενδέχεται να ασχολούνται με διάφορες δραστηριότητες τουριστικών υπηρεσιών που περιλαμβάνουν ξεκούραση και χαλάρωση. Μπορούν να είναι τουρίστες ή εκδρομείς. Ένας τουρίστας είναι ένα άτομο που ταξιδεύει για περισσότερες από 24 ώρες μακριά από το σπίτι του, ενώ, ένας εκδρομέας είναι ένα άτομο που ταξιδεύει μακριά από το σπίτι του αλλά μένει λιγότερο από 24 ώρες. Ο λόγος και οι προτιμήσεις του ταξιδιού ενδέχεται να διαφέρουν από κάθε επισκέπτη. Και πάλι όλοι οι επισκέπτες υποδιαιρούνται στις κάτωθι κατηγορίες:
  - **Επισκέπτες την ίδια μέρα:** Οι ίδιοι επισκέπτες είναι άτομα που ταξιδεύουν σε ένα συγκεκριμένο μέρος και δεν περνούν τη νύχτα σε ένα ξενοδοχείο.
  - **Επισκέπτες κινήτρων:** Αυτοί οι επισκέπτες είναι εκείνοι που λαμβάνουν πακέτα διακοπών ως ανταμοιβή από την εταιρεία του για την καλή δουλειά που έκανε.
  - **Επισκέπτες υγείας ή ιατρικής:** Το ταξίδι για ευεξία κερδίζει δημοτικότητα. Πολλοί επισκέπτες ταξίδεψαν για να αναζητήσουν ειδική ιατρική περίθαλψη. Τα φημισμένα νοσοκομεία έχουν προσελκύσει μεγάλο αριθμό επισκεπτών.
  - **Πολιτιστικοί Επισκέπτες:** Αυτοί οι τύποι επισκεπτών ταξιδεύουν σε έναν προορισμό για να βιώσουν και να μάθουν την ουσία άλλων πολιτισμών. Οι επισκέπτες επισκέπτονται ένα πολιτιστικό μέρος που δεν το γνωρίζουν. Ο λόγος για το ταξίδι μπορεί να είναι για εκπαίδευση, περιέργεια κλπ.
  - **Επισκέπτες αναψυχής:** Αυτός ο τύπος επισκέπτη ταξιδεύει κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου του. Ο κύριος στόχος του ταξιδιώτη είναι να αναζωογονηθεί και να απολαύσει ένα διάλειμμα από το πολυάσχολο πρόγραμμά του.

- **Επισκέπτες διέλευσης:** Ένας επισκέπτης διέλευσης είναι ένας επισκέπτης που διέρχεται από μια χώρα/πολιτεία χωρίς να σταματήσει το ταξίδι του, εκτός της μεταφοράς.
- **Backpacking:** Αυτές οι ομάδες επισκεπτών είναι μικρής ηλικίας που ταξιδεύουν με τις ελάχιστες αποσκευές και με περιορισμένο προϋπολογισμό. Αυτοί οι τύποι ταξιδιωτών είναι παθιασμένοι για περιπέτειες.

- ***Τουρίστες:*** Τουρίστας είναι εκείνος που πραγματοποιεί μια βραχυπρόθεσμη μετακίνηση από τον τόπο κατοικίας του ή του χώρου εργασίας του. Τα κύρια κίνητρα είναι μια βραχυπρόθεσμη αλλαγή από την καθημερινή του ζωή. Έτσι, ένας τουρίστας είναι ένα άτομο που μένει σε ένα συγκεκριμένο μέρος για περισσότερες από μία νύχτες. Υπάρχουν πολλοί σκοποί για μια επίσκεψη. Ο λόγος για την επίσκεψη μπορεί να είναι για ψυχαγωγία, εργασία κλπ. Επομένως, οι επισκέπτες έχουν ταξινομηθεί με βάση το σκοπό τους. Και συγκεκριμένα ταξινομείται στον τουρίστα αναψυχής και στον επαγγελματία τουρίστα.
  - **Τουρίστες αναψυχής:** οι τουρίστες αναψυχής δεν ταξιδεύουν για χρηματικό όφελος, ταξιδεύουν για να αναζητήσουν ξεκούραση και χαλάρωση.
  - **Επαγγελματίας τουρίστας:** Οι επαγγελματίες τουρίστες είναι εκείνοι οι τύποι ταξιδιωτών που ταξιδεύουν για χρηματικά οφέλη, αλλά ξοδεύουν χρήματα σε δραστηριότητες που σχετίζονται με τον τουρισμό.

Τα χαρακτηριστικά των τουριστών:

- Αναλαμβάνει το ταξίδι της δικής του ελεύθερης βούλησης
- Αναλαμβάνει το ταξίδι αναζητώντας απόλαυση
- Τα χρήματα που δαπανώνται κατά την επίσκεψη πρέπει να προέρχονται από το σπίτι
- Δεν πρέπει να κερδίζει χρήματα από τον τόπο επίσκεψης
- Πρέπει να επιστρέψει στην αρχική του αφετηρία
- Διαφορετικοί τουρίστες έχουν διαφορετικά κίνητρα για ταξίδια

- ***Ταξιδιώτες:*** Ταξιδιώτης χαρακτηρίζεται άτομο που ταξιδεύει από το ένα μέρος στο άλλο ανεξάρτητα από τον σκοπό της επίσκεψης, τη διάρκεια της διαμονής και την απόσταση που διανύθηκε. Όλοι οι τουρίστες είναι ταξιδιώτες, αλλά όλοι οι ταξιδιώτες και οι επισκέπτες δεν είναι τουρίστες.
- ***Εκδρομέας:*** Ο Excursionist είναι ημερήσιος ταξιδιώτης που μένει σε ένα μέρος για λιγότερο από 24 ώρες. Επιστρέφουν στον τόπο κατοικίας τους ή στο χώρο εργασίας τους εντός 24 ωρών. Για παράδειγμα, ένα άτομο επισκέπτεται ένα κοντινό μέρος το πρωί και επιστρέφει το βράδυ στον τόπο κατοικίας του ή στο χώρο εργασίας του. Οι εκδρομείς δεν διανυκτερεύουν.

- ***Εσωτερικός τουρισμός:*** Ο εσωτερικός τουρισμός περιλαμβάνει ένα άτομο που ταξιδεύει εντός μιας χώρας ή εντός των συνόρων μιας χώρας. Για παράδειγμα, ένα άτομο ταξιδεύει από το Δελχί στη Βομβάη για δραστηριότητες που σχετίζονται με τον τουρισμό. Ο εγχώριος τουρισμός έχει αυξηθεί με την πάροδο των ετών Η κίνηση του εσωτερικού τουρισμού έχει αυξηθεί με τα χρόνια. Γενικά γίνονται πολλές βελτιώσεις στις τουριστικές εγκαταστάσεις.
- ***Διεθνής Τουρισμός:*** Ο διεθνής τουρισμός περιλαμβάνει ταξίδια από μια χώρα σε άλλη χώρα, διασχίζοντας διεθνή σύνορα ή μέσω σημείων ελέγχου μετανάστευσης. Ένας διεθνής τουρίστας αφορά την μετακίνηση ανθρώπων από μια χώρα σε άλλη χώρα. Ένα άτομο διασχίζει τα εθνικά σύνορα μέσω σημείων ελέγχου μετανάστευσης. Οι διεθνείς τουρίστες μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο μέρη:
  - **Εισερχόμενος τουρίστας:** Ένας εισερχόμενος τουρίστας αναφέρεται σε εισερχόμενους τουρίστες ή τουρίστες που εισέρχονται σε μια χώρα. Για παράδειγμα, ένας Αμερικανός τουρίστας που ταξιδεύει στην Ινδία μπορεί να ονομαστεί εισερχόμενος τουρίστας. Ένας εισερχόμενος τουρίστας είναι ένα άτομο που ταξιδεύει από μια χώρα σε άλλη χώρα. Το άτομο μπορεί να ταξιδέψει σε άλλη χώρα για διάφορους λόγους. Υπάρχει αύξηση των εισερχόμενων τουριστών κάθε χρόνο. Οι εισερχόμενοι τουρίστες μπορούν να ταξιδέψουν σε μια χώρα για διάφορους λόγους, ο εισερχόμενος τουρίστας μπορεί να πάει για ξεκούραση και χαλάρωση, για επιχειρηματικές δραστηριότητες, για ιατρικό έλεγχο, εκπαιδευτικούς σκοπούς, ψυχαγωγικές δραστηριότητες κλπ.
  - **Εξερχόμενος τουρισμός:** Ο εξερχόμενος τουρίστας αναφέρεται στον εξερχόμενο τουρίστα ή σε έναν τουρίστα που εγκαταλείπει τη χώρα καταγωγής του. Ένας εξερχόμενος τουρίστας είναι ένα άτομο που εγκαταλείπει τη χώρα του και επισκέπτεται μια άλλη χώρα. Για παράδειγμα, ένας τουρίστας που ταξιδεύει από την Ινδία στην Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Ένα άτομο φεύγει από τη χώρα του για διάφορους λόγους. Οι λόγοι μπορεί να είναι για ιατρικούς λόγους, ξεκούραση, απόλαυση, δραστηριότητες που σχετίζονται με τον τουρισμό κλπ.

Στον τουρισμό, το ταξιδιωτικό γραφείο εμφανίστηκε πολύ πρόσφατα. Σήμερα, οι ρόλοι και οι λειτουργίες τους δεν μπορούν να παραμεληθούν. Λόγω της παρουσίας τους στον τουριστικό κλάδο, μπορούμε να δούμε πολλές φορές αύξηση των ταξιδιών. Η τουριστική βιομηχανία είναι μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες στον κόσμο, παρέχει άμεσες ή έμμεσες θέσεις εργασίας σε εκατομμύρια ανθρώπους σε όλο τον κόσμο. Ο τουρισμός

σχετίζεται στενά με ψυχαγωγικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες. Τόσο η αναψυχή όσο και η ψυχαγωγία έχουν καταστεί αναγκαιότητα για όλους για να ξεπεράσουν το αυξανόμενο άγχος και την πίεση της σύγχρονης ζωής, μια τεράστια βιομηχανία που αποτελείται από διάφορους τομείς που σχετίζονται με όλους τους τομείς της οικονομίας.

Η βιομηχανία δεν μπορεί να λειτουργήσει σε απομόνωση. Η βιομηχανία είναι αποτέλεσμα των συνδυασμένων προσπαθειών διαφορετικών επιχειρήσεων και οργανώσεων που παρέχουν δραστηριότητες που σχετίζονται με τον τουρισμό. Η εισροή τόσο της Διεθνούς όσο και της Εγχώριας αυξάνεται κάθε χρόνο, οι εταιρείες ταξιδιού και τουρισμού έχουν συνειδητοποιήσει τις δυνατότητες του τουρισμού και τώρα επιδιώκουν να προσλάβουν πτυχιούχους που διαθέτουν ουσιαστικές γνώσεις για ταξίδια και τουρισμό.

Τέλος, **τουριστικός προορισμός** είναι μια τοποθεσία όπου ο τουρίστας ταξιδεύει για αναψυχή ή δραστηριότητες που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις. Ο προορισμός έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του ταξιδιού και του τουρισμού, χωρίς προορισμό θα ήταν πολύ δύσκολο να διατηρηθεί η τουριστική βιομηχανία, επειδή ο προορισμός είναι στην ουσία ο τόπος όπου βρίσκεται και καταναλώνεται τουριστικό προϊόν. Η εικόνα της τουριστικής βιομηχανίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον προορισμό, όταν ο επισκέπτης έχει θετική αντίληψη για τον προορισμό που επισκέπτεται, τείνουν να θεωρούν την όλη εμπειρία διακοπών ως θετική.
(https://oureducare.com/tourism/what-is-the-meaning-of-tourism)

1.5 Το Τουριστικό Προϊόν

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, τουριστικό προϊόν είναι οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί για έλξη, απόκτηση ή κατανάλωση. Περιλαμβάνει φυσικά αντικείμενα, υπηρεσίες, προσωπικότητες, μέρη, οργανισμούς και ιδέες (www.unwto.org).

Τα τουριστικά προϊόντα και οι προορισμοί διαφημίζονται πλέον καλύτερα μέσω του διαδικτύου παρά με παραδοσιακά μέσα, όπως φυλλάδια, κατάλογοι διαφημίσεων κλπ. Επιπλέον, οι ΤΠΕ επιτρέπουν άμεσες και διαδραστικές σχέσεις μεταξύ τουριστικών οργανισμών και πελατών. Η πιο ενδιαφέρουσα προοπτική των εφαρμογών ΤΠΕ στο μάρκετινγκ είναι ότι, οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν ένα προφίλ του πελάτη και να πραγματοποιήσουν εξατομικευμένες προσφορές.

Το τουριστικό προϊόν καλύπτει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, όπως: (www.visitbritain.org)

- ✓ Υπηρεσίες διαμονής από ξενοδοχεία χαμηλού κόστους έως ξενοδοχεία πέντε αστέρων.
- ✓ Υπηρεσίες φιλοξενίας, συμπεριλαμβανομένων κέντρων εξυπηρέτησης τροφίμων και ποτών.
- ✓ Υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης όπως αίθουσα μασάζ. Όλοι οι τρόποι μεταφοράς, η κράτηση και η ενοικίασή του.
- ✓ Ταξιδιωτικά πρακτορεία, ξεναγήσεις και τουριστικοί οδηγοί
- ✓ Πολιτιστικές υπηρεσίες όπως θρησκευτικά μνημεία, μουσεία, ιστορικά μέρη κλπ.
- ✓ Ψώνια

1.6 Οι Τουριστικές Επιχειρήσεις

Οι τουριστικές επιχειρήσεις αναφέρονται στις διάφορες μορφές επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τον τουρισμό και επιτρέπονται στο εθνικό Σύνταγμα. Όπως κάθε άλλη επιχείρηση, οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι επίσης επιχειρηματικές επιχειρήσεις που έχουν παρόμοιες προπαρασκευαστικές αρχές, αλλά εργάζονται σε πολύ μεγάλη κλίμακα. Οι Sinclair και Stabler (1997) έχουν ορίσει την τουριστική επιχείρηση ως «μια σύνθεση προϊόντων που περιλαμβάνουν τη μεταφορά, τη στέγαση, την τροφοδοσία, τους φυσικούς πόρους, την ψυχαγωγία και άλλες εγκαταστάσεις και υπηρεσίες, όπως καταστήματα και τράπεζες και άλλους ταξιδιωτικούς πράκτορες.

Οι Gunasekaran et al. (Sultan, 2007) προτείνουν ότι οι ΜΜΕ πρέπει να καθοριστούν στο πλαίσιο της χώρας στην οποία λειτουργούν, όπως συνήθως, η έννοια διαφέρει ανάλογα με την αλλαγή της χώρας. Οι τουριστικοί προορισμοί κυριαρχούνται παραδοσιακά από μικρές και μεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις που παρέχουν μεγάλη γκάμα προϊόντων στους τουρίστες, όπως διαμονή, τροφοδοσία, μεταφορά, αξιοθέατα και δραστηριότητες και συνεπώς συμβάλλουν σημαντικά στο εύρος, την ποικιλία, την αυθεντικότητα και την ποιότητα της θετικής τους εμπειρίας.

Σύμφωνα με τον Breen (Breen et al., 2005) οι μικρές και μεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις περιλαμβάνουν όλες τις επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο του τουρισμού και απασχολούν έως και 100 υπαλλήλους και περιλαμβάνουν μοναδικές επιχειρήσεις που δεν απασχολούν προσωπικό. Συγκεκριμένα, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις είναι αυτές που απασχολούν μεταξύ ενός και τεσσάρων εργαζομένων, οι μικρές επιχειρήσεις απασχολούν μεταξύ πέντε και 19 εργαζομένων και οι μεσαίες

επιχειρήσεις απασχολούν μεταξύ 20 και 100 εργαζομένων.

Ο Moutinho (Buhalis, 1996) αναφέρει ότι όταν ταξινομούνται τα ξενοδοχεία, μπορεί να εφαρμοστεί το κριτήριο του αριθμού των κρεβατιών. Σύμφωνα με τον Poon (Buhalis, 1996) οι περισσότεροι συγγραφείς φαίνεται να συμφωνούν ότι τα καταλύματα με λιγότερα από 50 δωμάτια καθώς και ξενοδοχεία και ταξιδιωτικά γραφεία που απασχολούν περισσότερα από 10 άτομα είναι μικρά. Επιπλέον, βοηθά ένα ευρύ φάσμα ποιοτικών κριτηρίων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό το σωστό μέγεθος των τουριστικών επιχειρήσεων, όπως η οργανωτική δομή, η συμμετοχή σε ξενοδοχειακές κοινοπραξίες ή αλυσίδες, κύκλος εργασιών, κατανομή ευθυνών στη λήψη αποφάσεων, οικονομική δύναμη, επιχειρησιακές διαδικασίες, πρακτικές πρόσληψης και κατάρτισης, διαδικασία λήψης αποφάσεων, επιχειρηματική συμμετοχή και έλεγχος, επίπεδο ολοκλήρωσης, συμμετοχή της οικογένειας στη διοργάνωση του οργανισμού, την εσωτερίκευση της λειτουργίας, τις λειτουργίες μάρκετινγκ και τη διαχειριστική εμπειρία.

Σύμφωνα με τον Beaver (2005), ο ορισμός των ΜΜΕ στον τομέα του τουρισμού πρέπει να χρησιμοποιεί τον ίδιο ορισμό για τις ΜΜΕ που υιοθετήθηκαν από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αλλά τώρα χρησιμοποιεί το ακρωνύμιο SMTE που σημαίνει είτε μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις είτε μικρομεσαίες ταξιδιωτικές επιχειρήσεις.

1.7 Η Τουριστική Προσφορά και Ζήτηση

Η τουριστική ζήτηση είναι ο συνολικός αριθμός των ατόμων που ταξιδεύουν ή επιθυμούν να ταξιδέψουν και να χρησιμοποιήσουν τουριστικές εγκαταστάσεις και υπηρεσίες σε μέρη μακριά από τον τόπο εργασίας ή κατοικίας τους. (Cooper et. al., 1993). Η ζήτηση για προϊόντα τουρισμού μπορεί να επηρεαστεί από τα στοιχεία συνδυασμού μάρκετινγκ, όπως η φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η διανομή του, οι στρατηγικές προώθησης και η τιμή του. Η τιμή είναι το μόνο στοιχείο στο μείγμα μάρκετινγκ που παράγει πραγματικά έσοδα.

Ωστόσο, ο καθορισμός μιας τιμής δεν είναι εύκολη υπόθεση, καθώς υπάρχουν ορισμένες στρατηγικές τιμολόγησης τις οποίες μπορεί να εφαρμόσει κάθε ταξιδιωτική επιχείρηση. Επιπλέον, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που θα επηρεάσουν το είδος της στρατηγικής τιμολόγησης που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί. Τέτοιοι παράγοντες περιλαμβάνουν: εταιρικούς στόχους, στόχους μάρκετινγκ και τα επίπεδα κόστους των οργανισμών, μεταξύ άλλων. Τελικά, οι ίδιοι οι πελάτες θα αποφασίσουν εάν το προϊόν που τους παρέχεται θα ικανοποιήσει ή θα υπερβεί τις προσδοκίες τους.

Η τιμή είναι ένα σημαντικό στοιχείο του συνδυασμού μάρκετινγκ, καθώς είναι το μόνο που προσθέτει αξία στην επιχείρηση. Η τιμή εξαρτάται πολύ από τη ζήτηση των πελατών για την υπηρεσία. Γενικά, καθώς η τιμή μειώνεται, η ζητούμενη ποσότητα αυξάνεται και καθώς αυξάνεται η τιμή, η ζητούμενη ποσότητα μειώνεται. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι οι τιμές σχετίζονται αντιστρόφως με τη ζήτηση. Ωστόσο, κατά καιρούς, οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι οι υψηλότερες τιμές θα μπορούσαν να είναι δείκτης υψηλής ποιότητας. Η σχετική ανταπόκριση στη ζήτηση για αλλαγές στην τιμή είναι γνωστή ως ελαστικότητα. Μια ελαστική ζήτηση είναι εκείνη όπου μια αλλαγή στην τιμή αλλάζει σημαντικά τη ζήτηση. Μια ανελαστική ζήτηση είναι εκείνη όπου η αλλαγή της τιμής έχει μικρή επίδραση στη ζήτηση. Επομένως, η ζήτηση των πελατών για προϊόντα δεν σχετίζεται πάντα με την τιμή τους. Υπάρχουν άλλα στοιχεία που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την απόφαση αγοράς τους.

Η ανάπτυξη σε έναν τουριστικό προορισμό διαμορφώνεται από τη ζήτηση για τουρισμό στη χώρα αυτή. Έτσι, η ζήτηση για τουρισμό σε οποιαδήποτε χώρα διαμορφώνεται από τις τουριστικές ευκαιρίες. Για να θεωρηθεί ένας προορισμός επιτυχημένος, είναι σημαντικό να υπάρξει ένα ποιοτικό προϊόν βασισμένο σε βιώσιμες αρχές απαραίτητες για την ανάπτυξη του τουρισμού.

Οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη τουριστική ζήτηση θεωρούνται:

- Διαθέσιμο εισόδημα, διαθεσιμότητα χρόνου, αλλαγή στη δημογραφική σύνθεση μιας κοινωνίας.
- Οι βασικές υπηρεσίες που συνδέονται με κίνητρα τουριστών - π.χ. διαθεσιμότητα του κατάλληλου είδους καταλύματος, αξιόπιστες και διαθέσιμες μεταφορές, υποδομές.
- Τμήματα της αγοράς - η κατηγοριοποίηση των τουριστών
- Τουριστική πολιτική από κυβερνητικούς οργανισμούς
- Μάρκετινγκ μέσω διαφημιστικών καμπανιών που αυξάνουν ή δημιουργούν ζήτηση (π.χ. καμπάνια Tourism NZ Hobbit).
- Τα μέσα ενημέρωσης είτε υποστηρίζοντας θετικά είτε προτείνοντας έναν προορισμό του τουρισμού, είτε αναφέροντας αρνητικά τις αρνητικές πτυχές του τουρισμού σε μια περιοχή.

Η τουριστική προσφορά θεωρείται η προμήθεια όλων των περιουσιακών στοιχείων, υπηρεσιών και αγαθών που θα απολαμβάνουν ή θα αγοράζουν οι επισκέπτες και θα πραγματοποιούνται από τα ταξίδια των επισκεπτών. Ο τουριστικός εφοδιασμός

αποτελείται από μια συγχώνευση ή ένα συνδυασμό από αξιοθέατα. Η τουριστική προσφορά διαμορφώνει τη ζήτηση για τουρισμό σε μια χώρα (Cooper et. al, 1993). Οι τουριστικοί πόροι για την τουριστική προσφορά κυμαίνονται από φυσικά έως τεχνητά. Η απαιτούμενη υποδομή περιλαμβάνει τηλεπικοινωνίες, καταλύματα και μεταφορές. Οι τουριστικές υπηρεσίες περιλαμβάνουν ταξιδιωτικές εταιρείες, γραφεία πληροφοριών επισκεπτών, γραφεία ενοικίασης μεταφορών. Η τουριστική προσφορά είναι ένα πολύπλοκο φαινόμενο λόγω της φύσης του προϊόντος και της διαδικασίας παράδοσης.

Κυρίως, δεν μπορεί να αποθηκευτεί (π.χ. είναι ένα ευπαθές προϊόν), είναι άυλο στο ότι δεν μπορεί να εξεταστεί πριν από την αγορά, είναι απαραίτητο να ταξιδέψετε για να το καταναλώσετε, μεγάλη εξάρτηση γίνεται τόσο σε φυσικούς όσο και σε ανθρώπινους πόρους και απαιτούνται ορισμένα εξαρτήματα, τα οποία μπορούν να αγοραστούν ξεχωριστά από κοινού και τα οποία καταναλώνονται διαδοχικά. Είναι ένα σύνθετο προϊόν που περιλαμβάνει μεταφορές, διαμονή, τροφοδοσία, φυσικούς πόρους, ψυχαγωγία και άλλες υπηρεσίες και υπηρεσίες, όπως καταστήματα και τράπεζες και ταξιδιωτικούς πράκτορες. (Sinclair & Stabler, 1997:58)

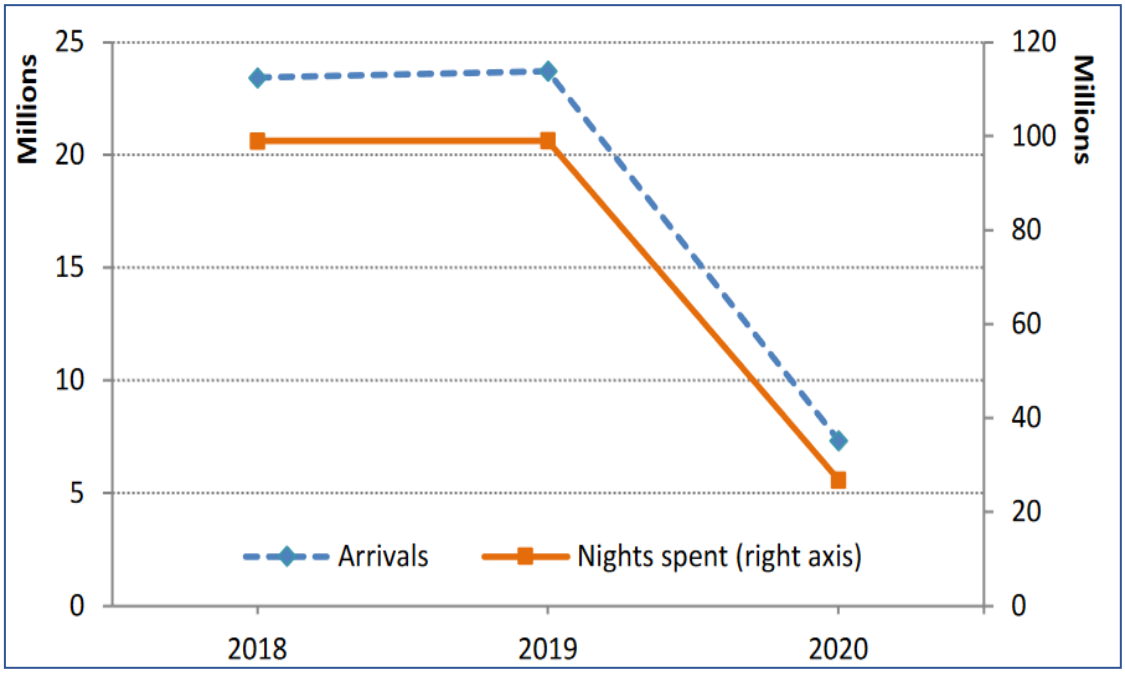
1.8 Τα στατιστικά στοιχεία για αφίξεις και διανυκτερεύσεις

Σύμφωνα με τα προσωρινά αποτελέσματα της Έρευνας για Αφίξεις και διανυκτερεύσεις σε ξενοδοχεία, παρόμοια ιδρύματα και τουριστικά camping, που διεξήχθη από την Ελληνική Στατιστική. Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), για το σύνολο αυτών των εγκαταστάσεων, σημειώθηκε μείωση κατά 69,0% στις αφίξεις (Πίνακας 1.1) και μείωση κατά 72,9% στις διανυκτερεύσεις (Πίνακας 1.2), για την περίοδο Ιανουαρίου - Σεπτεμβρίου 2020 σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2019. Ειδικότερα, κατά την περίοδο Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 2020, οι αφίξεις και οι διανυκτερεύσεις που πέρασαν από μη μόνιμους κατοίκους σημείωσαν μείωση 78,4% στις αφίξεις και 78,5% στις διανυκτερεύσεις και από τους κατοίκους μείωση 41,0% και 40,9%, αντίστοιχα, σε σύγκριση με την ίδια περίοδο του 2019 (Πίνακες 1.1 και 1.2, Γραφήματα 1.3 και 1.4).

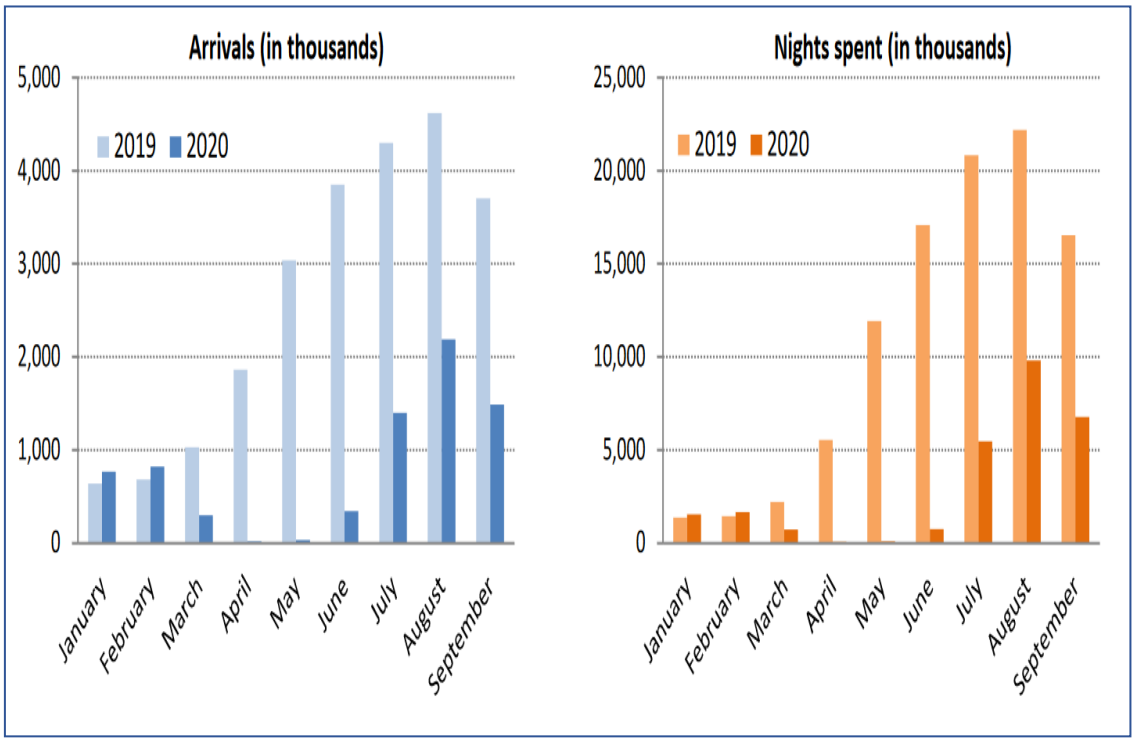
Κατά την περίοδο Ιανουαρίου - Σεπτεμβρίου 2020, το μεγαλύτερο μερίδιο αφίξεων και διανυκτερεύσεων σε ξενοδοχεία, παρόμοια καταλύματα και τουριστικά camping, καταγράφηκε από μη μόνιμους κατοίκους, δηλαδή 52,1% των αφίξεων και 67,8% των διανυκτερεύσεων (Γράφημα 1.5) Για την ίδια περίοδο, ο μέσος αριθμός διανυκτερεύσεων ανά άτομο ανήλθε σε 3,7 διανυκτερεύσεις. Πιο συγκεκριμένα, ο μέσος αριθμός διανυκτερεύσεων ήταν 4,8 διανυκτερεύσεις για μη μόνιμους κατοίκους και 2,5 διανυκτερεύσεις για κατοίκους (Γράφημα 1.6). Η συνολική χωρητικότητα των κρεβατιών σε ξενοδοχεία και παρόμοια καταλύματα (εξαιρουμένων των τουριστικών camping), η οποία βασίζεται στις διανυκτερεύσεις σε σύγκριση με τους χώρους κρεβατιών που ήταν σε λειτουργία, ανήλθε στο 34,9% κατά την περίοδο Ιανουαρίου - Σεπτεμβρίου 2020, σε σύγκριση με 53,9% την αντίστοιχη περίοδο του 2019 (Πίνακας 1.2, Γράφημα 1.7). (https://www.statistics.gr/en/statistics/-/publication/STO12)

	2019					2020					Change % 2020/2019		
		Hotels and similar establishments		Tourist Campsites			Hotels and similar establishments		Tourist Campsites		Total establishments		
Month	Total	Residents	Non-residents	Residents	Non-residents	Total	Residents	Non-residents	Residents	Non-residents	Total	Residents	Non-residents
Jan- Sept	**23,720,155**	**5,803,447**	**17,451,052**	**160,269**	**305,387**	**7,344,109**	**3,381,204**	**3,759,814**	**136,236**	**66,855**	**-69.0**	**-41.0**	**-78.4**
January	640,395	431,834	208,170	123	268	766,644	521,199	244,945	49	451	19.7	20.7	17.7
February	683,702	439,306	243,981	97	318	818,178	566,874	250,649	91	564	19.7	29.0	2.8
March	1,029,916	592,263	436,512	184	957	299,301	190,774	107,946	57	524	-70.9	-67.8	-75.2
April	1,863,610	672,064	1,181,583	1,019	8,944	15,185	12,032	3,153	-	-	-99.2	-98.2	-99.7
May	3,035,350	579,757	2,416,815	4,890	33,888	32,760	28,476	4,284	-	-	-98.9	-95.1	-99.8
June	3,847,812	697,685	3,078,585	21,876	49,666	343,037	265,994	55,240	16,131	5,672	-91.1	-60.8	-98.1
July	4,300,935	789,609	3,385,486	48,168	77,672	1,397,301	584,147	748,753	44,141	20,260	-67.5	-25.0	-77.8
August	4,617,561	961,142	3,492,493	74,592	89,334	2,186,541	794,876	1,300,415	66,383	24,867	-52.6	-16.8	-63.0
September	3,700,874	639,787	3,007,427	9,320	44,340	1,485,162	416,832	1,044,429	9,384	14,517	-59.9	-34.3	-65.3

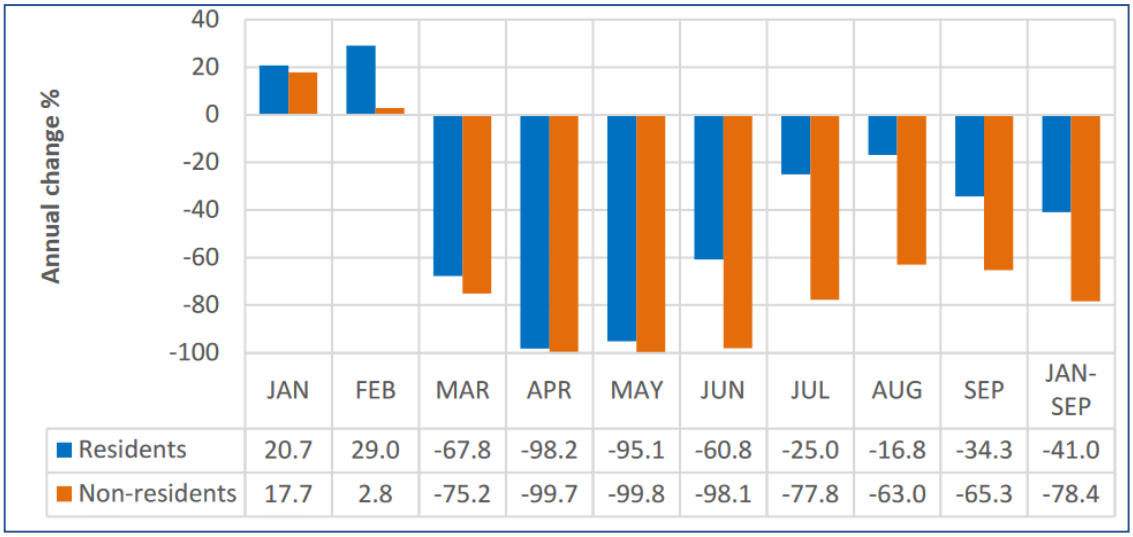
Πίνακας 1.1: Αφίξεις κατοίκων και μη μόνιμων κατοίκων σε ξενοδοχεία, παρόμοια καταλύματα και τουριστικά camping, κατά μήνα, Ιανουάριο - Σεπτέμβριο 2019 και 2020 (1)



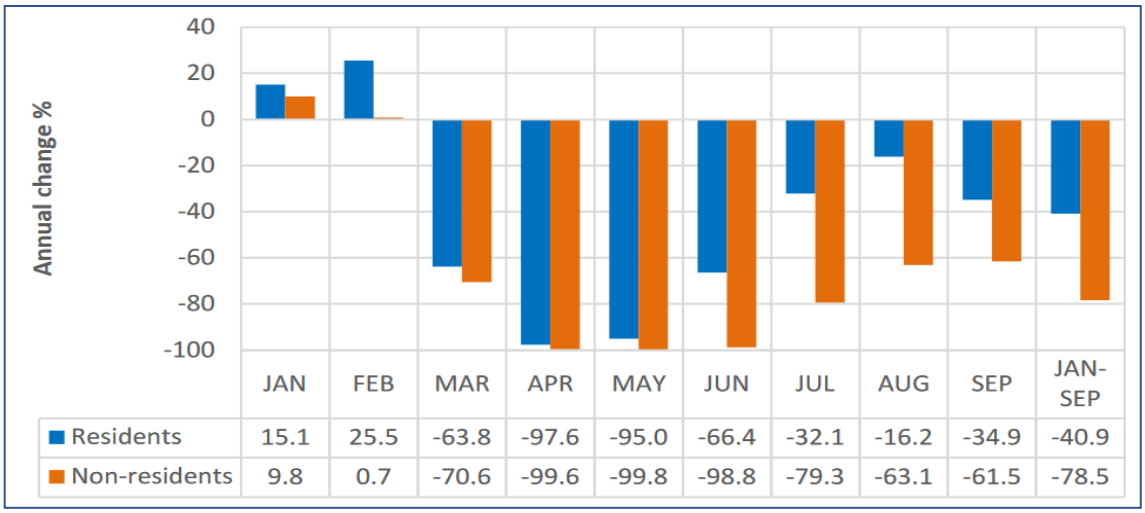
Γράφημα 1.1: Αφίξεις και διανυκτερεύσεις σε ξενοδοχεία, παρόμοια καταλύματα και τουριστικά camping, Ιανουάριος - Σεπτέμβριος 2018 – 2020 (1)



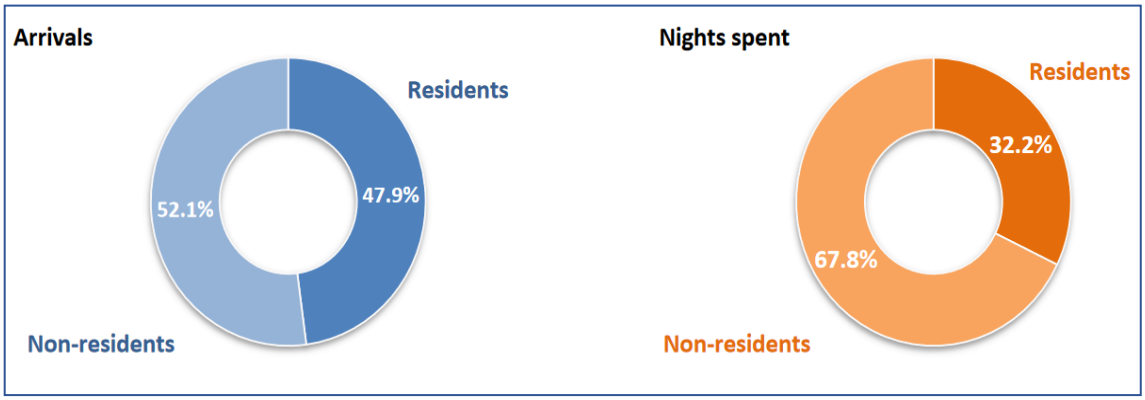
Γράφημα 1.2: Αφίξεις και διανυκτερεύσεις σε ξενοδοχεία, παρόμοια καταλύματα και τουριστικά camping, κατά μήνα, Ιανουάριο - Σεπτέμβριο 2019 και 2020 (1)



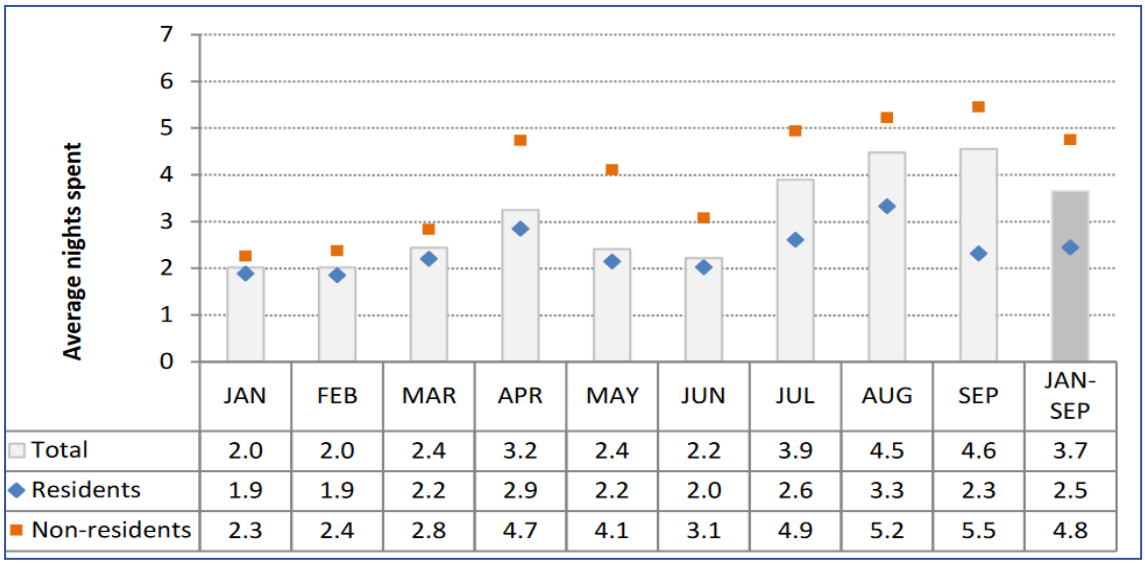
Γράφημα 1.3: Ετήσια αλλαγή 2020/2019 (%) των αφίξεων σε ξενοδοχεία, παρόμοια καταλύματα και τουριστικά camping, κατά μήνα, Ιανουάριος - Σεπτέμβριος 2020 [(1)]



Γράφημα 1.4: Ετήσια αλλαγή 2020/2019 (%) διανυκτερεύσεων σε ξενοδοχεία, παρόμοια καταλύματα και τουριστικά camping, κατά μήνα, Ιανουάριος - Σεπτέμβριος 2020 [(1)]



Γράφημα 1.5: Αφίξεις και διανυκτερεύσεις από κατοίκους και μη μόνιμους κατοίκους σε ξενοδοχεία, παρόμοια καταλύματα και τουριστικά camping, Ιανουάριος - Σεπτέμβριος 2020 [(1)]

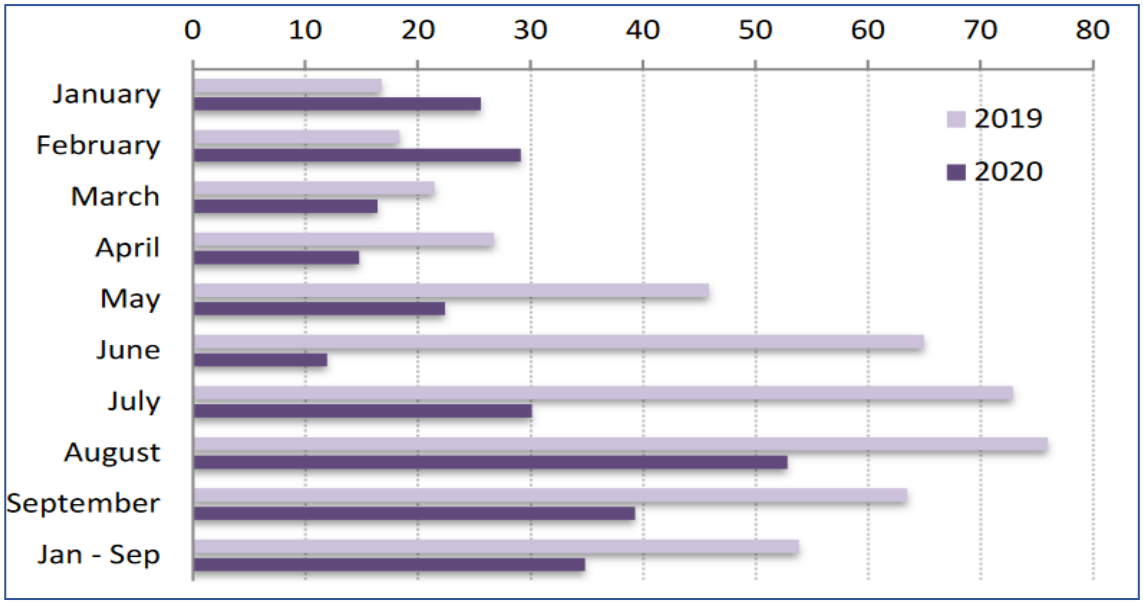


	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	JAN-SEP
Total	2.0	2.0	2.4	3.2	2.4	2.2	3.9	4.5	4.6	3.7
Residents	1.9	1.9	2.2	2.9	2.2	2.0	2.6	3.3	2.3	2.5
Non-residents	2.3	2.4	2.8	4.7	4.1	3.1	4.9	5.2	5.5	4.8

Γράφημα 1.6: Μέσες διανυκτερεύσεις ανά επισκέπτη σε ξενοδοχεία, παρόμοια καταλύματα και τουριστικά camping, κατά μήνα, Ιανουάριο - Σεπτέμβριο 2020 [(1)]

Month	2019	2020
Jan- Sept	**53.9**	**34.9**
January	16.8	25.6
February	18.4	29.1
March	21.5	16.4
April	26.8	14.8
May	45.9	22.4
June	65.0	11.9
July	72.9	30.1
August	76.0	52.8
September	63.5	39.3

Πίνακας 1.2: Πληρότητα (%) κλινών σε ξενοδοχεία και παρόμοιες εγκαταστάσεις, κατά μήνα, Ιανουάριο - Σεπτέμβριο 2019 και 2020 [(1)(2)]



Γράφημα 1.7: Πληρότητα (%) κλινών σε ξενοδοχεία και παρόμοιες εγκαταστάσεις, κατά μήνα, Ιανουάριο - Σεπτέμβριο 2019 και 2020 (1)(2)

(1) Προσωρινά δεδομένα

(2) Η πληρότητα των θέσεων κρεβατιών αναφέρεται στα κρεβάτια που λειτουργούσαν για κάθε περίοδο αναφοράς

Στους παραπάνω Πίνακες και Γραφήματα αποτυπώνεται η κατάσταση που επικρατούσε στα ξενοδοχεία το έτος 2019 σε σχέση με το 2020. Λαμβάνοντας υπόψιν τα αποτελέσματα των παραπάνω Πινάκων και Γραφημάτων για τα έτη 2019 και 2020 προκύπτει ότι υπάρχει άμεση ανάγκη για ψηφιακό μετασχηματισμό στις τουριστικές επιχειρήσεις την περίοδο της πανδημίας που διανύουμε.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1ΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αναστασίου, Μ. (2008). Θρησκευτικός Τουρισμός. Πειραιάς.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Beaver, A. (2005). A Dictionary of Travel and Tourism Terminology. Second Edition. Publisher: CABI.

Breen, R. & Jonsson, J. (2005). Inequality of Opportunity in Comparative Perspective: Recent Research on Educational Attainment and Social Mobility. Annual Review of Sociology 31(1):223-243.

Buhalis, D. (1996). Enhancing the competitiveness of small and medium sized tourism enterprises at the destination level by using information technology. Electronic Markets. Vol.6(1). pp.1-6.

Buhalis, D. et al. (2011). Tourism Management Dynamics –Trends, Management and Tools. New York. Routledge.

Cooper, C., Fletcher J., Gilbert, D. & Wanhill, S. (1993). Tourism: Principles and Practice. London: Longman Group Limite.

Jafari, J. (1977). Editor's page. Annals of Tourism Research. 5(6), 6-11.

Mathews, R. (1978). Federal Balance and Economic Stability. Melbourne. Pages 170-181.

Sinclair, M.T., & Stabler, M. (1997). The Economics of Tourism. Routledge. London.

Sultan, J. I.; Inam-Ur-Rahim; Nawaz, H.; Yaqoob, M. (2007). Nutritive value of marginal land grasses of northern grasslands of Pakistan. Pakistan J. Bot. 39 (4): 1071-1082.

Ηλεκτρονικές Πηγές

Ελληνική Στατιστική Αρχή https://www.statistics.gr/en/statistics/-/publication/STO12

Παγκόσμιου Συνέδριου Ταξιδιών και Τουρισμού WTTC https://wttc.org/

Our Educare https://oureducare.com/tourism/what-is-the-meaning-of-tourism

World Tourism Organization www.unwto.org

Visit Britain www.visitbritain.org

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ

2.1 Εισαγωγή στην Ψηφιοποίηση

Στην πραγματικότητα, ο αντίκτυπος της ψηφιακής τεχνολογίας, ιδίως στον τομέα του τουρισμού, είναι αναμφισβήτητη και συχνά θεωρείται κινητήρια δύναμη της καινοτομίας στον τομέα (Dexeus 2019; Law, Buhalis & Cobanoglu 2014). Όχι μόνο η ψηφιακή τεχνολογία επιτρέπει τη βελτιωμένη προσαρμογή των πελατών και την προστιθέμενη αξία για τον ταξιδιώτη, ιδίως όσον αφορά τον προγραμματισμό ταξιδιού, λήψη ενημερωμένων βελτίωσης σε ορισμένες υπηρεσίες και προορισμούς, και τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό, την ανταλλαγή εμπειριών με άλλους.

Ο ορισμός της ψηφιοποίησης δίνεται από τον Autio (2017), ο οποίος δηλώνει ότι η ψηφιοποίηση είναι «*η εφαρμογή του ψηφιακών τεχνολογιών και υποδομών σε επιχειρήσεις, οικονομία και κοινωνία*». Η ψηφιοποίηση επηρεάζει επίσης τον τρόπο με τον οποίο ζούμε και εργαζόμαστε, καθώς οι άνθρωποι παρουσιάζουν αυξημένο αριθμό εξάρτησης από τεχνολογικές συσκευές που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αλλαγή συμπεριφοράς (Miller, 2014). Εν συντομία, «*Η ψηφιοποίηση είναι η διαδικασία αλλαγής από αναλογική σε ψηφιακή μορφή*» (Gartner, 2015).

Η ψηφιοποίηση θεωρείται ένα από τα πιο σημαντικά φαινόμενα των τελευταίων ετών, και ότι οι τεχνολογικές καινοτομίες είναι το κλειδί για τη μελλοντική ανάπτυξη (Degryse, 2016). Παρ' όλα αυτά, απαιτούνται ψηφιακές δεξιότητες προκειμένου να μετριαστούν οι οικονομικοί και κοινωνικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζει η Ε.Ε. κατά την υιοθέτηση της ψηφιοποίησης. Επιπλέον, η ψηφιακή τεχνολογία συμβάλλει σε μια πιο αποτελεσματική και ανταγωνιστική οργάνωση τουριστικών προϊόντων με την συμμετοχή ποικίλων οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών παραγόντων και πόρων (Framke, 2002). Η ψηφιοποίηση είναι απαραίτητη σήμερα για σχεδόν οποιαδήποτε επιχείρηση. Δίνει στην εταιρεία νέες αγορές, νέους πελάτες, ευαισθητοποίηση του brand name και πολλά άλλα πλεονεκτήματα.

Η παγκόσμια σύγκλιση της τεχνολογίας διεισδύει και υποστηρίζει την τουριστική βιομηχανία μέσω μιας σειράς σημαντικών τεχνολογιών. Η παγκόσμια αύξηση της ζήτησης των καταναλωτών για τουριστικά προϊόντα παρέχει μια από τις κύριες κινητήριες

δυνάμεις στην ανάπτυξη ενός ευρέος φάσματος τεχνολογιών. Επομένως, οι έγκαιρες και οι ακριβείς πληροφορίες που σχετίζονται με τις ανάγκες των καταναλωτών είναι το κλειδί για την ικανοποίηση της τουριστικής ζήτησης. Μέσα στο έντονο ανταγωνιστικό παγκόσμιο τουριστικό περιβάλλον, οι υποψήφιοι ταξιδιώτες δέχονται συνεχώς περισσότερες πληροφορίες και επιλογές. Ο καταναλωτής απαιτεί τη χρήση τεχνολογίας για τη συλλογή, διαχείριση, διανομή και επικοινωνία των πληροφοριών.

Τα τελευταία χρόνια, η τεχνολογία πληροφοριών γνώρισε έναν άνευ προηγουμένου βαθμό αλλαγής. Το Διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό εμπόριο αυξάνονται με ταχύ ρυθμό και διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο υποστήριξης σε δραστηριότητες όπως η παγκόσμια συνδεσιμότητα και η ξένη επιχειρηματική δραστηριότητα. Η εφαρμογή της τεχνολογίας των πληροφοριών (IT) και των τηλεπικοινωνιών, καθώς και των τεχνολογιών συγκεκριμένα σχεδιάστηκε και αναπτύχθηκε για την τουριστική βιομηχανία. Περιλαμβάνει τη διαχείριση των διαφόρων τρόπων μεταφοράς, συστήματα διανομής ταξιδιών, η βιομηχανία φιλοξενίας και τα μέρη αναψυχής και ψυχαγωγίας του τουρισμού. Η χρήση της τεχνολογίας πληροφορικής στη διαχείριση των οικοσυστημάτων, των πληθυσμών άγριων ζώων και των φυσικών περιοχών γίνεται όλο και περισσότερο σπουδαία.

Η τουριστική βιομηχανία θεωρείται μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες που αποτελεί βασικό μοχλό της κοινωνικοοικονομικής προόδου σε όλο τον κόσμο (European Union Tourism Trends, 2018). Το 2018, η Ευρώπη ήταν ο πιο δημοφιλής προορισμός στον κόσμο, αντιπροσωπεύοντας το 50% των παγκόσμιων τουριστικών αφίξεων, και το 2016 τα 28 κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης αντιπροσωπεύουν το 40% των διεθνών αφίξεων των τουριστών και το 31% των διεθνών τουριστικών εσόδων παγκοσμίως. Το 2014, υπήρχαν 2,3 εκατομμύρια τουριστικές επιχειρήσεις, οι περισσότερες από τις οποίες ήταν μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) (Ibid, σελ. 55).

Ο τουρισμός ως βιομηχανία απαιτεί ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών (Buhalis & Deimezi, 2004) και κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών ο τουρισμός αντιμετώπισε πολλές αλλαγές, η βιομηχανία προσπαθεί συνεχώς να προσαρμόζεται σε νέες προκλήσεις. Μία από τις αλλαγές που αντιμετωπίζει η τουριστική βιομηχανία είναι η ψηφιοποίηση και πώς να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών σε έναν κόσμο ψηφιοποίησης παρέχοντας ψηφιακές τεχνολογίες (Tanti & Buhalis, 2017). Με τη νέα εποχή της ψηφιοποίησης που χαρακτηρίζεται από νέα επιχειρηματικά μοντέλα (Zhang & Xu, 2012), αύξησης της διασύνδεσης μεταξύ ανθρώπων και ψηφιοποίησης (Brettel, Friederichsen, Keller & Rosenberg, 2014) και η ίδια η αλλαγή της ζωής μας (Miller, 2014),

η τουριστική βιομηχανία και ιδίως οι ΜΜΕ του τουρισμού αντιμετωπίζουν μεγάλες προκλήσεις, αλλά από το 2004 ταυτόχρονα επωφελείται από την ψηφιοποίηση. Η υποστήριξη για ψηφιακή προσαρμογή των τουριστικών ΜΜΕ είναι πολύ περιορισμένη. Η ψηφιοποίηση από τις τουριστικές ΜΜΕ εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης ενδέχεται να συμβάλλει στην ανάπτυξη προορισμών εντός της Ευρώπης. Ακόμα και αν οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες που οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν όταν πρόκειται για ψηφιοποίηση έχουν μελετηθεί από ερευνητές (Bocarando, Perez & Ovando, 2017). Οι τουριστικές ΜΜΕ εξακολουθούν να χαρακτηρίζονται ως καθυστερημένοι υιοθετητές στη νέα ψηφιακή εποχή.

Καθώς η παγκόσμια οικονομία ψηφιοποιεί και η ψηφιακή τεχνολογία μεταμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο ζούμε θα ενσωματωθεί περισσότερο στην οικονομία και την κοινωνία (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015). Η Επιτροπή έχει αναπτύξει μια στρατηγική για τη δημιουργία μιας ευρωπαϊκής ενιαίας αγοράς. Ο σκοπός της ψηφιακής ενιαίας αγοράς είναι να διασφαλίσει την πρόσβαση σε διαδικτυακές δραστηριότητες για ιδιώτες και επιχειρήσεις καταργώντας τους γεωγραφικούς φραγμούς (Ibid). «*Μια ψηφιακή ενιαία αγορά είναι μια αγορά στην οποία η ελεύθερη κυκλοφορία αγαθών, προσώπων, υπηρεσιών διασφαλίζοντας το κεφάλαιο από όπου οι πολίτες, τα άτομα και οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν απρόσκοπτη πρόσβαση και άσκηση διαδικτυακών δραστηριοτήτων υπό συνθήκες θεμιτού ανταγωνισμού, υψηλού επιπέδου καταναλωτή και προστασία προσωπικών δεδομένων, ανεξάρτητα από την εθνικότητά τους ή τον τόπο κατοικίας τους*». (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015).

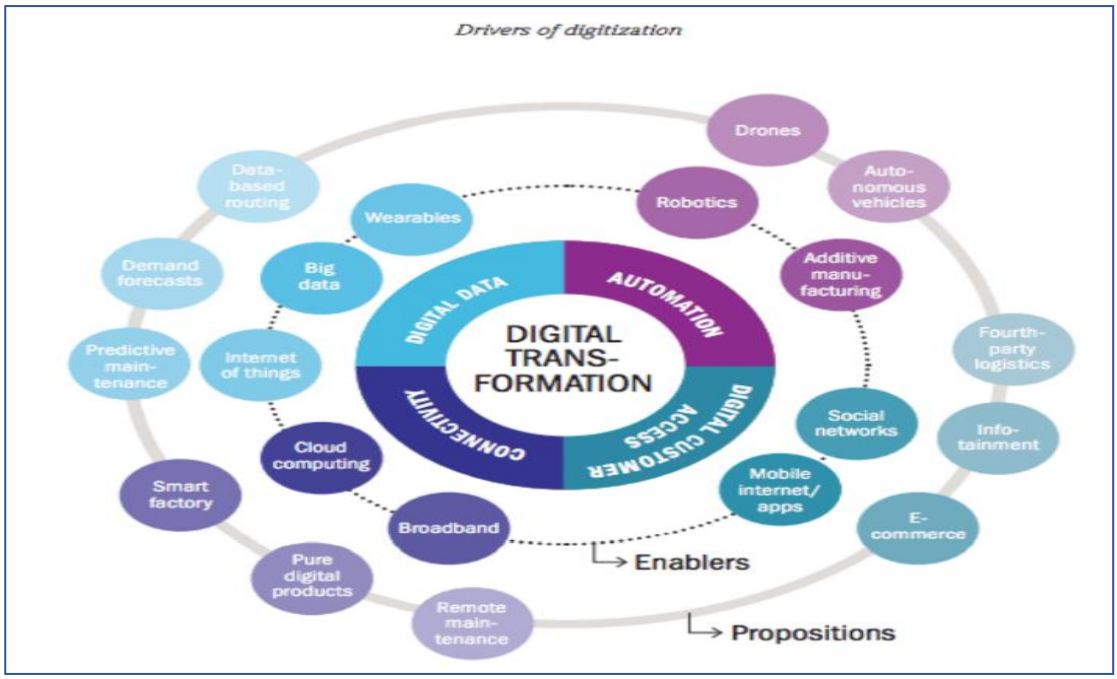
Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επικεντρώνεται επίσης στην υποστήριξη του τουρισμού με τον τρόπο της ψηφιοποίησης που έχει σειρά προγραμμάτων για την υποστήριξη των τουριστικών ΜΜΕ. Προκειμένου να προσαρμοστούν σε έναν κόσμο ψηφιοποίησης, οι ευρωπαϊκές τουριστικές ΜΜΕ πρέπει να είναι πιο ανταγωνιστικές, να αναπτύξουν ψηφιακές δεξιότητες και να αυξήσουν την προβολή και την ανάπτυξή τους (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015). Η προαναφερθείσα διαφοροποίηση μπορεί να αντανακλά επίσης σε διαφορετικά επίπεδα ψηφιοποίησης μεταξύ των κρατών - μελών που θα μπορούσε να οδηγήσει σε διαφορετικά επίπεδα ψηφιοποίησης των τουριστικών επιχειρήσεων. Έχοντας αυτό κατά νου, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι για την εφαρμογή του η ευρωπαϊκή πολιτική σχετικά με την ενιαία αγορά, πρέπει να λάβει υπόψιν τις διαφορές μεταξύ των κρατών-μελών.

Οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων είναι σε θέση να ανταγωνίζονται με τους μεγάλους παίκτες στις ψηφιακές πλατφόρμες, πλατφόρμες κοινωνικών μέσων, κλπ. προκειμένου

να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Η ψηφιοποίηση παρέχει ευκολότερους και πιο αποτελεσματικούς τρόπους ταξιδιού (Buhalis & Law, 2008) και ακόμη αν και αναγνωρίζεται ότι η τουριστική βιομηχανία είναι μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες (Zhang & Xu, 2012), πρέπει να λάβουμε υπόψη όλους τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ανάπτυξή του και ταυτόχρονα να εξετάσουμε το ενδεχόμενο ανάπτυξης της βιομηχανίας με βιώσιμο τρόπο. Ωστόσο, προκειμένου οι ευρωπαϊκές τουριστικές ΜΜΕ να παραμείνουν ανταγωνιστικές στην παγκόσμια αγορά, πρέπει να προσαρμοστούν στη νέα ψηφιακή εποχή (Autio, 2017).

2.2 Η διαδικασία της Ψηφιοποίησης

Όπως κάθε άλλη διαδικασία στην κοινωνία απαιτεί ένα συγκεκριμένο σχέδιο για την εφαρμογή ορισμένων ενεργειών, έτσι είναι και ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Όταν μια εταιρεία αποφασίζει να μετατοπίσει τις δραστηριότητές και να αποδώσει τα μέγιστα, είναι ζωτικής σημασίας να αναγνωριστούν τα βασικά στοιχεία που μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς στην ψηφιακή προσαρμογή. Βασικά, τέσσερις μοχλοί ψηφιακού μετασχηματισμού είναι αποτελεσματικοί για να διευκολύνουν τους οργανισμούς να εξελιχθούν. Το παρακάτω Σχήμα 2.1 απεικονίζει τους σημαντικούς οδηγούς της ψηφιοποίησης (Boueé & Schaible, 2015)



Σχήμα 2.1: Οδηγοί ψηφιοποίησης (**Πηγή:** Boueé & Schaible 2015:20)

2.3 Ορισμός του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι η πολιτιστική, οργανωτική και επιχειρησιακή αλλαγή ενός οργανισμού, μιας βιομηχανίας ή ενός οικοσυστήματος μέσω έξυπνων ψηφιακών τεχνολογιών, διαδικασιών και ικανοτήτων σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες με σταδιακό και στρατηγικό τρόπο. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αξιοποιεί τεχνολογίες για τη δημιουργία νέων υπηρεσιών για διάφορους ενδιαφερόμενους (πελάτες με την ευρύτερη δυνατή έννοια), καινοτομεί και αποκτά τις δυνατότητες ταχείας προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ενώ ο ψηφιακός μετασχηματισμός χρησιμοποιείται κυρίως σε επιχειρηματικό πλαίσιο, επηρεάζει επίσης άλλους οργανισμούς όπως κυβερνήσεις, φορείς του δημόσιου τομέα και οργανισμούς που συμμετέχουν στην αντιμετώπιση κοινωνικών προκλήσεων όπως η ρύπανση και η γήρανση του πληθυσμού, αξιοποιώντας μία ή περισσότερες από αυτές τις υπάρχουσες και αναδυόμενες τεχνολογίες.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αφορά μόνο την τεχνολογία. Αφορά την αξία, τους ανθρώπους, τη βελτιστοποίηση και την ικανότητα ταχείας προσαρμογής όταν αυτό απαιτείται μέσω μιας έξυπνης χρήσης τεχνολογιών και πληροφοριών. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ο βαθύς μετασχηματισμός επιχειρηματικών και οργανωτικών δραστηριοτήτων, διαδικασιών, ικανοτήτων και μοντέλων για την πλήρη αξιοποίηση των αλλαγών και των ευκαιριών ενός συνδυασμού ψηφιακών τεχνολογιών και του επιταχυνόμενου αντίκτυπού τους σε ολόκληρη την κοινωνία με στρατηγικό και κατά προτεραιότητα τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τις σημερινές και μελλοντικές αλλαγές. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ένα ταξίδι με πολλαπλούς συνδεδεμένους ενδιάμεσους στόχους, προσπαθώντας προς την βελτιστοποίηση διεργασιών, τμημάτων και του επιχειρηματικού οικοσυστήματος μιας υπερ-συνδεδεμένης εποχής όπου χτίζονται οι σωστές γέφυρες (μεταξύ διεπαφής και back office, δεδομένα από «πράγματα» και αποφάσεις, άνθρωποι, ομάδες, τεχνολογίες, διάφοροι παίκτες στα οικοσυστήματα κλπ.) σε σχέση με το ταξίδι είναι το κλειδί για την επιτυχία. (https://www.i-scoop.eu/digital-transformation)

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός (DT ή DX) είναι η υιοθέτηση της ψηφιακής τεχνολογίας για τη μετατροπή υπηρεσιών ή επιχειρήσεων, αντικαθιστώντας τις μη ψηφιακές ή μη αυτόματες διαδικασίες με ψηφιακές διεργασίες ή αντικαθιστώντας παλαιότερη ψηφιακή τεχνολογία με νεότερη ψηφιακή τεχνολογία. Ωστόσο, ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αναφέρεται τελικά μόνο στην ανοικοδόμηση των τεχνολογικών δραστηριοτήτων εντός μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Πολύ περισσότερο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός

επηρεάζει τις αλλαγές στον πολιτιστικό κόσμο μιας συγκεκριμένης επιχείρησης, όχι αποκλειστικά η τεχνολογία. Ο κύριος στόχος του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι να αλλάξει τον τρόπο σκέψης των ανθρώπων. Οι ηγέτες των μεγάλων επιχειρήσεων, οι μακροπρόθεσμοι οργανισμοί και οι βιομηχανίες πρέπει να είναι πάντα δημιουργικοί και να ανακαλύπτουν συνεχώς νέες ευκαιρίες στον σύγχρονο κόσμο της ψηφιοποίησης. (Schaible & Bouée, 2015)

Ο ακριβής ορισμός του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι ασαφής και κυρίως επικεντρώνεται στην επιχείρηση, στους ηγέτες και στη βιομηχανία της. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τεχνολογία ως βασικό εργαλείο για την αλλαγή του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι σκέφτονται και αναπτύσσεται καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες. Ο επιτυχημένος ψηφιακός μετασχηματισμός επιτρέπει στους υπεύθυνους της βιομηχανίας να απεικονίσουν κρίσιμα οφέλη κόστους, να ανακαλύψουν ευκαιρίες κέρδους και υλοποίηση πιθανών επιχειρηματικών μοντέλων (Schaible & Bouée 2015:13).

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα είναι πάντα μια συνεχιζόμενη διαδικασία στη ροή εργασίας μιας συγκεκριμένης εταιρείας. Για την εταιρεία, είναι ζωτικής σημασίας η ενεργοποίηση και η εφαρμογή ψηφιακών λύσεων που θα διατηρήσουν τον οργανισμό σε πορεία καινοτομίας και εξέλιξης. Οι λύσεις μπορούν να ξεκινούν από την υιοθέτηση ενός ολοκληρωμένο εργαλείου πληρωμής, δημοσιεύοντας σχετικές πληροφορίες στα κοινωνικά μέσα και αποθήκευση δεδομένων των πελατών. Όλες αυτές οι λύσεις είναι συστατικά της διαδικασίας ψηφιακού μετασχηματισμού. Για μια σημαντική ανάπτυξη του ψηφιακού μετασχηματισμού, οι οργανισμοί πρέπει να παρατηρήσουν αλλαγές στην συμπεριφορά των πελατών, κατανοώντας συνεχώς τις ανάγκες και τις απαιτήσεις ενός πελάτη (Newman, 2015).

Στην Ευρώπη, η Γερμανία λειτουργεί στο 10% του ψηφιακού δυναμικού της, ενώ το Ηνωμένο Βασίλειο είναι σχεδόν ισοδύναμο με τις Ηνωμένες Πολιτείες στο 17%. Ένα παράδειγμα ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η χρήση cloud computing. Αυτό μειώνει την εξάρτηση από το υλικό που ανήκει στον χρήστη και αυξάνει την εξάρτηση από υπηρεσίες cloud που βασίζονται σε συνδρομές. Ορισμένες από αυτές τις ψηφιακές λύσεις ενισχύουν τις δυνατότητες των παραδοσιακών προϊόντων λογισμικού (π.χ. Microsoft Office σε σύγκριση με το Office 365), ενώ άλλες βασίζονται εξ' ολοκλήρου στο cloud (π.χ. Έγγραφα Google).
Οι τάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού έχουν έντονο αντίκτυπο σε κλάδους όπως η υγειονομική περίθαλψη, οι τραπεζικές υπηρεσίες, η εφοδιαστική αλυσίδα, οι τηλεπικοινωνίες, οι ασφάλειες, η μεταποίηση κλπ. Ενώ τα ταξίδια κάνουν εκτενή χρήση

τόσο των πληροφοριών όσο και των συναλλαγών σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας, οι καταναλωτές αναζητούν τις πληροφορίες πριν από ένα ταξίδι, συγκρίνουν και ελέγχουν ανατροφοδοτήσεις, κρατούν εισιτήρια, ξενοδοχεία, καθώς και ζητούν μια εικονική περιήγηση στον πιθανό προορισμό τους. Ωστόσο, έχει νόημα μόνο όταν κάποιος ακούει τους πελάτες, τους κατανοεί και τους προσφέρει συνεχώς μοναδικές εμπειρίες. Για τις επιχειρήσεις, η ψηφιακή προσαρμογή δεν είναι προαιρετική, αλλά απαραίτητη προϋπόθεση για να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστική και να ανταποκρίνεται στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών.

2.4 Τα Είδη και οι Μορφές του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Μια επιχείρηση πρέπει να μεταμορφωθεί σύμφωνα με την ευελιξία της επιχείρησης - την ετοιμότητά της να χρησιμοποιήσει νέες λύσεις και τις ομάδες που μπορεί να δημιουργήσει για να τη διαχειριστεί. Μια λύση που έχει τεθεί σε εφαρμογή για τη μετατροπή μιας επιχειρηματικής διαδικασίας που δεν έχει οργανωτική υποστήριξη είναι καταδικασμένη να αποτύχει. Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός μπορεί να χωριστεί σε τρεις διαφορετικούς τύπους με τις οποίες εφαρμόζονται οι ψηφιακές λύσεις. Μπορεί να χωριστεί στον εσωτερικό ψηφιακό μετασχηματισμό, εξωτερικό ψηφιακό μετασχηματισμό και μετασχηματισμό βάσει των δεδομένων.

Εσωτερικός ψηφιακός μετασχηματισμός:

Ο πρώτος τύπος ψηφιακού μετασχηματισμού είναι αυτό που συμβαίνει στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει εδώ και δεκαετίες, πολύ πριν από την ύπαρξη του όρου ψηφιακός μετασχηματισμός. Ο εσωτερικός ψηφιακός μετασχηματισμός είναι κάθε είδος τεχνολογίας που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι για να συνεργάζονται μεταξύ τους. Οι επιχειρήσεις ξεκινήσαν με την επικοινωνία μέσω email, έπειτα με το Microsoft Office, το ERP όπως και το SAP για χρέωση και λογιστική. Το Palm Pilots και το BlackBerries απελευθέρωσαν τους ανθρώπους από τη μορφή της επιφάνειας εργασίας και τώρα το Viseo και το Skype επιτρέπουν την πρόσωπο με πρόσωπο συνεργασία. Ο εσωτερικός ψηφιακός μετασχηματισμός συνεχίζεται σήμερα με τους Slack για συνεργασία, Trello για διαχείριση εργασιών και Box για αποθήκευση αρχείων στο cloud.

Κατά την επιλογή μεταξύ υπηρεσιών, οι εταιρείες έχουν την επιλογή να χρησιμοποιούν λογισμικό τρίτου μέρους όπως το Slack ή το Office ή να δημιουργήσουν μια προσαρμοσμένη λύση βάσει των αναγκών τους. Η Shiseido μόλις παρουσίασε το MIRAI, ένα συνολικό λογισμικό HR που συγκεντρώνει πληροφορίες υπαλλήλων, κριτικές, δομές ομάδων κλπ. όπως άδεια και προγράμματα κατάρτισης. Το ερώτημα εάν θα

δημιουργήσουν το δικό τους εσωτερικό λογισμικό έναντι της χρήσης τρίτων υπηρεσιών θα αποκτήσει μια νέα διάσταση τώρα που το λογισμικό είναι πιο εύκολο από ποτέ. Μπορεί να φαίνεται καλύτερο να φτιάξει η κάθε επιχείρηση τη δική της λύση, κάτι που είναι απόλυτα προσαρμοσμένο στις ανάγκες της, αλλά στην πραγματικότητα μπορεί να μην είναι ενδεδειγμένο, για διάφορους λόγους. Πρώτον, η λύση αυτή θα πρέπει να προσαρμόζεται στις μελλοντικές της ανάγκες καθώς και στις ανάγκες της αυτήν τη στιγμή.

Αυτό σημαίνει ότι είτε η κάθε επιχείρηση θα είναι ιδιαίτερα προσεκτική στον τεχνικό της οργανισμό που δημιουργεί τη λύση είτε να ενσωματώνει μια ομάδα προγραμματιστών για να διατηρήσει το πρόγραμμα αναπτυσσόμενο. Δεύτερον, κάθε νέο λογισμικό έχει καμπύλη μάθησης. Στον σημερινό κόσμο της εργασίας όπου ο κύκλος εργασιών συνεχίζει να αυξάνεται, αυτό σημαίνει ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να εξοικειωθεί με την πλατφόρμα της αντί να μπορεί να μεταφέρει τις δεξιότητές του από άλλες εταιρείες που χρησιμοποιούν το ίδιο σύστημα τρίτων.

Τέλος, το κόστος κατασκευής είναι συνήθως υψηλότερο από την αδειοδότηση ενός υπάρχοντος λογισμικού. Δεν χρειάζεται μόνο περισσότερος χρόνος για την εφαρμογή αλλά η απόδοση της επένδυσης μπορεί να διαρκέσει πολύ περισσότερο και εάν προκύψει μια αλλαγή στην επιχείρηση τότε μπορεί να καθιστά τη λύση της λιγότερο αποτελεσματική, αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι θα χαθεί η απόδοση επένδυσης. Εάν δεν υπάρχει λύση που να ταιριάζει πλήρως στις ανάγκες της, τότε θα πρέπει να δημιουργήσει τη δική της.

Εξωτερικός Ψηφιακός Μετασχηματισμός:

Ο εξωτερικός ψηφιακός μετασχηματισμός αναφέρεται στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται για να αλληλεπιδράσει η κάθε επιχείρηση και να διεξάγει επιχειρηματικές δραστηριότητες με τους πελάτες της. Αυτό μπορεί να είναι εσωτερικά/εξωτερικά εργαλεία όπως το SalesForce Marketing Cloud, κοινωνικά δίκτυα για επικοινωνία και διαφήμιση, πύλες εξυπηρέτησης πελατών όπως chatbots ή κανάλια απευθείας πωλήσεων όπως ένας ιστότοπος ηλεκτρονικού εμπορίου. Δεδομένου ότι, είναι το πιο ορατό θεωρείται συχνά η υψηλότερη προτεραιότητα για μια επιχείρηση. Η τεχνολογία μπορεί να προσφέρει εξαιρετικές λύσεις στους πελάτες της και από το 2019 οι πελάτες αναμένουν να μπορούν να επικοινωνούν με την επιχείρηση όπου και αν βρίσκονται. Αλλά επειδή η τεχνολογία ενοποιείται επίσης, αυτό σημαίνει ότι δεν χρειάζεται απαραίτητα να είναι η επιχείρηση παρούσα σε όλες τις κοινωνικές πλατφόρμες. Για παράδειγμα, η μεγαλύτερη εταιρεία στον κόσμο, η Apple, η οποία δεν έχει λογαριασμούς Facebook ή Instagram.

Στην πραγματικότητα πολλές φορές οι άνθρωποι θέλουν να μπορούν να τηλεφωνούν και να μιλούν σε κάποιον.

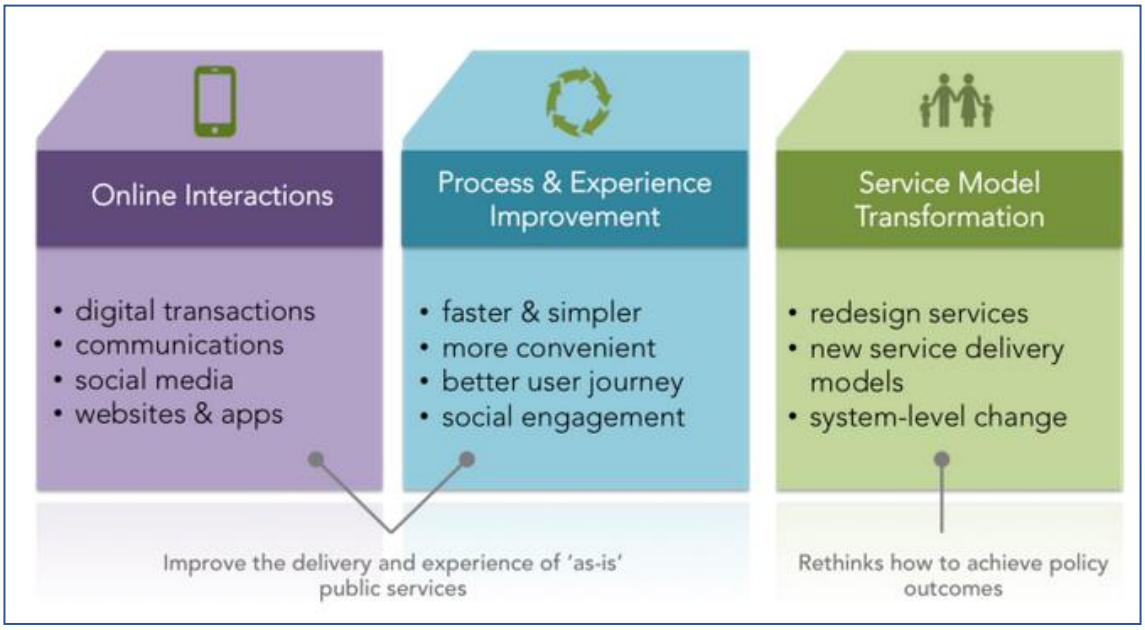
Παρόλο, που οι πλατφόρμες συνομιλίας υποστήριξης πελατών είναι πολύ πιο αποτελεσματικές για τις επιχειρήσεις (το συνηθισμένο επιχείρημα για την υιοθέτησή τους), μπορεί να μην είναι η καλύτερη επιλογή για τους πελάτες της. Επομένως, το επίπεδο της εξωτερικής της ψηφιακής μετατροπής θα πρέπει να είναι μια ισορροπία μεταξύ αποτελεσματικότητας χρόνου και κόστους και της συνολικής εμπειρίας των πελατών της.

- **Μετασχηματισμός βάσει δεδομένων:**

Τα τελευταία χρόνια επικεντρώθηκαν όλο και περισσότερο στον μετασχηματισμό βάσει δεδομένων. Αυτή είναι η μελέτη των πληροφοριών που δημιουργεί η κάθε επιχείρηση για τη λήψη αποφάσεων για την καλύτερη διεξαγωγή της. Οι επιχειρήσεις σήμερα συλλέγουν αναλυτικά τα στοιχεία και τα δεδομένα που δημιουργούν κατά τη διαδικασία της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας. Αυτό σημαίνει συλλογή, οργάνωση και ανάλυση δεδομένων και η τεχνολογία είναι εδώ για να βοηθήσει και στα τρία αυτά βήματα. Ο αποθηκευτικός χώρος στο cloud επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συλλέγουν όλες τις πιθανώς σχετικές πληροφορίες και να τις διατηρούν για όσο χρειάζεται.

Οι υπηρεσίες Hadoop και οι κατανεμημένες βάσεις δεδομένων επιτρέπουν τη συγκέντρωση δεδομένων, συχνά εάν η αρχιτεκτονική δεδομένων είναι διαφορετική (αυτό ονομάζεται Data Lake). Στη συνέχεια, όταν πρόκειται για ανάλυση, οι επιστήμονες δεδομένων αρχίζουν να εμφανίζονται σε όλους τους μεγάλους οργανισμούς. Στην πραγματικότητα, ο Data Scientist ήταν ο υψηλότερος αμειβόμενος ρόλος σε όλους τους κλάδους (σε σχέση με τα έτη εμπειρίας) το 2016. Υπάρχει λογισμικό που βοηθά στην ανάλυση των δεδομένων και όταν τα δεδομένα της κάθε επιχείρησης συνδυάζονται με δεδομένα τρίτων, αρχίζει να συμβαίνει η πραγματική μαγεία. Στη συνέχεια, οι εξωτερικές υπηρεσίες είναι όλο και πιο πολύτιμες για την κάθε επιχείρηση καθώς γίνονται αποθετήρια όλο και περισσότερων πληροφοριών. Εάν η κάθε επιχείρηση δεν έχει την ικανότητα να αναλύει σωστά μεγάλες ποσότητες δεδομένων τότε θα πρέπει να διατηρηθεί απλή. Σε πολλές περιπτώσεις, ένα απλό σύνολο δεδομένων μπορεί να βοηθήσει πολύ στη λήψη αποφάσεων και δεν χρειάζεται ειδικός επιστήμονας δεδομένων για να κάνει κάτι τέτοιο.

Ουσιαστικά οι 3 τρεις τύποι της ψηφιακής στρατηγικής συνοψίζονται στην ακόλουθη εικόνα:



Εικόνα 2.2: Οι τύποι της ψηφιακής στρατηγικής

(**Πηγή:** https://medium.com/@pennywebbsmart/the-3-types-of-digital-strategy-5e59c30ddc3d)

Σύμφωνα με την Εικόνα 2.2 οι διαδικτυακές αλληλεπιδράσεις περιλαμβάνουν:

- Ψηφιακές συναλλαγές
- Επικοινωνίες
- Κοινωνικά μέσα δικτύωσης
- Ιστοσελίδες & Εφαρμογές

Η Βελτίωση διαδικασίας & εμπειρίας θεωρείται ως:

- Πιο γρήγορη και απλούστερη
- Πιο βολική
- Καλύτερη εμπειρία χρήστη
- Κοινωνική δέσμευση

Ο Μετασχηματισμός μοντέλου υπηρεσίας περιλαμβάνει:

- Υπηρεσίες επανασχεδιασμού
- Νέα μοντέλα παροχής υπηρεσιών
- Αλλαγή σε επίπεδο συστήματος

Οι διαδικτυακές αλληλεπιδράσεις και η βελτίωση διαδικασίας & εμπειρίας βελτιώνουν την παροχή και την εμπειρία των «ως έχει» δημόσιων υπηρεσιών. Ο Μετασχηματισμός μοντέλου υπηρεσίας επανεξετάζει τον τρόπο επίτευξης πολιτικής των αποτελεσμάτων.

2.5 Οι τομείς του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

«*Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αφορά την τεχνολογία - αφορά τη στρατηγική και τους νέους τρόπους σκέψης*» (Rogers, 2016). Υπάρχουν πέντε τομείς ψηφιακού μετασχηματισμού όπου θα πρέπει να κυριαρχήσουν οι ηγέτες των οργανώσεων προκειμένου να καθοδηγήσουν με επιτυχία τη μελλοντική ανάπτυξη των εταιρειών τους. Σύμφωνα με τον Καθηγητή David Rogers όπου είναι Καθηγητής της Columbia Business School και συγγραφέας του “The Digital Transformation Playbook” οι 5 τομείς του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι οι εξής:

- **Πελάτες:** Ο πρώτος τομέας του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι οι πελάτες. Οι ψηφιακές τεχνολογίες αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο συνδεόμαστε και δημιουργούμε αξία με τους πελάτες μας. Η σχέση γίνεται πολύ πιο συνεργατική: οι επικοινωνίες και οι κριτικές που παρέχονται από τους πελάτες επηρεάζονται περισσότερο από διαφημίσεις ή διασημότητες. Επιπλέον, η δυναμική συμμετοχή των πελατών έχει καταστεί κρίσιμος μοχλός επιχειρηματικής επιτυχίας.

Στην ψηφιακή εποχή, κινούμαστε σε έναν κόσμο που περιγράφεται καλύτερα όχι από τις μαζικές αγορές αλλά από τα δίκτυα πελατών. Σε αυτό το παράδειγμα, οι πελάτες συνδέονται δυναμικά και αλληλεπιδρούν με τρόπους που αλλάζουν τις σχέσεις μεταξύ τους. Οι πελάτες σήμερα συνδέονται μεταξύ τους και επηρεάζουν ο ένας τον άλλον και διαμορφώνουν την επιχειρηματική φήμη και τα brand name. Η χρήση ψηφιακών εργαλείων αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούν, αλληλεπιδρούν, αγοράζουν και χρησιμοποιούν προϊόντα.

- **Ανταγωνισμός:** Ο δεύτερος τομέας του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι ο ανταγωνισμός. Πώς οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται και συνεργάζονται με άλλες εταιρείες. Υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός όχι μόνο με αντίπαλες εταιρείες, αλλά και με εταιρείες εκτός της τουριστικής βιομηχανίας οι οποίοι προσεγγίζουν πελάτες με τις νέες ψηφιακές προσφορές τους. Ο David Rogers θεωρεί ότι μπορεί να υπάρξει έντονος ανταγωνισμός με έναν μακροχρόνιο αντίπαλο σε έναν τομέα, ενώ ταυτόχρονα αξιοποιούνται οι δυνατότητες της κάθε επιχείρησης σε συνεργασία με άλλους τομείς επιχειρήσεων.

Η ψηφιακή «διαμεσολάβηση» αυξάνει τις συνεργασίες και τις αλυσίδες εφοδιασμού, ο μακροχρόνιος συνεργάτης της επιχείρησης μπορεί να γίνει ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής της εάν αυτός ο συνεργάτης αρχίσει να εξυπηρετεί άμεσα τους πελάτες της. Το πιο σημαντικό είναι ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες ενισχύουν τη δύναμη των πλατφορμών των επιχειρηματικών μοντέλων, τα οποία επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει και να αποκομίσει τεράστια αξία διευκολύνοντας τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ άλλων επιχειρήσεων ή πελατών (Rogers, 2016).

- **Δεδομένα:** Ο επόμενος τομέας ψηφιακού μετασχηματισμού είναι τα δεδομένα: πώς οι επιχειρήσεις παράγουν, διαχειρίζονται και χρησιμοποιούν τις πληροφορίες. Στις παραδοσιακές επιχειρήσεις, τα δεδομένα ήταν δύσκολο να ληφθούν, να αποθηκευτούν και να χρησιμοποιηθούν σε οργανωτικά σιλό. Τα δεδομένα που προέκυπταν χρησιμοποιούνταν κυρίως για πρόβλεψη, λήψη αποφάσεων και αξιολόγηση. Αντιθέτως, σήμερα είμαστε αντιμέτωποι με κατακλυσμό δεδομένων. Η απλή διαχείριση αυτών των δεδομένων απαιτούσε την αγορά και συντήρηση τεράστιων συστημάτων πληροφορικής. Σήμερα, τα δεδομένα δημιουργούνται με πρωτοφανή ρυθμό - όχι μόνο από εταιρείες αλλά από όλους. Επιπλέον, τα συστήματα που βασίζονται σε cloud υπηρεσίες για την αποθήκευση των δεδομένων είναι όλο και πιο φθηνά, εύκολα διαθέσιμα και εύχρηστα. Στην σημερινή εποχή η μεγαλύτερη πρόκληση είναι να βρεθεί ένας τρόπος να αντληθούν πολύτιμες πληροφορίες από τα συνεχώς διευρυμένα αποθέματα δεδομένων.

Τα περισσότερα διαθέσιμα δεδομένα για τις επιχειρήσεις δεν δημιουργούνται μέσω συστηματικού σχεδιασμού, όπως έρευνα αγοράς. Αντίθετα, δημιουργούνται από κάθε συνομιλία, αλληλεπίδραση ή διαδικασία εντός ή εκτός αυτών των επιχειρήσεων. Με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τις κινητές συσκευές και τους αισθητήρες σε κάθε αντικείμενο της αλυσίδας εφοδιασμού μιας εταιρείας, κάθε επιχείρηση έχει πλέον πρόσβαση σε μη δομημένα δεδομένα που δημιουργούνται χωρίς σχεδιασμό και που μπορεί όλο και περισσότερο να χρησιμοποιηθούν με νέα εργαλεία ανάλυσης. Αυτά τα εργαλεία των «Big Data» επιτρέπουν στις εταιρείες να κάνουν νέα είδη προβλέψεων, να αποκαλύψουν απρόσμενα πρότυπα επιχειρηματικής δραστηριότητας και να ξεκλειδώσουν νέες πηγές αξίας. Τα δεδομένα είναι ένα ζωτικό μέρος του τρόπου λειτουργίας κάθε επιχείρησης, διαφοροποιείται στην αγορά και δημιουργεί νέα αξία.

- **Καινοτομία:** Ο τέταρτος τομέας του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η καινοτομία: η διαδικασία με την οποία αναπτύσσονται, δοκιμάζονται και διατίθενται στην αγορά νέες ιδέες από επιχειρήσεις. Παραδοσιακά, η καινοτομία ήταν ακριβή. Η δοκιμή νέων ιδεών ήταν δύσκολη και δαπανηρή, επομένως οι επιχειρήσεις βασίστηκαν στους διαχειριστές

τους για να καθορίσουν τις πιο βιώσιμες επιλογές που πρέπει να κατασκευαστούν, να δοκιμαστούν και να ξεκινήσουν στην αγορά. Το κόστος της αποτυχίας ήταν υψηλό, οπότε η αποφυγή αποτυχίας ήταν ύψιστης σημασίας. Σήμερα, οι ψηφιακές τεχνολογίες επιτρέπουν συνεχείς δοκιμές και πειραματισμούς με ένα επίπεδο πολυπλοκότητας που θα ήταν αδιανόητο στο παρελθόν. Η συνεχής μάθηση και η γρήγορη επανάληψη των προϊόντων, τόσο πριν όσο και μετά την ημερομηνία κυκλοφορίας τους, γίνονται ο κανόνας. Οι σημερινές νεοσύστατες επιχειρήσεις μας έδειξαν ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να επιτρέψουν μια πολύ διαφορετική προσέγγιση στην καινοτομία, που βασίζεται στη συνεχή μάθηση.

Αξία: Ο τελικός τομέας του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η αξία που προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες της - η αξία της. Η αξία των πελατών μπορεί να αλλάξει πολύ γρήγορα όπου οι ανταγωνιστές ανακαλύπτουν συνεχώς νέες προσιτές ή ελκυστικές ευκαιρίες που οι πελάτες μπορούν να αναζητήσουν. Πολύ συχνά, οι επιχειρήσεις που βιώνουν πρόσφατα επιτυχία στην αγορά επιτρέπουν πολύ γρήγορα έναν επικίνδυνο εφησυχασμό. Όπως προειδοποίησε ο Andy Grove πριν από χρόνια, στην ψηφιακή εποχή, «μόνο ο παρανοϊκός επιβιώνει». Είναι πλέον επιτακτική ανάγκη να βρεθεί η επόμενη πηγή αξίας πελατών.

Τα προϊόντα ενδέχεται να ενημερωθούν, να ανανεωθούν οι καμπάνιες μάρκετινγκ ή να βελτιωθούν οι λειτουργίες, αλλά η βασική αξία που μια επιχείρηση προσφέρει στους πελάτες της θεωρείται σταθερή και καθορίζεται από την ίδια την επιχείρηση. Μια επιτυχημένη επιχείρηση ήταν εκείνη που είχε μια σαφή πρόταση αξίας, βρήκε μια διαφοροποίηση στην αγορά (π.χ. τιμή ή επωνυμία) και εστίασε στην εκτέλεση και την παράδοση της καλύτερης έκδοσης της ίδιας πρότασης αξίας στους πελάτες της κάθε χρόνο.

Στην ψηφιακή εποχή, η εξάρτηση από μια αμετάβλητη πρόταση αξίας προκαλεί πρόκληση και ενδεχόμενη αναστάτωση από νέους ανταγωνιστές. Η μόνη σίγουρη απάντηση σε ένα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι να ακολουθήσουμε μια συνεχή εξέλιξη, κοιτάζοντας κάθε τεχνολογία ως έναν τρόπο επέκτασης και βελτίωσης της αξίας μας στους πελάτες μας. Αντί να περιμένουν να προσαρμοστούν όταν η αλλαγή γίνεται ζήτημα ζωής ή θανάτου, οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν

στην αξιοποίηση αναδυόμενων ευκαιριών και να προσαρμοστούν από πολύ νωρίς ώστε να μπορέσουν να παραμείνουν μπροστά από την καμπύλη της αλλαγής (Rogers, 2016).

Εικόνα 2.3: Οι 5 τομείς του Ψηφιακού Μετασχηματισμού (**Πηγή:** Rogers,2016)

Σε αυτούς τους πέντε τομείς, οι ψηφιακές τεχνολογίες επαναπροσδιορίζουν πολλές από τις βασικές αρχές της στρατηγικής και αλλάζουν τους κανόνες με τους οποίους πρέπει να λειτουργούν οι εταιρείες για να πετύχουν. Έχουν αρθεί παλιότεροι περιορισμοί και τώρα υπάρχουν νέες δυνατότητες. Ο παρακάτω Πίνακας 1.1 παρουσιάζει τις αλλαγές σε αυτές τις στρατηγικές υποθέσεις καθώς οι επιχειρήσεις μετακινούνται από την αναλογική στην ψηφιακή εποχή.

	Από	**Σε**
Πελάτες	• Οι πελάτες ως μαζική αγορά • Οι επικοινωνίες μεταδίδονται στους πελάτες • Η εταιρεία είναι ο βασικός influencer (επηρεαστής)	• Οι Πελάτες ως δυναμικό δίκτυο • Οι επικοινωνίες είναι αμφίδρομες

	• Το Μάρκετινγκ πείθει για αγορά • Ροή αξίας μονής κατεύθυνσης • Οικονομίες (σταθερής) κλίμακας	• Οι πελάτες είναι η βασική επιρροή • Το Μάρκετινγκ μπορεί να εμπνεύσει την αγορά, την πίστη, την υπεράσπιση. • Ροές αμοιβαίας τιμής • Οικονομίες αξίας (πελάτη)
Ανταγωνισμός	• Σαφείς διακρίσεις μεταξύ συνεργατών και αντιπάλων. • Ο ανταγωνισμός είναι ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος. • Τα βασικά στοιχεία ενεργητικού διατηρούνται εντός της εταιρείας. • Προϊόντα με μοναδικά χαρακτηριστικά και οφέλη • Μερικοί κυρίαρχοι ανταγωνιστές ανά κατηγορία	• Θολές διακρίσεις μεταξύ συνεργατών και αντιπάλων. • Οι ανταγωνιστές συνεργάζονται σε βασικούς τομείς. • Τα βασικά στοιχεία βρίσκονται σε εξωτερικά δίκτυα. • Πλατφόρμες με συνεργάτες που ανταλλάσσουν αξία. • Ο νικητής “τα παίρνει όλα” λόγω του υπάρχοντος δικτύου.
Δεδομένα	• Η παραγωγή δεδομένων κοστίζουν στην εταιρεία. • Η πρόκληση των δεδομένων είναι η αποθήκευση και η διαχείρισή τους. • Οι εταιρείες χρησιμοποιούν μόνο δομημένα δεδομένα. • Η διαχείριση των δεδομένων γίνεται σε λειτουργικά silos. • Τα δεδομένα είναι ένα εργαλείο για τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών.	• Τα δεδομένα δημιουργούνται συνεχώς παντού. • Τα δεδομένα μετατρέπονται σε πολύτιμες πληροφορίες. • Τα μη δομημένα δεδομένα είναι όλο και πιο χρήσιμα και πολύτιμα.

		• Η αξία των δεδομένων συνδέεται μεταξύ τους σε silos. • Τα δεδομένα είναι ένα βασικό άυλο στοιχείο για τη δημιουργία αξίας.
Καινοτομία	• Αποφάσεις λαμβάνονται με βάση τη διαίσθηση και την εμπειρία. • Η δοκιμή ιδεών είναι ακριβή, αργή και δύσκολη • Τα πειράματα πραγματοποιούνται σπάνια από ειδικούς. • Η πρόκληση της καινοτομίας είναι να βρεθεί η σωστή λύση.	• Αποφάσεις λαμβάνονται βάσει δοκιμών και επικύρωσης. • Η δοκιμή ιδεών είναι φθηνή, γρήγορη και εύκολη. • Πειράματα διεξάγονται συνεχώς από όλους. • Η πρόκληση της καινοτομίας είναι η επίλυση του σωστού προβλήματος.
Αξία	• Η Πρόταση αξίας ορίζεται από τη βιομηχανία • Εκτέλεση της τρέχουσας πρότασης αξίας • Βελτιστοποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου της επιχείρησης όσο το δυνατόν περισσότερο. • Κριτική της αλλαγής ανάλογα με το πώς επηρεάζει την τρέχουσα επιχείρηση. • Η επιτυχία της αγοράς επιτρέπει εφησυχασμό.	• Η πρόταση αξίας καθορίζεται από την αλλαγή των αναγκών των πελατών. • Ανακάλυψη της επόμενης ευκαιρίας για την αξία των πελατών. • Διαρκής εξέλιξη για να είναι η επιχείρηση μπροστά από τα πράγματα. • Αλλαγή κριτικών για το πώς θα μπορούσε να δημιουργηθεί η επόμενη επιχείρηση. • «Μόνο το παρανοϊκό επιβιώνει»

Πίνακας 2.1: Αλλαγές στις στρατηγικές υποθέσεις από το αναλογικό στην ψηφιακή εποχή (**Πηγή:** Rogers, 2016).

Αντιμετωπίζοντας τον μετασχηματισμό σε καθέναν από αυτούς τους πέντε τομείς, οι επιχειρήσεις σήμερα χρειάζονται σαφώς νέα πλαίσια για τη διαμόρφωση των δικών τους στρατηγικών για την επιτυχή προσαρμογή και ανάπτυξη στην ψηφιακή εποχή. Κάθε τομέας έχει ένα κεντρικό στρατηγικό θέμα που μπορεί να τις προσφέρει ένα σημείο εκκίνησης για την ψηφιακή τους στρατηγική.

Σήμερα, η δημιουργία μιας αποτελεσματικής στρατηγικής για τους πελάτες απαιτεί την κατανόηση των βασικών εννοιών, όπως οι πελάτες, τα στρατηγικά στοιχεία, η διοχέτευση μάρκετινγκ, η ψηφιακή αγορά και οι πέντε βασικές συμπεριφορές των δικτύων πελατών (πρόσβαση, αλληλεπίδραση, προσαρμογή, σύνδεση και συνεργασία).

Τομείς	Στρατηγικά θέματα	Βασικές έννοιες
Πελάτες	Αξιοποίηση του δικτύου πελατών	• Ανακατασκευή διοχέτευσης του marketing. • Βασικές συμπεριφορές των δικτύων πελατών.
Ανταγωνισμός	Δημιουργία πλατφορμών, όχι μόνο προϊόντων	• Επιχειρηματικά μοντέλα πλατφόρμας.
Δεδομένα	Μετατροπή δεδομένων σε στοιχεία	• Λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων. • Πρότυπα αξίας δεδομένων
Καινοτομία	Καινοτομία με γρήγορο πειραματισμό	• Διαφορετικός πειραματισμός • Συγκεντρωτικός πειραματισμός
Αξία	Προσαρμογή της πρότασης αξίας της επιχείρησης	• Έννοιες της αγοραίας αξίας • Διάσχιση μιας παρακμάζουσας αγοράς.

Πίνακας 2.2: Το βιβλίο του ψηφιακού μετασχηματισμού
(**Πηγή:** Rogers, 2016)

2.6 Η σημασία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στην εποχή μας

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός προσφέρει στους επαγγελματίες του τουρισμού και στις επιχειρήσεις την ευκαιρία να αναπτύξουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Η πανδημία (Covid-19) αναμένεται να επιταχύνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό του τουρισμού και καθιστά τον ψηφιακό μετασχηματισμό απαραίτητο εργαλείο ανάπτυξης. «*Η περίοδος Covid-19 και η εποχή μετά την Covid-19 θα επιταχύνουν τις εξελίξεις και θα οδηγήσουν σε ψηφιακό μετασχηματισμό πολύ πιο γρήγορα από ότι περίμεναν πολλοί άνθρωποι*», δήλωσε ο Πρόεδρος του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος Αλέξανδρος Βασιλικός. Τόνισε επίσης, ότι τα διαθέσιμα εργαλεία χρηματοδότησης για οικονομική ανάκαμψη σε ευρωπαϊκό επίπεδο βασίζονται στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Αναφερόμενος στον τομέα της φιλοξενίας, ο συνιδρυτής της EyeWide Minas Liapakis τόνισε ότι η αλλαγή αυτή ήταν απαραίτητη. «*Τα ξενοδοχεία πρέπει να πιστεύουν ακράδαντα στα προϊόντα τους και να σχεδιάζουν μια νέα στρατηγική αλλάζοντας τη φιλοσοφία τους και επενδύοντας σε διαδικτυακές πωλήσεις και μάρκετινγκ*», σημείωσε. Εν τω μεταξύ, η εκπαίδευση θεωρείται βασική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του ελληνικού τουριστικού τομέα. «*Οι επαγγελματίες του ταξιδιού πρέπει να μελετήσουν, να ενημερωθούν και να προχωρήσουν σε συνεργασίες για να δημιουργήσουν μια στρατηγική για τη νέα εποχή. Οι εταιρείες πρέπει επίσης να επενδύσουν στην τεχνολογία για να προσελκύσουν σύγχρονους ταξιδιώτες*», δήλωσε ο Chariton Brousalian, διευθυντής πωλήσεων και μάρκετινγκ στην Greek Travel Pages (GTP).

Η τουριστική οικονομία έχει πληγεί σοβαρά από την πανδημία του κορονοϊού (COVID-19) και τα μέτρα που εισήχθησαν για τον περιορισμό της εξάπλωσής της (OECD, 2020). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δημιούργησε μοναδικές ευκαιρίες και προκλήσεις στην αγορά, καθώς οι οργανισμοί πρέπει να ανταγωνίζονται με ευέλικτους ανταγωνιστές που εκμεταλλεύονται το χαμηλό εμπόδιο εισόδου που παρέχει η τεχνολογία. Επίσης, λόγω της μεγάλης σημασίας που δίνεται σήμερα στην τεχνολογία και της ευρείας χρήσης της, οι συνέπειες της ψηφιοποίησης για τα κέρδη, τα έσοδα, και τις ευκαιρίες έχουν δραματικές ανοδικές δυνατότητες. Επομένως, ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι απαραίτητος στην εποχή μας στις τουριστικές επιχειρήσεις και σε αυτό συνέβαλλε η πανδημία Covid-19.

Αλλά λόγω της νόσου Covid-19, υπάρχει άμεση ανάγκη για έξυπνες στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού στις επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα στις τουριστικές επιχειρήσεις που αφορά και το θέμα της Διπλωματικής Εργασίας. Επίσης, είναι απαραίτητη η ενσωμάτωση ψηφιακών εργαλείων και συστημάτων σε διαδικασίες της επιχείρησης, όπου συχνά αναφέρεται ως «ψηφιακός μετασχηματισμός» και είναι μια διαδικασία που έχει πολλαπλά οφέλη.

Οι προσπάθειες ψηφιακού μετασχηματισμού της βιομηχανίας πρέπει να ληφθούν υπόψη με τις απροσδόκητες αποτυχίες που δημιουργήθηκαν από την νόσο Covid-19. Σε αυτή την αβέβαιη στιγμή, όταν ταξιδεύουν οι καταναλωτές και η ζήτηση φιλοξενίας έχει μειωθεί, γίνονται περικοπές στους προϋπολογισμούς της εταιρείας, και μερικοί υπάλληλοι μπαίνουν σε αναστολή, ορισμένες ταξιδιωτικές εταιρείες και φιλοξενίας μπορεί να μπουν στον πειρασμό να μειώσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό ή να το επιλέξουν να το κάνουν αργότερα. Ωστόσο, πολλά ταξίδια και οι οργανισμοί φιλοξενίας αναγνωρίζουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι απαραίτητος για την επιχείρησή τους, βοηθώντας να αντέξουν απρόσμενα σοκ σε επιχειρήσεις όπως το Covid-19. Αυτό μπορεί επίσης να βοηθήσει ορισμένους οργανισμούς να χειριστούν την πίεση που αντιμετωπίζουν σήμερα περισσότερα αναλογικά κανάλια επικοινωνίας από πελάτες και από όλο και πιο απομακρυσμένο εργατικό δυναμικό.

Μια επιχείρηση μπορεί να γίνει πιο ευέλικτη και ικανή ώστε να κάνει γρήγορες προσαρμογές στις αλλαγές του ανταγωνισμού, ευκαιρίες αναδυόμενων αγορών ή αλλαγή οικονομικών συνθηκών. Τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού στη βιομηχανία, ειδικά σε μια περίοδο σημαντικής αλλαγής του Covid-19, είναι όλο και πιο ξεκάθαρα. Ίσως είναι το πιο σημαντικό θέμα του 2020 που να συνδέεται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό από την αντίδραση της βιομηχανίας στην πανδημία Covid-19. Σε παγκόσμια κλίμακα τα μέτρα για την καταπολέμηση του ιού έχουν συμβάλλει στη μείωση της ζήτησης των καταναλωτών για προϊόντα και υπηρεσίες ταξιδιού και φιλοξενίας, σε συνδυασμό με μια γρήγορη αλλαγή στις εσωτερικές λειτουργίες της εταιρείας, στελέχωση και χρήση τεχνολογίας από επιχειρήσεις.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αφορά μόνο λογισμικό, δεδομένα, και τεχνολογία. Αφορά επίσης ανθρώπους και πολιτισμό. Δεν έχει σημασία πόσα χρήματα δαπανώνται σε ψηφιακά εργαλεία και διαδικασίες, οι εταιρείες πρέπει επίσης να επενδύουν σε υπαλλήλους που διαθέτουν τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες και να παρέχεται εκπαίδευση σχετικά με τον τρόπο χρήσης των νέων εργαλείων. Μέσα σε αυτές τις επιχειρηματικές προκλήσεις, η βιομηχανία έχει πληγεί σκληρά από το οικονομικό σοκ

του Covid-19 και θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με τις ψηφιακές στρατηγικές μετασχηματισμού το συντομότερο.

2.7 Το πλαίσιο αναδημιουργίας των επιχειρήσεων σύμφωνα με τα νέα δεδομένα

Το πλαίσιο αναδημιουργίας των επιχειρήσεων σύμφωνα με τα νέα δεδομένα αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

- Επαναπροσδιορισμός της επιχείρησης
- Επαναξιολόγηση της αλυσίδας αξίας
- Επανασύνδεση με πελάτες
- Ανακατασκευή του οργανισμού

Επαναπροσδιορισμός της επιχείρησης:

Καθώς τα επιχειρηματικά μοντέλα αλλάζουν και ο νέος ανταγωνισμός από διαφορετικούς κλάδους αρχίζει να επηρεάζει την κάθε επιχείρηση, ίσως θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι δεν μπορούν να πετύχουν από μόνοι τους. Σε αυτήν την περίπτωση, ίσως χρειαστεί να εξελιχθεί σε μια πλατφόρμα, η οποία θα απαιτήσει από τις επιχειρήσεις να διαχειριστούν ένα οικοσύστημα παικτών - τόσο συνεργατών όσο και ανταγωνιστών. Οι εταιρείες έχουν επιτύχει δημιουργώντας πλατφόρμες, οι οποίες τους οδήγησαν στο να επαναπροσδιορίσουν τον τρόπο σκέψης τους για τον ανταγωνισμό. Η μετάβαση από την πώληση προϊόντων στη δημιουργία πλατφόρμας απαιτεί μια πολύ διαφορετική νοοτροπία και στρατηγική (Gupta, 2018). Το πλαίσιο για την ψηφιακή ηγεσία απεικονίζεται στην παρακάτω Εικόνα 2.4.

Εικόνα 2.4: Το πλαίσιο για την ψηφιακή ηγεσία (**Πηγή:** Gupta, 2018)

Επαναξιολόγηση της αλυσίδας αξίας:

Η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα διαφόρων μερών της αλυσίδας αξίας της κάθε επιχείρησης, ειδικά καθώς έχουν αναδυθεί νέα μοντέλα καινοτομίας. Η ψηφιακή τεχνολογία εισήγαγε επίσης μια νέα εποχή του Industry 4.0. Καινοτομίες όπως ψηφιακή κατασκευή, εικονική και επαυξημένη πραγματικότητα, τρισδιάστατες εκτυπώσεις και ψηφιακές αλυσίδες εφοδιασμού βελτιώνουν τη λειτουργική υπεροχή. Οι εταιρείες σε όλο τον κόσμο αξιοποιούν αυτές τις νέες τεχνολογίες για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, τη μείωση του ποσοστού αποτυχίας και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι νεοεισερχόμενοι χρησιμοποιούν συχνά ψηφιακή τεχνολογία για να διαταράξουν την υπάρχουσα αλυσίδα αξίας, ιδίως τη διανομή. Κάθε εταιρεία πρέπει τώρα να σκεφτεί τη στρατηγική της για όλα τα κανάλια, η οποία δημιουργεί συνέργεια μεταξύ των διαδικτυακών και των offline καναλιών της.

- **Επανασύνδεση με πελάτες:**

Η ψηφιακή τεχνολογία έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές αναζητούν πληροφορίες και αγοράζουν προϊόντα και η τεχνολογία επιτρέπει στις εταιρείες να συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με τις αποφάσεις των καταναλωτών ή τη διαδρομή προς την αγορά, η οποία θα ανοίξει νέους τρόπους για να αποκτήσουν νέους πελάτες. Για παράδειγμα, πολύ πριν ένας καταναλωτής αγοράσει ένα αυτοκίνητο, αναζητά πληροφορίες στο Google που παρέχει την ευκαιρία στους κατασκευαστές αυτοκινήτων να κατανοήσουν τις προτιμήσεις τους και να επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους. Οι αισθητήρες στα πλυντήρια θα επιτρέψουν σύντομα στην Whirlpool να κατανοήσει τη συμπεριφορά χρήσης των καταναλωτών και ακόμη να παράσχει πολύτιμα δεδομένα κατανάλωσης σχετικά με τα απορρυπαντικά ρούχων στην P&G. Παρά τις εξελίξεις του ψηφιακού μάρκετινγκ, οι αναλογίες κλικ προς αριθμό εμφανίσεων των διαφημίσεων παραμένουν λιγότερο από 1%. Η ψηφιακή τεχνολογία έπρεπε να κάνει τη διαφήμιση πιο μετρήσιμη και υπεύθυνη. Ωστόσο, πολλές προκλήσεις, όπως η απόδοση, εξακολουθούν να καθιστούν δύσκολη τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διαφημίσεων (Gupta, 2018).

- **Ανακατασκευή του οργανισμού:**

Η διαχείριση της ψηφιακής μετάβασης σε έναν μεγάλο οργανισμό είναι μια ασήμαντη εργασία. Καθώς προσπαθούν να ενισχύσουν την κύρια επιχείρησή τους και να χτίσουν

το μέλλον τους ταυτόχρονα, θα αντιμετωπίσουν την πρόκληση να εκτελέσουν δύο οργανισμούς παράλληλα. Ως αποτέλεσμα, τα έσοδα και τα κέρδη να μειώνονται συχνά κατά τη διάρκεια της μεταβατικής περιόδου πριν επιστρέψουν, γεγονός που μπορεί να κλονίσει την αποφασιστικότητα ακόμη και του πιο σίγουρου CEO. Τα δεδομένα, η τεχνητή νοημοσύνη και η μηχανική μάθηση αυτοματοποιούν εργασίες και έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις θέσεις εργασίας, στις δεξιότητες και στις δυνατότητες που θα χρειαστούν οι εταιρείες στο μέλλον. Επίσης, η τεχνολογία επιτρέπει στις εταιρείες να μετακινούνται σε μια προσέγγιση που βασίζεται σε δεδομένα και λιγότερο στη διαχείριση ταλέντων. Αναδύονται νέοι και καινοτόμοι τρόποι πρόσληψης και διαχείρισης ταλέντων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2ΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Autio, E., (2017). Policy Brief: Digitalisation, Ecosystems, Entrepreneurship and Policy. Technical Report. Pp. 1-11. Available at: https://www.researchgate.net/publication/321944724_Digitalisation_ecosystems_entrepreneurship_and_policy.

Bocarando, J. C., Perez, J. & Ovando, C. (2017). Tourism SMEs in a Digital Environment: Literature Review. European Scientific Journal. Vol. 13 (28). Pp 429-451. DOI: 10.19044/esj.2017.v13n28p429

Boueé, C & S Schaible (2015). Die Digitale Transformation der Industrie. Studie: Roland Berger und BDI.

Brettel, M., Friederichsen, N., Keller, M. & Rosenberg, N. (2014). How Virtualization, Decentralization and Network Building Change the Manufacturing Landscape: An Industry 4.0 Perspective. International Journal of Science, Engineering and Technology 8(1):37-44.

Buhalis, D. & Deimezi, O. (2004). E-tourism Development in Greece: Information Communication Technologies Adoption for the Strategic Management of Greek Tourism Industry. Tourism and Hospitality Research. 5(2): 103-130.

Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet: The state of eTourism research. Tourism Management. 29(4). 609–623.

Degryse, C. (2016). Digitalisation of the Economy and its Impacts on Labour Markets. European Trade Union Institute.

Dexeus, C., Law, R., Buhalis, D. & Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 26. No. 5. pp. 727-750. doi: 10.1108/IJCHM-08-2013-0367.

Dexeus, C. (2019). The deepening effects of the digital revolution. in Fayos-Solá, E. and Cooper, C. (Eds). The future of tourism, Springer. Cham. pp. 43-69. doi:10.1007/978-3-319-89941-13.

Framke, W. (2002). The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Socio-cultural Approach in Tourism Theory. Scandinavian

Journal of Hospitality and Tourism. Vol. 2. No. 2. pp. 92-108. doi: 10.1080/15022250.2014.886100.

Gupta S. (2018). Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business. Boston. Harvard Business Review Press.

Li, L.; Xu, Z. & Zhang, L.-P. (2012). A new species of the genus Mawsonascaris Sprent, 1990 (Nematoda: Ascaridida) from Glaucostegus granulatus (Cuvier) (Rajiformes: Rhinobatidae) in the Taiwan Strait, with remarks on the systematic status of Raphidascaroides myliobatum Yin & Zhang, 1983. Journal of Natural History. 46(21-22): 1307-1319. available online at: https://doi.org/10.1080/00222933.2012.655341.

Miller, J. (2014). Britons spend more time on tech than asleep, study suggest. BBC News. Retrieved from: https://www.bbc.com/news/technology-28677674.

Newman, D. (2015). What Should Digital Transformation Mean to Your Business?. Forbes 11 November 2015.

OECD (2020). OECD Tourism Trends and Policies 2020. OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/6b47b985-en.

Tanti, A. & Buhalis, D. (2017). The Influences and Consequences of Being Digitally Connected and/or Disconnected to Travellers. Inf Technol Tourism, Vol 17. Pp 121-141.

Rogers D.L. (2016). The Digital Transformation Playbook: Rethink your Business for the Digital Age. New York. Columbia Business School Publishing.

Zhang, X. & Xu, C. (2012). A Semantic e-Tourism Framework Based on Cloud-computing. Applied Mechanics and Materials. Vol 197. Pp 661-668.

Άρθρα – Δημοσιεύσεις

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2015). Έκθεση της επιτροπής προς το ευρωπαϊκό κοινοβούλιο και το συμβούλιο. Σχετικά με τη σκοπιμότητα της ανάπτυξης μιας ευρωπαϊκής αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας για το δημόσιο χρέος. Ανακτήθηκε από:

https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2015/EL/1-2015-515-EL-F1-1.pdf

European Union Tourism Trends (2018). Published on: https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/vto/content/2018-eu-tourism-trends-report. UNWTO.

Gartner (2015). Gartner's 2015 Hype Cycle for Emerging Technologies Identifies the Computing Innovations That Organizations Should Monitor. Published on: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2015-08-18-gartners-2015-hype-cycle-for-emerging-technologies-identifies-the-computing-innovations-that-organizations-should-monitor.

Ηλεκτρονικές Πηγές

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20

Penny Webb-Smart https://medium.com/@pennywebbsmart/the-3-types-of-digital-strategy-5e59c30ddc3d

The Enterprises Project https://enterprisersproject.com/what-is-digital-transformation

i-SCOOP https://www.i-scoop.eu/digital-transformation

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

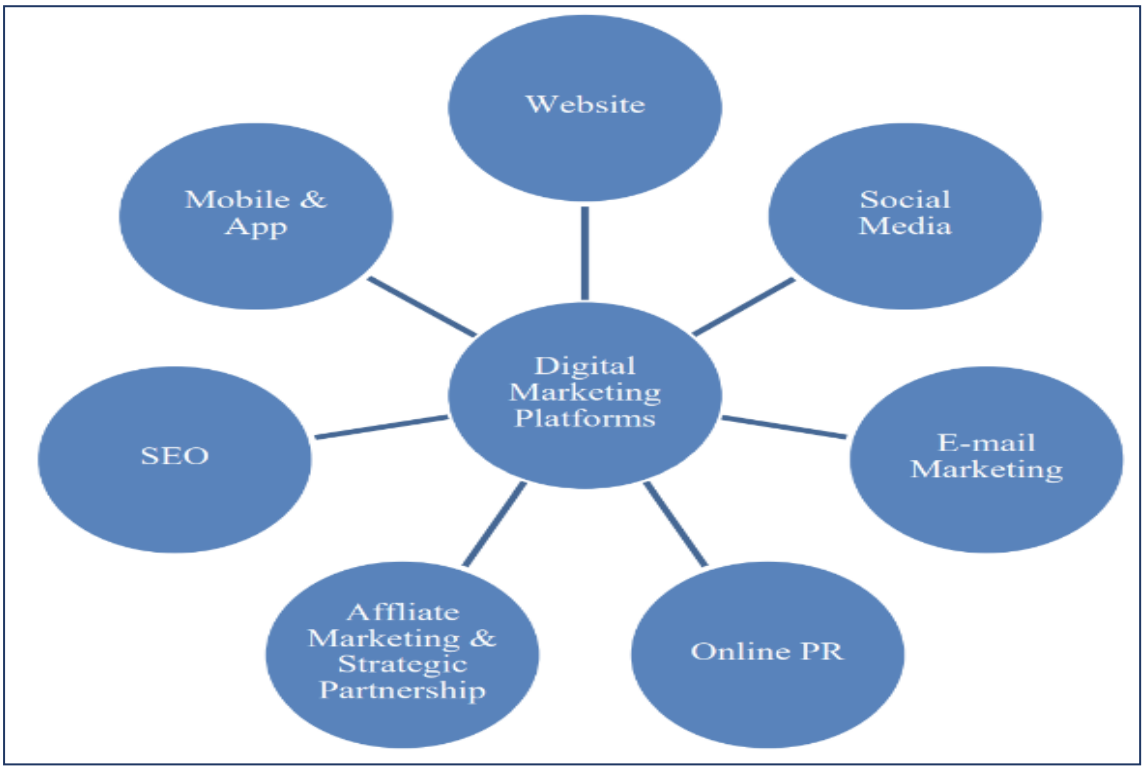
3.1 Εισαγωγή στο Ψηφιακό Marketing

Σύμφωνα με τον Stokes (2013), το ψηφιακό marketing αξιοποιεί τη δύναμη του Διαδικτύου για να δημιουργήσει τη ζήτηση αγοράς. Ο κόσμος των ψηφιακών μέσων με την εξέλιξη της τεχνολογικής προόδου άλλαξε επίσης τη συμπεριφορά των χρηστών με εκπληκτικό ρυθμό σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες, αλληλεπίδραση και επικοινωνία με άλλους σε παγκόσμια κλίμακα καθώς και για την αγοραστική τους συμπεριφορά για το προϊόν και την υπηρεσία. Το διαδικτυακό μέσο έχει αμφίδρομες προοπτικές και στον καταναλωτή και στον πωλητή. Με τα διαδικτυακά κανάλια, οι καταναλωτές έχουν περισσότερες επιλογές, περισσότερη επιρροή και περισσότερη δύναμη, ενώ οι εταιρείες έχουν περισσότερα κανάλια πώλησης για να πουλήσουν το προϊόν και τις υπηρεσίες τους.

Χρησιμοποιώντας και προσαρμόζοντας τις αρχές του παραδοσιακού μάρκετινγκ, οι στρατηγικές στο ψηφιακό μάρκετινγκ αναπτύσσονται χρησιμοποιώντας τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις που προσφέρει η τεχνολογία και το ψηφιακό μέσο. Το ψηφιακό μάρκετινγκ είναι η προώθηση προϊόντων ή επωνυμιών μέσω ενός ή περισσότερων ηλεκτρονικών μέσων που εφαρμόζουν τεχνολογίες ή πλατφόρμες σε ηλεκτρονικές συσκευές όπως ως ιστότοποι, e-mail, κινητά τηλέφωνα και κοινωνικά δίκτυα για την συνεργασία των ενδιαφερόμενων μερών που χρησιμοποιούν Διαδίκτυο.

3.1.1 Ψηφιακές πλατφόρμες μάρκετινγκ

Υπάρχουν εκατοντάδες πλατφόρμες ψηφιακού μάρκετινγκ τις οποίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις και οι εταιρείες. Το ψηφιακό μάρκετινγκ καλύπτει όλες τις δραστηριότητες του marketing που πραγματοποιούνται μέσω του Διαδικτύου, όπως, ιστότοποι, κοινωνικά δίκτυα, κινητές συσκευές και οποιαδήποτε άλλη μορφή ηλεκτρονικών μέσων. Σύμφωνα με τους Ryan και Jones (2009), οι συγγραφείς συνοψίζουν τις βασικές πλατφόρμες ψηφιακού μάρκετινγκ όπως φαίνεται στο παρακάτω Σχήμα 3.1.



Σχήμα 3.1: Βασική πλατφόρμα ψηφιακού μάρκετινγκ
(**Πηγή:** Ryan & Jones, 2009)

Από την εικόνα που παρουσιάζεται, οι κύριες ψηφιακές πλατφόρμες χρησιμοποιούνται για διασύνδεση με τους ψηφιακούς χρήστες στους οποίους ορισμένοι αλληλεπιδρούν με έναν ή πολλαπλά κανάλια. Η έκθεση Accenture (2014) αναφέρει ότι οι καταναλωτές χρησιμοποιούν ψηφιακά κανάλια λήψης πιο ενημερωμένων αποφάσεων και πραγματοποίησης αγορών μέσω πολλαπλών καναλιών. Ο συγγραφέας επικεντρώνεται ειδικά σε πλατφόρμες ψηφιακού marketing (Ιστοσελίδα, Κοινωνικά Μέσα (Facebook, Twitter και YouTube), μάρκετινγκ συνεργατών και στρατηγική συνεργασία, κινητά, εφαρμογές και Online PR). Σε γενικές γραμμές επιχειρηματικών πρακτικών, οι ιστότοποι μπορούν να οριστούν ως διαδικτυακό εργαλείο επικοινωνίας το οποίο περιλαμβάνει αμφίδρομη επικοινωνία είτε από ένα είτε από δύο μέρη.

Όσον αφορά τις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, οι Boyd και Ellison (2007) τις όρισαν ως αυτές τις πλατφόρμες που παρέχουν στους χρήστες του Διαδικτύου μια σειρά από εφαρμογές για τη δημιουργία δημόσιου ή ημιτελούς δημόσιου προφίλ σε ένα κοινοτικό σύστημα ατόμων που γνωρίζονται μεταξύ τους ή μοιράζονται τα ίδια ενδιαφέροντα. Αυτές οι πλατφόρμες επιτρέπουν στους χρήστες να δημιουργήσουν μια λίστα χρηστών στους οποίους μοιράζονται οποιαδήποτε σύνδεση μέσω του κοινοτικού συστήματος. Παραδείγματα κοινωνικών δικτυών είναι τα: Facebook, Twitter, Google+, YouTube κλπ.

Με τη χρήση εργαλείων κοινωνικών μέσων δικτύωσης, οι τουρίστες και οι καταναλωτές μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, τα απτά στοιχεία και τη συμπεριφορά του προσωπικού σε μια τουριστική επιχείρηση, ως εκ τούτου οι καταναλωτές έχουν την ευκαιρία να μοιραστούν την εμπειρία τους. Η δυναμική των κοινωνικών μέσων ενισχύει ουσιαστικά και ενθαρρύνει τους καταναλωτές να εκφράζουν τις θετικές ή αρνητικές εμπειρίες τους σχετικά με την αλληλεπίδραση με έναν τουριστικό οργανισμό, ακόμη και την αξιολόγηση αυτών των ξενοδοχείων, επηρεάζοντας έτσι τις αποφάσεις αγοράς των μελλοντικών πελατών (Alalwan et al., 2017).

3.1.2 Ο ρόλος του ψηφιακού μάρκετινγκ στον τομέα του τουρισμού

Η έκθεση του Tourism Economics (2013) μελετά τον αντίκτυπο του διαδικτυακού περιεχομένου. Ο Ευρωπαϊκός Τουρισμός, επισημαίνει ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ των ταξιδιωτικών επιχειρήσεων και των καταναλωτών μέσω digital marketing, social media, λειτουργιών αναζήτησης, πλατφορμών κρατήσεων και ταξιδιωτικών εφαρμογών. Εκτός αυτού δηλώνει επίσης ότι το Διαδίκτυο έχει φέρει επανάσταση στον κλάδο των ταξιδιών τόσο ως πηγή πληροφοριών αλλά και ως κανάλι πωλήσεων. Το Digital Marketing (διαδικτυακό marketing) με φωτογραφίες και κριτικές καταναλωτών, φέρνει τους προορισμούς και τα αξιοθέατα στις οθόνες των πιθανών ταξιδιωτών σε όλο τον κόσμο. Η ευκολία με την οποία ένας πελάτης μπορεί να ελέγξει και να συγκρίνει τις επιλογές ταξιδιού ανοίγει νέες μεγάλες αγορές για μικρές επιχειρήσεις.

Η δυνατότητα επιβεβαίωσης τιμών και υπηρεσιών αγοράς στο Διαδίκτυο ωφελεί τους ταξιδιώτες και τις επιχειρήσεις. Τα τουριστικά προϊόντα και οι υπηρεσίες αυξάνονται μέρα με τη μέρα (Dixit, Belwal & Singh, 2012). Ως εκ τούτου, το διαδικτυακό μάρκετινγκ μέσω διαφόρων ψηφιακών πλατφορμών θεωρείται όχι μόνο ως πηγή για απόκτηση τουριστικών πληροφοριών, αγορών για ταξιδιωτικά προϊόντα και υπηρεσιών για ταξιδιώτες αλλά επηρεάζει και την απόφασή τους να επιλέξουν και τους τουριστικούς προορισμούς. Μια πρόσφατη μελέτη «The 2013 Traveller από την Google (2013)» αποκάλυψε ότι οι ψηφιακές συσκευές παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων για ταξιδιώτες αναψυχής και επαγγελματίες, περισσότερο από ότι στο παρελθόν. Τα ευρήματα της ταξιδιωτικής έκθεσης δείχνουν επίσης ότι οι καταναλωτές είναι πλέον καλύτερα εξοπλισμένοι με ψηφιακές τεχνολογίες για τη λήψη αποφάσεων για όλα τα θέματα που σχετίζονται με τα ταξίδια.

3.2 Οι βασικοί μετασχηματισμοί στον τομέα του τουρισμού

Με βάση τα παραπάνω, μπορεί να υποστηριχθεί ότι υπάρχουν τρεις βασικοί μετασχηματισμοί στον τομέα του τουρισμού: συστήματα κρατήσεων, χρήση κοινωνικών μέσων δικτύωσης και διαδικτυακές κριτικές. Σε γενικές γραμμές, η σχέση μεταξύ τεχνολογίας και τουρισμού και η αλληλεξάρτησή τους μπορεί να θεωρηθεί από δύο απόψεις. Το πρώτο είναι η πτυχή του τουρισμού στην ανάπτυξη της σύγχρονης τεχνολογίας της πληροφορίας, όπου ο τουρισμός είναι σήμερα ένα από την πιο σημαντική οικονομικά αναπτυσσόμενη τουριστική οικονομία τα τελευταία 50 χρόνια.

Το δεύτερο είναι η πτυχή της σύγχρονης τεχνολογίας πληροφοριών στον τομέα του τουρισμού, που υποστηρίζουν την προώθηση, διανομή και διαφοροποίηση του προϊόντος μέσω ταχείας, ανοικτής και χωρίς περιορισμούς πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες σε όλο τον κόσμο. Αυτό οδήγησε σε αλλαγή των σχέσεων μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων και των παραδοσιακών παρόχων υπηρεσιών και έχει ενεργοποιήσει την εμφάνιση νέων τουριστικών προορισμών, αυξάνοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα στην τουριστική αγορά.

3.2.1 Συστήματα κράτησης και Παγκόσμια συστήματα διανομής

Η τεχνολογία καθώς εξελίσσεται από την μία, και οι πιέσεις προσφοράς και ζήτησης από την άλλη, οδήγησαν στη δημιουργία παγκόσμιων συστημάτων διανομής, καθώς και ηλεκτρονικών συστημάτων κράτησης. Σήμερα, οι τουριστικές επιχειρήσεις (π.χ. αεροπορικές εταιρείες και ταξιδιωτικοί πράκτορες) μπορούν να το κάνουν πληρώντας τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών σε μικρό χρονικό διάστημα και με πιο χαμηλό κόστος, ενώ διευκολύνουν το δικό τους επιχειρηματικό μοντέλο.

Συστήματα κράτησης:

Ένα σύστημα online κρατήσεων είναι μια λύση λογισμικού που επιτρέπει στους πιθανούς επισκέπτες να κάνουν κράτηση οι ίδιοι και να πληρώνουν μέσω του ιστότοπου και άλλων καναλιών, ενώ τους παρέχουν τα καλύτερα εργαλεία για να εκτελέσουν και να κλιμακώσουν τη λειτουργία τους και όλα αυτά γίνονται σε μία πλατφόρμα. Ένα σύστημα κρατήσεων μπορεί να βοηθήσει τον επισκέπτη να κάνει κάτι παραπάνω από απλώς παθητική αποδοχή κρατήσεων και πληρωμών στο Διαδίκτυο. Η τεχνολογία κρατήσεων έχει εξελιχθεί σε σημείο που έχει γίνει κεντρικός κόμβος για τη διαχείριση κάθε πτυχής της κάθε επιχείρησης, από το μάρκετινγκ, τη διανομή έως τις λειτουργίες. Ακολουθούν μερικά πράγματα που μπορείτε να κάνει η κάθε επιχείρηση:

- ✓ Να παρακολουθήσει την ανάπτυξή της με αναφορές σε πραγματικό χρόνο
- ✓ Να αποφεύγει διπλές κρατήσεις με διαχείριση καναλιών
- ✓ Να παρακολουθεί τις προμήθειες συνεργασίας τους
- ✓ Να κάνει εκχώρηση αποθέματος και προσωπικού σε μεμονωμένες δραστηριότητες
- ✓ Να συγκεντρώνει λεπτομέρειες για τους καλεσμένους της πριν φτάσουν
- ✓ Να αναλύει τις καθημερινές της προτεραιότητες

Η κάθε επιχείρηση πριν υιοθετήσει ένα νέο σύστημα, θα πρέπει πάντα να εξετάζει εάν είναι κατάλληλο για την ίδια. Ας δούμε λοιπόν γρήγορα τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα ενός συστήματος online κρατήσεων.

Τα **οφέλη** ενός συστήματος online κρατήσεων:

- ❖ **Η επιχείρηση είναι πάντα ανοιχτή**

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα ενός διαδικτυακού συστήματος κρατήσεων είναι ότι μπορεί να παραμείνει ανοιχτή η επιχείρηση 24 ώρες το 24ωρο, ανεξάρτητα από τις ώρες λειτουργίας της. Παρόμοια με τον τρόπο με τον οποίο ο ιστότοπος της κάθε επιχείρησης επιτρέπει στους επισκέπτες να μάθουν περισσότερα σχετικά με την επιχείρηση, το σύστημα κρατήσεων το κάνει έτσι ώστε να μην χρειάζεται να περιμένουν μέχρι να μπορέσουν να κάνουν κράτηση και διατήρηση της θέση τους. Αντ' αυτού, έχουν την ευκολία να κάνουν κράτηση μόνοι τους, όταν είναι ενήμεροι. Με άλλα λόγια, ένα ηλεκτρονικό σύστημα κρατήσεων "ανοίγει" πόρτες, αντί να τις "κλείνει" και να τις "κλειδώνει" στο τέλος της ημέρας.

- ❖ **Προσφέρει μεγαλύτερη ασφάλεια από τα υπολογιστικά φύλλα**

Με ένα σύστημα κρατήσεων που βασίζεται στο cloud, οι πληροφορίες της κάθε επιχείρησης δεν θα περιορίζονται πλέον σε έναν επιτραπέζιο υπολογιστή. Αν και φαίνεται περίεργο να σκεφτόμαστε ότι τα δεδομένα μας κυκλοφορούν στον κυβερνοχώρο, στην πραγματικότητα είναι μια πολύ πιο ασφαλής λύση. Ένα σφάλμα στον σκληρό δίσκο ή ο ιός του υπολογιστή μπορεί να "ρίξει" ολόκληρο το σύστημα της επιχείρησης, ενώ το λογισμικό διαδικτυακών κρατήσεων βασίζεται σε διακομιστές με υψηλή προστασία για τη διασφάλιση των πωλήσεών της. Επιπλέον, όλα είναι πιο προσβάσιμα όταν είναι συνδεδεμένα στο Διαδίκτυο. Ακριβώς όπως οι ταξιδιώτες που μπορούν να κάνουν κράτηση εν κινήσει, η κάθε επιχείρηση χρησιμοποιώντας μια εφαρμογή για κινητά ή μέσω φορητού υπολογιστή όταν θέλει μπορεί να παρακολουθεί πώς συμβαίνουν τα πράγματα ενώ ο κάθε υπεύθυνος δεν βρίσκεται εντός της επιχείρησης.

- **Μειώνεται ο φόρτος εργασίας στο μισό**

Δεν χρειάζεται ο ιδιοκτήτης επιχείρησης να είναι συνδεδεμένος στο γραφείο του, μπορεί να συνδεθεί από οπουδήποτε βρίσκεται. Ένα ηλεκτρονικό σύστημα κρατήσεων μπορεί να βοηθήσει την κάθε επιχείρηση να εξοικονομήσει χρόνο αντιμετωπίζοντας τις καθημερινές εργασίες, είτε στέλνει ευχαριστήρια email, δημιουργώντας αναφορές εξαργύρωσης ή ενημερώνοντας τη διαθεσιμότητα σε κάθε κανάλι. Όλα λειτουργούν στο παρασκήνιο, ώστε ο κάθε επιχειρηματίας και το προσωπικό του να εστιάζει σε πιο σημαντικά πράγματα - όπως οι καλεσμένοι τους και να έχουν μια υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

- **Δημιουργεί μια καλύτερη εμπειρία επισκέπτη**

Οι επισκέπτες σήμερα αναμένουν άμεση ικανοποίηση. Χάρη στα smart phones έχουν καταφέρει να πιστέψουν ότι οτιδήποτε είναι προσβάσιμο σε λίγα δευτερόλεπτα. Δηλαδή είναι συνήθως ανυπόμονοι αν χρειαστεί ποτέ να περιμένουν σε έναν ιστότοπο με αργή φόρτωση, μια πολυσύχναστη τηλεφωνική γραμμή ή μια ατελείωτη ουρά. Η τεχνολογία κρατήσεων επιταχύνει τα πάντα, από την κράτηση έως το check-out. Σε λίγα μόνο βήματα, οι επισκέπτες μπορούν να κάνουν κράτηση, να πληρώσουν και να υπογράψουν τα απαιτούμενα έγγραφα, ενώ λαμβάνουν αμέσως επιβεβαίωση στα εισερχόμενά τους. Η κάθε επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την εμπειρία των επισκεπτών προσθέτοντας εξατομίκευση.

- **Βοηθά την κάθε επιχείρηση να παραμείνει οργανωμένη**

Όπως αναφέρθηκε, ένα ηλεκτρονικό σύστημα κρατήσεων είναι σαν ένα κεντρικό κέντρο. Αποθηκεύει όλες τις πληροφορίες της επιχείρησής, συμπεριλαμβανομένων λεπτομερειών επισκεπτών, εσόδων, παραιτήσεων, εντύπων, τιμολογίων, αποθέματος, προσωπικού, συνεργατών και άλλων. Όλα βρίσκονται σε μία πλατφόρμα. Το μόνο που έχετε να κάνει η επιχείρηση είναι να συνδεθεί και να παρακολουθεί μια ανάλυση των ημερήσιων κρατήσεων της, τις οποίες οι επισκέπτες πρέπει ακόμη να πληρώσουν και να υπογράψουν, ποιο απόθεμα είναι διαθέσιμο κλπ. Μπορεί ακόμη και να αφήσει σημειώσεις για το προσωπικό της σε μεμονωμένες κρατήσεις, έτσι ώστε να τους κρατάει ενήμερους.

- **Αποτρέπει ακυρώσεις και μη εμφανίσεις**

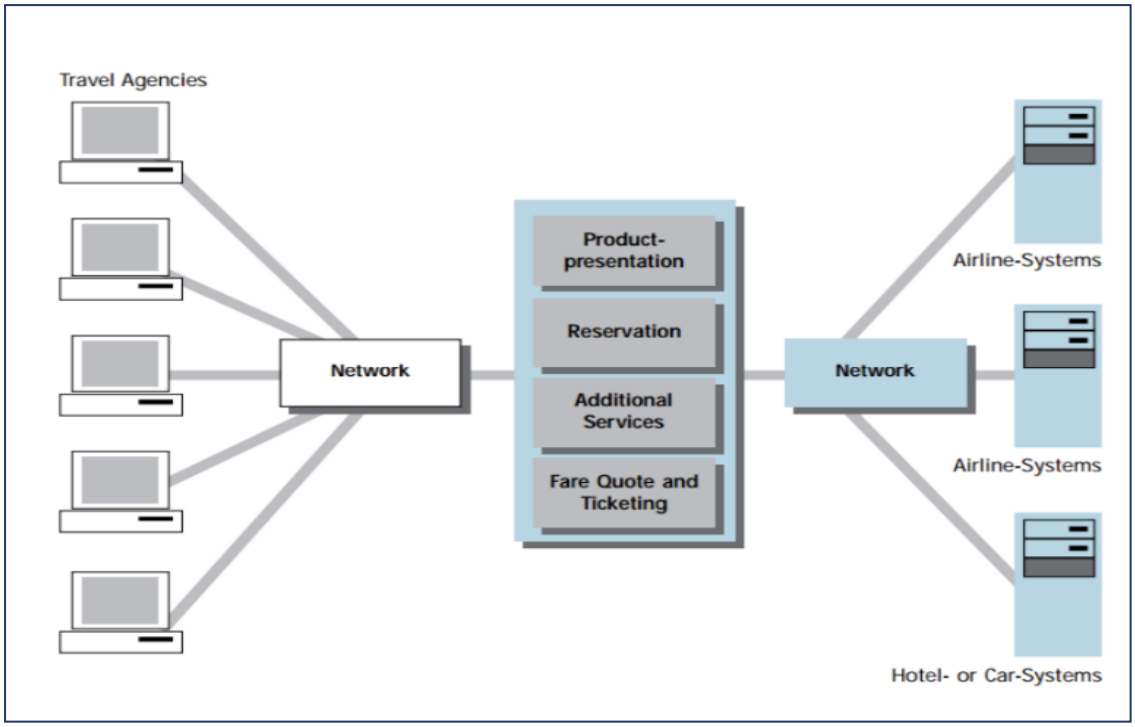
Με ένα ηλεκτρονικό σύστημα κρατήσεων, μπορεί η κάθε επιχείρηση πάντα να ρυθμίζει αυτοματοποιημένα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου υπενθύμισης ή ειδοποιήσεις κειμένου για την ενημέρωση του κάθε επισκέπτη.

- **Παρέχει πληροφορίες για την επιχείρηση**

Δεδομένου ότι ένα σύστημα κρατήσεων παρακολουθεί κάθε κράτηση και τις λεπτομέρειες που συνδέονται με αυτήν, μπορεί η κάθε επιχείρηση να παρακολουθεί ποια προϊόντα της αποφέρουν τα περισσότερα χρήματα, να κατανοήσει καλύτερα ποιος είναι ο τυπικός επισκέπτης της για να στοχεύσει και να λάβει ένα στιγμιότυπο της πορείας της επιχείρησης.

- **Σύνδεση εργαλείων λογισμικού**

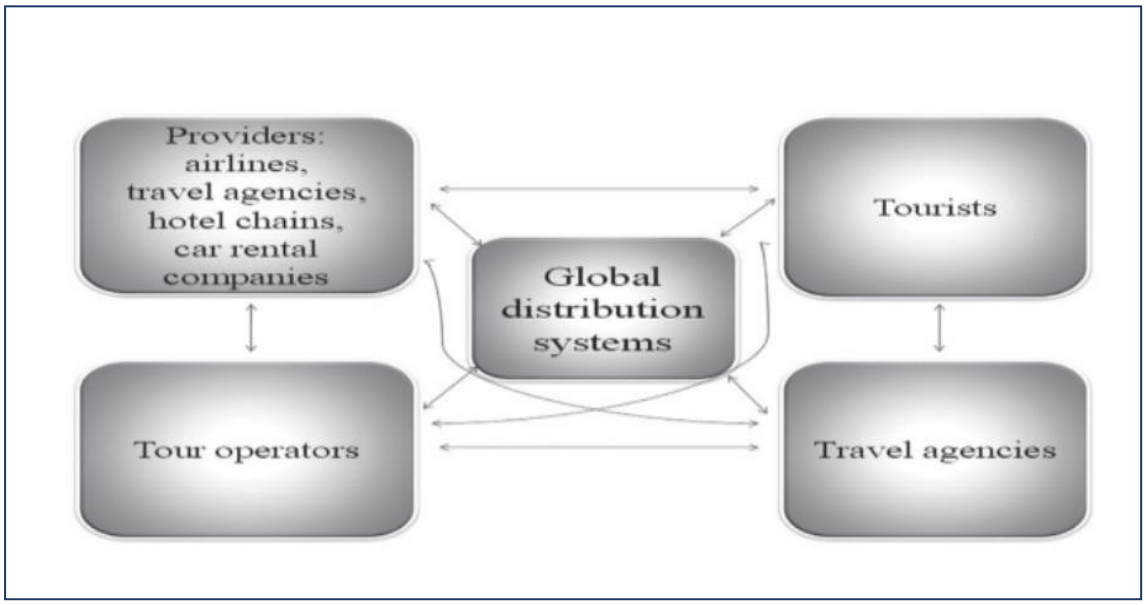
Ορισμένοι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων προτιμούν τη χρήση Quickbooks Online, ενώ άλλοι προτιμούν το Xero. Μπορεί ορισμένοι να προτιμούν το Active Campaign και όχι το Mailchimp. Υπάρχει ένας λόγος για τον οποίο χρησιμοποιεί η επιχείρηση τα εργαλεία λογισμικού. Το λογισμικό κρατήσεων χρειάζεται να συμπληρώσει τις διαδικασίες που έχει ήδη εφαρμόσει η επιχείρηση. Οι περισσότερες λύσεις κράτησης διαθέτουν δημοφιλείς ενσωματώσεις και εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει στη διάθεσή της για να βοηθήσει στην ανάπτυξή της και στην βελτιστοποίηση των ροών εργασίας της. (https://www.checkfront.com/what-is-an-online-booking-system)



Σχήμα 3.2: Αρχιτεκτονική ενός συστήματος κρατήσεων (Πηγή: Schulz, 1996:18)

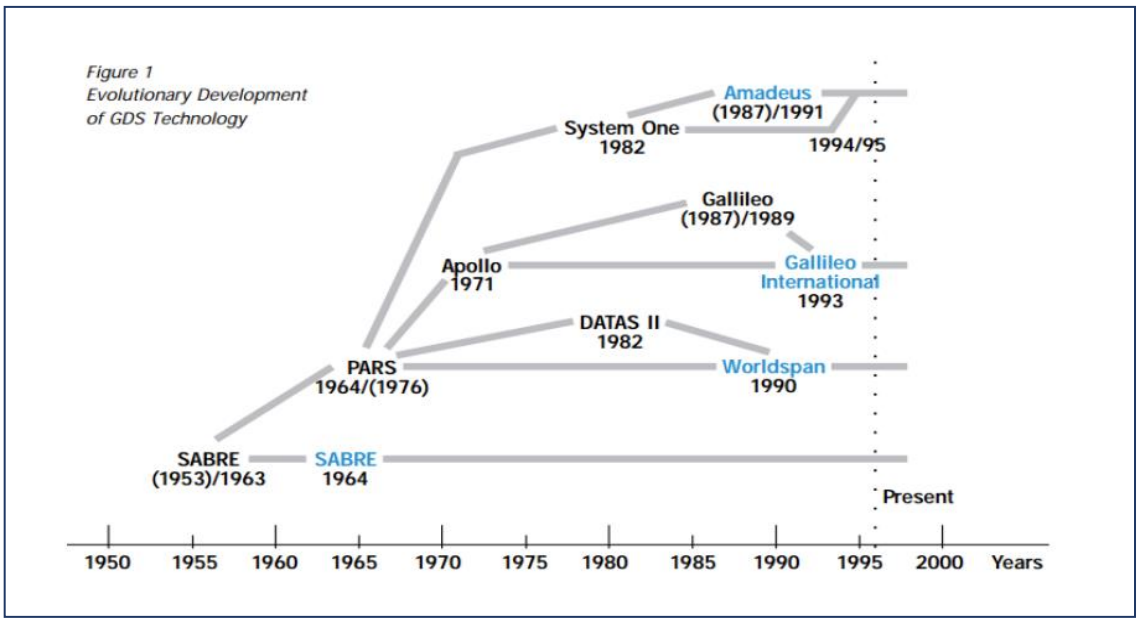
Παγκόσμια συστήματα διανομής

Ένα παγκόσμιο σύστημα διανομής (GDS) είναι ένα ηλεκτρονικό σύστημα δικτύου που ανήκει ή λειτουργεί από μια εταιρεία που επιτρέπει συναλλαγές μεταξύ παρόχων υπηρεσιών ταξιδιωτικής βιομηχανίας, κυρίως αεροπορικών εταιρειών, ξενοδοχείων, εταιρειών ενοικίασης αυτοκινήτων και ταξιδιωτικών γραφείων. Το GDS χρησιμοποιεί κυρίως απογραφή σε πραγματικό χρόνο (π.χ. αριθμός διαθέσιμων δωματίων ξενοδοχείου, αριθμός διαθέσιμων θέσεων πτήσης ή αριθμός διαθέσιμων αυτοκινήτων) σε παρόχους υπηρεσιών. Τα ταξιδιωτικά γραφεία βασίζονταν παραδοσιακά στο GDS για υπηρεσίες, προϊόντα και τιμές, προκειμένου να παρέχουν υπηρεσίες που σχετίζονται με ταξίδια στους τελικούς καταναλωτές. Έτσι, ένα GDS μπορεί να συνδέσει υπηρεσίες, τιμές και κρατήσεις που ενοποιούν προϊόντα και υπηρεσίες και στους τρεις τομείς ταξιδιού: δηλαδή κρατήσεις αεροπορικών εταιρειών, κρατήσεις ξενοδοχείων, ενοικιάσεις αυτοκινήτων. Το GDS διαφέρει από ένα σύστημα κρατήσεων υπολογιστή, το οποίο είναι ένα σύστημα κρατήσεων που χρησιμοποιείται από τους παρόχους υπηρεσιών (επίσης γνωστοί ως προμηθευτές). Οι κύριοι πελάτες του GDS είναι ταξιδιωτικοί πράκτορες (τόσο στο Διαδίκτυο όσο και στο γραφείο) που κάνουν κρατήσεις σε διάφορα συστήματα κρατήσεων που διαχειρίζονται οι προμηθευτές. Το GDS δεν διαθέτει απόθεμα. Το απόθεμα διατηρείται στο ίδιο το σύστημα κρατήσεων του πωλητή. Ένα σύστημα GDS θα έχει σύνδεση σε πραγματικό χρόνο με τη βάση δεδομένων του προμηθευτή. Για παράδειγμα, όταν ένα ταξιδιωτικό γραφείο ζητά μια κράτηση στην υπηρεσία μιας συγκεκριμένης αεροπορικής εταιρείας, το σύστημα GDS δρομολογεί το αίτημα στο σύστημα κρατήσεων υπολογιστών της αντίστοιχης αεροπορικής εταιρείας. (https://en.wikipedia.org/wiki/Global_distribution_system)



Σχήμα 3.3: Λειτουργία παγκόσμιων συστημάτων διανομής στον τουριστικό τομέα

(**Πηγή:** Radulović, 2013:32)



Σχήμα 3.4: Εξελικτική ανάπτυξη του GDS (**Πηγή:** Kärcher, 1996:20)

3.3 Αλλαγές στον τουρισμό λόγω ψηφιοποίησης

Με την ταχεία αλλαγή της τεχνολογικής ανάπτυξης, μπορεί να δηλωθεί ότι ο τουρισμός ως βιομηχανία αντιμετωπίζει σημαντικές αλλαγές. Υποστηρίζεται ότι τις τελευταίες δύο δεκαετίες η τεχνολογία πληροφοριών και ο τουρισμός αντιμετώπισε δύο μεγάλες εποχές:

❖ **Ψηφιοποίηση (1997 - 2006):** Το Διαδίκτυο αναπτύσσεται ως εργαλείο πληροφόρησης. Σε αυτήν την εποχή, μεγάλη ποικιλία τεχνολογιών έχουν προκύψει όπως το www (World Wide Web), η ιστοσελίδα, το e-mail, το e-commerce (ηλεκτρονικό εμπόριο) κλπ. Η κύρια έρευνα που έγινε σε αυτήν την εποχή επικεντρώθηκε στο μάρκετινγκ του τουρισμού και στις επιχειρηματικές ευκαιρίες για την κατανόηση της συμπεριφοράς των καταναλωτών.

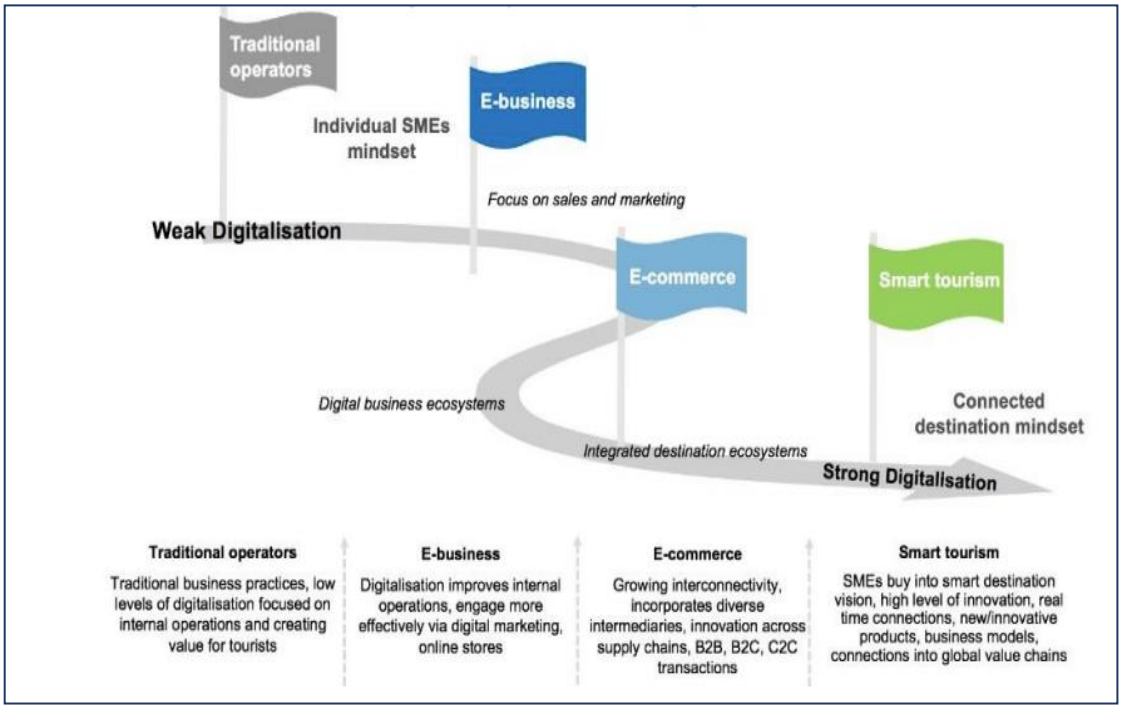
❖ **Age of Acceleration (2007 - 2016):** Αυτή η εποχή χαρακτηρίζεται από την εμφάνιση του Wi-Fi, Web 2.0, Internet of things, Crowdsourcing, τεχνητή νοημοσύνη, κλπ. Με την αύξηση περιεχομένου που δημιουργείται από τους χρήστες και την αύξηση των συνεργατικών εργαλείων όπως το Facebook, το Instagram και η συνεργατική οικονομία όπως η Airbnb και η Uber, η τουριστική βιομηχανία διακόπτεται και από τις δύο πλευρές, από τον καταναλωτή και τον πάροχο. Όπως περιγράφηκε παραπάνω, η τουριστική βιομηχανία αντιμετώπισε δύο μεγάλες αλλαγές που έχουν επιπτώσεις για τις τουριστικές επιχειρήσεις. Η πρώτη εποχή μπορεί να χαρακτηριστεί ως ευκαιρία για τουριστικές ΜΜΕ που θα μπορούσαν να επωφεληθούν από τα οφέλη της ψηφιοποίησης και να κατανοήσουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών μέσω διαφόρων εργαλείων

πληροφόρησης (Xiang, 2018). Η δεύτερη εποχή μπορεί να θεωρηθεί ως αναστάτωση στην εμφάνιση νέων επιχειρηματικών μοντέλων και στην αλλαγή της συμπεριφοράς των καταναλωτών (Dredge et al., 2018). Επιπλέον, οι Dredge et al. προσδιόρισαν τρεις μεγάλες φάσεις που παράγονται στον τουρισμό λόγω της τεχνολογικής ανάπτυξης:

▪ **Μεταξύ 1990 – 2000 (Πωλήσεις και μάρκετινγκ):** Οι οργανισμοί προορισμού και οι τουριστικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την τεχνολογία ως εργαλείο αγοράς. Οι επιχειρήσεις του τουρισμού θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις εσωτερικές λειτουργίες μέσω ενός λογισμικού υποστήριξης και διευκόλυνσης συναλλαγών μέσω συστημάτων κρατήσεων μέσω του διαδικτύου.

▪ **Μεταξύ 2000 – 2010 (Ψηφιακό οικοσύστημα επιχειρήσεων):** Το Διαδίκτυο γίνεται βασική πηγή πληροφοριών για ταξιδιώτες με αποτέλεσμα οι προμηθευτές να εστιάζουν στη διανομή περισσότερων προσαρμοσμένων προϊόντων. Σε αυτή τη φάση έχει αναπτυχθεί η παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού που διευκολύνει τους τουρίστες που κάνουν κράτηση και ολοκληρώνουν ηλεκτρονικές χρηματοοικονομικές συναλλαγές.

▪ **Από το 2010 (Ολοκλήρωση συστημάτων):** Αυτή η φάση χαρακτηρίζεται ως αύξηση διασυνδεσιμότητας μεταξύ ψηφιακού και φυσικού κόσμου που διευκολύνεται από την αύξηση της ολοκλήρωσης και διαλειτουργικότητας των ψηφιακών συστημάτων. Επίσης χαρακτηρίζεται και από την εμφάνιση του cloud computing, κινητών τεχνολογιών, επαυξημένης εικονικής πραγματικότητας και GPS (Dredge et al., 2018). Όπως μπορεί να φανεί από τις παραπάνω σχετικές εποχές που προσδιορίζονται από τον Xiang και τις φάσεις που προσδιορίζονται από τους Dredge et al., ο τουρισμός αντιμετώπισε πολλαπλές αλλαγές που αμφισβήτησαν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται η βιομηχανία, τον τρόπο λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων, τη μεταβολή των αντιλήψεων και των αποδόσεων των πελατών, και την εμφάνιση νέων και καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων (Xiang, 2018; Dredge et al., 2018). Αυτές οι αλλαγές διευκόλυναν το ταξίδι για τους καταναλωτές που έχει ως αποτέλεσμα την παγκοσμιοποίηση. Υπό αυτήν την έννοια, ο τουριστικές ΜΜΕ πρέπει να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές.



Εικόνα 3.1: Το ταξίδι προς την ψηφιοποίηση (**Πηγή:** Dredge et al., 2018)

Όπως εμφανίζεται και στην παραπάνω εικόνα το ταξίδι προς την ψηφιοποίηση ξεκινά στην πρώτη φάση με τους traditional operators.

3.3.1 Traditional operators

Ακόμη και αν και θα μπορούσε να εντοπιστεί στον τουριστικό κλάδο μια σειρά καινοτομιών που σχετίζονται με την ψηφιοποίηση, οι παραδοσιακές μέθοδοι δημιουργίας και πώλησης τουριστικών προϊόντων εξακολουθούν να λαμβάνονται υπόψη διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο στην τουριστική βιομηχανία. Επιπλέον, οι τουριστικές ΜΜΕ θεωρείται ότι έχουν χαμηλό επίπεδο ψηφιακής υιοθέτησης, οι μικρές επιχειρήσεις προτιμούν διασυνδέσεις προσωπικού-προσωπικού. Αυτό το χαμηλό επίπεδο υιοθέτησης ψηφιοποίησης από τις τουριστικές ΜΜΕ θα μπορούσε να είναι μια ανανέωση της έλλειψης κινήτρων των τουριστικών ΜΜΕ να επενδύσουν στην ψηφιοποίηση λόγω της συντηρητικής τους φύσης (Buhalis, & Deimezi, 2004).

Ο συντηρητικός χαρακτήρας των ΜΜΕ θεωρείται ότι έχουν επιπτώσεις στην επιθυμία τους να διατηρήσουν έναν τρόπο ζωής αντί να επιτύχουν ανάπτυξη (Thomas, Shaw & Page, 2011). Αλλά για να διατηρήσουν τον τρόπο ζωής τους και να παραμείνουν ανταγωνιστικές στην τουριστική αγορά, οι τουριστικές ΜΜΕ πρέπει να κάνουν χρήση της ψηφιοποίησης (Bocarando, Perez & Ovando, 2017). Επιπλέον, οι τουριστικές ΜΜΕ λόγω της έλλειψης επαγγελματικών και οι οικονομικών πόρων αντιπροσωπεύουν μια

αδυναμία στην ανταγωνιστικότητα του ευρωπαϊκού τουρισμού στο σύνολό του. Μια μελέτη έδειξε ότι η χρήση των ΤΠΕ στην Ευρώπη ήταν αρκετά χαμηλή το 2011 με λιγότερο από το 13% του κύκλου εργασιών της τουριστικής βιομηχανίας να πραγματοποιείται στο Διαδίκτυο (Ibid). Ωστόσο, με την αυξανόμενη χρήση ψηφιακών εργαλείων από τις τουριστικές ΜΜΕ, η τουριστική βιομηχανία στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία περιλαμβάνει σε μεγάλο βαθμό τις μικρές επιχειρήσεις, πρέπει να λάβει υπόψη τον ψηφιακό μετασχηματισμό ολόκληρης της βιομηχανίας.

3.3.2 E-Business

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν ή ο όρος 'ηλεκτρονικές επιχειρηματικές δραστηριότητες' περιγράφει την επιχείρηση που διεξάγεται μέσω του Διαδικτύου όπου διαθέτει δυνατότητα δημιουργίας νέου πλούτου και ταυτόχρονα μετασχηματισμού των κανόνων ανταγωνισμού για τις παραδοσιακές επιχειρήσεις (Amit & Zott, 2001). Ένα θετικό παράδειγμα του ηλεκτρονικού επιχειρείν θα μπορούσε να θεωρηθεί η Amazon.com που ξεκίνησε ως ηλεκτρονικό κατάστημα βιβλίων και έγινε ο μεγαλύτερος διαδικτυακός λιανοπωλητής ηλεκτρονικού εμπορίου, διευκολύνοντας μια ευκαιρία B2B (από επιχείρηση σε επιχείρηση) για επιχειρήσεις όλων των μεγεθών, το τελευταίο έχει το πλεονέκτημα της έκθεσης των καταναλωτών και αυξάνει τις ευκαιρίες πώλησης. Υποστηρίζεται ότι η απόφαση για χρήση της τεχνολογικής καινοτομίας εντός των επιχειρήσεων οδηγείται από την τεχνολογία, την οργάνωση και το περιβάλλον που μπορούν επίσης να χαρακτηριστούν ως η κινητήρια δύναμη του ηλεκτρονικού εμπορίου (Intan Salwani et al., 2009).

Επιπλέον, οι Oliveira & Martins περιγράφουν τρία χαρακτηριστικά που μπορεί να επηρεάσουν την απόφαση υιοθέτησης τεχνολογιών: το τεχνολογικό πλαίσιο που αναφέρεται σε υπάρχουσες και νέες τεχνολογίες και μπορεί να είναι σχετικές για μια επιχείρηση, το οργανωτικό πλαίσιο που αναφέρεται στο πεδίο και το μέγεθος της επιχείρησης, και το περιβαλλοντικό πλαίσιο που αναφέρεται στους ανταγωνιστές της βιομηχανίας και την κυβέρνηση που υπάρχουν στο μελλοντικό περιβάλλον της επιχείρησης (Oliveira & Martins, 2010).

Ως εκ τούτου, οι τουριστικές ΜΜΕ πρέπει να γνωρίζουν τις ψηφιακές τεχνολογίες που είναι σχετικές με την επιχείρησή τους. Ταυτόχρονα, πρέπει να είναι ανοιχτόμυαλοι να υιοθετήσουν την ψηφιοποίηση και να λάβουν υποστήριξη από τους ανταγωνιστές και την κυβέρνηση. Η Oliveira και η Martins έχουν εντοπίσει ορισμένους από τους κινητήριους

παράγοντες για την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν σε τουριστικές επιχειρήσεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση όπως φαίνεται στον ακόλουθο Πίνακα 3.1.

Αντιληπτά οφέλη	**Τεχνολογική ετοιμότητα**	**Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πίεση**
Οι τουριστικές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν αρκετή γνώση σχετικά με τα οφέλη και εμπόδια στην υιοθέτηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν.	Οι εργαζόμενοι του τουρισμού και οι διαχειριστές δεν έχουν αρκετές δεξιότητες ΤΠΕ και οι τουριστικές επιχειρήσεις δεν έχουν αρκετή υποδομή ΤΠΕ.	Ο τουρισμός θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς οδηγούς της υιοθέτησης του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Σε αυτήν την κατηγορία η διαμόρφωση των δικτύων και η κοινή χρήση των πόρων μεταξύ των επιχειρήσεων θα μπορούσαν να είναι ένα πλεονέκτημα για την ικανοποίηση των πελατών.

Πίνακας 3.1: Οι κινητήριοι παράγοντες για την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν σε τουριστικές επιχειρήσεις (**Πηγή:** Oliveira & Martins, 2010)

Παρόλο που η Oliveira και η Martins κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η υιοθέτηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν δεν διαφέρει από το ένα κράτος-μέλος στο άλλο, στην έρευνά τους θα αποκαλύψουν ότι υπάρχει άνισος ψηφιακός μετασχηματισμός μεταξύ των κρατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Δηλώνουν επίσης, ότι το ηλεκτρονικό επιχειρείν δεν είναι ένα φαινόμενο που κυριαρχείται από μεγάλες εταιρείες αλλά η ικανότητα υιοθέτησης του ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι ίση και για τις μεγάλες και μικρές επιχιερήσεις (Oliveira & Martins, 2010). Υπάρχει μια τάση από τις τουριστικές ΜΜΕ να είναι δύσπιστες κατά την υιοθέτηση νέων ψηφιακών τεχνολογιών για διάφορους λόγους.

3.3.3 Ηλεκτρονικό εμπόριο

Το ηλεκτρονικό εμπόριο αναφέρεται ως «επιχείρηση αγοράς και πώλησης αγαθών και υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου» και στον τουρισμό, το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να οριστεί ως: «*Το ηλεκτρονικό εμπόριο τουρισμού είναι ένα επιχειρηματικό σύστημα που λειτουργεί ηλεκτρονικά στην τουριστική βιομηχανία και το σύστημα διανομής του με την εφαρμογή του δικτύου, με την βάση δεδομένων και την τράπεζα ηλεκτρονικού εμπορίου*» (Wang, Wang & Wu, 2013) Το ηλεκτρονικό εμπόριο διαταράσσει την τουριστική βιομηχανία φέρνοντας νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες ταξιδιών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Μέσω της συνεργασίας, του αυτοματισμού, της ευελιξίας και της προσβασιμότητας, το ηλεκτρονικό εμπόριο ενθαρρύνει την οικονομική ανάπτυξη (Mamaghani, 2009).

Ωστόσο, η εμφάνιση του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει αλλάξει την παραδοσιακή τουριστική βιομηχανία από τον πυρήνα της αλλάζοντας τη συμπεριφορά των καταναλωτών και παρόχων του τουρισμού. Από την άποψη των καταναλωτών, το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει αλλάξει τη συμπεριφορά των καταναλωτών από την αναζήτηση ενός ταξιδιού στο στάδιο πληρωμής, τις πληροφορίες για έναν προορισμό που συλλέχθηκαν πριν από το ταξίδι. Από την πλευρά της τουριστικής επιχείρησης, το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει τη δυνατότητα να σχηματίσει μια παγκόσμια συνεργασία προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η ανάπτυξη (Intan Salwani et al., 2009).

Ως εκ τούτου, το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να βελτιώσει την οργανωτική εικόνα και φήμη των ΜΜΕ σε μια παγκόσμια αγορά. Υποστηρίζεται επίσης ότι, η εφαρμογή τεχνολογίας ηλεκτρονικού εμπορίου θα μπορούσε να μειώσει το κόστος λειτουργίας (Hua, 2016). Ωστόσο, οι ιδιοκτήτες αυτών των μικρών επιχειρήσεων διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι ιδιοκτήτες δεν έχουν την προθυμία να υιοθετήσουν αυτές τις νέες μορφές εμπορίου λόγω της έλλειψης κατανόησης των πλεονεκτημάτων αυτών μακροπρόθεσμα (Abou-Shouk, Megicks & Lim, 2013).

Ένα παράδειγμα μιας μελέτης για το ηλεκτρονικό εμπόριο σε ΜΜΕ από τη Μαλαισία στην οποία εντοπίστηκε ότι το 72,6% αυτών των επιχειρήσεων δεν είχε γνώση στο ηλεκτρονικό εμπόριο και το 69,6% δεν είχε τη γνώση του τι θα μπορούσε να φέρει το ηλεκτρονικό εμπόριο στις επιχειρήσεις τους (Intan Salwani et al., 2009). Αυτό θα μπορούσε να εμποδίσει την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου από τις τουριστικές ΜΜΕ, υπό την έννοια ότι αυτές οι επιχειρήσεις που δεν μπορούν να αντιληφθούν τη σημασία αυτής της νέας μορφής εμπορίου, μπορεί να μην είναι πρόθυμοι να επενδύσουν σε αυτό. Εάν δεν υιοθετήσουν αυτές τις μορφές εμπορίου, οι ΜΜΕ του τουρισμού ενδέχεται να μην είναι ικανές να εκμεταλλευτούν τη νοοτροπία διασύνδεσης και καινοτομίας που διευκολύνεται από το ηλεκτρονικό εμπόριο.

3.3.4 Έξυπνος τουρισμός (Smart Tourism)

Λόγω της ενσωμάτωσης των ΤΠΕ στις τουριστικές επιχειρήσεις, προκύπτει ένα νέο φαινόμενο, ο έξυπνος τουρισμός (smart tourism). Ο έξυπνος τουρισμός εφαρμόστηκε

για να «*περιγράψει την αυξανόμενη εξάρτηση των τουριστικών προορισμών, τις τουριστικές βιομηχανίες και τους τουρίστες τους σε αναδυόμενες μορφές ΤΠΕ που επιτρέπουν τεράστια ποσά δεδομένων που θα μετατραπούν σε προτάσεις αξίας*» (Gretzel et al., 2015: 179). Υπό αυτήν την έννοια, η λέξη «έξυπνη» αναφέρεται στην τεχνολογική, οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη με την βοήθεια προηγμένων τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών.

Σύμφωνα με τους Gretzel et al., ο έξυπνος τουρισμός περιλαμβάνει τρία επίπεδα: έξυπνες εμπειρίες, έξυπνο επιχειρηματικό οικοσύστημα και έξυπνο προορισμό. Η έξυπνη εμπειρία είναι εκείνη στην οποία συμμετέχουν οι τουρίστες μέσω τεχνολογικών πλατφορμών τουρισμού, όπως π.χ. η πλατφόρμα Instagram με την οποία οι τουρίστες ανεβάζουν τις εμπειρίες τους και με αυτό τον τρόπο προωθούν τον προορισμό (Fotanti & Suyadnya, 2015). Η έξυπνη επιχείρηση είναι το επιχειρηματικό οικοσύστημα που υποστηρίζει και δημιουργεί την ανταλλαγή τουριστικών πόρων και διευκολύνει τη συν-δημιουργία εμπειριών.

Τα επίπεδα του έξυπνου τουρισμού αποτελούν έναν έξυπνο προορισμό ή πόλη. Μια έξυπνη πόλη ή μέρος περιγράφεται ως μια κοινότητα που υποστηρίζεται από ΤΠΕ στην οποία η συνεργασία μεταξύ πολιτών, επιχειρήσεων, ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, και ο δήμος μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής των πολιτών. Η βιωσιμότητα θεωρείται ως στρατηγικός στόχος στις διαδικασίες σχεδιασμού τουρισμού για έναν έξυπνο προορισμό που μπορεί να επιτευχθεί με τη συμμετοχή κυβερνητικών, εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και άλλων ενδιαφερόμενων μερών του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα (Khan, Woo, Nam & Chathoth, 2017). Υπό αυτήν την έννοια, όλοι οι ενδιαφερόμενοι που σχετίζονται με τον τουρισμό πρέπει να συμμετέχουν στην επίτευξη ενός έξυπνου προορισμού. Ωστόσο, για να είναι μια πόλη έξυπνη, υπάρχουν προκλήσεις στον μετασχηματισμό της, όπως π.χ. το Ντουμπάι που θεωρείται έξυπνη πόλη κατάφερε να ενσωματώσει τις έξυπνες τεχνολογίες για την οικοδόμηση μιας πόλης του μέλλοντος, αλλά η πόλη εξακολουθεί να αντιμετωπίζει προκλήσεις όπως καλύτερη ενσωμάτωση του υποσυστήματος τουρισμού στο έξυπνο σύστημα της πόλης.

Η ψηφιοποίηση έχει φέρει μια σειρά αλλαγών στον τουρισμό, φέρνοντας επανάσταση στον τουριστικό κλάδο. Οι τουρίστες έχουν εξοικειωθεί με τις τεχνολογίες και έχουν αναδυθεί νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες στην τουριστική βιομηχανία. Ωστόσο, για να γίνουν “έξυπνες” οι επιχειρήσεις στον τουρισμό χρειάζονται πρώτα και κυρίως να αναπτύξουν μια ψηφιακή νοοτροπία.

3.4 Προκλήσεις ψηφιοποίησης για τις τουριστικές ΜΜΕ

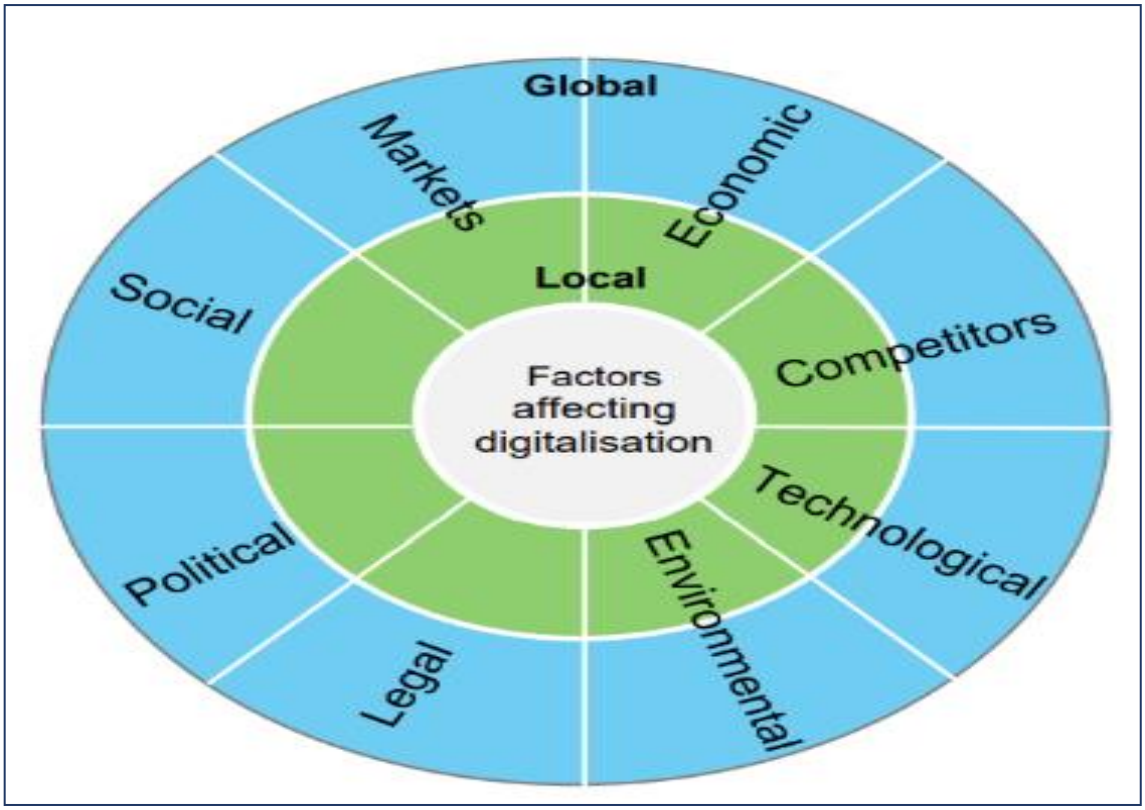
Η ψηφιοποίηση δεν περιορίζεται μόνο για το ηλεκτρονικό επιχειρείν ή τις ψηφιακές νεοσύστατες επιχειρήσεις, αλλά θα επηρεάσει επίσης τις μικρές επιχειρήσεις οι οποίες, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές στην αγορά θα πρέπει να προσαρμοστούν σε έναν μεταβαλλόμενο κόσμο (Autio, 2017). Για να ψηφιοποιηθούν οι ήδη υπάρχουσες ΜΜΕ, η Autio εντόπισε δύο δράσεις πολιτικής που μπορούν να συμβάλουν στην ψηφιοποίηση των μικρών επιχειρήσεων, συγκεκριμένα: διευκόλυνση της επανεφεύρεσης και ψηφιακός μετασχηματισμός των ήδη υπαρχόντων ΜΜΕ. Οι τουριστικές ΜΜΕ αντιμετωπίζουν εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια κατά την υιοθέτηση νέων ψηφιακών τεχνολογιών. Τα εσωτερικά εμπόδια αναφέρονται σε εμπόδια που προκύπτουν μέσα στην εταιρεία και τα εξωτερικά εμπόδια αναφέρονται σε αυτά που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον (Cordeiro & Vieira, 2012).

Τα εσωτερικά εμπόδια περιλαμβάνουν την έλλειψη χρόνου και χρήματος για να επενδύσουν στην επανεφεύρεση των επιχειρηματικών τους μοντέλων (Jensen, Tofalleti, Thornley & Murnane, 2016). Η έλλειψη οικονομικών πόρων χαρακτηρίζει την αργή υιοθέτηση νέων ψηφιακών τεχνολογιών από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού με αποτέλεσμα οι μικρές επιχειρήσεις να μην μπορούν να πραγματοποιήσουν τα οφέλη που παρέχονται από την ψηφιοποίηση. Αυτή η υπόθεση σχετίζεται με μια άλλη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ όσον αφορά την ψηφιοποίηση, δηλαδή την έλλειψη γνώσης. Σε σχέση με τα εσωτερικά εμπόδια, μια άλλη μελέτη δείχνει ότι οι χαμηλές υποδομές ΤΠΕ, έλλειψη ευαισθητοποίησης για τις νέες τεχνολογίες και οικονομικοί πόροι ενδέχεται να επηρεάσουν τις ΜΜΕ στον ψηφιακό τους μετασχηματισμό (Chiware & Dick, 2008). Επιπλέον, οι Najda-Janoszka και Kopera υποστηρίζουν ότι η τουριστική βιομηχανία χαρακτηρίζεται ως μέτρια καινοτομία λόγω της ύπαρξης ενός μεγάλου μέρους των ΜΜΕ στον τουρισμό, οι δεύτεροι αγωνίζονται για την έλλειψη πόρων με χαμηλή επίγνωση της σημασίας προσαρμογής της καινοτομίας (Najda-Janoszka & Kopera, 2014). Λαμβάνοντας υπόψη ότι η τουριστική βιομηχανία της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελείται κυρίως από ΜΜΕ, υπάρχει ανάγκη συνειδητοποίησης της σημασίας του ψηφιακού μετασχηματισμού προκειμένου να καταστεί δυνατή η βιομηχανία με καλύτερη καινοτομία.

Όσον αφορά τα εξωτερικά εμπόδια, τα νομικά πλαίσια και οι υποδομές ΤΠΕ μπορούν να παίξουν τον ρόλο-κλειδί στην υιοθέτηση της ψηφιοποίησης από τις τουριστικές ΜΜΕ (Mbuyisa & Leonard, 2017). Το νομικό πλαίσιο μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση της ψηφιοποίησης που θα μπορούσε να αντικατοπτρίζει εμπόδια όπως

τεράστια γραφειοκρατία ή διαφορετικά επίπεδα νομοθεσίας για τις τουριστικές ΜΜΕ. Οι ΜΜΕ που βρίσκονται σε αστικό περιβάλλον μπορούν να επωφεληθούν από καλύτερες ΤΠΕ υποδομές από τις ΜΜΕ που βρίσκονται σε αγροτικές ή απομακρυσμένες περιοχές (Dredge et al., 2018). Προκειμένου να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ξεκινά συνεχώς στρατηγικές για την υποστήριξη των ΜΜΕ, όπως προγράμματα αναβάθμισης (π.χ. Digital Single Market, 2018) Οι ΜΜΕ τουρισμού κατέχουν μια καλύτερη θέση στην παγκόσμια τουριστική αγορά, αυξάνοντας το επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων στο εργατικό δυναμικό (Jensen, Tofalleti, Thornley, & Murnane, 2016).

Ωστόσο, οι στρατηγικές που προτείνει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είναι γενικευμένες για ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση, και υπό αυτή την έννοια, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι μεταξύ τους τα κράτη-μέλη μπορούν να αντιμετωπίσουν διαφορετικές υποδομές ΤΠΕ, οικονομική υποστήριξη και νομοθεσία. Οι Dredge et. al υποστήριξαν ότι οι κοινωνικοί και δημογραφικοί παράγοντες παίζουν βασικό ρόλο στην προθυμία των ιδιοκτητών επιχειρήσεων να υιοθετήσουν νέες ψηφιακές τεχνολογίες (Dredge et al., 2018). Ως εκ τούτου, η ατομική νοοτροπία, η μακροπρόθεσμη αντίληψη και οι δημογραφικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την υιοθέτηση της ψηφιοποίησης των τουριστικών ΜΜΕ από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι τουριστικές ΜΜΕ μπορεί να επωφεληθούν από την υιοθέτηση της ψηφιοποίησης για καινοτομία υπό την έννοια ότι έγιναν διάφορες καινοτομίες λόγω της ψηφιοποίησης που θα μπορούσαν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην προβολή των τουριστικών ΜΜΕ στη διεθνή αγορά, οι οποίες θα μπορούσαν να οδηγήσουν περαιτέρω στην επίτευξη νέων πελατών και να εμπλέκονται στην οικονομική ανάπτυξη των τουριστικών ΜΜΕ.



Σχήμα 3.5: Παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση της ψηφιοποίησης (**Πηγή**: Dredge et al., 2018)

Όσον αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση της ψηφιοποίησης είναι οι εξής:

- **Τεχνολογία:** Διαδραστικές πλατφόρμες, κοινωνικά μέσα δικτύωσης και GIS. Η ψηφιοποίηση διευκολύνει τη δημιουργία νέων αξιών-ευκαιριών και κατ' επέκταση των αλυσίδων αξίας.
- **Κοινωνικοί και δημογραφικοί παράγοντες:** παίζουν ρόλο στην προθυμία και στις δεξιότητες των ιδιοκτητών επιχειρήσεων να ασχοληθούν με νέες τεχνολογίες.
- Ο **ανταγωνισμός** οδηγεί την ανάγκη για καινοτομία και επηρεάζει την απορρόφηση της ψηφιοποίησης.
- Το **πολιτικό πλαίσιο** διαμορφώνει πτυχές όπως η υποστήριξη πολιτικής για τη δημιουργία των σωστών συνθηκών για την υιοθέτηση τεχνολογιών.
- **Διαθεσιμότητα**, **πρόσβαση** και **επίγνωση** των διαφορετικών τεχνολογιών καθώς και ευκαιρίες για αναβάθμιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων.
- Τα **νομικά πλαίσια** παίζουν σημαντικό ρόλο στην προστασία των συμφερόντων των ιδιοκτητών επιχειρήσεων και πελατών, και στη δημιουργία εμπιστοσύνης, ασφάλειας δεδομένων και απορρήτου.

- Η **γεωγραφική θέση** και τα **φυσικά χαρακτηριστικά** του προορισμού επηρεάζουν την πρόσληψη της ψηφιοποίησης λόγω διαθεσιμότητας, κόστους, αξιοπιστίας των ψηφιακών υποδομών.

3.5 Οι κορυφαίες τάσεις ψηφιακού μετασχηματισμού στον τουριστικό κλάδο

Τους τελευταίους μήνες, εξετάζουμε τις τάσεις ψηφιακού μετασχηματισμού σε διάφορους κλάδους όπως η υγειονομική περίθαλψη, το λιανικό εμπόριο, τα χρηματοοικονομικά και τα μέσα ενημέρωσης και η ψυχαγωγία. Κάποτε οι ταξιδιώτες επισκέπτονταν έναν ταξιδιωτικό πράκτορα κάθε φορά που χρειαζόταν να σχεδιάσουν οικογενειακές διακοπές ή ταξίδι εργασίας. Οι ταξιδιώτες θέλουν να βρουν ένα ξενοδοχείο που να ταιριάζει με το στιλ τους - με τους όρους τους - τη στιγμή που το χρειάζονται και χάρη στην AirBnB, μπορούν να το πραγματοποιήσουν. Πράγματι, όταν πρόκειται για τη φιλοξενία, ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ένας συνδυασμός μεγαλύτερων απαιτήσεων πελατών και της τεχνολογίας που μπορεί να τους βοηθήσει να ανταποκριθούν. Ας ρίξουμε μια ματιά στις κορυφαίες τάσεις που επηρεάζουν τη βιομηχανία φιλοξενίας και τουρισμού.

1. Η εξατομίκευση ως κρίσιμο στοιχείο της τουριστικής επιχείρησης

Η εξατομίκευση πακέτων και προσφορών με βάση τις προτιμήσεις των πελατών συνδέονται με τις καινοτόμες τεχνολογίες όπως τα **big data** και το **cloud computing**. Ταυτόχρονα, η εξατομίκευση είναι συνώνυμο της επιτυχίας. Για παράδειγμα, τα μικρά ταξίδια που προσφέρουν λιγότερο ενδιαφέρον δρομολόγια και εστιάζουν σε ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι ένα τέλειο παράδειγμα εξατομίκευσης. Μέσω της ανάπτυξης big data που βοηθούν στην παροχή πολύτιμων πληροφοριών σχετικά με τις συνήθειες των ταξιδιωτών (π.χ. αγαπημένοι προορισμοί, προτιμήσεις αεροπορικών εταιρειών, επιλογή σνακ), οι ταξιδιωτικές εταιρείες μπορούν τώρα να αυξήσουν σημαντικά το συνολικό επίπεδο των προσαρμοσμένων προσφορών τους. Από την άλλη πλευρά, οι εφαρμογές για κινητά στέλνουν εξατομικευμένα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για να προσελκύσουν ταξιδιώτες και να τους ενημερώνουν σχετικά με τις τελευταίες τάσεις στον ταξιδιωτικό κλάδο. Η εξατομίκευση αναμένεται να διαδραματίσει ακόμη πιο σημαντικό ρόλο στον ταξιδιωτικό κλάδο στο μέλλον, καθώς η παροχή σχετικών πληροφοριών και περιεχομένου για τη βελτίωση της εμπειρίας των χρηστών γίνεται σημείο εστίασης της στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού.

2. Το Cognitive Computing δεν είναι πια επιστημονική φαντασία

Η περιγραφή ταξιδιωτικών προτιμήσεων για την απόδραση του ταξιδιώτη και η λήψη λεπτομερών προτάσεων προσαρμοσμένων στη βάση της προηγούμενης ταξιδιωτικής του συμπεριφοράς δεν είναι πια τρελή φαντασία. Πλησιάζουμε στο σημείο που ένας υπολογιστής θα έκανε κράτηση ολόκληρου του πακέτου διακοπών, συμπεριλαμβανομένων αεροπορικών εισιτηρίων, ξενοδοχειακών καταλυμάτων, βασισμένο εξ' ολοκλήρου στις δυνατότητες του προφίλ του κάθε επισκέπτη και τις προηγούμενες εμπειρίες του. Το Cognitive Computing, αποτελεί ένα πρωτοποριακό σύστημα αυτο-μάθησης που λειτουργεί μέσω της αναγνώρισης φωνής, της εξόρυξης δεδομένων και της επεξεργασίας φυσικής γλώσσας για την αναπαραγωγή ενός ανθρώπινου εγκεφάλου, είναι πολύ πιθανό να κάνει αυτά τα βήματα δυνατά στο εγγύς μέλλον.

3. Παγκόσμια παρουσία σε κινητά

Όπως πληροφορεί το Travel Flash Report του Criteo, πάνω από το 1/3 του παγκόσμιου πληθυσμού χρησιμοποιεί μια κινητή συσκευή για να κάνει κράτηση σε δωμάτιο ξενοδοχείου. Η δωρεάν συνδεσιμότητα μέσω κινητού είναι απαραίτητη για πολλούς χρήστες, τόσο Wi-Fi όσο και 4G. Οι συνδέσεις στο Διαδίκτυο προσφέρονται τώρα στα περισσότερα ξενοδοχεία, εστιατόρια και αεροδρόμια. Η τεχνολογία προχωρά ακόμη περισσότερο: ορισμένες αλυσίδες προσφέρουν ήδη στους πελάτες τους συσκευές καθ' όλη τη διάρκεια της διαμονής τους ως ευγένεια. Έτσι, η αλυσίδα Casual Hoteles προσφέρει την υπηρεσία Mobile Pack, η οποία περιλαμβάνει μια συσκευή με σύνδεση Wi-Fi, φορητή μπαταρία και selfie stick, δωρεάν σε πελάτες που κάνουν κράτηση απευθείας στον ιστότοπό τους. Οι πελάτες αναμένουν απρόσκοπτη εμπειρία κινητής τηλεφωνίας όταν ταξιδεύουν, από τον προγραμματισμό του ταξιδιού, κατά τη διάρκεια της παραμονής τους σε ένα επιλεγμένο κατάλυμα έως τις ειδικές προσφορές μετά το ταξίδι

4. Ενσωμάτωση Artificial Intelligence (AI), Chatbots και IoT

Σήμερα, οι πληροφορίες παρέχονται μέσω εφαρμογών και τεχνολογιών με τεχνολογία τεχνητής νοημοσύνης, έτσι ώστε οι επισκέπτες να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες ανά πάσα στιγμή, από οποιαδήποτε συσκευή. Ακόμη περισσότερο, έχουν πρόσβαση στα bots συνομιλίας που ενεργοποιούνται με φωνή για να ανοίξουν τις κουρτίνες, να ρυθμίσουν το ξυπνητήρι ή να παραγγείλουν γεύματα, χωρίς να μιλήσουν ποτέ σε κάποιο άτομο. Για παράδειγμα, η Marriott χρησιμοποιεί ρομπότ συνομιλίας με τεχνολογία AI σε περισσότερα από 5.000 ξενοδοχεία για να κάνει όπως αλλαγές στις κρατήσεις, έλεγχος υπολοίπου λογαριασμού ή κουπόνια εξαργύρωσης. Δεδομένου ότι πολλές συσκευές

συνδέονται με το Διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT), είναι λογικό ο ταξιδιωτικός κλάδος να αρχίσει να αξιοποιεί αυτά τα δεδομένα για να βελτιώσει την εμπειρία των πελατών. Όσο περισσότερα γνωρίζουν για τους επισκέπτες τους, τόσο καλύτερα μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Εάν τα δεδομένα IoT αναφέρουν ότι ένας πελάτης επισκέπτεται το θέρετρό του κάθε χρόνο για τα τελευταία δύο χρόνια, μπορεί να στείλει αυτόματα ένα μήνυμα προληπτικά ζητώντας από τον επισκέπτη εάν θα ήθελε να κάνει άλλη κράτηση φέτος.

5. Εστίαση στα στατιστικά και δεδομένα

Τα δεδομένα είναι ένας πραγματικός πρωταγωνιστής του σημερινού ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι ταξιδιωτικές εταιρείες συλλαμβάνουν και αποθηκεύουν τεράστια ποσά δεδομένων. Σε κάθε βήμα του ταξιδιού συλλέγουν δεδομένα όπως δεδομένα πελατών, διαδρομές πτήσεων, συναλλαγές. Τα οφέλη από τη χρήση δεδομένων περιλαμβάνουν την ικανότητα να λαμβάνουν πιο ενημερωμένες αποφάσεις, να μαθαίνουν για πελάτες και ανταγωνιστές, να βελτιώνουν την εμπειρία των πελατών και να αυξάνουν τα έσοδα.

Όταν χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά, αυτές οι πληροφορίες μπορούν να αποκαλύψουν ποιες υπηρεσίες χρησιμοποιούν περισσότερο οι πελάτες και ποιες είναι οι λιγότερο δημοφιλείς. Ταυτόχρονα, για να μεγιστοποιήσουν τα οικονομικά αποτελέσματα, τα ξενοδοχεία πρέπει να γνωρίζουν πώς να πωλούν το σωστό προϊόν στον σωστό πελάτη και τη σωστή στιγμή . Όσον αφορά τα εσωτερικά δεδομένα, όπως τα προηγούμενα ποσοστά πληρότητας, τα έσοδα από το δωμάτιο και τις τρέχουσες κρατήσεις, μπορεί να συνδυαστούν με εξωτερικά δεδομένα (π.χ. πληροφορίες σχετικά με τοπικές εκδηλώσεις, πτήσεις και διακοπές) προκειμένου να προβλεφθεί με ακρίβεια η ζήτηση. Κατά συνέπεια, τα ξενοδοχεία θα διαχειρίζονται τις τιμές των δωματίων με πιο αποτελεσματικό τρόπο, αυξάνοντάς τα σε περιόδους υψηλής ζήτησης, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα έσοδά τους.

6. Φήμη

Το γεγονός ότι οι επισκέπτες μπορούν να κάνουν κράτηση άμεσα σημαίνει επίσης ότι μπορούν να μοιραστούν τις απόψεις τους άμεσα μέσω Facebook, Instagram, TripAdvisor. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η τεχνολογία ώθησε τα ξενοδοχεία και τα εστιατόρια να εστιάσουν ακόμη περισσότερο στην παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης πελατών. Όποιος θέλει μια πολύ καλή κριτική, πρέπει να φροντίσει το επίπεδο των εμπειριών που προσφέρουν σε έναν πελάτη. Ενώ ο απώτερος στόχος είναι η παροχή

μιας καλύτερης εμπειρίας πελατών, είναι ζωτικής σημασίας να κατανοήσει κανείς ότι πρέπει να προσφέρεται η «σωστή» εμπειρία πελατών στους «σωστούς» ανθρώπους.

7. Εικονική πραγματικότητα

Είτε πρόκειται για ξενοδοχείο είτε για τουριστικό προορισμό, οι επισκέπτες μπορούν να ρίξουν μια ματιά χωρίς καν να εγκαταλείψουν το χώρο τους μέσω εικονικής πραγματικότητας. Ο στόχος είναι να προσφέρει μια προεπισκόπηση του τι θα βιώσουν οι επισκέπτες. Αυτό δεν γίνεται ακόμη σε ευρεία κλίμακα, αλλά ορισμένοι σημαντικοί φορείς προσφέρουν στους επισκέπτες τους την ευκαιρία να ζήσουν τουλάχιστον ένα απόσπασμα της ταξιδιωτικής τους εμπειρίας, προσφέροντας μια εξαιρετική επιλογή για να αποκτήσουν μια απίστευτη εμπειρία για όσους σχεδιάζουν μια επίσκεψη σε μακρινούς προορισμούς. Για παράδειγμα, η Navitaire, μια εταιρεία της Amadeus, δημιουργεί ένα εργαλείο αναζήτησης και κράτησης ταξιδιού που επιτρέπει σε πιθανούς ταξιδιώτες να επισκέπτονται έναν προορισμό, να επιλέγουν θέση αεροπλάνου και να εξετάζουν ενοικιαζόμενα αυτοκίνητα και στη συνέχεια να πληρώνουν για ολόκληρο το ταξίδι και φυσικά όλα μέσα στον χώρο της εικονικής πραγματικότητας.

Λόγω της στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού και άλλων επιχειρηματικών μετασχηματισμών, οι ταξιδιώτες, καθώς και οι άνθρωποι που εργάζονται στον κλάδο, θα μπορούσαν να παρατηρήσουν αξιοσημείωτες και θετικές αλλαγές που αλλάζουν για πάντα τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι διαχειρίζονται τις ανάγκες τους σχετικά με το ταξίδι, οδηγώντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον ταξιδιωτικό κλάδο. Είναι περισσότερο από σαφές ότι οι τουριστικές εταιρείες που δεν υποβάλλονται σε διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού θα χάσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα καταστούν άνευ αντικειμένου. (https://blog.datumize.com/top-7-digital-transformation-trends-in-the-travel-industry)

Επομένως, οι οργανισμοί στην ταξιδιωτική και τουριστική βιομηχανία δεν έχουν άλλη επιλογή από το να επενδύσουν στον ψηφιακό τους μετασχηματισμό. Για να χτιστεί μια στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού για την ταξιδιωτική βιομηχανία είτε πρόκειται για τουριστικό προορισμό, ξενοδοχείο ή αεροπορική εταιρεία, θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν τρεις βασικοί πυλώνες στους οποίους πρέπει να εστιάσει κάποιος κατά την επεξεργασία της στρατηγικής του για ανάπτυξη.

- **Οι πελάτες:**

Κάθε διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού πρέπει να ξεκινά με την εστίαση στον πελάτη - τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τους στόχους του. Στη συνέχεια, θα πρέπει να

παρακολουθείται λεπτομερώς το ταξίδι των πελατών της τουριστικής/ταξιδιωτικής επιχείρησης για να εντοπιστούν πιθανά σημεία για καινοτομία στην εμπειρία του χρήστη. Ένας τρόπος αξιολόγησης της ικανοποίησης των πελατών είναι η χρήση ενός χάρτη συναισθημάτων.

Οι ψηφιακές λύσεις επιτρέπουν την αξιολόγηση των προτιμήσεων και των αντιπαθειών των πελατών χωρίς καν να τους ρωτήσουν για την εμπειρία. Σήμερα η κατανόηση του πελάτη είναι ένα απολύτως απαραίτητο βήμα για τη δημιουργία μιας επιτυχημένης ψηφιακής στρατηγικής.

.Πολιτισμός και εργαζόμενοι:

Μία από τις αποτυχίες που αντιμετωπίζουν όλες οι βιομηχανίες στην επιδίωξη ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η αντίσταση από άτομα που συμμετέχουν στις διαδικασίες. Οι σιωπηλοί, γραφειοκρατικοί οργανισμοί θα δυσκολευτούν να μεταμορφωθούν ψηφιακά. Γι' αυτό πρέπει να αντιμετωπιστεί αυτή η αντίσταση εάν είναι απαραίτητο και να βεβαιωθεί ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια πρωτοβουλία που απορρέει από το εσωτερικό προς τα έξω: θα πρέπει να ενθαρρυνθούν οι διευθυντές και οι υπάλληλοι ώστε να αγκαλιάσουν τα ψηφιακά εργαλεία, να δημιουργήσουν μια ψηφιακή κουλτούρα για την εταιρεία τους και να δημιουργήσουν μια νέα νοοτροπία που θα ευθυγραμμίζεται στενά με τη νέα τους ψηφιακή στρατηγική.

.Τεχνολογίες και διαδικασίες:

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί από τις εταιρείες να παράγουν εξελιγμένες λύσεις πληροφορικής που μπορούν να συλλάβουν, να αποθηκεύσουν και να αναλύσουν δεδομένα. Αλλά αυτή είναι μόνο η κορυφή του παγόβουνου. Ο πραγματικός ψηφιακός μετασχηματισμός σημαίνει αυτοματοποίηση διαδικασιών, απλοποίηση διαδικασιών και αξιοποίηση νέων ευκαιριών. Για να το επιτύχουν αυτό, οι εταιρείες χρειάζονται την εξειδίκευση εξειδικευμένων επαγγελματιών που γνωρίζουν πώς να κατασκευάζουν εργαλεία για επιτυχημένη ψηφιακή μετατροπή.

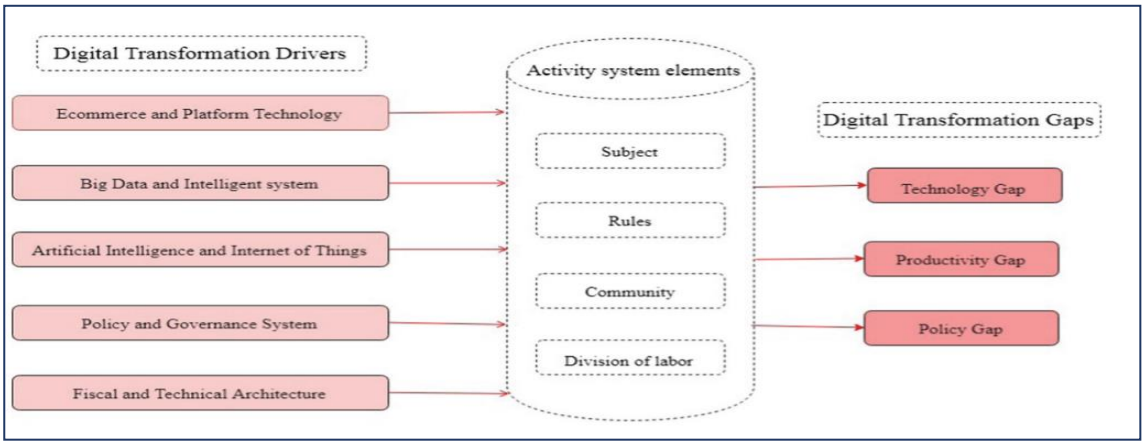
Ένας τρόπος να ενταχθούν τέτοιοι εμπειρογνώμονες είναι να προσληφθούν ως εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης. Αλλά η οικοδόμηση μιας εσωτερικής ομάδας ανάπτυξης είναι δαπανηρή και χρονοβόρα. Σε ορισμένες περιοχές, μπορεί να είναι ακόμη αδύνατο. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η συνεργασία με έναν οργανισμό ανάπτυξης λογισμικού που παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να είναι μια οικονομική και αποδοτική εναλλακτική λύση. (https://codete.com/blog/digital-transformation-in-travel-industry)

Στον τουρισμό, η ψηφιοποίηση έχει παίξει και παίζει συνεχώς βασικό ρόλο, και αυτό το φαινόμενο μπορεί να γίνει αισθητό και στις δύο πλευρές της τουριστικής βιομηχανίας, δηλαδή του καταναλωτή και του προμηθευτή. Από την πλευρά του παρόχου ή των τουριστικών επιχειρήσεων, η ψηφιοποίηση έχει προσφέρει έναν μετασχηματισμό στο οικοσύστημά τους προσφέροντας νέα επιχειρηματικά μοντέλα, νέα κανάλια επικοινωνίας με τους καταναλωτές και τελικά την οικονομική ανάπτυξη (Dredge et al., 2018). Όσο αφορά για τον καταναλωτή, βλέπουμε μια αύξηση στη χρήση ψηφιακών πλατφορμών που θέτουν τον καταναλωτή στον έλεγχο του προγραμματισμού και αγορά των διακοπών τους και επηρεάζουν άλλους καταναλωτές. Η αυξανόμενη ενσωμάτωση της ψηφιοποίησης στον τουρισμό οδήγησε σε ένα νέο φαινόμενο, δηλαδή τον ηλεκτρονικό τουρισμό (e-tourism).

3.6 Ηλεκτρονικός τουρισμός (e-tourism)

Υποστηρίζεται μεταξύ των μελετητών ότι οι ΤΠΕ και ο τουρισμός πρέπει να θεωρηθούν διεπιστημονικό πεδίο (Gratzer, Winiwarter & Werthner, 2014) και στον τουριστικό κλάδο, ο όρος μπορεί να αναφέρεται ως ηλεκτρονικός τουρισμός. Ο ηλεκτρονικός τουρισμός αναφέρεται στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην τουριστική βιομηχανία. Ο Buhalis (2003) ορίζει τον ηλεκτρονικό τουρισμό ως την ψηφιοποίηση των αλυσίδων αξίας και των διαδικασιών εντός του τουρισμού προκειμένου να επιτευχθεί το μέγιστο της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των τουριστικών οργανισμών ή περισσότερο ο συμπαγής ορισμός είναι η ψηφιοποίηση της τουριστικής βιομηχανίας και των υποδομών (Pitoska, 2013). Αυτός είναι ο ιδανικός αντίκτυπος των ΤΠΕ στον τουρισμό, με το όνειρο να είναι μεγάλο, αλλά, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι τουριστικές ΜΜΕ ενδέχεται να αντιμετωπίσουν προκλήσεις στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών που θα μπορούσαν να είναι σε αντίθεση με την παραπάνω υπόθεση του Buhalis. Υποστηρίζεται ότι ο ηλεκτρονικός τουρισμός φέρνει επανάσταση σε όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες (Buhalis & Deimezi, 2004) επιτρέποντας μια πιο επιτυχημένη επικοινωνία με τον καταναλωτή (Pitoska, 2013), ο ηλεκτρονικός τουρισμός θεωρείται ως το μέλλον του τουρισμού. Παρ' όλα αυτά, ο ηλεκτρονικός τουρισμός ήρθε επίσης με μια σειρά από προκλήσεις όπως η έλλειψη κατάλληλων πολιτικών που προωθούν την κατάρτιση, ιδίως όσον αφορά τις μικρές επιχειρήσεις του τουρισμού και την ικανότητά τους να εκμεταλλεύονται τις αναδυόμενες τεχνολογίες (Buhalis & Deimezi, 2004).

Χωρίς να μπορούν να επωφεληθούν από τις αναδυόμενες τεχνολογίες, οι τουριστικές ΜΜΕ ενδέχεται να δυσκολευτούν να φτάσουν σε παγκόσμιο επίπεδο αγοράς. Επιπλέον, οι Buhalis & Deimezi σε μια μελέτη για την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού τουρισμού στην Ελλάδα θα αναγνωρίσουν τις τουριστικές ΜΜΕ ως καθυστερημένους προσαρμογείς στους μετασχηματισμούς που παρέχονται από την ψηφιοποίηση. Επιπλέον, προσδιορίζουν τον Οργανισμό Διαχείρισης Προορισμών (DMO) ως βασικό ενδιαφερόμενο μέρος που μπορεί να βελτιώσει την υιοθέτηση της ψηφιοποίησης σε επίπεδο προορισμού έως ενθάρρυνση συμπράξεων δημόσιου-ιδιωτικού τομέα. Ωστόσο, για καλύτερη κατανόηση της ψηφιοποίησης και των αλλαγών που είχε στην τουριστική βιομηχανία, υπάρχει ανάγκη προσδιορισμού συγκεκριμένων φάσεων που άλλαξαν την τουριστική βιομηχανία.



Εικόνα 3.2: Προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο ψηφιακού μετασχηματισμού στον τουρισμό (**Πηγή:** Kawa,2019)

Η παραπάνω Εικόνα 3.2 περιγράφει πέντε οδηγούς ψηφιακού μετασχηματισμού:

- Τεχνολογία ηλεκτρονικού εμπορίου και πλατφόρμας
- Big Data και έξυπνο σύστημα
- Τεχνητή νοημοσύνη και Διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT)
- Σύστημα πολιτικής και διακυβέρνησης και
- Φορολογική και τεχνική αρχιτεκτονική.

Οι ψηφιακοί μετασχηματισμοί μπορεί να ασκήσουν αρνητικές δυνάμεις σε έναν προορισμό επηρεάζοντας το θέμα (τουρίστα, προμηθευτή και ενδιάμεσο), κανόνες (κανόνες, νομοθεσίες και πολιτιστικές αξίες), κοινότητα (άτομα, ιδρύματα, εταιρείες και μη ανθρώπινοι παράγοντες) και καταμερισμός εργασίας (σχεσιακά χαρακτηριστικά, υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων και επιρροές.

Όσον αφορά τα Big Data και το ευφυές σύστημα, οι ψηφιακές πλατφόρμες εξυπηρετούν τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις να επικοινωνούν, να αγοράζουν και να πωλούν

στο διαδίκτυο. Παρέχουν δωρεάν υπηρεσία σε αντάλλαγμα δεδομένων. Τα συστήματα τροφοδοτούνται με δεδομένα χρησιμοποιώντας αλγόριθμο και τεχνητή νοημοσύνη για τη δημιουργία απαιτούμενων έξυπνων ελέγχων του αντιπροσωπευτικού τομέα. Οι έξυπνες πλατφόρμες συγκεντρώνουν πληροφορίες εξατομικευμένων ταξιδιωτικών εμπειριών, υποδομών προορισμού και περιβάλλοντος.

Από τη μία πλευρά, τα big data που συγκεντρώνονται σε κυρίαρχες πλατφόρμες βελτιώνονται. Η ταξιδιωτική εμπειρία με εξατομίκευση ωφελεί τις επιχειρήσεις από την αύξηση των online πωλήσεων, έσοδα από υπηρεσίες και λειτουργικά κέρδη, αλλά, από την άλλη πλευρά, γίνεται εμπορευματοποίηση των big data τα οποία επιτρέπουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο που ξεπερνά κάθε άλλο στην κερδοφορία και ανθεκτικότητα. Το πραγματικό κόστος είναι διπλό. Πρώτα, σε ένα ανίκητο δίκτυο, οι κυρίαρχες ψηφιακές επιχειρήσεις αρχίζουν να αξιοποιούν τη θέση των παρόχων υπηρεσιών, περιορισμός του ανταγωνισμού και υποδομή μακροπρόθεσμου μονοπωλιακού τουρισμού. Τα big data επιτρέπουν στους κατόχους της πλατφόρμας να αποκλείσουν την πρόσβαση άλλων ανταγωνιστών, να δώσουν προτεραιότητα στο περιεχόμενο και να μειώσουν την ταχύτητα. Δεύτερον, βασικοί εθνικοί πόροι προσωπικών και κοινωνικών δεδομένων, καθώς και πληροφορίες για κτίρια, οχήματα, φυσικοί πόροι αξιοποιούνται από ξένες εταιρείες και κυβερνήσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε γεω-οικονομική και γεωπολιτική ανασφάλεια και αστάθεια.

3.7 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην Ελλάδα

Σχεδόν πέρασε ένας χρόνος με μια άνευ προηγουμένου παγκόσμια κρίση υγείας η οποία έχει σηματοδοτήσει τη ζωή μας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός βρίσκεται στο επίκεντρο της νέας αναπτυξιακής ατζέντας. Οι ελληνικές εταιρείες αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις που δημιουργήθηκαν κατά την εποχή της πανδημίας, βλέποντας το μέλλον από μια ολοκαίνουργια προοπτική. Για τέταρτη συνεχή χρονιά, η Found.ation παρουσιάζει τα αποτελέσματα μιας έρευνας που αποκαλύπτει ενδιαφέρουσες πτυχές σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό στις επιχειρήσεις. Η φετινή έκθεση αναλύει τις κύριες διαστάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού σε αυτές τις ιδιαίτερες συνθήκες, περιγράφοντας την κατάσταση στην Ελλάδα, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Με την υποστήριξη του EIT Digital, η έρευνα παρέχει ένα πολύτιμο πεδίο εφαρμογής του ελληνικού εταιρικού οικοσυστήματος, εξετάζοντας το βαθμό στον οποίο εταιρείες και μεγάλοι οργανισμοί έχουν υιοθετήσει διαδικασίες ψηφιακού μετασχηματισμού και επισημαίνουν τους λόγους για τυχόν καθυστερήσεις.

Τα **Highlights** είναι:

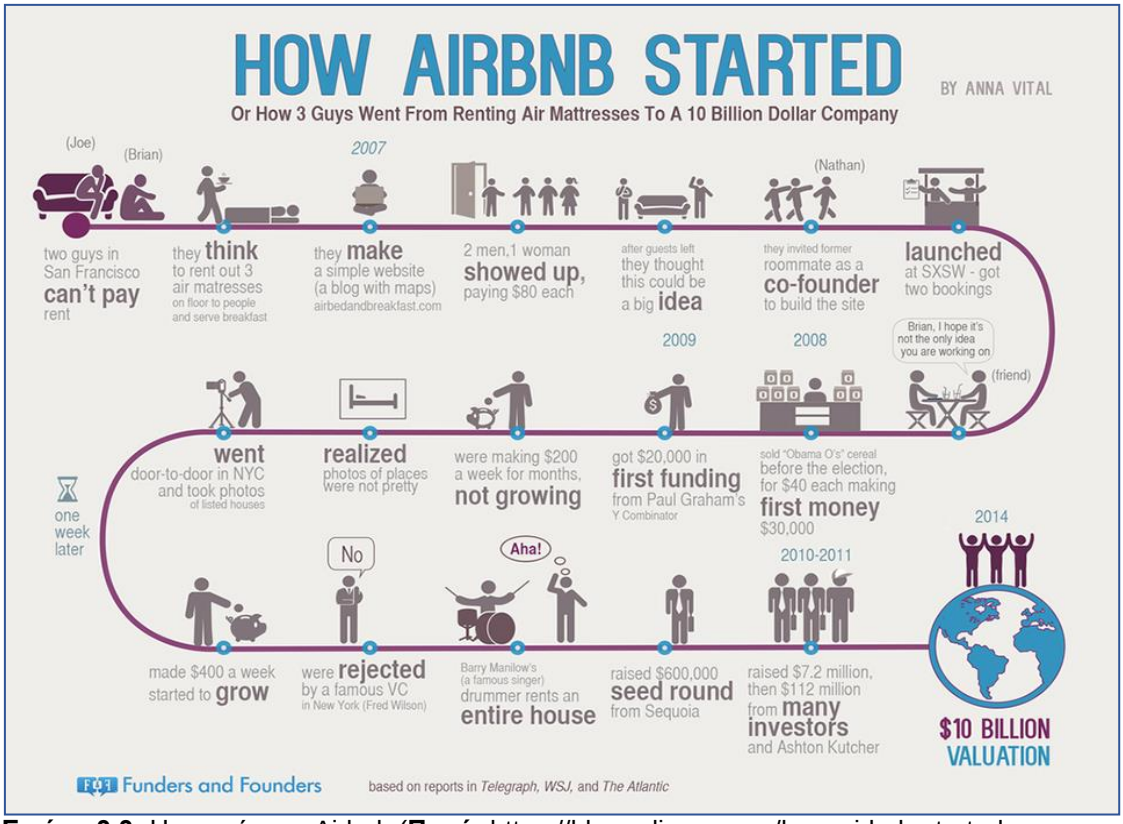
- Η θέση της Ελλάδας στον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας για το 2020 έχει μειωθεί κατά μία θέση σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος και η μέση αύξηση της Ε.Ε. Για το 2020, η χώρα κατατάσσεται δεύτερη από το τέλος, στην 27η θέση από τα 28 κράτη-μέλη της Ε.Ε.
- Στο δημόσιο τομέα, η πανδημία λειτούργησε επίσης, ως επιταχυντής του ψηφιακού μετασχηματισμού. Μια ενοποιημένη κυβερνητική πύλη παρέχει επί του παρόντος χιλιάδες διαφορετικές κυβερνητικές υπηρεσίες σε πολίτες, συμπεριλαμβανομένης μιας ηλεκτρονικής υπηρεσίας συνταγογράφησης και μιας κινητής πλατφόρμας για να λειτουργεί το υπουργικό συμβούλιο από απόσταση.
- Στον ιδιωτικό τομέα, η πλειονότητα των επιχειρήσεων αναγνωρίζει την αυξανόμενη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού (Digital Transformation – DT), καθώς το 90,2% περιλαμβάνει επί του παρόντος ένα πεδίο εφαρμογής DT ή έχει εφαρμόσει έναν οδικό χάρτη DT. Ένα άλλο ενδιαφέρον γεγονός δείχνει ότι, παρόλο που πριν από την πανδημία, 7 στις 10 ελληνικές επιχειρήσεις είχαν το 25% του εργατικού δυναμικού τους το πολύ να εργάζονται εξ' αποστάσεως, μετά την έξοδο από την πανδημία 6 στις 10 επιχειρήσεις έχουν πάνω από το 50% του εργατικού δυναμικού τους εργάζεται από απόσταση.

(https://thefoundation.gr/innovation-platform/research-publications/digital-transformation-in-greece)

3.8 Μελέτη Περίπτωσης – Airbnb

Αρχικά ονομάστηκε AirBed & Breakfast όταν ιδρύθηκε από τους Brian Chesky και Joe Gebbie στα τέλη του 2007. Η εταιρεία δημιουργήθηκε για να συνδέσει τους «οικοδεσπότες» με ένα εφεδρικό δωμάτιο (ή AirBed) με ταξιδιώτες που αναζητούν ένα φτηνό μέρος για να μείνουν. Ικανοποίησε μια ανάγκη και μεγάλωσαν γρήγορα το userbase τους - πρώτα στις ΗΠΑ και μετά πιο πέρα.

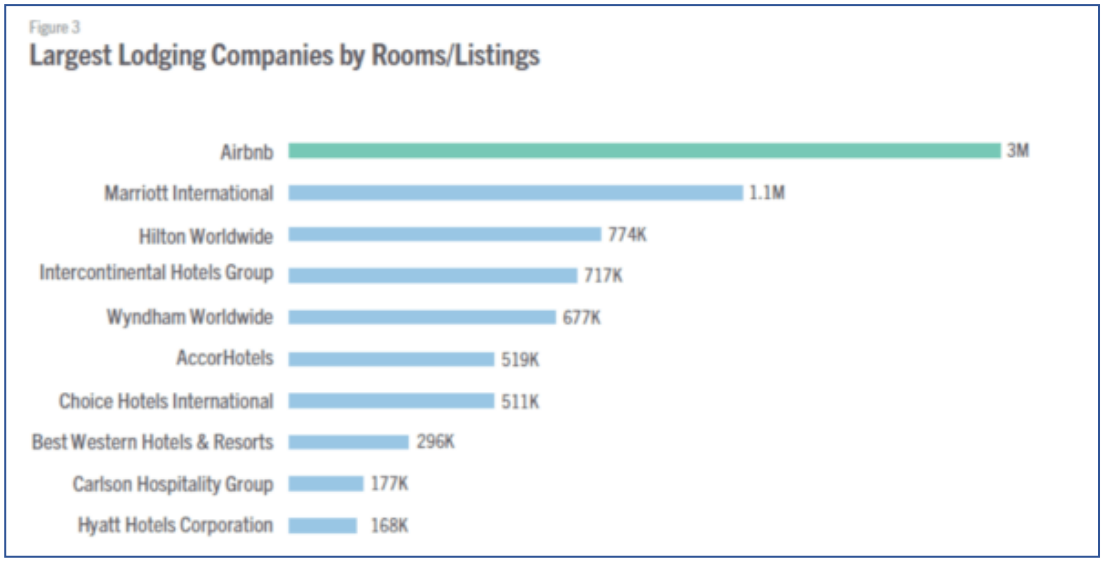
Η ιδέα στη συνέχεια εξελίχθηκε σε έναν ιστότοπο όπου άλλοι θα μπορούσαν να κάνουν το ίδιο και οι ταξιδιώτες θα μπορούσαν να πάρουν μια φθηνότερη επιλογή από ένα ξενοδοχείο.



Εικόνα 3.3: Η ιστορία της Airbnb (**Πηγή:** https://blog.adioma.com/how-airbnb-started-infographic)

Ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της επιτυχίας της Airbnb ήταν να διασφαλίσει ότι η εμπειρία τόσο των πελατών όσο και των οικοδεσποτών ήταν όσο το δυνατόν πιο απρόσκοπτη. Η Airbnb συνέβαλε σε μια τεράστια αλλαγή στα τμήματα διαμονής και στον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τα ταξίδια δημιουργώντας μια νέα εικονική εμπιστοσύνη μεταξύ των τοπικών οικοδεσποτών και των επισκεπτών. Από τότε που ξεκίνησε η Airbnb το 2008, αυξήθηκε ταχύτατα, προς το παρόν, αξίας 30 δισεκατομμυρίων δολαρίων για την Uber. Το μερίδιο της Airbnb στον ξενοδοχειακό κλάδο αυξήθηκε από 1,3% το 2014 σε 4,5% το 2016, ανακοινώνοντας το πρώτο κέρδος τους με την αύξηση των εσόδων κατά 80% το 2016. Η εταιρεία εκτιμά την ταχεία ανάπτυξη με στοχευμένα έσοδα 3 δισεκατομμυρίων δολαρίων έως το 2020 και τα έσοδά τους αυξήθηκαν κατά 50% το τελευταίο τρίμηνο σε περίπου 1 δισεκατομμύριο δολάρια, πάνω από 50% από την ίδια περίοδο του προηγούμενου έτους.

Δεδομένου ότι η στρατηγική της Airbnb στοχεύει σε ένα ευρύ φάσμα πελατών, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι θα συνεχίσει να αναπτύσσεται για να αξιοποιήσει τη μεγάλη βάση χρηστών και τη διεθνή έκθεση, η οποία σε αυτό το σημείο είναι πιο ισχυρή από τα ξενοδοχεία μεγάλων ομίλων, η Airbnb είναι η δεύτερη μετά τη Marriott International όσον αφορά συνολικό απόθεμα και αριθμό ιδιωτικών καταχωρίσεων με περίπου 1 εκατομμύριο καταχωρίσεις. (https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/watch-out-airbnb-is-near-by)



(**Πηγή**: https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/watch-out-airbnb-is-near-by)

Η Airbnb παρέχει μια απλή τεχνολογική υποδομή την οποία φιλοξενεί και οι επισκέπτες μπορούν να την χρησιμοποιήσουν αβίαστα για να κάνουν κράτηση και να προωθήσουν τα σπίτια τους. Η εταιρεία μεγιστοποίησε επίσης τη συναλλαγή της επιτρέποντας στους πελάτες να περιηγούνται ελεύθερα και χωρίς χρέωση σε όλες τις καταχωρίσεις έως ότου εξασφαλιστούν οι κρατήσεις. Μόλις ο οικοδεσπότης και ο επισκέπτης Airbnb αποδεχτούν τη συναλλαγή χρεώνεται στον επισκέπτη μια επιπλέον χρέωση συναλλαγής 6-12%, ενώ οι οικοδεσπότες χρεώνονται ένα τέλος συναλλαγής 3%.

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία παρέμεινε ισχυρή για δεκαετίες. Υπήρχε λίγος ανταγωνισμός πέρα από τα ξενοδοχεία, επειδή ήταν δύσκολο να έρθει ο επισκέπτης σε επαφή με τους ιδιοκτήτες ενοικίασης και η κράτηση δωματίου ήταν ευκολότερη σε ένα μέρος που είχαν ήδη επισκεφτεί άλλοι επισκέπτες. Όλα αυτά άλλαξαν όταν η Airbnb έγινε εφαρμογή σε όλο τον κόσμο. Αρχικά, το εναλλακτικό επιχειρηματικό μοντέλο της εφαρμογής μπορεί να έχει επηρεάσει μόνο συγκεκριμένο κοινό που δεν θα προτιμούσε ούτως ή άλλως ένα δωμάτιο ξενοδοχείου. Τώρα, η Airbnb είναι μία από τις πιο δημοφιλείς εφαρμογές στον κόσμο. Οι άνθρωποι το αναζητούν όποτε ονειρεύονται τις επόμενες διακοπές τους. Μια νέα εστίαση στην ποιότητα και τα μηνύματα άλλαξε τον ξενοδοχειακό κλάδο και τον εκσυγχρονίζει για άτομα που προτιμούν να βρίσκουν πληροφορίες και να βοηθούν στο διαδίκτυο.

1. Επένδυση σε μια εφαρμογή: Όταν οι άνθρωποι πρέπει να κάνουν κράτηση για δωμάτιο ξενοδοχείου, εκτελούν συχνά γρήγορη αναζήτηση στο Διαδίκτυο και περιηγούνται σε δωμάτια σε διαφορετικές καρτέλες. Μια εφαρμογή συγκεντρώνει τις επιλογές τους και τις καθιστά εύκολη στην πρόσβαση. Κάθε ξενοδοχείο πρέπει να δώσει στους επισκέπτες του μια εφαρμογή και να προσθέσει επιλογές που δεν είναι διαθέσιμες μέσω της Airbnb. Ορισμένα ξενοδοχεία επιτρέπουν στους επισκέπτες να κάνουν check in, να ξεκλειδώσουν την πόρτα τους και να παραγγείλουν την υπηρεσία δωματίου μέσω της εφαρμογής τους. Οι επισκέπτες μπορούν επίσης να επικοινωνήσουν με τη ρεσεψιόν με ένα γρήγορο μήνυμα εντός της εφαρμογής αντί να καλούν από το τηλέφωνο στο δωμάτιό τους. Είναι εύκολο και γρήγορο και επιτρέπει στους επισκέπτες με ψηφιακή μέθοδο για να καλύψουν τις ανάγκες τους.

2. Αναβάθμιση τεχνολογίας δωματίου: Ένα από τα πρώτα θέματα που επικεντρώνονται πολλές ομάδες διαχείρισης ξενοδοχείων είναι η έλλειψη ποιότητας. Οι ιδιοκτήτες μικρών ενοικίων μπορούν να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στις μικρές λεπτομέρειες του ακινήτου τους, επειδή δεν διατηρούν εκατό δωμάτια κάθε φορά. Οι ενοικιαστές της Airbnb μπορούν να αναβαθμίσουν την τεχνολογία στην ιδιοκτησία τους

για να προσελκύσουν νέους επισκέπτες. Δεν χρειάζεται να γεμίσουν ένα κτίριο με ακριβά gadget όταν έχουν μόνο έναν ή δύο χώρους διαβίωσης. Η διεύθυνση του ξενοδοχείου μπορεί να μάθει από αυτό και να αναβαθμίσει τη διαθέσιμη τεχνολογία δωματίου για να κάνει κάθε επίσκεψη πιο προσωπική. Μπορούν να ρυθμίσουν τις smart tv έτσι ώστε οι επισκέπτες να μπορούν να παρακολουθούν υπηρεσίες ροής μέσω των διαδικτυακών τους λογαριασμών. Οι έξυπνοι θερμοστάτες θα προσαρμόσουν το πρόγραμμα ρύθμισης της θερμοκρασίας στις συγκεκριμένες ανάγκες ενός ατόμου και θα τους κάνουν να νιώσουν πιο άνετα.

3. Βελτίωση προγραμμάτων ανταμοιβής: Τα περισσότερα ξενοδοχεία διαθέτουν ένα πρόγραμμα ανταμοιβής, το οποίο τους δίνει ήδη ένα μοναδικό πλεονέκτημα έναντι των χρηστών της Airbnb. Μπορούν να ενισχύσουν αυτό το πλεονέκτημα βελτιώνοντας ένα υπάρχον πρόγραμμα ανταμοιβών. Μπορούν να επιτρέψουν στους επισκέπτες να κερδίσουν περισσότερους πόντους στο διαδίκτυο και μπορούν να τους εξαργυρώσουν για δωρεάν επισκέψεις. Μπορούν να δημοσιεύσουν μια κριτική ή να μοιραστούν μια ανάρτηση κοινωνικών μέσων δικτύωσης. Οι επισκέπτες μπορούν επίσης, να απαντήσουν σε έρευνες σχολίων για πόντους ή να εξαργυρώσουν αποκλειστικές ψηφιακές προσφορές που διατίθενται μόνο μέσω ενός συνδέσμου ενημερωτικών δελτίων ή μιας εφαρμογής. Όλα αυτά θα οδηγήσουν σε περισσότερη ψηφιακή αλληλεπίδραση και θα δημιουργήσουν περισσότερη προσωπική σύνδεση μεταξύ των επισκεπτών και του ξενοδοχείου που προτιμούν.

4. Εστίαση στις διαδικτυακές προσφορές: Οι ξενοδόχοι είδαν την αυξανόμενη επιτυχία της Airbnb και συνειδητοποίησαν ότι δεν μπορούσαν να ανταγωνιστούν τις χαμηλές τιμές. Αντ' αυτού, επικεντρώθηκαν στα μηνύματά τους. Πώς μπορούν οι επισκέπτες να μάθουν περισσότερα για ένα ξενοδοχείο, ώστε να ενδιαφέρονται περισσότερο να ξοδέψουν λίγο περισσότερα χρήματα για μια καλύτερη εμπειρία; Μια απλή προσέγγιση είναι η προώθηση πρόσφατων αναβαθμίσεων και βελτιώσεων όπως κάνουν οι ενοικιαστές της Airbnb. Κάθε φορά που ένα πλήρωμα τοποθετεί νέο δάπεδο, ξαναβάφει κάθε δωμάτιο ή κάνει νέα διακόσμηση, οι επισκέπτες θα πρέπει να το βλέπουν στο διαδίκτυο. Κάθε αναβάθμιση, από την αλλαγή φωτισμού έως την προσθήκη μαρμάρινων σουβέρ στα δωμάτια, θα κάνει τους επισκέπτες να αισθάνονται ικανοποιημένοι και πιο ενθουσιασμένοι για να ζήσουν την πολυτέλεια του ξενοδοχείου.

5. Παροχή άμεσης πρόσβασης: Οι άνθρωποι εκτιμούν επίσης ότι έχουν άμεση πρόσβαση στους ενοικιαστές μέσω της Airbnb. Εάν έχουν κάποια ερώτηση, στέλνουν ένα γρήγορο μήνυμα και λαμβάνουν μια απάντηση. Τα παραδοσιακά ξενοδοχεία

παρέχουν στους επισκέπτες μια κλήση γραμμής βοήθειας, όπου μπορεί να υπάρχουν καθυστερήσεις για μεγάλα χρονικά διαστήματα και να μην λαμβάνουν ποτέ τη βοήθεια που χρειάζονται. Μέσω της εφαρμογής ή του ιστότοπου του ξενοδοχείου, δίνεται στους ανθρώπους μια γραμμή επικοινωνίας με τον διευθυντή του ξενοδοχείου ή τα εγκεκριμένα μέλη του προσωπικού. Θα πρέπει να γνωρίζουν πώς να απαντούν σε κοινές ερωτήσεις, να βοηθούν τους επισκέπτες του ξενοδοχείου και να είναι το πρώτο σημείο επαφής για όσους ενδιαφέρονται να κάνουν κράτηση δωματίου. Η μεγαλύτερη προσβασιμότητα κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται πιο πολύτιμοι.

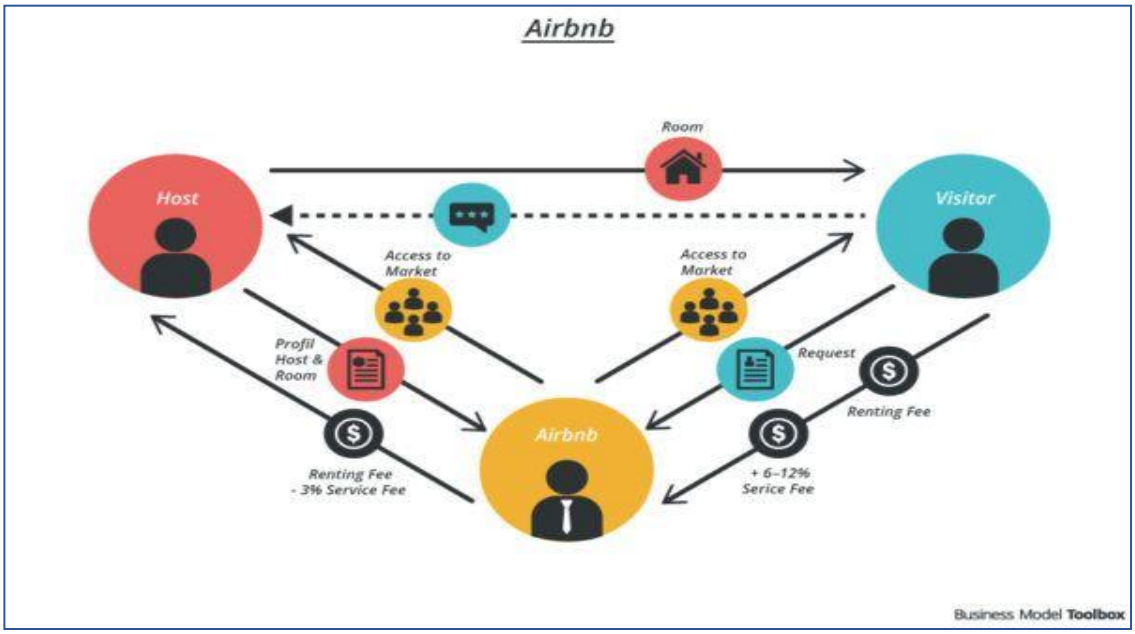
6. Δημοσίευση περισσότερων φωτογραφιών: Παραδοσιακά, οι ιστότοποι του ξενοδοχείου δημοσιεύουν μια φωτογραφία ή δύο από ένα standard δωμάτιο και το μπάνιο που συνοδεύει. Οι χρήστες της Airbnb μπορούν να δουν 10, 20 φωτογραφίες ή περισσότερες ανά ενοικίαση. Εκτός από την ανάρτηση περισσότερων φωτογραφιών από διαθέσιμα δωμάτια ξενοδοχείου, η διοίκηση μπορεί να σχεδιάσει αισθητικά ευχάριστα δωμάτια που τραβούν το βλέμμα περισσότερο από κάθε μεμονωμένη ανάρτηση της Airbnb.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί συνεχή αλλαγή. Η διεύθυνση του ξενοδοχείου θα πρέπει να αξιολογεί ευκαιρίες για διαδικτυακή βελτίωση, εξετάζοντας την ποιότητα των φωτογραφιών του ιστότοπου, τις διαθέσιμες προσφορές και ακόμη και την τεχνολογία στο δωμάτιο. Συμβουλές όπως αυτές κάνουν τους επισκέπτες να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι και ικανοποιημένοι, κάνοντας την επίσκεψή τους να αξίζει τη διαφορά τιμής.

3.8.1 Επιχειρηματικό μοντέλο της Airbnb

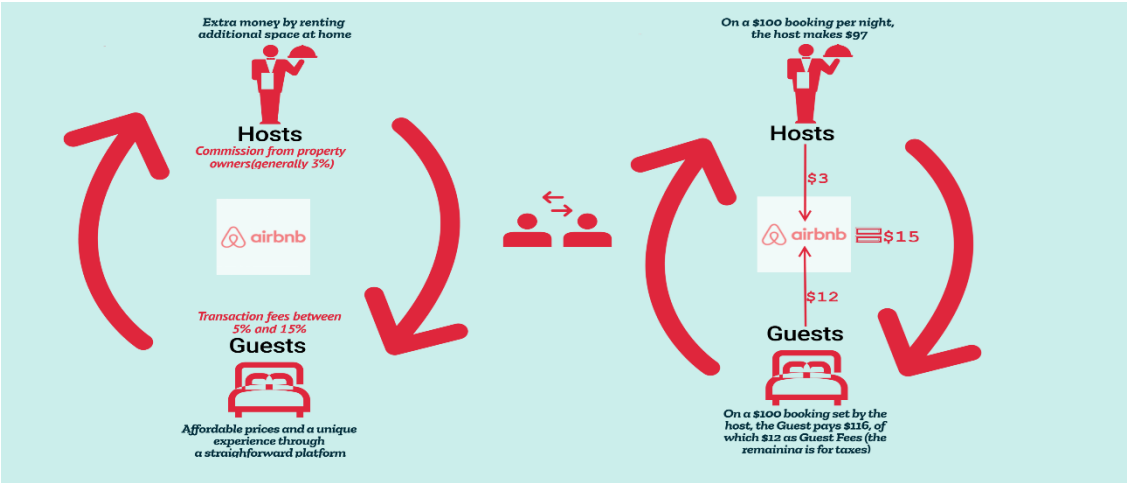
Ο όρος επιχειρηματικό μοντέλο σημαίνει πηγές και δομές ενός οργανισμού που συμβάλλουν σημαντικά στην προώθηση της λειτουργίας ενός οργανισμού και, στη συνέχεια, αποτυπώνουν αξίες (Mikhalkina & Cabantou, 2015:61). Σύμφωνα με τον ορισμό της Mikhalkina & Cabantou, το κοινό συνειδητοποιεί ότι το επιχειρηματικό μοντέλο σχετίζεται με πόρους και συστήματα που διαθέτει ένας οργανισμός για να κάνει μια μεγάλη επιτυχία. Η Airbnb, ως πλατφόρμα που βασίζεται στην κοινότητα, δίνει μεγάλη έμφαση στην αφοσίωση μεταξύ ομότιμων και φιλοξενούμενων (Guttentag, 2015:1193) Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα, η Airbnb διατηρεί ως επί το πλείστον δεσπόζουσα θέση στον χώρο της ψηφιακής κοινότητας και συνδέει άτομα που θέλουν να βγάλουν λεφτά μέσω ενοικίασης χώρων στέγασης και στη συνέχεια να παρέχουν χώρο για ταξιδιώτες που χρειάζονται ένα σύντομο διάλειμμα.

Στην αρχή, η Airbnb εξαρτιόταν από τον ιστότοπο. Ενώ, με την πάροδο του χρόνου, η Airbnb έχει αναπτύξει νέους τύπους κινητών συστημάτων, όπως εφαρμογές ISO και Android. Καθώς διαφορετικοί πελάτες μοιράζονται προσωπικές ιστορίες και αυθεντικές εμπειρίες μέσω της Airbnb, η Airbnb είναι ευρέως αποδεκτή από το κοινό λόγω της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και της αποδοχής του κοινού. Η παρακάτω εικόνα δείχνει πώς κερδίζει χρήματα η Airbnb.



Σχήμα 3.6: Επιχειρηματικό Μοντέλο πλατφόρμας
(**Πηγή:**https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/watch-out-airbnb-is-near-by)

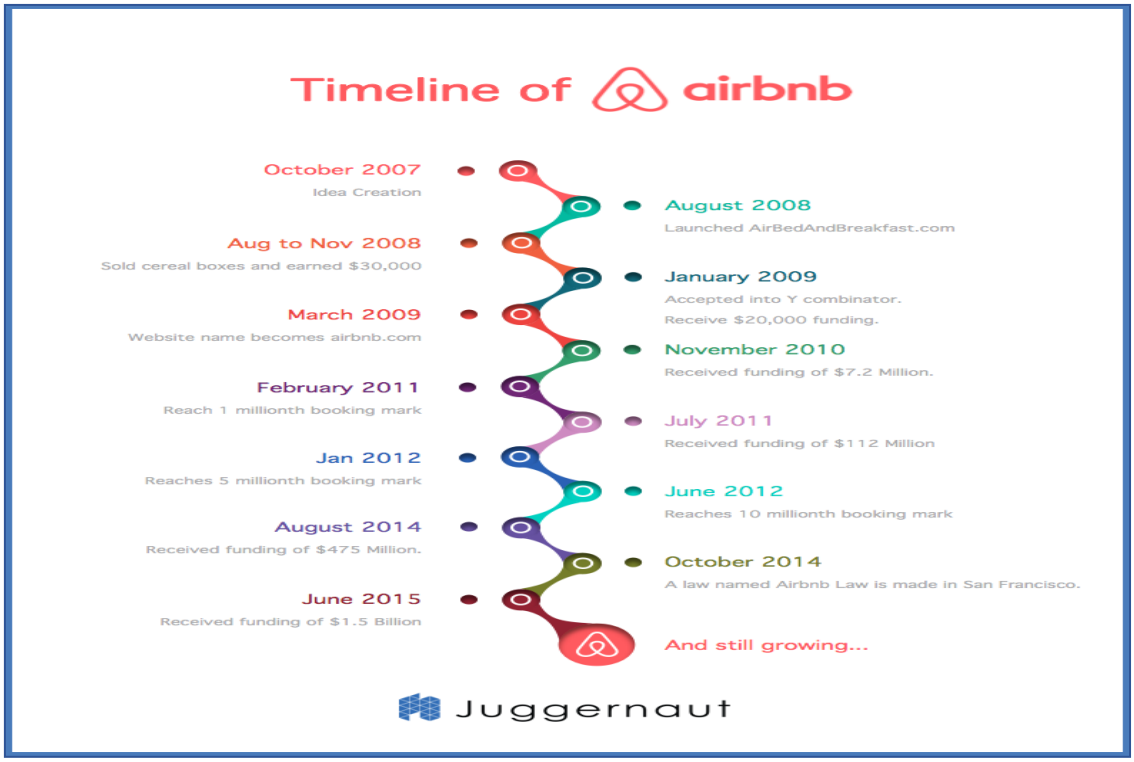
Το Airbnb είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο πλατφόρμας που κερδίζει χρήματα χρεώνοντας στους επισκέπτες μια χρέωση υπηρεσιών μεταξύ 5% και 15% της κράτησης, ενώ η προμήθεια από τους οικοδεσπότες είναι γενικά 3%.



Σχήμα 3.7: Επιχειρηματικό Μοντέλο Airbnb (**Πηγή:** https://fourweekmba.com/airbnb-business-model)

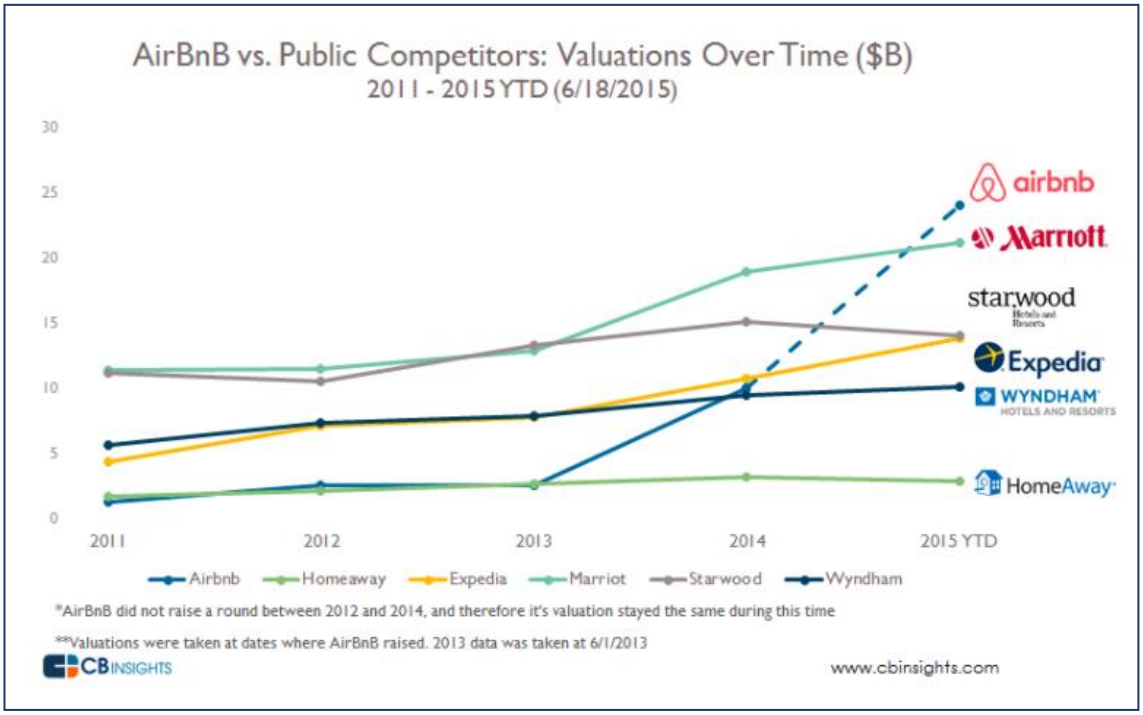
Η Airbnb έχει την ικανότητα της ψηφιακής καινοτομίας, όπως μπορούμε να δούμε από τον γρήγορο επανασχεδιασμό των προϊόντων της, παρόλο που αντιμετωπίζει σχεδόν μια κρίση ζωής ή θανάτου λόγω και της πανδημίας Covid-19. Παρόλο που η εταιρεία δεν μπορεί πραγματικά να ελέγξει την τρέχουσα κατάσταση, θα πρέπει να καταρτίσει σχέδια για την εποχή μετά το COVID-19 για να αναβιώσει την επιχείρησή της όταν όλα τελειώσουν. Θα πρέπει πρώτα να στοχεύει επισκέπτες και ταξιδιώτες που είναι πρόθυμοι να αναλάβουν περισσότερους κινδύνους βραχυπρόθεσμα.

Στη συνέχεια, μπορεί να εκπαιδεύσει τον κόσμο ότι τα προϊόντα του είναι ασφαλή. Θα πρέπει να αξιοποιεί την ανάλυση δεδομένων για να παρέχει στατιστικά στοιχεία και πληροφορίες σχετικά με το επίπεδο κινδύνων που σχετίζονται με ασθένειες. Θα πρέπει να αναπτύξει εργαλεία αξιολόγησης που μπορούν να μετρήσουν την καθαριότητα και την υγιεινή των ενοικιαζόμενων σπιτιών από απόσταση. Το μέλλον του κόσμου, πόσο μάλλον η τουριστική βιομηχανία, είναι απρόβλεπτο, αλλά όσοι επινοήσουν τις περισσότερες ψηφιακά καινοτόμες ιδέες θα επιβιώσουν. Σύμφωνα με τις πληροφορίες που δημοσίευσε η Statista (2019), 33,9 εκατομμύρια άτομα στις Ηνωμένες Πολιτείες έχουν χρησιμοποιήσει το AirBnB και εκτιμάται ότι 45,6 εκατομμύρια άτομα θα χρησιμοποιήσουν το AirBnB έως το 2022. Η παρακάτω εικόνα δείχνει πώς η Airbnb αναπτύσσεται ως κορυφαία πλατφόρμα φιλοξενίας.



Εικόνα 3.8: Η ανάπτυξη της Airbnb
(**Πηγή:** https://getpaidforyourpad.com/blog/the-airbnb-founder-story)

Ως αποτέλεσμα της τεχνολογικής καινοτομίας, η Airbnb παρέχει την ευκαιρία να φέρει σε επαφή τους οικοδεσπότες με τους και επισκέπτες αντί να τους απομονώσει.



Εικόνα 3.9: Airbnb vs δημόσιους ανταγωνιστές: αποτιμήσεις με την πάροδο του χρόνου (2011-2015) (**Πηγή:** http://lumosbusiness.com/business-model-innovation-airbnb)

3.8.2 Οικολογία Διαδικτύου της Airbnb

Ο Looi (2001) επισημαίνει ότι η οικολογία του Διαδικτύου είναι να αντικατοπτρίζει ένα οργανωμένο σύστημα όπου ένας οργανισμός εξαρτάται από την τεχνολογία πληροφοριών για τη διατήρηση ή τη βελτίωση της λειτουργίας του και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η Airbnb, ως κορυφαία πλατφόρμα στον κλάδο της κοινής οικονομίας, παρέχει μια ποικιλία δωματίων και χώρων στους πελάτες. Είναι σημαντικό ότι η Airbnb αντιμετώπισε διαφορετικούς ανταγωνιστές και συνεργάτες τόσο στον ταξιδιωτικό όσο και στον ξενοδοχειακό τομέα. Οι σημαντικότεροι ανταγωνιστές είναι εταιρείες όπως: Tripping, HomeToGo, FlipKey, HomeAway, VRBO, HouseTrip και VayStay καθώς και VacayHero. Όλοι ανταγωνίζονται για περιορισμένο μερίδιο αγοράς. (https://www.arin2610.net.au/2020/12/14/airbnb%EF%BC%9A-digital-transformation-in-hotel)

Η Airbnb αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό. Οι κύριοι συνεργάτες και προμηθευτές της Airbnb είναι ξενοδοχεία και μεμονωμένες οικογένειες. Τόσο τα ξενοδοχεία όσο και τα άτομα μπορούν να δημιουργήσουν μια στρατηγική εταιρεία με την Airbnb για να προσφέρουν στους ταξιδιώτες μια τοπική εμπειρία. Προς το παρόν, η Airbnb έχει μια τεράστια παγκόσμια παρουσία σε περισσότερες από 190 χώρες και πάνω από 34.000 πόλεις, και το σημαντικότερο, περισσότερες από 1 εκατομμύριο καταχωρίσεις παρέχονται στους πελάτες, ώστε να βρουν εύκολα αυτό που ψάχνουν (Airbnb, 2020).
Ταυτόχρονα, η Airbnb δίνει στους επισκέπτες τη δυνατότητα να επιλέξουν τη διαμονή τους ανάλογα με τις προτιμήσεις τους. Τα ξενοδοχεία έχουν περισσότερη προθυμία να δημιουργήσουν συνεργασία με την Airbnb, έτσι ώστε η Airbnb να διευρύνει εύκολα το μέγεθος της αγοράς της και να επιτύχει ένα μεγάλο αναπτυξιακό δυναμικό σε όλο τον κόσμο. Ωστόσο, πιθανές προκλήσεις, όπως διαρροή απορρήτου και ατομική ασφάλεια, απειλούν τη δημόσια εικόνα και τη φήμη της. Ως αποτέλεσμα, κυβερνήσεις και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί διαφόρων χωρών, όπως η Αυστραλιανή Ένωση Ξενοδόχων, είναι το κλειδί για τη ρύθμιση της Airbnb. Οι τηλεπικοινωνίες και οι αεροπορικές εταιρείες, όπως το Optus και η Virgin America, είναι σημαντικές για την προώθηση της ανάπτυξής της. Επιπλέον, τέτοιοι συνεργάτες όπως η American Express και η Apple Pay συμβάλλουν στην ενίσχυση της απόδοσής της και παρέχουν οικονομικές ενισχύσεις. Η παρακάτω εικόνα δείχνει την οικολογία διαδικτύου της Airbnb:

Εικόνα 3.10: Οικολογία διαδικτύου της Airbnb

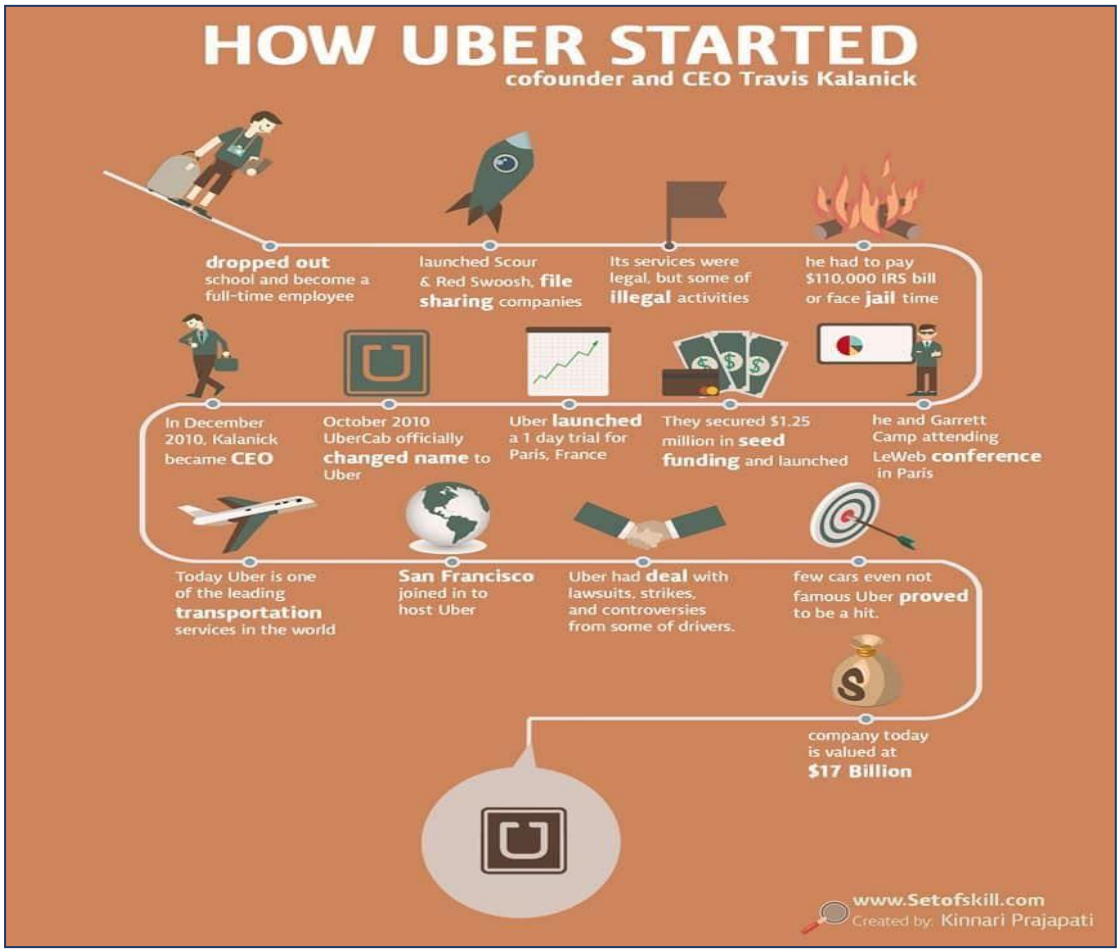
(**Πηγή:** https://www.arin2610.net.au/2020/12/14/airbnb%EF%BC%9A-digital-transformation-in-hotel)

3.9 Μελέτη Περίπτωσης – Uber

Το UBER θεωρείται ως ο πιο έξυπνος τρόπος για να μετακινηθεί κάποιο άτομο. Με ένα πάτημα ενός κουμπιού έρχεται ένα αυτοκίνητο απευθείας σε αυτόν που το ζήτησε. Ο οδηγός ξέρει ακριβώς πού να πάει. Και η πληρωμή είναι χωρίς μετρητά. Η Uber είναι ηλεκτρονική πλατφόρμα η οποία παρέχει στον χρήστη τη δυνατότητα, αφού έχει φορτώσει την αντίστοιχη εφαρμογή στο smartphone του, να παραγγείλει υπηρεσία αστικής μεταφοράς στις πόλεις που εξυπηρετούνται. Η εφαρμογή αναγνωρίζει το γεωγραφικό στίγμα του χρήστη και αναζητεί τους πλησιέστερους διαθέσιμους οδηγούς. Μόλις ένας οδηγός δεχθεί να εκτελέσει τη μεταφορά, η εφαρμογή ενημερώνει τον χρήστη, εμφανίζει το προφίλ του οδηγού και αναγράφει μια εκτιμώμενη τιμή για τη διαδρομή μέχρι τον προορισμό που έχει δηλώσει ο χρήστης. Με το πέρας της μεταφοράς, το ποσό του κομίστρου χρεώνεται αυτομάτως στην πιστωτική κάρτα της οποίας τα στοιχεία δίνει υποχρεωτικά ο χρήστης με την εγγραφή του στο σύστημα. Η εφαρμογή παρέχει επίσης δυνατότητα αξιολόγησης: οι οδηγοί και οι επιβάτες μπορούν να βαθμολογήσουν οι μεν τους δε. Μέση βαθμολογία χαμηλότερη από κάποιο όριο ενδέχεται να επισύρει αποκλεισμό από την πλατφόρμα. Στο πλαίσιο της λεγόμενης υπηρεσίας UberPop, ιδιώτες οδηγοί, που δεν είναι επαγγελματίες, αναλαμβάνουν με τα δικά τους οχήματα τη μεταφορά των επιβατών.
(https://www.taxheaven.gr/news/34935/h-hlektronikh-platforma-uber-an-kai-kainotomos-syllhpsh-aptetai-toy-tomea-twn-metaforwn-opote-mporei-pragmati-h-uber-na-ypoxreoytai-na-katexei-tis-adeies-kai-tis-egkriseis-poy-apaitoyntai-apo-to-eoniko-dikaio)

Το 2009, λανσάρεται η πλατφόρμα του UberCab, ενώ το 2010 ξεκινάει η επίσημη λειτουργία της με μόλις 3 αυτοκίνητα στο San Francisco. Το Uber είναι πλέον διαθέσιμο σε 633 πόλεις παγκοσμίως. Πριν από την είσοδο της Uber στην αγορά δημόσιων μεταφορών (το 2009), η υπηρεσία που παρέχεται από τα ταξί, γενικά, ήταν πολύ ανεπαρκής και ακριβή. Η είσοδος του Uber έσπασε το μονοπώλιο που είχαν οι οδηγοί ταξί σε κάθε πόλη, ιδίως στα αεροδρόμια. Η μοναδική καινοτομία της Uber για τη δημιουργία μιας εφαρμογής στην οποία η προσφορά και η ζήτηση υπηρεσιών μεταφοράς μπορούν να καλυφθούν μέσω μιας ψηφιακής πλατφόρμας, ενσωματώνει τον τρόπο με τον οποίο μια παραδοσιακή βιομηχανία μπορεί να διαταραχθεί από μέρα σε νύχτα.

Στην πορεία της Uber ακολούθησαν ακόμη 16 επενδυτικοί κύκλοι που εκτόξευσαν την αξία της. Οι υπηρεσίες της Uber είναι: το UberX, το UberRUSH, το UberPOOL, το UberEATS και το UberCargo. Στην Ελλάδα οι υπηρεσίες της είναι: UberTAXI και το UberX. (http://slideplayer.gr/slide/13936530). Παρόλο που η Uber δεν έχει ακόμη κέρδη, έχει ανώτατο όριο αγοράς 72 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ, κάτι που αποτελεί απόδειξη του τρόπου με τον οποίο η επενδυτική κοινότητα αναγνωρίζει το επιχειρηματικό μοντέλο και τις δυνατότητες της Uber. Αντίθετα, οι παραδοσιακές υπηρεσίες ταξί βρίσκονται σε παρακμή ή/και προσπαθούν να προσαρμόσουν τις υπηρεσίες τους στη νέα πραγματικότητα του σκληρού ανταγωνισμού από την Uber και τώρα άλλους παρόχους εφαρμογών (Lyft).



Εικόνα 3.11: Πως ξεκίνησε η UBER

(**Πηγή:** https://ebpearls.com.au/uber-case-study)

3.9.1 Ανάπτυξη

Υπάρχουν 75 εκατομμύρια ενεργοί πελάτες Uber σε όλο τον κόσμο και είναι τώρα διαθέσιμο σε περισσότερες από 80 χώρες παγκοσμίως. Οι υπηρεσίες ταξί τείνουν να

είναι τοπικές και επομένως δεν έχουν οικονομίες κλίμακας, τις οποίες μπορούν να αξιοποιήσουν. Οι οδηγοί ταξί έχουν μειώσει τα ποσοστά τους και έχουν βελτιώσει σημαντικά τις υπηρεσίες τους (στο βαθμό εμφύτευσης νέων υπηρεσιών εφαρμογών) σε μια προσπάθεια να ξεπεράσουν τον ανταγωνισμό της Uber.

Πάνω από 3 εκατομμύρια άνθρωποι οδηγούν μέσω της Uber και ο μέσος οδηγός Uber κερδίζει 364 USD ανά μήνα. Αυτές ήταν θέσεις εργασίας που δεν υπήρχαν προηγουμένως. Αντίθετα, η πλειονότητα των οδηγών ταξί σε όλο τον κόσμο έχουν μεγαλύτερους εργασιακούς περιορισμούς λόγω των πολιτικών της ένωσης, γεγονός που καθιστά το εργατικό δυναμικό τους ξεπερασμένο.

Το μέλλον για την Uber περιλαμβάνει επίσης το ρόλο στην υιοθέτηση έξυπνων ψηφιακών στρατηγικών για τις πόλεις. Σίγουρα, η μεταφορά είναι ένας από τους βασικούς τομείς ενδιαφέροντος για τις πόλεις καθώς αναζητούν ψηφιακές λύσεις σε προβλήματα, όπως συνεχώς αυξανόμενοι χρόνοι μετακίνησης και κυκλοφοριακή συμφόρηση. Δεδομένης της φύσης της βιομηχανίας δημόσιων μεταφορών, η συνεχής ανάπτυξη της Uber σε αυτόν τον τομέα θα περιλαμβάνει σχέσεις με ρυθμιστικές αρχές και κυβερνητικά όργανα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει συνεργασία με άλλα πρακτορεία διαμετακόμισης για κοινή χρήση και ανάλυση δεδομένων που μπορούν να βοηθήσουν τους σχεδιαστές να σχεδιάσουν και να βελτιστοποιήσουν τις διαδρομές λεωφορείων ή να αποφασίσουν πού θα τοποθετήσουν τα σημεία pick-up ή/και σημεία drop-off του Uber. Καθώς πλησιάζει η εποχή των οχημάτων χωρίς οδηγό, η συμβολή εταιρειών όπως η Uber (η οποία θα αντιπροσωπεύει σημαντικό μέρος αυτών των αυτοκινήτων) θα είναι απαραίτητη για τους

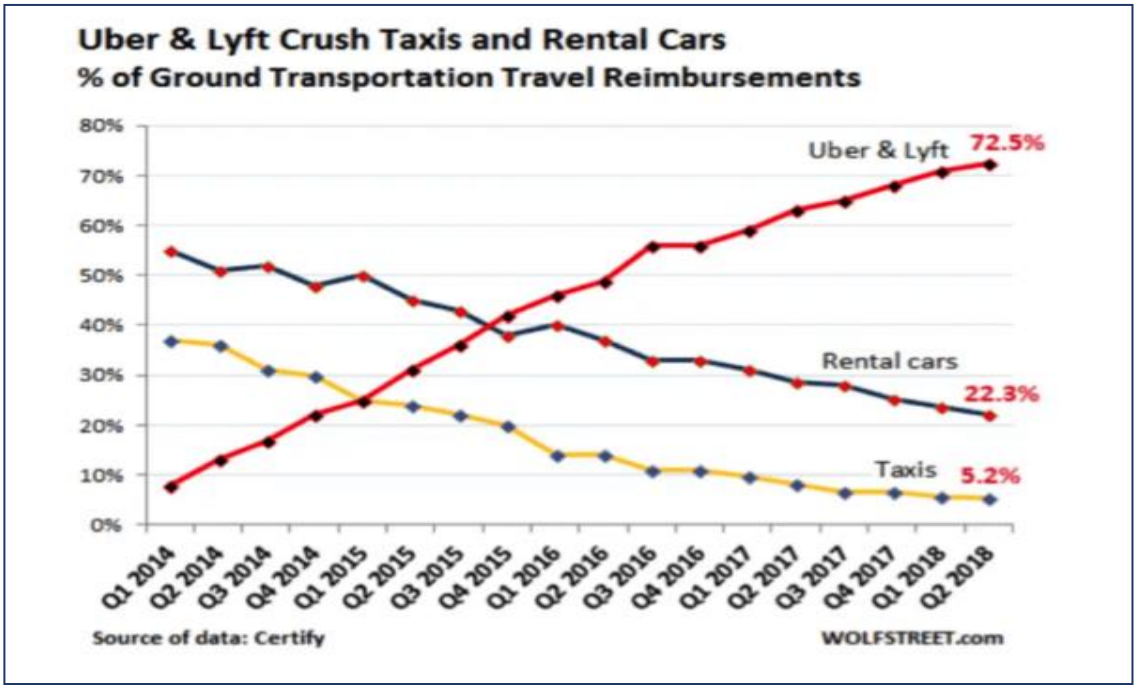
δήμους και τους πολεοδόμους που καθορίζουν τους μελλοντικούς κανόνες των δρόμων. (https://reports.weforum.org/digital-transformation/uber)

3.9.2 Πλεονεκτήματα της αγοράς

Η Uber είναι ένα αντίστοιχο παράδειγμα ψηφιακής πλατφόρμας στον κλάδο των μεταφορών. Η Uber αναπτύχθηκε το 2009 και φέρνει ιδιώτες οδηγούς σε επαφή με επιβάτες. Πρόκειται για μια υπηρεσία μεταφοράς επιβατών από αυτοματοποιημένα οχήματα χωρίς οδηγό. Το 2016 η εταιρεία “Uber” εισήγαγε την υπηρεσία μεταφοράς από αυτοκινούμενα οχήματα, εξοπλισμένα με τρίτου επιπέδου αυτονομία που τους επιτρέπει να επιταχύνουν, να φρενάρουν και να οδηγούν από μόνα τους. Στο μέλλον, δεν θα απαιτείται καθόλου η παρουσία οδηγού.

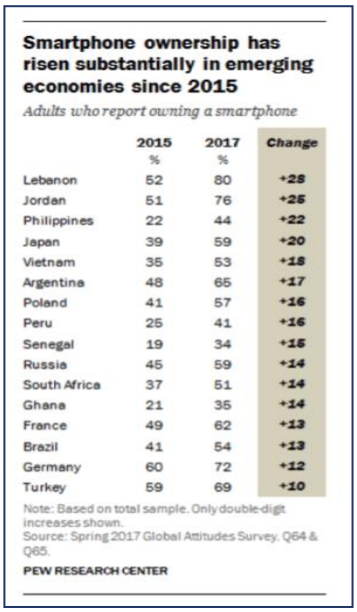
Η Uber εκμεταλλεύεται την έλλειψη ρύθμισης υπηρεσιών ψηφιακής μετάδοσης στην πλειονότητα των χωρών όπου δραστηριοποιείται, αυτό τους βοήθησε να έχουν μεγαλύτερα άλματα στο μερίδιο αγοράς τους (Εικόνα 3.11). Είναι προς το συμφέρον της Uber να αφιερώσει πόρους (οικονομικούς και ανθρώπινους) για να αναπτύξει και να ασκήσει πιέσεις στη βιομηχανία που λειτουργούν προς όφελός τους. Αντιθέτως, οι υπηρεσίες ταξί έχουν ιστορική πολιτική εξάρτηση από την κυβέρνηση λόγω της δυναμικής τους στην ένωση, γεγονός που τους δίνει ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Εκτός από αυτό, η ιδιοκτησία των smartphone αυξάνεται στις αναδυόμενες οικονομίες, γεγονός που τους δίνει επιπλέον πλεονέκτημα στη διείσδυση στην αγορά τους (Εικόνα 3.12 και Εικόνα 3.13) σε πολλές από τις χώρες όπου λειτουργούν. Η Uber είχε ένα πρώτο πλεονέκτημα μετακίνησης, επιτρέποντάς της να φτάσει το 75% του μεριδίου της αγοράς στον κλάδο των εξορμήσεων στις ΗΠΑ. Ωστόσο, αυτό το μερίδιο αγοράς τείνει να μειωθεί, καθώς υπάρχουν νεοεισερχόμενοι στην αγορά και η αγορά θα αρχίσει να ενοποιείται, γεγονός που θα έχει ευεργετικό αντίκτυπο για τους χρήστες, καθώς θα μειώσει το κόστος των διαδρομών.



Εικόνα 3.11: Uber & Lyft, ταξί και ενοικιαζόμενα αυτοκίνητα

(**Πηγή:** https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/uber-vs-taxi)



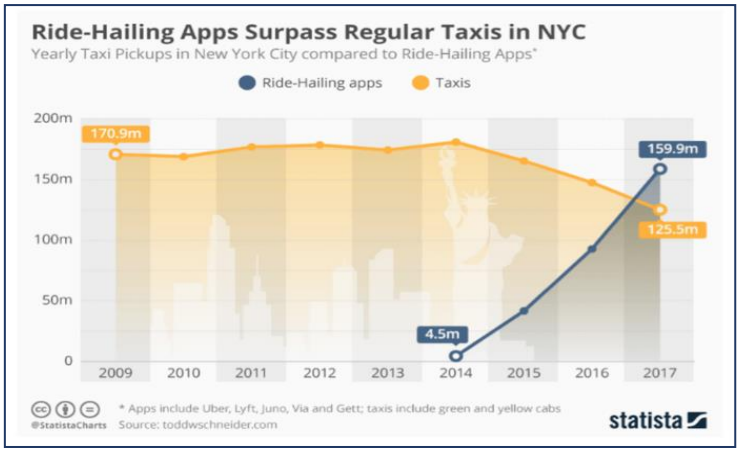
Smartphone ownership has risen substantially in emerging economies since 2015

Adults who report owning a smartphone

	2015 %	2017 %	Change
Lebanon	52	80	+28
Jordan	51	76	+25
Philippines	22	44	+22
Japan	39	59	+20
Vietnam	35	53	+18
Argentina	48	65	+17
Poland	41	57	+16
Peru	25	41	+16
Senegal	19	34	+15
Russia	45	59	+14
South Africa	37	51	+14
Ghana	21	35	+14
France	49	62	+13
Brazil	41	54	+13
Germany	60	72	+12
Turkey	59	69	+10

Note: Based on total sample. Only double-digit increases shown.
Source: Spring 2017 Global Attitudes Survey. Q64 & Q65.

PEW RESEARCH CENTER



(**Πηγή:** https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/uber-vs-taxi)

3.9.3 Πρόταση αξίας για πελάτες και οδηγούς

Πελάτες:

- Δεν χρειάζεται να περιμένουν για μεγάλο διάστημα να αναζητήσουν ταξί.
- Δωρεάν βόλτες σε ορισμένες περιπτώσεις και εκπτώσεις ανά διαστήματα.

- Οι τιμές είναι χαμηλότερες από τους κανονικούς ναύλους.
- Οι πελάτες μπορούν να έχουν τον προσωπικό τους οδηγό για να ταξιδέψουν.
- Standard τιμές για ορισμένα κοινά μέρη (όπως π.χ. Αεροδρόμιο).

Οδηγούς:

- Πρόσθετη πηγή εισοδήματος
- Ευέλικτα προγράμματα εργασίας. Μπορούν να εργάζονται με μερική απασχόληση ή απλά όποτε το επιθυμούν.
- Εύκολη διαδικασία πληρωμής.
- Όσοι λατρεύουν να οδηγούν μπορούν να κερδίσουν χρήματα ενώ συνεχίζουν το χόμπι τους.
- Η Uber πληρώνει τους οδηγούς όταν είναι online, ακόμη και αν δεν λάβουν κανένα αίτημα.

Τα ***κανάλια διανομής*** είναι τα: μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media), ιστοσελίδες, εφαρμογή για κινητά Android, εφαρμογή για κινητά iOS, δημοφιλείς προορισμοί. (https://www.slideshare.net/funk97/ubers-business-model?next_slideshow=1)

3.9.4 Σύγκριση Airbnb και Uber

Εν συντομία. η σύγκριση της Airbnb και της Uber παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 3.2.

Επιχειρήσεις	Τεχνολογία	Τιμολόγηση	Τύπος Πλατφόρμας	Κύριο Δομικό Στοιχείο
AIRBNB	Χρήση τεχνολογίας τόσο για τις συναλλαγές, όσο και για την δημιουργία κοινότητας.	Βάσει της αγοράς	P2P (Peer-to-Peer)	Σχέσεις με πελάτες
UBER	Χρήση τεχνολογίας για τις συναλλαγές	Βάσει της ζήτησης	P2P (Peer-to-Peer)	Κανάλια

Πίνακας 3.2: Σύγκριση Airbnb και Uber (**Πηγή:**https://uploads-ssl.webflow.com/5d777c469faddd58092730fd/5e5fef601ce8097503618dec_Uber%20vs%20Airbnb.pdf)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3ΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Abou-Shouk, M., Megicks, P. & Lim, W. (2013). Internet Adoption by Travel Agents: a Case of Egypt. International Journal of Tourism Research. 15(3):298-312. DOI: 10.1002/jtr.1876.

Alalwan, A.A., Rana, N.P., Dwivedi, Y.K., & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. Telematics and Informatics [in press].

Al-Msallam, S., & Alhaddad, A. (2016). The Effects of Social Media Marketing In the Hotel Industry: Conceptual Model for Development of an Effective Online Community. International Journal of Business and Management Invention. 5(7). 1-12.

Amit, R. & Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. Strategic Management Journal Vol. 22. Pp 493-520.

Autio, E., (2017). Policy Brief: Digitalisation, Ecosystems, Entrepreneurship and Policy. Technical Report. Pp. 1-11. Available at: https://www.researchgate.net/publication/321944724_Digitalisation_ecosystems_entrepreneurship_and_policy

Bocarando, J. C., Perez, J. & Ovando, C. (2017). Tourism SMEs in a Digital Environment: Literature Review. European Scientific Journal. Vol. 13 (28). Pp 429-451. DOI: 10.19044/esj.2017.v13n28p429

Boyd, D. & Ellison N. (2007). Social Network Sites: Definition, History and Scholarship. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x.

Browning, V.S.K., & Sparks, B.A. (2013). The Influence of Online Reviews on Consumers' Attributions of Service Quality and Control for Service Standards in Hotels. Journal of Travel & Tourism Marketing. 30(1-2). 23-40

Buhalis, D. (2003). eTourism: Information Technology for Strategic Management. Pearson (Financial Times/Prentice Hall).

Buhalis, D. & Deimezi, O. (2004). E-tourism Development in Greece: Information Communication Technologies Adoption for the Strategic Management of Greek Tourism Industry. Tourism and Hospitality Research. 5(2): 103-130.

Chiware E. R. T., Dick A. L. (2008). The Use of ICTs in Namibia's SME Sector to Access Business Information Services. The Electronic Library. Vol.: 26(2). pp. 145–157.

Cordeiro, A. S. & Vieira, F. D. (2012). Berriers to Innovation in SMEs: An International Comparison. II Conferência Internacional de Integração do Design. Engenharia e Gestão para a inovação. Florianópolis, SC. Brasil. pp. 21-23.

Dixit, M., Belwal, R. & Singh, G. (2012). Online tourism and travel-analyzing trends from marketing perspective.

Dogac, A., Laleci, G., & Kabak, Y. (2004). Enriching ebXML Registries with OWL Ontologies for Efficient Service Discovery. DOI: 10.1109/RIDE.2004.1281705. Boston. USA.

Dredge, D. et al., (2018). Digitalisation in Tourism: In-depth analysis of challenges and opportunities. Low Value procedure GRO-SME-17-C-091-A for Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises (EASME) Virtual Tourism Observatory. Aalborg University. Copenhagen.

Felicen, S.S., & Ylagan, A.P. (2016). Effects of Computer Reservation System in the Operations of Travel Agencies. Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research. 4(4). 23-28.

Fotanti, M. N. & Suyadnya, I. W. (2015). Beyond User Gaze: How Instagram Creates Tourism Destination Brand?. Procedia – Social and Behavioral Sciences. Vol 221. pp. 1089-1095.

Fung-So, K.K., King, C., Sparks, B.A., & Wang, Y. (2013). The influence of customer brand identification on hotel brand evaluation and loyalty development. International Journal of Hospitality Management. 34, 31-41.

Gratzer, M., Winiwarter, W. & Werthner, H. (2014). State of the Art in eTourism. Research Gate.

Guttentag, D. (2015). Airbnb: Disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. Current Issues in Tourism. 18(12): 1-26. DOI: 10.1080/13683500.2013.827159

Gretzel, U. et al. (2015). Smart Tourism: Foundations and Development. Electron Markets Vol. 25. pp. 179-188. DOI: 10.1007/s12525-015-0196-8.

Intan Salwani, M. et al., (2009). E-commerce usage and business performance in the Malaysian tourism sector: empirical analysis. Information Management & Computer Security. Vol. 17. Issue: 2. pp.166-185.

Jensen, H. V., Tofalleti, S., Thornley, C. & Murnane, S. (2016). Digital Skills for SMEs: get inspired now! Project Report. European Commission. Brussels. Retrieved December 10. 2018 from: https://digital.di.dk/SiteCollectionDocuments/Publikationer/DigitalskillsforSMEs.pdf.

Kärcher, K. (1996). The Four Global Distribution Systems in the Travel and Tourism Industry. Electronic Markets. 6(2). 20-24.

Kawa Arkadlusz (2019). Dark Side of Digital Transformation in Tourism. Institute of Logistics and Warehousing (ILIM). DOI:10.1007/978-3-030-14802-7_44

Khan, M. S., Woo, M., Nam, K. & Chathoth, P. K. (2017). Smart City and Smart Tourism: A Case of Dubai. Sustainability. 9 (2279). pp. 1-24. Doi:10.3390/su9122279

Lappas, T., Sabnis, G., & Valkanas, G. (2016). The Impact of Fake Reviews on Online Visibility: A Vulnerability Assessment of the Hotel Industry. Information Systems Research. Articles in Advance. 1-22.

Looi, C.K. (2001). Enhancing learning ecology on the Internet. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1365-2729.2001.00155.x

Mamaghani, F. (2009). Impact of E-commerce on travel and Tourism Industry: An Historical Analysis. International Journal of Management. Vol. 26 (3). pp. 365-376.

Mbuyisa, B. & Leonard, A. (2017). The Role of ICT Use in SMEs Towards Poverty Reduction: A Systematic Literature Review. Journal of International Development. Vol 29, pp. 159–197.

Mikhalkina, T. & Cabantou, L. (2015). Business Model Innovation: How Iconic Business Models Emerge. Academy of Management Annual Meeting Proceedings. 33(1):59-95. DOI: 10.1108/S0742-332220150000033024.

Minazzi, R. (2010). Hotel Classification Systems: A Comparison of International Case Studies. Acta Universitatis Danubius: Oeconomica. 6(4). 64-86.

Najda-Janoszkan, M. & Kopera, S. (2014). Exploring Barriers to Innovation in Tourism Industry – The Case of Southern Region of Poland. Procedia: Social and Behavioral Sciences, vol. 110. pp. 190-201.

Oliveira, T. & Martins, M. Rosario Oliveira (2010). Firms Patterns of e-Business Adoption: Evidence for the European Union27.

Pitoska, E. (2013). E-Tourism: The Use of Internet and Information and Communication Technologies in Tourism: The Case of Hotel Units in Peripheral Area. Tourism in Southern and Eastern Europe. pp. 335-344.

Radulovic, M., et al. (2013). The emergence of lipid droplets in yeast: current status and experimental approaches. Curr Genet 59(4):231-42. Published on: https://www.yeastgenome.org/reference/S000155214

Ryan, D. & Jones, C. (2009). Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation. London. Philadelphia: Kogan Page.

Schulz, A. (1996). The Role of Global Computer Reservation Systems in the Travel Industry Today and in the Future. Electronic Markets. 6(2). 17-20.

Sion, B., Mihălcescu, C., & Mărginean, A. (2013). The passage from airline reservation systems to global distribution systems. Retrieved from: ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rau/jisomg/Su13/JISOM-SU13-A10.pdf.

Seric, M., Gil-Saura, I., & Ruiz-Molina M.E. (2014). How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry. International Journal of Hospitality Management. 39. 144-156.

Seth, G. (2012). Analyzing the Effects of Social Media on the Hospitality Industry. UNLV Theses. Dissertations, Professional Papers, and Capstones. 1346. Retrieved from: http://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/1346 33.

Stokes, D. (2013). Cognitive Penetrability of Perception. DOI: https://doi.org/10.1111/phc3.12043.

Theocharis, N. (2006). Reservation systems in tourist sector. Retrieved from: http://traveldailynews.gr/pdf/Epth3/NikosTheoharis.pdf.

Thomas, R., Shaw, G., & Page S. (2011). Understanding Small Firms in Tourism: A Perspective on Research Trends and Challenges. Tourism Management. 32(5):963-976. DOI: 10.1016/j.tourman.2011.02.003.

Verma, R., Stock, D., & McCarthy, L. (2012). Customer Preferences for Online, Social Media and Mobile Innovations in the Hospitality Industry. Cornell Hospitality Quarterly. 53(3). 183-186.

Wang, J., Wang, M. & Wu, J. (2013). Empirical Study on Flow Experience in China Tourism ECommerce Market. Journal of Industrial Engineering and Management Vol. 8(2). pp. 349-364.

Xiang, Z. (2018). From Digitalization to the Age of Acceleration: On Informational Technology and Tourism. Tourism Management Perspectives (25). pp. 147-150. Elsevier Ltd.

Yazdanifard, R. & Yee, C. (2014). How Customer Perception Shape Online buying Decision. Global Journal of Management and Business Research. Vol. 14. Issue 2:12-20.

Zhang, K.Z.K., Benyoucef, M., & Zhao, S.J. (2016). Building brand loyalty in social commerce: The case of brand microblogs. Electronic Commerce Research and Applications. 15. 14-25.

Ηλεκτρονικές Πηγές

Adioma Blog https://blog-origin.adioma.com/how-airbnb-started-infographic/

Arin2610-InternetTransformations https://www.arin2610.net.au/2020/12/14/airbnb%EF%BC%9A-digital-transformation-in-hotel

Checkfront https://www.checkfront.com/what-is-an-online-booking-system

Codete https://codete.com/blog/digital-transformation-in-travel-industry

Datumize

https://blog.datumize.com/top-7-digital-transformation-trends-in-the-travel-industry

Digital Initiative | Harvard Business School

https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/watch-out-airbnb-is-near-by

Digital Initiative | Harvard Business School

https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/uber-vs-taxi

EB Pearls https://ebpearls.com.au/uber-case-study

FOUND.ATION

https://thefoundation.gr/innovation-platform/research-publications/digital-transformation-in-greece)

FourWeekMBA https://fourweekmba.com/airbnb-business-model/

Free Inquiry https://www.freeinquiry.gr/articles/erevnes/uber/4592.html

Get Paid for your pad

https://getpaidforyourpad.com/blog/the-airbnb-founder-story)

Lumos Business Modelling

http://lumosbusiness.com/business-model-innovation-airbnb)

SlidePlayer http://slideplayer.gr/slide/13936530

SlideShare

https://www.slideshare.net/funk97/ubers-business-model?next_slideshow=1

Tax Heaven

https://www.taxheaven.gr/news/34935/h-hlektronikh-platforma-uber-an-kai-kainotomos-syllhpsh-aptetai-toy-tomea-twn-metaforwn-opote-mporei-pragmati-h-uber-na-ypoxreoytai-na-katexei-tis-adeies-kai-tis-egkriseis-poy-apaitoyntai-apo-to-eoniko-dikaio

Uber vs Airbnb: key takeaways from ECJ's case law

https://uploadsssl.webflow.com/5d777c469faddd58092730fd/5e5fef601ce8097503618dec_Uber%20vs%20Airbnb.pdf

Wikipedia https://en.wikipedia.org/wiki/Global_distribution_system

World Economic Forum https://reports.weforum.org/digital-transformation/uber

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ FIDELITY TRAVEL

4.1 Εισαγωγή

Στα κεφάλαια 4 και 5 της παρούσας εργασίας, κύριο μέλημά μας είναι να εφαρμόσουμε τη θεωρία και τις έρευνες που αναφέραμε στα προηγούμενα κεφάλαια στην πράξη, σε μια πραγματική τουριστική επιχείρηση. Για να μπορέσουμε όμως να προσεγγίσουμε το θέμα του ψηφιακού μετασχηματισμού σε μια οποιαδήποτε επιχείρηση, μας είναι απαραίτητη η ανάπτυξη στρατηγικής. Με τον όρο «στρατηγική» εννοούμε το σύνολο των αποφάσεων και ενεργειών που λαμβάνει και εφαρμόζει μια επιχείρηση, έχοντας ως στόχο την επίτευξη των σκοπών που η ίδια έχει θέσει με βάση το όραμα και την αποστολή που έχει ορίσει. Η ανάπτυξη στρατηγικής είναι απαραίτητη για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου, καθώς μέσω της στρατηγικής θέτονται κατευθύνσεις προκειμένου να επιτευχθεί η αποστολή της επιχείρησης αλλά και για την ικανοποίηση των stakeholders της επιχείρησης, συμβάλλει στην καλύτερη διαχείριση των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης για την επίτευξη των σκοπών της, οριοθετεί την επιχείρηση ως προς τον ανταγωνισμό καθώς επίσης είναι και εκείνη που μπορεί να επιφέρει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4.1.1 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο διαχειριστικών αποφάσεων και δράσεων που βοηθούν στον προσδιορισμό της μακροπρόθεσμης απόδοσης ενός οργανισμού (Wheelen & Hunger & Hoffman & Bamford, 2017). Ουσιαστικά, μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ θα πάρουμε απαντήσεις σε κάποια βασικά ερωτήματα για την επιχείρηση όπως το που βρίσκεται η επιχείρηση τώρα και ποια κατάσταση αντιμετωπίζει, που θέλει να βρεθεί αλλά και πως θα φτάσει στο επιθυμητό σημείο.

Λαμβάνοντας υπόψη το βασικό μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ μπορούμε να διακρίνουμε το στρατηγικό μάνατζμεντ σε τέσσερις φάσεις:

- Ανάλυση Περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση Στρατηγικής
- Υλοποίηση Στρατηγική

- Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής

4.1.2 Ανάλυση Περιβάλλοντος

Πριν ξεκινήσουμε να διαμορφώνουμε στρατηγική για την επιχείρησή μας θα πρέπει πρώτα να κατανοήσουμε πλήρως τη δομή του περιβάλλοντος (εξωτερικό και εσωτερικό) στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται και τις πτυχές αυτού που επιδρούν στην επιχείρηση.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει τους εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι την επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα, ενώ η επιχείρηση μπορεί να επέμβει ελάχιστα ή και καθόλου σε αυτούς. Μια επιχείρηση επηρεάζεται άμεσα από τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, τους μετόχους, τους εργαζόμενους, την κυβέρνηση, την τοπική κοινωνία, τους πιστωτές και τις ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος. Ενώ έμμεσα επηρεάζεται από την τεχνολογία και τις διεθνείς τάσεις, το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον καθώς και το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον.

Από την άλλη πλευρά, το εσωτερικό περιβάλλον, αφορά τους εσωτερικούς παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνονται από την ίδια την επιχείρηση και συμβάλλουν στην ανάπτυξή της, όπως η κουλτούρα της επιχείρησης, η δομή καθώς και οι πόροι που διαθέτει. Μέσω της διαδικασίας του προσδιορισμού του περιβάλλοντος της επιχείρησης μπορούμε να εντοπίσουμε τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (S.W.O.T. Analysis), στοιχεία απαραίτητα για να προσδιορίσουμε το που βρίσκεται η επιχείρησή μας τώρα όπως αναφέραμε και παραπάνω. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε εκτενέστερα το περιβάλλον της επιχείρησης Fidelity Travel, έχοντας ως στόχο να περάσουμε έπειτα στο επόμενο βήμα το οποίο είναι η διαμόρφωση στρατηγικής.

4.1.3 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής, η επόμενη φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ, αποτελεί την πρόοδο από τη έρευνα και την ανάλυση προς την λήψη αποφάσεων και παρέχει στην επιχείρησή μας τα κριτήρια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνει:

- Τον προσδιορισμό της αποστολή της επιχείρησης, η οποία είναι στην ουσία και ο λόγος ύπαρξής της,
- τον καθορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης,

- τον εντοπισμό αδυναμιών που επηρεάζουν την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτυχθεί, και,
- τον καθορισμό των στόχων που θα προκύψουν από τις δράσεις που έχουμε σχεδιάσει και τον καθορισμό κατευθυντήριων γραμμών πολιτικής της επιχείρησης.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να διακριθεί σε τρείς κατηγορίες:

- Την επιχειρηματική στρατηγική (Corporate Strategy), η οποία καθορίζει το πεδίο δράσης της επιχείρησης με βάση τους τους κλάδους και τις αγορές στις οποίες η επιχείρηση ανταγωνίζεται.
- Την επιχειρησιακή στρατηγική (Business Strategy), η οποία ορίζει το πως θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση σε έναν συγκεκριμένο κλάδο ή αγορά.
- Την λειτουργική στρατηγική (Functional Strategy), η οποία ασχολείται με την ανάπτυξη των πόρων της επιχείρησης σε λειτουργικό επίπεδο.

4.1.4 Υλοποίηση Στρατηγικής

Μετά τη διαμόρφωση στρατηγικής, τη σκυτάλη παίρνει η υλοποίηση της στρατηγικής, η διαδικασία μέσω της οποίας εφαρμόζουμε στην επιχείρησή μας τις στρατηγικές αλλά και τις πολιτικές που καθορίσαμε στην προηγούμενη διαδικασία. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω κάποιον προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Τα προγράμματα είναι οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν έτσι ώστε να υλοποιηθεί η διαμόρφωση στρατηγικής. Οι προϋπολογισμοί, αναλύουν από χρηματοοικονομική σκοπιά τις ενέργειες που εμπεριέχονται στα προγράμματα και μας γνωστοποιούν τα οφέλη αλλά και τα κόστη των προγραμμάτων αυτών. Και τέλος, οι διαδικασίες, είναι τα βήματα τα οποία περιγράφουν τον τρόπο πραγματοποίησης των ενεργειών αυτών.

4.1.5 Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής

Η τέταρτη και τελευταία φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ, η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής που καθορίσαμε και υλοποιήσαμε στις προηγούμενες φάσεις, είναι η διαδικασία μέσω της οποίας λαμβάνονται υπόψη τα αποτελέσματα όλων των ενεργειών έτσι ώστε να συγκριθούν με τα επιθυμητά και στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν για την λήψη διορθωτικών αποφάσεων καθώς επίσης μας βοηθά να αναγνωρίσουμε κενά και αδυναμίες στον στρατηγικό μας σχεδιασμό.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, στο παρόν κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με την ανάλυση και την κατανόηση του γενικότερου περιβάλλοντος του τουριστικού γραφείου, Fidelity Travel, το οποίο επιλέξαμε για την μελέτη μας, και στη συνέχεια θα αναλύσουμε το ψηφιακό περιβάλλον του fidelitytravel.gr, έτσι ώστε στο επόμενο κεφάλαιο να διαμορφώσουμε την στρατηγική της επιχείρησης με βάση τα ευρήματά μας στο κεφάλαιο αυτό.

4.2 FIDELITY TRAVEL: Ανάλυση Περιβάλλοντος

Το τουριστικό γραφείο Fidelity Travel ιδρύθηκε το 1994 και μετρώντας πλέον 27 χρόνια στον χώρο των τουριστικών επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα στον κλάδο δραστηριοποίησής του, τα τουριστικά-ταξιδιωτικά γραφεία, ένα κλάδος με έντονο ανταγωνισμό στη χώρα μας δεδομένου ότι λειτουργεί ένας μεγάλος αριθμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων με χαμηλή διαφοροποίηση μεταξύ τους, αποτελεί μια εταιρεία που επεκτείνει διαρκώς τις δραστηριότητες και τις υπηρεσίες της στον τουριστικό τομέα στην Ζάκυνθο, όπου είναι και η έδρα της επιχείρησης. Οι υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα, από οργανωμένες εκδρομές και γεγονότα (events) κάθε είδους για όλους τους τουρίστες-ταξιδιώτες που επισκέπτονται την Ζάκυνθο μέχρι γάμους, υπηρεσίες μεταφοράς και ενοικίασης αυτοκινήτων, συνεργασίες με την πλειοψηφία των τοπικών καταλυμάτων κτλ.

Η εταιρεία συνεργάζεται επίσης με μικρούς αλλά και μεγάλους tour operators σε όλη την Ευρώπη έχοντας ως στόχο να αποκτήσει μια πλήρη εικόνα των αναγκών κάθε τμήματος

της αγοράς έτσι ώστε να ικανοποιεί όσο το δυνατόν καλύτερα τις ανάγκες των τουριστών που έρχονται στην Ζάκυνθο. Αυτό συντέλεσε στο να αποκτήσει η εταιρεία την απαιτούμενη γνώση και εμπειρία για τις διεθνείς αγορές, έχοντας ως αποτέλεσμα η εταιρία να αναδειχθεί στον μεγαλύτερο τουριστικό πράκτορα στην Ζάκυνθο, όπου το όνομά της είναι συνδεδεμένο με την αξιοπιστία, την οργάνωση και των επαγγελματισμό, στοιχεία ιδιαίτερα σημαντικά για κάθε επιχείρηση του κλάδου.

4.2.1 Όραμα και Αποστολή του Fidelity Travel

Όραμα του τουριστικού γραφείου Fidelity Travel αποτελεί η προώθηση και η διευκόλυνση μέσω της δράσης του ίδιου του γραφείου της βιώσιμης ανάπτυξης του τουριστικού τομέα στην χώρα μας. Ενώ η αποστολή της εταιρείας είναι η διασφάλιση της ασφάλεια και της ικανοποίησης για λογαριασμό όλων των πελατών της καθώς επίσης η δημιουργία μακροπρόθεσμων δεσμών και σχέσεων με τους πελάτες αλλά και τους προμηθευτές της. Η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον κλάδο των τουριστικών-ταξιδιωτικών γραφείων με βασική αγορά την Ζάκυνθο, όπου είναι και η έδρα της ενώ διαφοροποιείται από τις άλλες επιχειρήσεις στον κλάδο μέσω της ποικιλίας των προσφερόμενων υπηρεσιών της καθώς προσφέρει ολοκληρωμένα πακέτα διακοπών αλλά και της υψηλής ποιότητας αυτών.

4.2.2 Η Κουλτούρα του Fidelity Travel

Η κουλτούρα της εταιρείας είναι τόσο ανθρωποκεντρική, καθώς δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στους ανθρώπους της χαρακτηρίζοντάς τους ως τον πολυτιμότερο πόρο που διαθέτει και πιστεύει ότι οι γνώσεις, η εμπειρία και η αφοσίωση των ανθρώπων της αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης, όσο και πελατοκεντρική, αφού όπως διαπιστώσαμε και από την αποστολή της, κύριο μέλημα της εταιρείας είναι η ικανοποίηση των πελατών και πρωτίστως η ασφάλειά τους.

4.2.3 Ο Κλάδος Δραστηριοποίησης του Fidelity Travel

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, το τουριστικό γραφείο που μελετάμε είναι μια αμιγώς τουριστική επιχείρηση με κύριο κλάδο δραστηριοποίησης αυτόν των τουριστικών και ταξιδιωτικών γραφείων. Το μέγεθος της αγοράς των τουριστικών γραφείων εκτιμάται

σε €1.210 δισ. το 2016 και €1.260 δισ. το 2017 με σημαντικότερους παράγοντες που διαμορφώνουν την ζήτηση τουριστικών-ταξιδιωτικών γραφείων την εξέλιξη του τουρισμού π.χ. αφίξεις τουριστών, τις οικονομικές συνθήκες, τα κανάλια διανομής του τουριστικού προϊόντος και τους δημογραφικούς παράγοντες. Στην Ελλάδα το 2017 υπήρχαν καταγεγραμμένα 3.552 τουριστικά γραφεία με φυσικά καταστήματα εκ των οποίων το 24% βρισκόταν στην Αττική και 173 λειτουργούσαν μέσω Διαδικτύου, αριθμός που αναμένεται να αυξηθεί σε μεγάλο βαθμό, καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται προς το Διαδίκτυο για την προσφορά και την προώθηση των υπηρεσιών τους. Ενώ ο αριθμός απασχολούμενων σε τουριστικά πρακτορεία, σε άλλες υπηρεσίες κρατήσεων και σε συναφείς δραστηριότητες με στατιστικά στοιχεία του 2018 εκτιμάται σε 14,1 χιλιάδες. Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από αυξημένο και έντονο ανταγωνισμό λόγω του μεγάλου αριθμού μικρομεσαίων επιχειρήσεων που λειτουργούν προσφέροντας υπηρεσίες με χαμηλή διαφοροποίηση και εστιάζεται κυρίως στην ποιότητα, τις τιμές αλλά και την ευκολία απόκτησης των προσφερόμενων υπηρεσιών. Επίσης ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην αύξηση του ανταγωνισμού στον κλάδο είναι η ολοένα και μεγαλύτερη δραστηριοποίηση των τουριστικών γραφείων στον ψηφιακό κόσμο.

4.2.4 Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη του Fidelity Travel

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι μια πολυδιάστατη έννοια η οποία διαφέρει ανάλογα με το σύστημα το οποίο έχει υιοθετηθεί. Παρόλα αυτά, εταιρική διακυβέρνηση ορίζουμε το σύνολο των κανόνων που εφαρμόζουν κυρίως οι Ανώνυμες Εταιρίες και συμβάλλει στη ρύθμιση της λειτουργίας του Διοικητικού Συμβουλίου, σε σχέση με τους μετόχους της εταιρείας, με την οποία επιδιώκεται η υπεύθυνη οργάνωση, λειτουργία, διοίκηση και έλεγχος μιας εταιρείας, με στόχο την αύξηση της αξίας της και την προστασία των έννομων συμφερόντων όλων των μετόχων της.

Για αυτό τον λόγο και επειδή βοηθά στην εξασφάλιση των δικαιωμάτων όλων των εμπλεκόμενων στην επιχείρηση αποτελεί σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση όπως επίσης και η εταιρική κοινωνική ευθύνη που στην εποχή μας ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται σε τέτοιες ενέργειες. Δηλαδή ενέργειες, οι οποίες έχουν ως στόχο να συμβάλουν στην αντιμετώπιση κοινωνικών αλλά και περιβαλλοντικών ζητημάτων.

Στην περίπτωσή μας, η υπό μελέτη εταιρεία έχει περισσότερο προσωποπαγή χαρακτήρα και οι δραστηριότητες αναδιανέμονται αντίστοιχα, ενώ δεν υπάρχει ιδιαίτερη

ιεραρχία λόγω του ότι το μέγεθος της εταιρείας είναι μικρό. Όλοι οι υπάλληλοι έχουν ως προϊστάμενο τον ιδιοκτήτη της εταιρείας, τον κύριο Φιλιπποπολίτη Γιάννη, ο οποίος λαμβάνει και τις τελικές αποφάσεις ως προς τη λειτουργία της εταιρείας.

4.2.5 Οι προσφερόμενες υπηρεσίες του Fidelity Travel

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως το υπό μελέτη τουριστικό γραφείο διαθέτει μια μεγάλη γκάμα δραστηριοτήτων και υπηρεσιών που προσφέρει σε τουρίστες-ταξιδιώτες που επισκέπτονται τη Ζάκυνθο. Στη συνέχεια αναλύονται οι προσφερόμενες από τη Fidelity υπηρεσίες.

- **Οργανωμένες Εκδρομές**

  Το τουριστικό γραφείο προσφέρει οργανωμένες ομαδικές αλλά και ιδιωτικές εκδρομές με στόχο να γνωρίσουν οι επισκέπτες της Ζακύνθου τα κυριότερα αξιοθέατα του μαγευτικού αυτού νησιού και της γύρω περιοχής και μάλιστα προσφέρει ακόμα τη δυνατότητα μεταφοράς των τουριστών από και προς των καταλυμάτων τους. Το Fidelity Travel προσφέρει επίσης και πολυτελείς exclusive περιηγήσεις για όσους πελάτες επιθυμούν, οι οποίες προσαρμόζονται ανάλογα με τις επιθυμίες των ίδιων των πελατών, έχοντας ως στόχο να προσφέρουν μοναδικές εμπειρίες στους εκδρομείς, οι οποίες θα τους μείνουν αξέχαστες. Επιπλέον, η επιχείρηση προσφέρει πακέτα ιστιοπλοΐας για όσους πελάτες προτιμούν τις θαλάσσιες εκδρομές αλλά και εκδρομές στην ακτή για πελάτες που έρχονται στο νησί από κρουαζιέρες και επιθυμούν να γνωρίσουν καλύτερα την Ζάκυνθο.

- **Γάμοι**

  Το τουριστικό γραφείο προσφέρει επίσης στους πελάτες του υπηρεσίες σχεδιασμού και διοργάνωσης γάμων, από τον πιο μικρό έως τον πιο φαντασμαγορικό. Η πολυετής εμπειρία και η τεχνογνωσία που διαθέτει η επιχείρηση σε θέματα διοργάνωσης γαμήλιων εκδηλώσεων καθώς και η μακροχρόνια συνεργασία με τους κορυφαίους προμηθευτές του νησιού, οι οποίοι αναλαμβάνουν τα λουλούδια, τη διακόσμηση, το φαγητό, τις φωτογραφίες και τα βίντεο γάμου, την γαμήλια τούρτα, την ψυχαγωγία, τα πυροτεχνήματα καθώς και οι πολλοί και διαφορετική χώροι εκδηλώσεων στο νησί, επιτρέπουν την διοργάνωση γαμήλιων εκδηλώσεων υψηλών προδιαγραφών, οι οποίες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις κάθε πελάτη. Επιπλέον η επιχείρηση φροντίζει και για όλα τα νομικά έγγραφα στην Ελλάδα και τις μεταφράσεις αυτών.

- **Εκδηλώσεις και Ομάδες**

  Η εταιρεία, με την πολυετή εμπειρία που διαθέτει στην διοργάνωση εκδηλώσεων και στην παροχή custom πακέτων για ομάδες, εκτός από γαμήλιες εκδηλώσεις αναλαμβάνει επίσης την διοργάνωση κάθε μορφής εκδήλωσης, είτε πρόκειται για συνέδρια, για επαγγελματικούς σκοπούς, ομάδες ειδικών ενδιαφερόντων είτε για ομαδικές διακοπές. Το τουριστικό γραφείο αναλαμβάνει την ικανοποίηση των αναγκών των πελάτων του που αφορούν σε:

  - Μεταφορές,
  - Ακτοπλοϊκά Εισιτήρια,
  - Καταλύματα,
  - Οργανωμένες Εκδρομές, και,
  - Συνεδριακές Εγκαταστάσεις.

- **Κρατήσεις Καταλυμάτων**

  Η εταιρεία συνεργάζεται με την πλειοψηφία των καταλυμάτων του νησιού, από ξενοδοχεία και ενοικιαζόμενα δωμάτια μέχρι βίλες και διαμερίσματα με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να καλύψει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις διαμονής όλων της των πελάτων.

- **Υπηρεσίες Μεταφοράς**

  Το τουριστικό γραφείο προσφέρει υπηρεσίες μεταφοράς από και προς το λιμάνι και το αεροδρόμιο του νησιού μέσω πούλμαν, μίνι βαν, ταξί αλλά και οχήματα για άτομα με ειδικές ανάγκες. Η εταιρία προσφέρει επίσης VIP υπηρεσίες μεταφοράς χρησιμοποιώντας ελικόπτερα, μικρά αεροσκάφη, ταχύπλοα καθώς και πολυτελή αυτοκίνητα.

- **Συμβουλευτική Τουριστικών Επιχειρήσεων/ Εκπροσώπηση πρακτορείων**

  Το Fidelity Travel διαθέτει πάνω από 35 χρόνια εμπειρίας ως σύμβουλος τουριστικών επιχειρήσεων, έχοντας συνεργαστεί με έναν αρκετά μεγάλο αριθμό τουριστικών πρακτορείων από 20 διαφορετικές χώρες τις Ευρώπης.

4.3 Μάκρο-Περιβάλλον (Ανάλυση P.E.S.T.)

Για να είναι αποτελεσματικότερη η ανάλυση περιβάλλοντος που κάνουμε για την επιχείρηση που μελετάμε και να προχωρήσουμε στη συνέχεια στην υιοθέτηση των

σωστών στρατηγικών που θα προκύψουν μέσα από αυτή την ανάλυση, είναι σημαντικό να αρχίσουμε την ανάλυσή μας από το γενικευμένο περιβάλλον της επιχείρησης που αποτελείται από δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα την βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης, δηλαδή να αναλύσουμε όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν έμμεσα την επιχείρηση. Χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης, και που θα χρησιμοποιήσουμε σε αυτή την μελέτη, αποτελεί η ανάλυση P.E.S.T., η οποία αναλύει:

- Το Πολιτικό περιβάλλον (Political),
- το Οικονομικό περιβάλλον (Economic),
- το Κοινωνικό περιβάλλον (Social), και,
- το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological).

4.3.1 Το Πολιτικό Περιβάλλον

Το πολίτευμα της Ελλάδας είναι η Δημοκρατία και ως κυβέρνηση έχει οριστεί το κόμμα της «Νέας Δημοκρατίας», όπως αναδείχθηκε στις εθνικές εκλογές του Ιουλίου του 2019, με ποσοστό 39,85%. Το πολιτικό κλίμα της Ελλάδας χαρακτηρίζεται κυρίως από αστάθεια, η οποία διαφαίνεται όλο και μεγαλύτερη λόγω του ότι η κυβέρνηση καλείτε να λάβει συνεχώς νέα μέτρα για την αντιμετώπιση της πανδημίας και από την άλλη πλευρά λόγω των παγκόσμιων εξελίξεων με την πρόσφατη αλλαγή του προέδρου των Η.Π.Α. και την παγκόσμια κρίση λόγω του COVID-19 και της αβεβαιότητας που χαρακτηρίζει τη Μεσόγειο με τις συνεχόμενες πιέσεις που δέχεται η χώρα μας από την γειτονική μας χώρα, την Τουρκία.

Σε αυτό το κλίμα αβεβαιότητας παίζει μεγάλο ρόλο και η κατάσταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς η Ελλάδα αποτελεί μέλος της από το 1981 και ως εκ τούτου επηρεάζεται άμεσα από αυτήν. Αυτή τη στιγμή, η Ευρωπαϊκή Ένωση όπως και ολόκληρος ο κόσμος βρίσκεται σε διαδικασία αναζήτησης καινούργιων πολιτικών για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης που βιώνουμε, λόγω της πανδημίας, με χιλιάδες κυβερνήσεις να έχουν καταρρεύσει θρηνώντας καθημερινά χιλιάδες θύματα. Παρά τη γενικότερη ανασφάλεια, το δημοκρατικό πολίτευμα, το ότι η Ελλάδα είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και το γεγονός ότι είμαστε από τις χώρες της Ευρώπης με τα λιγότερα κρούσματα κορονοϊού παίζουν θετικό ρόλο στην προσέλκυση τουριστών.

4.3.2 Το Οικονομικό Περιβάλλον

Η ελληνική οικονομία μετά από 8 χρόνια συνεχούς κρίσης λόγω του δημόσιου χρέους, με πολλές αντιξοότητες και θυσίες για τον ελληνικό λαό είδε σημαντική πρόοδο καθώς ο ρυθμός ανάπτυξης ήταν πάνω από 2%. Παρόλα αυτά, αυτή η ανάπτυξη διακόπηκε με βίαιο τρόπο καθώς από το πρώτο κιόλας τρίμηνο του 2020 ξέσπασε παγκόσμια κρίση λόγω της πανδημίας με αποτέλεσμα το παγκόσμιο ΑΕΠ να συρρικνώνεται σημαντικά. Τα συνεχόμενα lockdowns και οι περιορισμοί στις μετακινήσεις επέφεραν ανεπανόρθωτη ζημιά σε αρκετούς κλάδους με αποκορύφωμα τον κλάδο του τουρισμού, δηλαδή την βαριά βιομηχανία της χώρας μας, η οποία επηρέασε σημαντικά την οικονομίας μας. Οι κυβερνήσεις παγκοσμίως καθώς και οι κεντρικές τράπεζες προσπαθούν να στηρίξουν την οικονομία κάθε χώρας προστατεύοντας τους πολίτες αλλά και τις επιχειρήσεις με επιδόματα έτσι ώστε να αντέξουν και να επιβιώσουν. Με την άφιξη του εμβολίου στα τέλη του 2020 και καθώς πλέον έχει ξεκινήσει η διαδικασία εμβολιασμού των πολιτών όλων των κρατών παγκοσμίως γεννάται και το ερώτημα αν θα καταφέρει η οικονομία της χώρας μας αλλά και η παγκόσμια οικονομία να ξεφύγουν από την ύφεση και να περάσουν στην ανάπτυξη. Σίγουρα οι νέες επενδύσεις που έχουν γίνει στη χώρα μας (Pfizer, Microsoft, Cisco, Volkswagen) αποτελούν αρκετά θετικές εξελίξεις που αναμένεται να παίξουν σημαντικό ρόλο στην ανάκαμψη της οικονομίας μας με την προϋπόθεση ότι και οι υπόλοιποι κλάδοι (τουρισμός, λιανεμπόριο κ.τ.λ.) θα επαναλειτουργήσουν ομαλά.

4.3.3 Το Κοινωνικό Περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον μιας χώρας είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς δομή της κοινωνίας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό της επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτήν. Επιπλέον το κοινωνικό περιβάλλον αλληλοεπιδρά με το οικονομικό περιβάλλον. Η πανδημία που πλήττει και την χώρα μας έχει αρνητικό αντίκτυπο και στην κοινωνία και επηρεάζει την ποιότητα ζωής των ανθρώπων καθώς η χώρα μας μετρά έως τώρα συνολικά 151.000 κρούσματα κορονοϊού και 5.598 θανάτους από την πανδημία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλές οικογένειες να πλήττονται και να χάνουν συγγενικά τους πρόσωπά καθώς επίσης πολλοί συμπολίτες μας που εργάζονται σε κλάδους οι οποίοι είναι κλειστοί λόγω του lockdown στη χώρα μας συντηρούνται με τα επιδόματα που προσφέρει η κυβέρνηση και μάλιστα κάποιοι έχουν χάσει και τη δουλειά τους.

Επίσης το κοινωνικό σύνολο έρχεται συνεχώς αντιμέτωπο με την κοινωνική αποστασιοποίηση, την απομόνωση, γεγονός που έχει επιπτώσεις και στην ψυχική του υγεία. Η συνήθειες των ανθρώπων σήμερα έχουν αλλάξει ριζικά. Το lockdown έκανε τους ανθρώπους να στραφούν πιο πολύ προς το διαδίκτυο μέσω του οποίου κοινωνικοποιούνται, ενημερώνονται και κάνουν αγορές.

4.3.4 Το Τεχνολογικό Περιβάλλον

Παρόλο που η πανδημία επέφερε αρκετά προβλήματα τόσο σε οικονομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο, δημιούργησε και κάποιες ευκαιρίες. Η εποχή του Covid-19 ανέδειξε την ανάγκη να αναζητάμε σύγχρονες τεχνολογίες με σκοπό τη βιωσιμότητα του κοινωνικού συνόλου καθώς επίσης έστρεψε αρκετές επιχειρήσεις παγκοσμίως στον ψηφιακό κόσμο προκειμένου να δημιουργήσουν μια νέα πηγή εισοδήματος για αυτές. Επομένως οι συνθήκες όλων των παραπάνω που αναφέραμε, την ανάγκη του κοινωνικού συνόλου να περνάει περισσότερο χρόνο στο διαδίκτυο, την ανάγκη των επιχειρήσεων να επιβιώσουν από την κρίση χρησιμοποιώντας το ηλεκτρονικό εμπόριο ως σανίδα σωτηρίας αλλά και την ανάγκη για ψηφιοποίηση του ίδιου του κράτους γίνονται όλο και πιο ευνοϊκές ως προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Ακόμα εκτιμάται ότι η ανάκαμψη από την οικονομική ύφεση θα προκύψει αξιοποιώντας τις σύγχρονες τεχνολογίες και καινοτομίες άρα ένα μεγάλο στοίχημα της εποχής που διαδέχεται την πανδημία είναι να εκσυγχρονιστούμε υιοθετώντας και αναπτύσσοντας νέες τεχνολογίες που θα συμβάλλουν στην κερδοφορία και την βιωσιμότητα των βιομηχανιών μας.

4.4 Μίκρο-περιβάλλον (Υπόδειγμα του Porter)

Μετά την ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης, σειρά έχει το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης ή μίκρο-περιβάλλον ή αλλιώς τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης που στην προκειμένη περίπτωση είναι αυτός των τουριστικών-ταξιδιωτικών γραφείων, ο οποίος περιλαμβάνει ομάδες και στοιχεία που επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση. Για αυτό τον λόγο θα χρειαστούμε το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter είναι ένα μοντέλο το οποίο αποτελείται από πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που διαμορφώνουν κάθε κλάδο και βοηθούν στον προσδιορισμό των αδυναμιών και δυνατοτήτων του. Συχνά χρησιμοποιείται για να

προσδιορίσει τη δομή του κλάδου ώστε μια επιχείρηση να μπορεί να καθορίσει την εταιρική της στρατηγική.

Οι πέντε αυτές δυνάμεις είναι :

- Απειλή νεοεισερχόμενων
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

4.4.1 Απειλή Νεοεισερχόμενων

Σε έναν κλάδο με έντονο ανταγωνισμό, που αποτελείται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις και μάλιστα με χαμηλή διαφοροποίηση στις προσφερόμενες υπηρεσίες, όπως αυτός τον τουριστικών-ταξιδιωτικών γραφείων, οι επιχειρήσεις που μπορεί να εισέλθουν στον συγκεκριμένο κλάδο προκειμένου να δραστηριοποιηθούν σε αυτόν και να ανταγωνιστούν τις υπόλοιπες επιχειρήσεις στον κλάδο, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις που ήδη υπάρχουν στον κλάδο καθώς μειώνεται το μερίδιο αγοράς τους σε αυτόν. Παρόλα αυτά, τα εμπόδια στον συγκεκριμένο κλάδο είναι ελάχιστα και αυτό λόγω του κόστους αρχικής επένδυσης το οποίο είναι αρκετά μεγάλο και του θεσμικού πλαισίου των τουριστικών-ταξιδιωτικών γραφείων. Με τον ίδιο τρόπο, και η υπό μελέτη επιχείρηση σε περίπτωση νεοεισερχόμενων στον κλάδο των τουριστικών-ταξιδιωτικών γραφείων στη Ζάκυνθο θα επηρεασθεί άμεσα.

4.4.2 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις επιχειρήσεις καθώς επηρεάζει άμεσα τη βιωσιμότητα της κάθε επιχείρησης αλλά και τις υπηρεσίες που προσφέρει και τις τιμές αυτών. Στον κλάδο των τουριστικών-ταξιδιωτικών γραφείων μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη διαθέτουν οι οργανωμένες ομάδες τουριστών (groups) παρά οι μεμονωμένοι τουρίστες. Στην περίπτωσή μας, το τουριστικό-ταξιδιωτικό γραφείο Fidelity Travel απευθύνεται σε όλους τους τουρίστες-ταξιδιώτες που επισκέπτονται το νησί της Ζακύνθου, αφού το τουριστικό γραφείο που μελετάμε έχει έδρα την Ζάκυνθο και οι προσφερόμενες υπηρεσίες του λαμβάνουν χώρα στο συγκεκριμένο νησί. Σύμφωνα με έρευνα του ΙΝΣΕΤΕ που πραγματοποιήθηκε για το νησί της Ζακύνθου

μπορούμε να βγάλουμε τα εξής συμπεράσματα για τους τουρίστες που επιλέγουν και επισκέπτονται το νησί:

- Η πλειοψηφία των τουριστών που επισκέπτονται το νησί είναι Βρετανοί, ενώ άλλες κύριες χώρες είναι η Πολωνία, η Σουηδία, η Ιταλία, η Γερμανία, η Αυστρία, η Ελλάδα, η Τσεχία, η Ρωσία και η Ολλανδία.
- Η μέση διάρκεια παραμονής στο νησί για τουρίστες των παραπάνω χωρών ήταν 7,6 νύχτες το 2012.
- Η ποικιλία δραστηριοτήτων που προσφέρει το νησί από ηλιόλουστες παραλίες, με αποκορύφωμα την παραλία «Ναυάγιο», μέχρι σημεία πολιτισμικού, θρησκευτικού και φυσιολατρικού ενδιαφέροντος και νυχτερινή ζωή έχει ως αποτέλεσμα η Ζάκυνθος να αποτελεί νησί που απευθύνεται σε κάθε ηλικία όπου μπορούν να την επισκεφτούν νέοι, ζευγάρια αλλά και οικογένειες.

4.4.3 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών

Το υπό μελέτη τουριστικό-ταξιδιωτικό γραφείο διαθέτει μια αρκετά μεγάλη γκάμα προσφερόμενων υπηρεσιών, οι οποίες αν το εξετάσουμε εκτενέστερα υπάρχουν τόσο μεμονωμένα όσο και σε πακέτα σε άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, αφού όπως αναφέραμε και παραπάνω ο κλάδος χαρακτηρίζεται από ελάχιστη διαφοροποίηση στις προσφερόμενες υπηρεσίες, πράγμα που σημαίνει ότι στον συγκεκριμένο κλάδο έχει μεγάλη σημασία η ποιότητα των υπηρεσιών, η εξυπηρέτηση καθώς επίσης και οι τιμές. Η πιο σημαντική απειλή του κλάδο παρόλα αυτά είναι η χρήση του Διαδικτύου καθώς ολοένα και περισσότεροι τουρίστες αναζητούν και κλείνουν τα εισιτήριά τους κ.α. μόνοι τους διαδικτυακά.

4.4.4. Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Ένα τουριστικό-ταξιδιωτικό γραφείο έχει ως κύριους προμηθευτές τις διάφορες τουριστικές επιχειρήσεις, (ξενοδοχεία, μεταφορικά μέσα, εστιατόρια κ.α.) με τις οποίες συνεργάζεται έτσι ώστε ανάλογα με τις ανάγκες των αγοραστών που εξυπηρετεί να προσφέρει το κατάλληλο πακέτο υπηρεσιών το οποίο να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους. Έτσι, το Fidelity Travel, αν σκεφτεί κανείς το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρει, οι οποίες αναφέρθηκαν και παραπάνω, έχει ως κύριους προμηθευτές και συνεργάτες:

- Ξενοδοχεία/Καταλύματα

- Αεροπορικές Εταιρίες/ Εταιρίες παροχής υπηρεσιών εναέριων μεταφορών
- Εστιατόρια και Catering
- Ξεναγούς/Συνοδούς
- Χώρους Εκδηλώσεων
- Εταιρίες παροχής υπηρεσιών διακόσμησης χώρων
- Ανθοπωλεία
- Ζαχαροπλαστεία
- Εταιρίες μίσθωσης τουριστικών λεωφορείων
- Εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτων
- Φωτογράφους/ Βιντεογράφους
- Μουσικούς/ DJs/ Ορχήστρες

4.4.5 Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, ο κλάδος των τουριστικών-ταξιδιωτικών γραφείων απαρτίζεται από έναν μεγάλο αριθμό μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες προσφέρουν υπηρεσίες με ελάχιστη διαφοροποίηση και για αυτό τον λόγο ο ανταγωνισμός στον συγκεκριμένο κλάδο είναι αυξημένος. Στον συγκεκριμένο κλάδο δραστηριοποιούνται επίσης επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους, οι οποίες συνεργάζονται αλλά και εκπροσωπούν διεθνείς οίκους. Οι τιμές, η ευκολία απόκτησης των προσφερόμενων υπηρεσιών καθώς και η ποιότητα είναι τα βασικότερα σημεία στα οποία εστιάζεται ο ανταγωνισμός, ενώ οι online υπηρεσίες που προσφέρουν ορισμένα τουριστικά- ταξιδιωτικά γραφεία στον κλάδο αυξάνουν σημαντικά τον ανταγωνισμό. Στην Ζάκυνθο, υπάρχουν 23 τουριστικά-ταξιδιωτικά γραφεία (αν αφαιρέσουμε τα υποκαταστήματα αυτών) τα οποία λόγω του ότι η Ζάκυνθος είναι ένα νησί το οποίο παρουσιάζει σε όλη την έκτασή της έντονο τουριστικό ενδιαφέρον, είναι διάσπαρτα σε πολλές περιοχές του νησιού και όχι μόνο σε μια.

Πιο συγκεκριμένα, ανταγωνιστές της εταιρείας μπορούν να θεωρηθούν όσοι δραστηριοποιούνται στον εισερχόμενο τουρισμό (Κατηγορία Α) καθώς και όσοι έχουν γραφεία πώλησης εκδρομών στο νησί (Κατηγορία Β). Ανάλογα με τις παραπάνω κατηγορίες μπορούμε να διαχωρίσουμε τους βασικού ανταγωνιστές τουFidelity Travel, ως εξής:

- ✓ **Κατηγορία Α**:
- BEST TOUR
- PYTHEAS TRAVEL

- KRITTON TRAVEL
- MAYA TRAVEL
- BREEZE TOUR

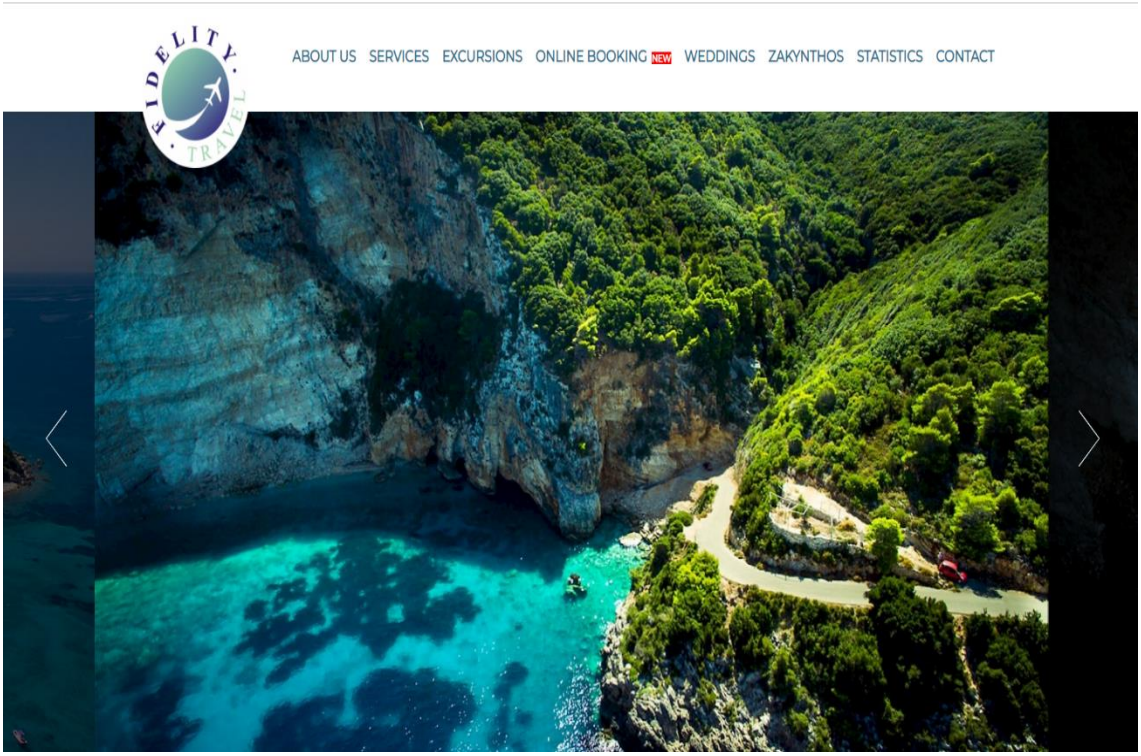
✓ **Κατηγορία Β:**

- MY TOURS
- EUROSKY TRAVEL
- ISALA TRAVEL
- VOUTIRAKOS TOURS
- NEFIS TRAVEL
- EXPLORE ZAKYNTHOS
- LE CONCIERGE
- PETER TOURS
- PELARGOS TOUR
- MYTHOS TRAVEL
- MAGIK TOURS

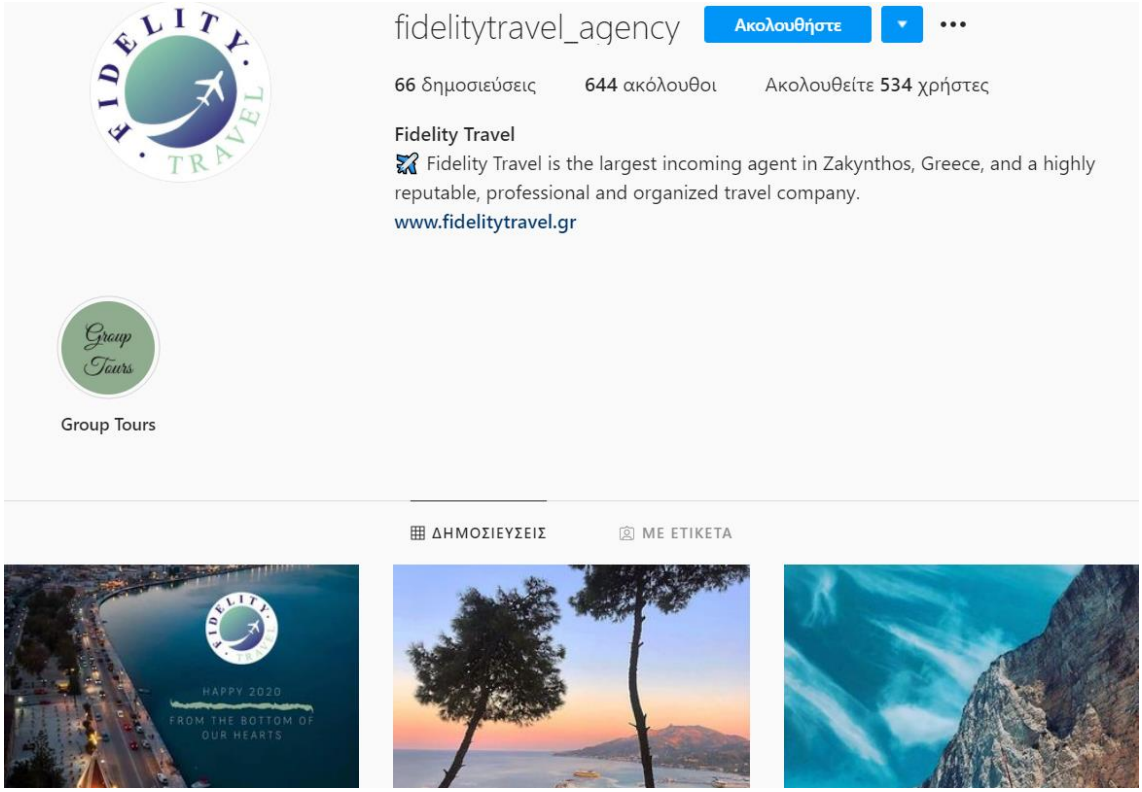
4.5 Η Ψηφιακή Παρουσία του Fidelity Travel (fidelitytravel.gr)

Στις μέρες μας, η ψηφιακή παρουσία είναι ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους ή κλάδου δραστηριοποίησης. Σε αυτό το τμήμα της εργασίας θα αναλύσουμε και θα παρουσιάσουμε την ήδη υπάρχουσα ψηφιακή παρουσίας του υπό μελέτη τουριστικού-ταξιδιωτικού γραφείου, Fidelity Travel, έτσι ώστε στο επόμενο κεφάλαιο της εργασίας να προβούμε στην διαμόρφωση στρατηγικής για τη δημιουργία μιας εντονότερης ψηφιακής παρουσίας της επιχείρησης μέσω της παρουσίασης προτάσεων που θα συμβάλλουν στο να πετύχουμε τον στόχο μας.

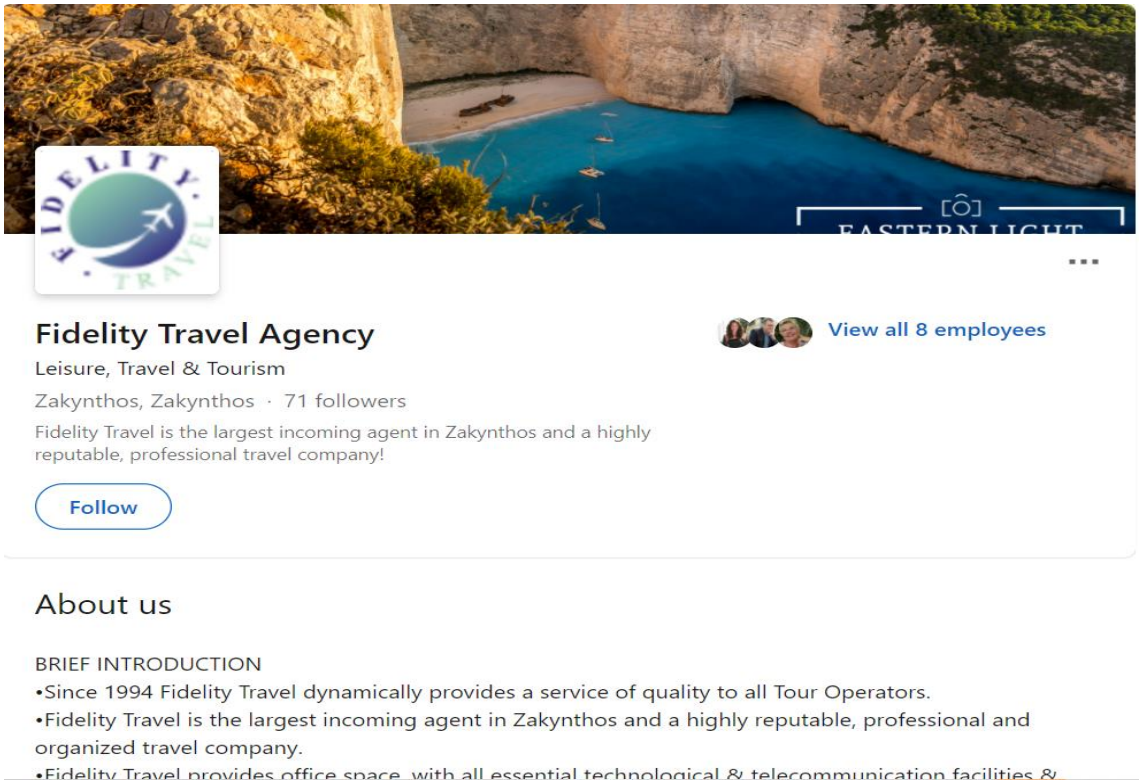
Η εταιρία Fidelity Travel έχει κάνει κάποια βήματα προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό καθώς διαθέτει εταιρική ιστοσελίδα με δυνατότητα κρατήσεων online αλλά και λογαριασμούς στα social media, όπως θα δείτε και παρακάτω στις εικόνες 4.1, 4.2 , 4.3 και 4.4.



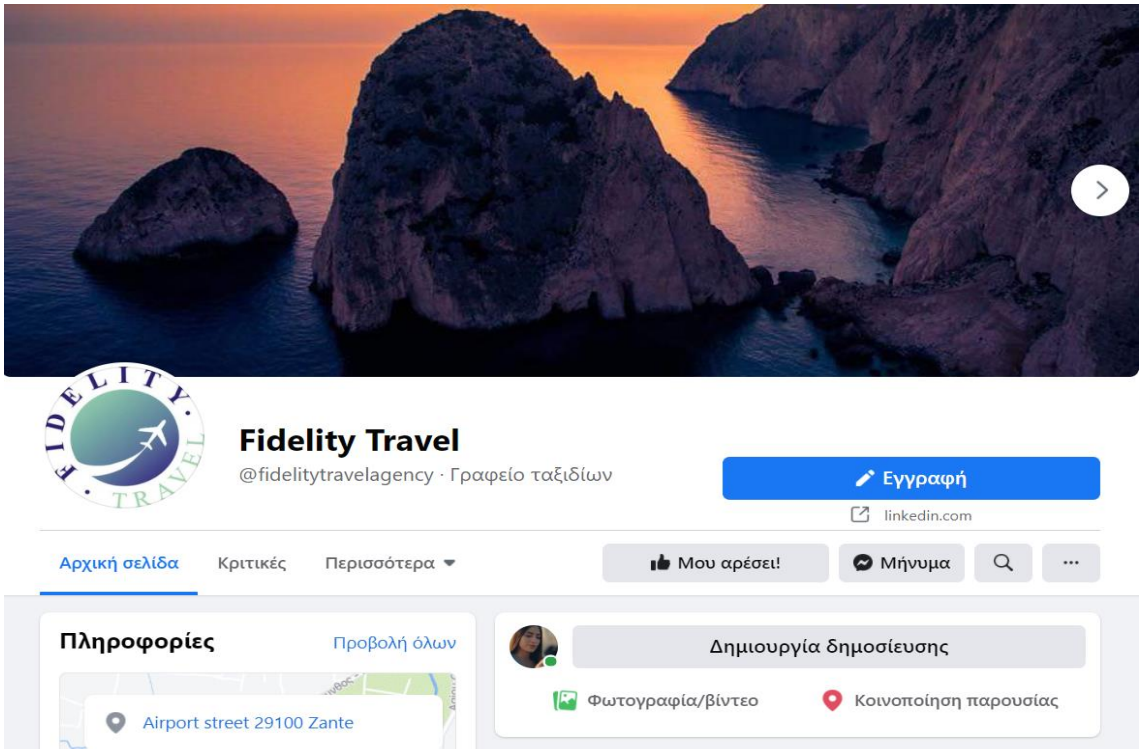
Εικόνα 4.1 Αρχική Σελίδα της ιστοσελίδας fidelitytravel.gr



Εικόνα 4.2 Λογαριασμός Instagram της επιχείρησης Fidelity Travel



Εικόνα 4.3 Λογαριασμός LinkedIn του Fidelity Travel



Εικόνα 4.4 Λογαριασμός Facebook του Fidelity Travel

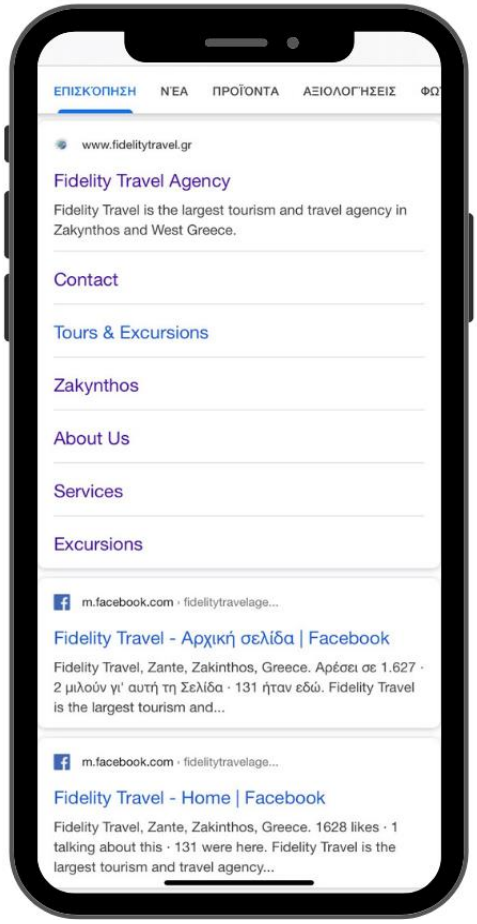
Έχουν γίνει πάρα πολλές έρευνες από επιχειρήσεις του χώρου προκειμένου να διαπιστωθεί τι απαιτείται προκειμένου να είναι ένα website αποτελεσματικό. Τα σημεία που θα πρέπει να δοθεί έμφαση από τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να δημιουργήσουν ένα ηλεκτρονικό κατάστημα ή μια εταιρική ιστοσελίδα είναι τα εξής:

- **Η ιστοσελίδα θα πρέπει να είναι mobile responsive**

  Στην εποχή που ζούμε η χρήση των κινητών τηλεφώνων γίνεται ολοένα και περισσότερη καθώς πλέον η πλειοψηφία των χρηστών του Διαδικτύου χρησιμοποιούν το κινητό τους τηλέφωνο προκειμένου να συνδεθούν στον παγκόσμιο ιστό. Για αυτό τον λόγο, είναι πάρα πολύ σημαντικό μια ιστοσελίδα να λειτουργεί και στα κινητά τηλέφωνα εξίσου καλά με τον ηλεκτρονικό υπολογιστή καθώς σε διαφορετική περίπτωση οι χρήστες θα παρατηρούν μπαίνοντας από το κινητό τους τηλέφωνο ότι η σελίδα μας δεν είναι καλή και έτσι θα χάνουμε πωλήσεις. Η ιστοσελίδα του τουριστικού-ταξιδιωτικού γραφείου που μελετάμε έπειτα από μετρήσεις που πραγματοποιήθηκαν έχει ένα αρκετά mobile responsive website, το οποίο διευκολύνει τους χρήστες ώστε να το επισκεφτούν και από το κινητό τους τηλέφωνο.

- **Θα πρέπει να είναι εύκολη στην εύρεση από τους χρήστες**

Η ιστοσελίδα μας θα πρέπει να είναι εύκολη στην εύρεση, με την έννοια ότι ένας χρήστης θα πρέπει αν αναζητήσει π.χ. στην Google της επιχείρησή μας να μπορεί κατευθείαν να την εντοπίσει και αυτό επιτυγχάνεται με ένα domain το οποίο είτε θα είναι το όνομα της επιχείρησής μας είτε θα σχετίζεται με τις υπηρεσίες που προσφέρουμε. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, η Fidelity Travel έχει ένα αρκετά ξεκάθαρο domain (www.fidelitytravel.gr) , γεγονός που καθιστά την ιστοσελίδα εύκολη στην εύρεση από τους χρήστες.



Εικόνα 4.5 Αποτελέσματα αναζήτησης στην Google πληκτρολογώντας το όνομα της επιχείρησης

- **Να υπάρχουν στην ιστοσελίδα πληροφορίες για την επιχείρηση και στοιχεία επικοινωνίας**

Μια ιστοσελίδα θα πρέπει να παρέχει τις σωστές πληροφορίες για την επιχείρηση έτσι ώστε ο χρήστης να μπορέσει να την εμπιστευτεί και να προχωρήσει σε μια αγορά ή στην περίπτωσή μας μια κράτηση. Για αυτό τον λόγο, η ιστοσελίδα θα

πρέπει να παρέχει στους χρήστες όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για την επιχείρηση, για τις υπηρεσίες, αλλά και να παρέχει τη δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας για οποιαδήποτε πληροφορία θελήσει χρήστης. Το Fidelity Travel διαθέτει στην ιστοσελίδα του τα απαιτούμενα στοιχεία επικοινωνίας και όλες τις πληροφορίες για να δημιουργήσει μια ολοκληρωμένη ψηφιακή εικόνα του τουριστικού γραφείου. Παρόλα αυτά, για ακόμα περισσότερη αμεσότητα θα μπορούσε να παρέχει τη δυνατότητα στον χρήστη για πιο άμεση επικοινωνία με την επιχείρηση, όπου θα αναφερθούμε με περισσότερη λεπτομέρεια για το πως μπορεί να πραγματοποιηθεί αυτό στο επόμενο κεφάλαιο της εργασίας μας, στο οποίο θα προβούμε στην παρουσίαση προτάσεων προς βελτίωση.

- **Απλή Πλοήγηση**

Είναι εξίσου σημαντικό για μια ιστοσελίδα να παρέχει στους χρήστες εύκολη πλοήγηση, δηλαδή η κίνηση ανάμεσα στις σελίδες που περιέχει μια ιστοσελίδα να είναι σαφής και απλή. Έτσι, μια ιστοσελίδα θα πρέπει να περιορίζεται σε ένα μενού πλοήγησης, που συνήθως βρίσκεται στο πάνω μέρος, με λίγες ετικέτες, οι οποίες μάλιστα θα πρέπει να είναι και αρκετά σαφείς και φυσικά το περιεχόμενό τους να συνάδει με την περιγραφή που έχουμε δώσει στην γενική κατηγορία. Η υπό μελέτη επιχείρηση διαθέτει μια αρκετά εύκολη πλοήγηση, με τον κατάλληλο αριθμό κατηγοριών στο κεντρικό της μενού, οι οποίες είναι ορισμένες με σαφήνεια και το περιεχόμενο των υποσελίδων που οδηγεί η κάθε κατηγορία σχετίζεται άμεσα με αυτήν.

- **Οι πληροφορίες σε μια ιστοσελίδα θα πρέπει να είναι άφθονες, ακριβείς και ενημερωμένες**

Η ιστοσελίδα θα πρέπει να δίνει αξία στον χρήστη. Οι πληροφορίες μέσα σε αυτήν τόσο για την επιχείρηση όσο και για άλλα θέματα που μπορεί να περιλαμβάνει θα πρέπει να είναι άφθονες, να χαρακτηρίζονται από ακρίβεια και να είναι αληθείς. Ένας χρήστης, ο οποίος θα θελήσει για παράδειγμα να επισκεφτεί τη Ζάκυνθο θα κάνει μια αναζήτηση στην Google για το νησί. Αν η ιστοσελίδα της επιχείρησης του παρέχει όσες πληροφορίες χρειάζεται για το νησί τότε υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να προτιμήσει την επιχείρηση και για μια πιθανή κράτηση που θα κάνει εφόσον ο ίδιος κρίνει ότι η ενημέρωση που του παρείχε ήταν ακριβής και πολύ καλά ενημερωμένη. Το Fidelity Travel διαθέτει στην ιστοσελίδα του αρκετές χρήσιμες πληροφορίες τόσο για το νησί που δραστηριοποιείται όσο και για τις υπηρεσίες που προσφέρει, όμως στην πρώτη περίπτωση θα μπορούσε να υπάρχει και περισσότερη και πιο σύγχρονη

ενημέρωση σχετικά με το νησί και τις δραστηριότητες που μπορεί να κάνει κανείς όταν το επισκεφτεί.

- **Ταχύτητα**

Πολλοί χρήστες του Διαδικτύου δηλώνουν ότι η ταχύτητα σε μια ιστοσελίδα αποτελεί από τους σημαντικότερους λόγους που θα τους κάνει να αποχωρήσουν από αυτήν, χωρίς προφανώς να προβούν σε κάποια ενέργεια όπως για παράδειγμα μια αγορά. Ένα website, θα πρέπει να είναι γρήγορο έτσι ώστε να προσφέρει στο χρήστη μια ευχάριστη εμπειρία χρήσης. Η ιστοσελίδα της υπό εξέταση επιχείρησης, έπειτα από μετρήσεις που πραγματοποιήθηκαν μέσω του εργαλείου PageSpeed Insights διαπιστώθηκε ότι διαθέτει ένα αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο ταχύτητας τόσο σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές όσο και σε κινητά τηλέφωνα.

- **Ξεκάθαρο Call to Action**

Κάθε ιστοσελίδα, ανάλογα με τους στόχους που έχει θέσει, θα πρέπει να προσελκύει τους χρήστες να προβούν σε μια ενέργεια. Σε πολλά ψηφιακά καταστήματα μια τέτοια ενέργεια είναι η αγορά κάποιου προϊόντος ενώ στη δική μας περίπτωση μια κράτηση. Η ιστοσελίδα μας θα πρέπει δίνει τη δυνατότητα στον χρήστη να προβεί στην επιθυμητή για εμάς ενέργεια και μάλιστα με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ευκολία. Για αυτό το λόγο οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν στον προωθητικό χώρο της αρχικής τους σελίδας ξεκάθαρα την προσφορά ή το προϊόν το οποίο θέλουν να προωθήσουν με δίπλα ή επάνω ένα εξίσου ξεκάθαρο κουμπί προτροπής για την αγορά αυτού του προϊόντος. Το Fidelity Travel παρόλο που διαθέτει στην αρχική σελίδα του website κάποιες υπηρεσίες που επιθυμεί να προωθήσει, δεν διαθέτει ένα αρκετά ξεκάθαρο call to action έτσι ώστε να ωθήσει τους χρήστες να προβούν στην κράτηση μιας υπηρεσίας.

- **Απλότητα στο design**

Το design της ιστοσελίδας μας θα πρέπει να είναι απλό και να αντιπροσωπεύει πλήρως το brand μας και την εικόνα που θέλουμε να βγάλουμε προς τα έξω για την επιχείρησή μας. Το τουριστικό-ταξιδιωτικό γραφείο που μελετάμε διαθέτει μια ιστοσελίδα με αρκετά minimal και σύγχρονο design που ταυτόχρονα ταιριάζει απόλυτα στη φιλοσοφία και τις αξίες της επιχείρησης.

Είναι επίσης πολύ σημαντικό να επισημάνουμε ότι η εν λόγω επιχείρηση έχει πραγματοποιήσει κάποιες ενέργειες επί πληρωμή ψηφιακά για την προώθησης της ίδιας αλλά και των υπηρεσιών της και ειδικότερα είχε προβεί στο παρελθόν σε διαφημίσεις στην Google. Όσον αφορά στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το Fidelity Travel δεν έχει πραγματοποιήσει κάποια διαφήμιση και ότι όλα τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει είναι οργανικά.

4.6 S.W.O.T. Ανάλυση

Στο συγκεκριμένο τμήμα της εργασίας, και έπειτα από την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, θα αναλύσουμε τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς επίσης και τις δυνάμεις και τις αδυναμίες οι οποίες προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον της υπό μελέτη επιχείρησης.

4.6.1 Ευκαιρίες

Οι σημαντικότερες ευκαιρίες που προκύπτουν από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

- Η πανδημία παρά τα αρνητικά που επέφερε σε όλους τους τομείς, συνέβαλλε στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και έστρεψε αρκετές επιχειρήσεις παγκοσμίως στον ψηφιακό κόσμο.
- Οι χρήστες του Διαδικτύου άλλαξαν συνήθειες με αποτέλεσμα να περνούν όλο και περισσότερο χρόνο συνδεδεμένοι στο Διαδίκτυο πραγματοποιώντας μέσα σε αυτό τις αγορές τους.
- Η Ελλάδα λόγω του ότι είναι μια χώρα η οποία έδειξε πειθαρχία κατά τη διάρκεια της πανδημίας και ο αριθμός κρουσμάτων της ήταν χαμηλός σε σχέση με αρκετές χώρες, εκτιμάται να προτιμηθεί ως προορισμός διακοπών όταν οι τουρίστες θα επιτρέπεται να ταξιδέψουν ξανά.

4.6.2 Απειλές

Παρά τις ευκαιρίες που παρουσιάσαμε και τις οποίες θα πρέπει να εκμεταλλευτούμε, από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος προκύπτουν και οι εξής απειλές:

- Η αβεβαιότητα που επικρατεί λόγω της πανδημίας καθώς και τα συνεχόμενα lockdowns που ανακοινώνονται σε πολλές χώρες, συμπεριλαμβανομένων και

των χωρών που αποτελούν αγορές-στόχους για το νησί της Ζακύνθου, μας κάνει να πιστεύουμε ότι ο εισερχόμενος τουρισμός θα συνεχίσει να είναι μειωμένος και το 2021.

- Αρκετοί τουρίστες φοβούνται να ταξιδέψουν λόγω της κατάστασης.
- Πολλές επιχειρήσεις στον κλάδο του τουρισμού «κλείνουν», καθώς αδυνατούν να πληρώσουν στα σταθερά τους έξοδα.
- Ο κλάδος των τουριστικών-ταξιδιωτικών γραφείων χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό όπως έχουμε αναφέρει σε προηγούμενο τμήμα της εργασίας.

4.6.3 Δυνάμεις

Μετά την ανάλυση των ευκαιριών και των απειλών που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σειρά έχουν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον, δηλαδή από την ίδια την επιχείρηση:

- ❖ Η επιχείρηση κατέχει υψηλή θέση στον ανταγωνισμό στον κλάδο των τουριστικών-ταξιδιωτικών γραφείων στο νησί της Ζακύνθου.
- ❖ Διαθέτει μια αρκετά μεγάλη γκάμα υπηρεσιών που καλύπτουν πολλές και διαφορετικές ανάγκες.
- ❖ Η ιστοσελίδα της επιχείρησης καθώς και η γενικότερη ψηφιακή παρουσία της είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο.

4.6.4 Αδυναμίες

Εξίσου σημαντικές για την ανάλυσή μας αλλά και για τη διαμόρφωση στρατηγικής για την επιχείρηση είναι και οι απειλές:

- ➢ Η ψηφιακή παρουσία της επιχείρησης αν και βρίσκεται σε ένα αρκετά καλό επίπεδο θα μπορούσε να βελτιωθεί ακόμα περισσότερο έτσι ώστε να προσφέρει έσοδα στην επιχείρηση.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης Fidelity Travel και λαμβάνοντας υπόψη όλα τα δυνατά και αδύνατα σημεία, τις ευκαιρίες και τις απειλές θα προβούμε στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης σε ψηφιακό επίπεδο με στόχο να μετακινήσουμε την επιχείρηση ακόμα ένα βήμα πιο κοντά στον ψηφιακό μετασχηματισμό που απαιτεί η εποχή μας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4ΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Γεωργόπουλος, Ν.Β. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Μπένου Γ.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Wheelen, T.L., Hoffman A.N., Bamford C.E. and Hunger, J.D., (2018). Concepts in Strategic Management and Business Policy 15th ed. New Jersey, Pearson Education Inc.

Ηλεκτρονικές Πηγές

Ελληνική Στατιστική Αρχή https://www.statistics.gr/el/home

ΙΝΣΕΤΕ http://regional-tourism-plans.insete.gr/packages/pin/pdf/marketing_plan_ionian_islands.pdf

Σύνδεσμος των εν Ελλάδι Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Γραφείων http://hatta.gr/%CE%9D%CE%AD%CE%B1/COVID19%CE%A0%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B1%CF%81%CF%87%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82%CE%BF%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82%CF%84%CE%BF%CF%85%CE%BA%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%BF%CF%85%CF%84%CF%89%CE%BD%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9/tabid/696/language/el-GR/Default.aspx

Κλαδικές Στοχεύσεις: "Τουριστικά-Ταξιδιωτικά Γραφεία", Ιούλιος 2017, Stochasis Σύμβουλοι Επιχειρήσεων file:///C:/Users/nikik/Downloads/%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC%20-%20%CF%84%CE%B1%CE%BE%CE%B9%CE%B4%CE%B9%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC%20%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%B5%CE%AF%CE%B1.pdf

Business New Daily https://www.businessnewsdaily.com/9811-effective-business-website-tips.html

Fidelity Travel Ιστοσελίδα https://www.fidelitytravel.gr/

Fidelity Travel Facebook https://www.facebook.com/fidelitytravelagency

Fidelity Travel Instagram https://www.instagram.com/fidelity_travel/

Fidelity Travel LinkedIn https://www.linkedin.com/company/fidelity-travel-agency?trk=tyah&trkInfo=tarId%3A1416869753107%2Ctas%3AFidelity%20Travel%20A%2Cidx%3A2-1-2

Forbes https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2019/05/25/small-business-website-tips/?sh=2012badf21ad

PageSpeed Insights https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/

Visibility.gr https://visibility.gr/

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΟ FIDELITY TRAVEL

5.1 Εισαγωγή

Δεδομένης της κατάστασης που επικρατεί στη χώρα μας λόγω της πανδημίας και των επιπτώσεων που έχει προκαλέσει σε όλους τους τομείς, αυτό που θα πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψη μας από εδώ και στο εξής είναι ότι «όλα αλλάζουν». Για αυτό το λόγο και εμείς θα πρέπει να δείξουμε ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές που προκύπτουν και να μπορούμε να βλέπουμε πέρα από τα αρνητικά και τις ευκαιρίες που φέρνουν οι αλλαγές αυτές. Στην περίπτωση μας, η ευκαιρία που προέκυψε από μια χρονιά που έφερε τα πάνω κάτω είναι η ώθηση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό τόσο των επιχειρήσεων όσο και των κρατικών φορέων, και αυτό είναι που εμείς θα πρέπει να εκμεταλλευτούμε και να θέσουμε νέους στόχους σε αυτή την νέα πραγματικότητα.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναλύσαμε με κάθε λεπτομέρεια την επιχείρηση που μελετάμε, το τουριστικό-ταξιδιωτικό γραφείο Fidelity Travel, το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με την βοήθεια του υποδείγματος P.E.S.T., το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης με την βοήθεια του υποδείγματος Porter, την ψηφιακή παρουσία της επιχείρησης μέχρι σήμερα και με βάση όλα αυτά δημιουργήσαμε την S.W.O.T. ανάλυση για την επιχείρηση, η οποία είναι αυτή που θα μας βοηθήσει να πάρουμε τις κατάλληλες αποφάσεις για το πως θα διαμορφώσουμε την ψηφιακή στρατηγική μας.

Στον παρόν κεφάλαιο, θα παρουσιαστούν αναλυτικά οι προτάσεις τόσο για την ιστοσελίδα της επιχείρησης όσο και για την αποτελεσματικότερη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και χρησιμοποιώντας custom εικαστικά ως παραδείγματα ειδικά φτιαγμένα για την επιχείρηση που μελετάμε, έχοντας ως στόχο να δημιουργήσουμε μια ψηφιακή εικόνα για την επιχείρηση εξίσου δυνατή με αυτή που διαθέτει η ίδια η επιχείρηση στον κλάδο των τουριστικών-ταξιδιωτικών γραφείων στην Ζάκυνθο.

5.2 Προτάσεις για την ιστοσελίδα

Μια ιστοσελίδα είναι η εικόνα μας στον ψηφιακό κόσμο, αυτό που θα αντικρίσουν οι χρήστες όταν αναζητήσουν την επιχείρηση για πρώτη φορά και για αυτό το λόγο θα πρέπει να δίνει μια αρκετά καλή εντύπωση. Το να έχουμε ένα website το οποίο είναι

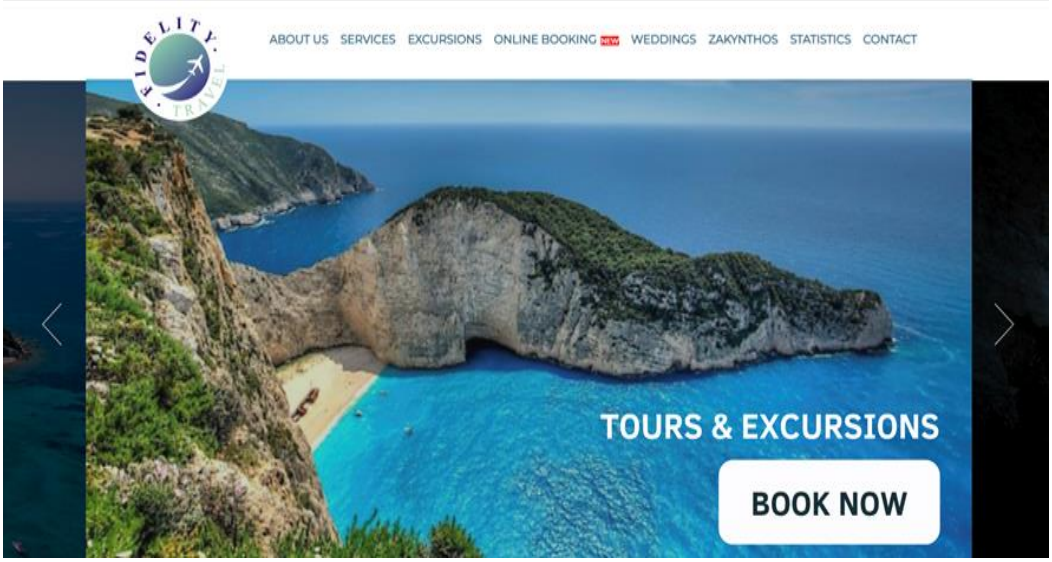
γρήγορο, εύχρηστο, παρέχει χρήσιμες και έγκυρες πληροφορίες, οι οποίες ενημερώνονται διαρκώς με στόχο να προσφέρουν αξία στον χρήστη είναι αρκετά σημαντικό έτσι ώστε να αναπτύξουμε πωλήσεις μέσω αυτού. Για αυτό τον λόγο είναι αναγκαίο να παρουσιάσουμε κάποιες προτάσεις, οι οποίες θα συμβάλλουν στο να γίνει το website της επιχείρησης καλύτερο και να οδηγήσει σε όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα για την ίδια την επιχείρηση.

Όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η ιστοσελίδα του τουριστικού-ταξιδιωτικού γραφείου που μελετάμε βρίσκεται σε ένα αρκετά καλό επίπεδο, ειδικά σε σχέση με τον ανταγωνισμό, και διαθέτει πολλά από τα στοιχεία που απαιτούνται έτσι ώστε να είναι μια ιστοσελίδα ολοκληρωμένη. Παρόλα αυτά, πάντα θα υπάρχουν σημεία προς βελτίωση ειδικά στον ψηφιακό κόσμο που συνεχώς εξελίσσεται. Έτσι σε αυτό το σημείο θα παρουσιάσουμε μερικές προτάσεις:

- **Ξεκάθαρο Call to action**

  Όπως αναφέραμε και προηγουμένως στη ιστοσελίδα θα πρέπει να υπάρχει ένα αρκετά ξεκάθαρο κουμπί προτροπής το οποίο να προσελκύει τον χρήστη να κάνει την επιθυμητή ενέργεια για την επιχείρηση. Η επιθυμητή ενέργεια στην περίπτωση του τουριστικού γραφείου είναι η κράτηση.

  Στην εικόνα 5.1 θα δούμε ένα παράδειγμα, που σχεδιάστηκε αποκλειστικά για την επιχείρηση που μελετάμε από ένα ξεκάθαρο call to action το οποίο προσελκύει τους χρήστες που μπορεί να τους ενδιαφέρουν οι εκδρομές να κάνουν μια κράτηση γρήγορα και εύκολα, το οποίο και θα τοποθετήσουμε στην αρχική σελίδα της ιστοσελίδα μας στον ειδικό προωθητικό χώρο.

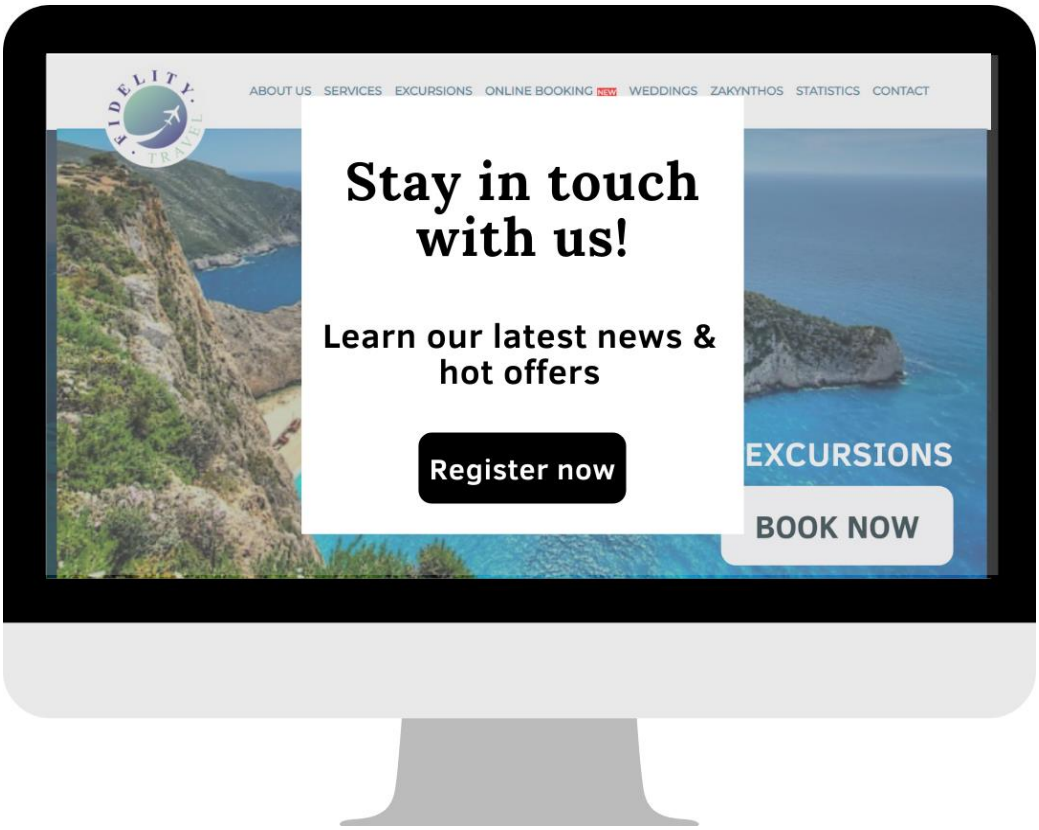


Εικόνα 5.1 Παράδειγμα για call to action

- **Δυνατότητα Άμεσης Επικοινωνίας με τους χρήστες**

Η αμεσότερη και η πιο προσωποποιημένη επικοινωνία με τους χρήστες που ενδιαφέρονται για την επιχείρησή μας έχει πολλαπλά οφέλη. Αρχικά παρέχουμε την δυνατότητα στους χρήστες να έχουν άμεση επαφή με την επιχείρησή μας απαντώντας κάθε απορία που μπορεί να έχουν κάνοντας καλύτερη την εξυπηρέτηση πελατών της επιχείρηση μας και στη συνέχεια δίνεται η δυνατότητα σε εμάς αυτή την φορά να ενημερώσουμε τους πελάτες μας για νέα προϊόντα και προσφορές. Αυτά μπορούμε να το επιτύχουμε με δυο τρόπους:

- **Ενσωματώνοντας στην ιστοσελίδα μας μια λύση άμεσης επικοινωνίας με τους χρήστες.** Με αυτή την ενέργεια θα μπορούμε άμεσα και με ακρίβεια να απαντάμε σε όλα τα ερωτήματα που θα έχουν οι χρήστες που επισκέπτονται τη σελίδα μας τόσο για τιμές όσο και για προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρουμε. Ο χρήστης θα λάβει άμεση εξυπηρέτηση και έτσι θα νιώσει και μεγαλύτερη ασφάλεια για την επιχείρηση μας, γεγονός που θα τον οδηγήσει και σε μια κράτηση.
- **Παρέχοντας στην ιστοσελίδα μας δυνατότητα εγγραφής στο newsletter της επιχείρησής μας.** Το email marketing έχει αποδειχθεί ως το μέσο με την μεγαλύτερη απήχηση καθώς διαθέτει το μεγαλύτερο ROI, ενώ ταυτόχρονα είναι και από τα πιο οικονομικά μέσα. Στόχος μας εδώ, είναι να μας δοθεί η ευκαιρία να προσεγγίσουμε χρήστες που ήδη ενδιαφέρονται και επισκέφτηκαν την ιστοσελίδα μας και να τους ενημερώσουμε για τις προσφορές μας ή τις υπηρεσίες μας με ένα newsletter το οποίο θα στέλνουμε στους εγγεγραμμένους χρήστες κατά προτίμηση μια φορά την εβδομάδα. Στην εικόνα 5.2 παρουσιάζουμε ένα παράδειγμα banner το οποίο θα δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να γραφτούν στο newsletter μας από την ιστοσελίδα μας.



Εικόνα 5.2 Παράδειγμα banner εγγραφής σε εταιρικό newsletter

- **Συστηματική και Έγκυρη Ενημέρωση Περιεχομένου**

  Το περιεχόμενο που υπάρχει σε μια ιστοσελίδα είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για ένα επιτυχημένο website. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να είναι σχετικό με τη την επιχείρησή μας, να είναι άφθονα και φυσικά καλά ενημερωμένο. Στην ιστοσελίδα μας θα πρέπει να υπάρχουν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες που ενδιαφέρεται να μάθει κάποιος χρήστης για την επιχείρησή μας και τις υπηρεσίες μας καθώς και πληροφορίες οι οποίες να προσφέρουν αξία στον χρήστη όπως αυτές που παρέχει η επιχείρηση που μελετάμε για το νησί της Ζακύνθου. Αυτές τις πληροφορίες που παρέχει η επιχείρηση για την Ζάκυνθο, θα μπορούσαμε να τις εξελίξουμε περαιτέρω δημιουργώντας ένα blog με τις πιο σύγχρονες πληροφορίες για το νησί και τις δραστηριότητες που μπορεί να κάνει κανείς εκεί με στόχο οι χρήστες που ενδιαφέρονται να επισκεφτούν το νησί, αναζητώντας παραπάνω πληροφορίες για αυτό να ενημερώνονται από τη δική μας ιστοσελίδα, προσφέροντας αξία που θα οδηγήσει σε πωλήσεις. Η ιστοσελίδα μας θα πρέπει να περιλαμβάνει επίσης και όλες τις λέξεις-κλειδιά που πληκτρολογούν οι χρήστες στην Google έτσι ώστε όταν αναζητήσουν στην

Google παραδείγματος χάρη την λέξη «τουριστικό γραφείο Ζάκυνθος» ή «οργανωμένες εκδρομές στην Ζάκυνθο» να εμφανίζεται η επιχείρησή μας όσο το δυνατόν πιο ψηλά στα αποτελέσματα. Αυτό επιτυγχάνεται όταν συμπεριλαμβάνουμε τα πιο σχετικά keywords στο περιεχόμενο της ιστοσελίδας μας.

5.3 Διαμόρφωση Digital Marketing Στρατηγικής

Σκοπός μας εδώ είναι να αξιοποιήσουμε τη δυναμική των νέων τεχνολογιών και την «ευκαιρία» που προέκυψε εν μέσω πανδημίας, καθώς οι άνθρωποι περνούν περισσότερο χρόνο πλέον στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, και να παρουσιάσουμε σε πρώτη φάση τα μέσα, τα κανάλια και τις τακτικές για το πλάνο ψηφιακού μάρκετινγκ του Fidelity Travel, να προσδιορίσουμε τους στόχους μας για το επόμενο διάστημα και να δημιουργήσουμε ουσιαστικά αποτελέσματα με βάση αυτούς για την επιχείρηση.

Αρχικά θα στοχεύσουμε στη δημιουργία brand awareness, δηλαδή στην αναγνωρισιμότητα του brand μας, του Fidelity Travel, και των υπηρεσιών που προσφέρει, καθώς και στο engagement (την αλληλεπίδραση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης που «χτίζουν» τη σχέση με το κοινό μας) με τα κοινά τα οποία μας ενδιαφέρουν. Για να το πετύχουμε αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τα νέα μέσα προβολής και προώθησης σε συνδυασμό με ενέργειες τόσο σε επίπεδο performance και σε πρακτικές σε όλα τα μέσα όσο και σε επίπεδο αναγνωρισιμότητας του brand και των υπηρεσιών του, έτσι ώστε να χτίσουμε μια επικοινωνία 360 μοιρών με τα κοινά μας.

5.3.1 Στόχοι

Ως στόχους για το επόμενο διάστημα και έχοντας λάβει υπόψη ότι η επιχείρηση που μελετάμε δεν έχει προβεί σε κάποια ενέργεια επί πληρωμή διαδικτυακά για την προβολή και την προώθησή της, θα θέσουμε κάποιους αρκετά γενικούς:

- Την προσέλκυση δυνητικών πελατών για πωλήσεις των υπηρεσιών του Fidelity Travel.
- Τη δημιουργία αναγνωρισιμότητας τόσο για την επιχείρηση όσο και για τις υπηρεσίες που προσφέρει.
- Την ανάπτυξη πωλήσεων και εσόδων.

5.3.2 Διάκριση Υπηρεσιών

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να διακρίνουμε τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση αρχικά ανάλογα με τη ζήτηση της κάθε υπηρεσίας έτσι ώστε να δώσουμε περισσότερη έμφαση στην προβολή των υπηρεσιών οι οποίες έχουν και τη μεγαλύτερη ζήτηση και να προσδιορίσουμε κάποιους επιμέρους στόχους για τις υπηρεσίες αυτές. Παρακάτω παρουσιάζονται οι υπηρεσίες με την υψηλότερη ζήτηση καθώς και οι επιμέρους στόχοι τους:

- **Εκδρομές-Οργανωμένα Ταξίδια**: Η συγκεκριμένη κατηγορία υπηρεσιών (και ιδιαίτερα οι εκδρομές στο Ναυάγιο, στο Μαραθονήσι και στην Κεφαλονιά) είναι η δημοφιλέστερη και για αυτό τον λόγο στόχος μας θα είναι να φέρουμε πωλήσεις.
- **Μεταφορές- VIP Μεταφορές**: Στόχος μας για την υπηρεσία της μεταφοράς θα είναι αφενός η αναγνωρισιμότητα της υπηρεσίας και αφετέρου η προσέλκυση του αντίστοιχου πελατολογίου για την υπηρεσία αυτή.
- **Εκδηλώσεις- Γάμοι**: Στόχος μας στη συγκεκριμένη κατηγορία υπηρεσιών θα είναι η δημιουργία αναγνωρισιμότητας γύρω από αυτήν και η προσέλκυση νέου στενευμένου κοινού.

5.3.3 Στόχευση

Με βάση την ανάλυση του κλάδου και τον προσδιορισμό των τουριστών που επισκέπτονται το νησί της Ζακύνθου, αλλά και τις κατηγορίες υπηρεσιών που έχουμε ξεχωρίσει θα στοχεύσουμε στα παρακάτω κοινά:

- **Εκδρομές- Οργανωμένα Ταξίδια**
  Ανοιχτό κοινό, Άνδρες και Γυναίκες με ηλικία από 20 έως 65 και συγκεκριμένα από τις χώρες Αγγλία, Ιταλία, Τσεχία, Ολλανδία, Πολωνία, Σουηδία, Γερμανία, Αυστρία, Ρωσία και Ελλάδα.
- **Μεταφορές και VIP Μεταφορές**
  Ανοιχτό κοινό, Άνδρες και Γυναίκες με ηλικία από 20 έως 65 και συγκεκριμένα από τις χώρες Αγγλία, Ιταλία, Τσεχία, Ολλανδία, Πολωνία, Σουηδία, Γερμανία, Αυστρία, Ρωσία και Ελλάδα.
- **Εκδηλώσεις-Γάμοι**
  Άνδρες και Γυναίκες από 28 έως 50 ετών από τις χώρες Αγγλία, Ιταλία, Τσεχία, Ολλανδία, Πολωνία, Σουηδία, Γερμανία, Αυστρία, Ρωσία και Ελλάδα.

5.3.4 Κανάλια και Μέσα

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να προσδιορίσουμε τα κανάλια και τα μέσα που θα χρησιμοποιήσουμε έτσι ώστε να πετύχουμε τους στόχους που έχουμε θέσει. Μπορούμε να χωρίσουμε τα μέσα που υπάρχουν στον ψηφιακό κόσμο σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες είναι εξίσου σημαντικές και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους:

- **Owned Media**
  Τα Owned Media είναι στην ουσία τα μέσα που έχει ένα brand ή μια επιχείρηση στην κατοχή της. Αυτά μπορεί να είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης της επιχείρησης η ιστοσελίδα κ.λ.π. Όσα περισσότερα ιδιόκτητα μέσα διαθέτει μια επιχείρηση τόσο επεκτείνεται η ψηφιακή της παρουσία.
- **Paid Media**
  Τα Paid Media περιλαμβάνουν τα μέσα για τα οποία μια επιχείρηση πληρώνει έτσι ώστε να προωθηθεί και να κερδίσει περισσότερη επισκεψιμότητα στα owned media της.
- **Earned Media**
  Τα συγκεκριμένα μέσα προκύπτουν από την έκθεση μιας επιχείρησης η οποία αποκτάται από μεθόδους που δεν συμπεριλαμβάνουν πληρωμένες διαφημίσεις και είναι στην ουσία ένα ψηφιακό ‘’word of mouth’’ όπου άτομα αλληλοεπιδρούν με τα μέσα που διαθέτουμε.

5.3.5 Social Media

Όλες οι επιχειρήσεις ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριοποίησής τους θα πρέπει να επιλέξουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης που τους ταιριάζουν ώστε να προβληθούν και να επικοινωνήσουν με το κοινό τους. Έτσι τα μέσα που θα χρησιμοποιήσουμε για επιχείρηση που μελετάμε θα είναι τα μέσα τα οποία χρησιμοποιούν και οι περισσότεροι ταξιδιώτες-τουρίστες, δηλαδή το Facebook και το Instagram.

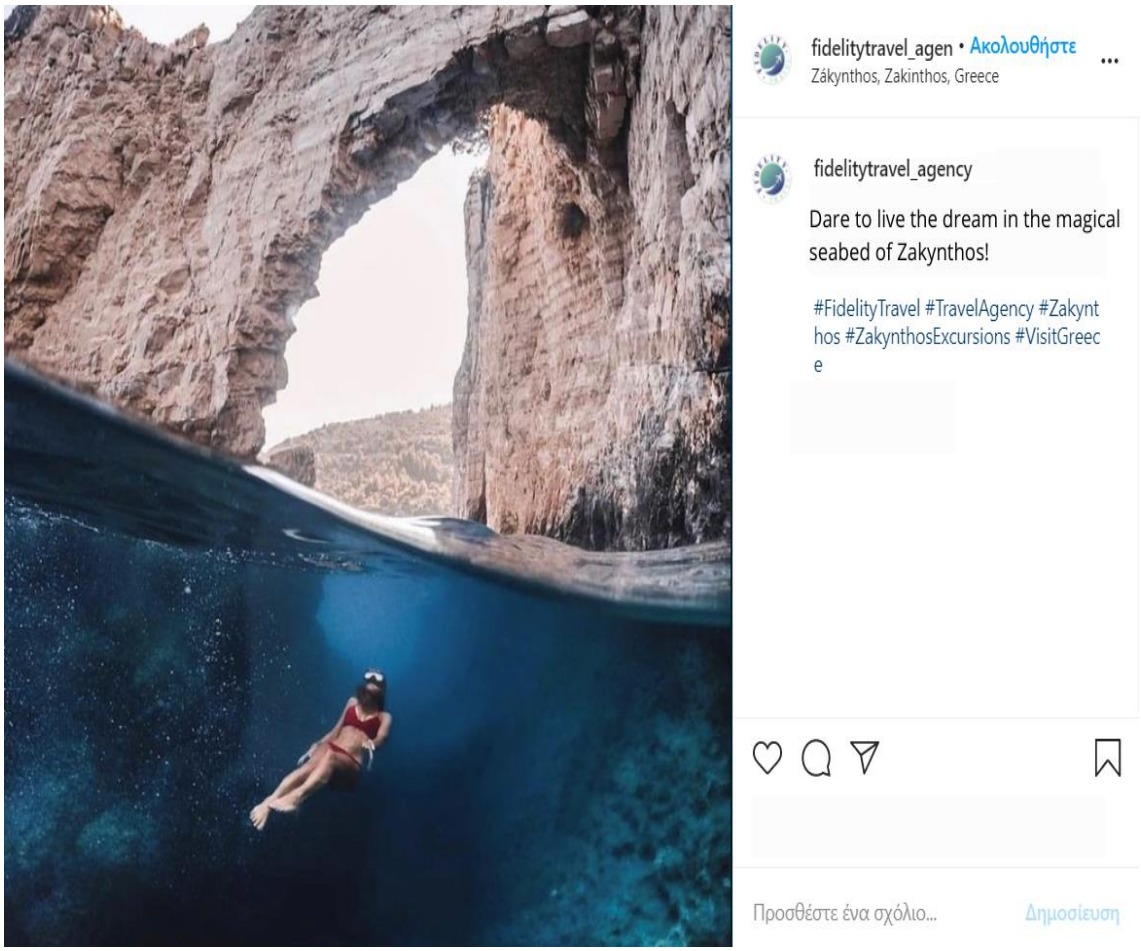
5.3.5.1 Facebook

Το Facebook αποτελεί το κοινωνικό δίκτυο με τον μεγαλύτερο αριθμό χρηστών παγκοσμίως. Σχετικά με τα δημογραφικά κριτήρια το Facebook απευθύνεται σε όλες τις ηλικίες ειδικά στο κοινό στόχευσης, ενώ παράλληλα προσφέρει τη δυνατότητα στόχευσης με μεγαλύτερη λεπτομέρεια όπως για παράδειγμα με βάση τα ενδιαφέροντα των χρηστών και τα θέματα τα οποία παρακολουθούν, πράγμα που μπορούμε να εκμεταλλευτούμε για να στοχεύσουμε σε χρήστες οι ενδιαφέρονται για ταξίδια. Το Facebook δίνει επίσης αρκετές επιλογές διαφημίσεων ανάλογα με τον στόχο που έχουμε ορίσει που μπορεί να είναι η αναγνωρισιμότητα, οι πωλήσεις, η αύξηση της επισκεψιμότητας στη σελίδα μας κ.λ.π. και καλό είναι να τις αξιοποιήσουμε. Όσο για τις εβδομαδιαίες αναρτήσεις σε αυτό το μέσο προτείνεται η ανάρτηση τριών post την εβδομάδα τα οποία να παρέχουν περιεχόμενο σχετικά με την επιχείρηση, τις υπηρεσίες της και τις προσφορές της. Στην εικόνα 5.3 θα παρουσιάσουμε ένα παράδειγμα μιας ανάρτησης που προτείνεται για την επιχείρηση Fidelity Travel.

Εικόνα 5.3 Παράδειγμα ανάρτησης στο Facebook

5.3.5.2 Instagram

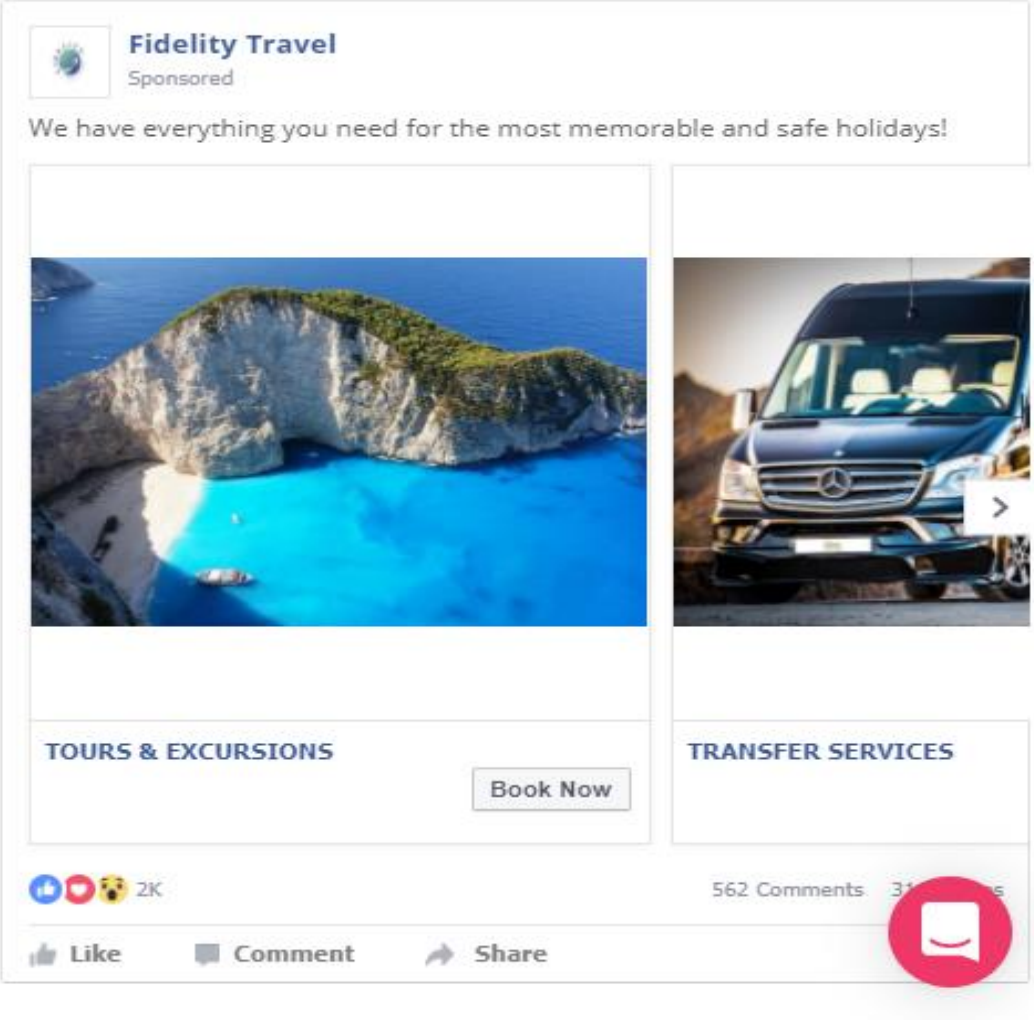
Το συγκεκριμένο κανάλι δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη φωτογραφία και απευθύνεται κυρίως σε χρήστες που προτιμούν να μοιράζονται στιγμές από την καθημερινότητά τους και τα ταξίδια τους. Αποτελεί ανερχόμενο δίκτυο που σύντομα εκτιμάται ότι θα αποτελέσει το κοινωνικό δίκτυο με τον μεγαλύτερο αριθμό χρηστών. Το Instagram όπως και το Facebook δίνει στις επιχειρήσεις πολλές επιλογές διαφήμισης ανάλογα με το αποτέλεσμα που θέλουμε να πετύχουμε και θα μας βοηθήσει να προσελκύσουμε το κοινό στο οποίο έχουμε στοχεύσει. Για το συγκεκριμένο κοινωνικό δίκτυο προτείνονται επίσης τρεις αναρτήσεις την εβδομάδα όμως σε αυτή την περίπτωση πρέπει να δίνεται περισσότερη έμφαση στην εικόνα. Στην εικόνα 5.4 θα δούμε ένα παράδειγμα ανάρτησης στο Instagram όπου δίνεται έμφαση στην φωτογραφία.



Εικόνα 5.4 Παράδειγμα ανάρτησης στο Instagram

Οι διαφημίσεις στα social media θα συμβάλλουν σημαντικά στον να προσεγγίσουμε το κοινό που επιθυμούμε καθώς είναι ιδανικά για την προσέλκυση νέου κοινού στην ιστοσελίδα μας αλλά και για τη στρατηγική του remarketing, η οποία μας δίνει τη δυνατότητα να έρθουμε ξανά σε επαφή με τους χρήστες οι οποίοι επισκέφτηκαν την ιστοσελίδας μας και στην συνέχεια «έφυγαν» χωρίς να πραγματοποιήσουμε κάποια

ενέργεια όπως για παράδειγμα μία αγορά. Στην εικόνα 5.5 θα παρουσιάσουμε ένα παράδειγμα διαφήμισης στο Facebook (carousel), η οποία έχει ως στόχο να προσεγγίσει το κοινό-στόχο ώστε να πραγματοποιήσουν μια κράτηση.



Εικόνα 5.5 Διαφήμιση στο Facebook

Διαγωνισμοί και Influencer Marketing

Ζούμε στην εποχή των social media όπου οι influencers (επηρεαστές) ασκούν αρκετά μεγάλη επίδραση στο κοινό και ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το influencer marketing στην στρατηγική τους με αποτέλεσμα να πολλαπλασιάζουν τις πωλήσεις τους. Το βασικότερο προκειμένου να χρησιμοποιήσουμε αυτού του είδους το μάρκετινγκ είναι να επιλέξουμε τον κατάλληλο influencer, αυτόν που θα ταιριάζει στο brand μας. Πιο συγκεκριμένα, ο influencer που θα επιλέξουμε για το Fidelity Travel θα

πρέπει να είναι κάποιος του οποίου οι αναρτήσεις θα είναι στην πλειοψηφία από ταξίδια καθώς και το κοινό που θα τον ακολουθεί θα ενδιαφέρεται για ταξίδια, όπου είναι και η αγορά-στόχος μας. Μέσω των influencer μπορούμε να τρέξουμε και κάποιους διαγωνισμούς, οι οποίοι θα φέρουν μεγαλύτερη επισκεψιμότητα τόσο στην ιστοσελίδα μας όσο και στα social media mas ενώ παράλληλα θα αυξηθούν και τα άτομα που μας ακολουθούν σε αυτά, γεγονός που συμβάλλει στην αναγνωρισιμότητα του brand μας.

Επιπρόσθετα θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας και τις διαφημίσεις στη Google καθώς οι περισσότεροι χρήστες του παγκόσμιου ιστού επισκέπτονται και αναζητούν στην Google τον προορισμό των διακοπών τους, καταλύματα και οτιδήποτε άλλο επιθυμούν να μάθουν πριν επιλέξουν να ταξιδέψουν σε κάποιον προορισμό. Για αυτό τον λόγο οι διαφημίσεις στην Google θα επιφέρουν θετικά αποτελέσματα για την επιχείρησή μας.

5.4 Συμπεράσματα

Ο κλάδος του τουρισμού αποτελεί τη σημαντικότερη βιομηχανία της χώρας μας και προκειμένου να ανακάμψει η οικονομία μας από την ύφεση που προκλήθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο λόγω της πανδημίας θα πρέπει η τουριστική βιομηχανία της χώρας μας να αναστηλωθεί. Βασικότερος σύμμαχος στην ανάκαμψη της οικονομίας μας αλλά και του τουρισμού είναι η τεχνολογική εξέλιξη και η ψηφιακή επανάσταση. Οι επιχειρήσεις καλούνται να κάνουν τα βήματά τους προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό καλωσορίζοντας την νέα τάξη των πραγμάτων, πάντα με διορατικότητα έτσι ώστε να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που προκύπτουν και προσαρμοστικότητα.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αφορά μόνο στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, αλλά είναι περισσότερο η αλλαγή στον τρόπο σκέψης και στρατηγικής της επιχείρησης και για να επιτευχθεί θα πρέπει ο οργανισμός να είναι έτοιμος να δεχθεί νέες ιδέες, διαδικασίες, τρόπους σκέψεις και προκλήσεις.

Η ψηφιακή επανάσταση όμως δεν έχει τελειώσει εδώ, αντιθέτως μόλις έχει ξεκινήσει. Και είναι αδύνατο να προβλέψουμε το που θα καταλήξει και με ποιον τρόπο θα επηρεάσει τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου. Παρόλα αυτά εάν η κάθε επιχείρηση λειτουργεί με προσαρμοστικότητα, τότε θα μπορέσει να αντιμετωπίσει και κάθε νέο κύμα αλλαγής ως ευκαιρία θέτοντας νέους στόχους και δημιουργώντας νέες αξίες για τους πελάτες της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5ΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Gupta S., (2018). Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business. Boston, Harvard Business Review Press

Wheelen, T.L., Hoffman A.N., Bamford C.E. and Hunger, J.D., (2018). Concepts in Strategic Management and Business Policy 15th ed. New Jersey, Pearson Education Inc.

Rogers D.L., (2016). The Digital Transformation Playbook: Rethink your Business for the Digital Age. New York, Columbia Business School Publishing

Ηλεκτρονικές Πηγές

Business New Daily https://www.businessnewsdaily.com/9811-effective-business-website-tips.html

Fidelity Travel Ιστοσελίδα https://www.fidelitytravel.gr/

Fidelity Travel Facebook https://www.facebook.com/fidelitytravelagency

Fidelity Travel Instagram https://www.instagram.com/fidelity_travel/

Fidelity Travel LinkedIn https://www.linkedin.com/company/fidelity-travel-agency?trk=tyah&trkInfo=tarId%3A1416869753107%2Ctas%3AFidelity%20Travel%20A%2Cidx%3A2-1-2

Titan Growth https://www.titangrowth.com/what-is-earned-owned-paid-media-the-difference-explained/

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αναστασίου, Μ. (2008). Θρησκευτικός Τουρισμός. Πειραιάς.

Γεωργόπουλος, Ν.Β. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Μπένου Γ.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Abou-Shouk, M., Megicks, P. & Lim, W. (2013). Internet Adoption by Travel Agents: a Case of Egypt. International Journal of Tourism Research. 15(3):298-312. DOI: 10.1002/jtr.1876.

Alalwan, A.A., Rana, N.P., Dwivedi, Y.K., & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. Telematics and Informatics [in press].

Al-Msallam, S., & Alhaddad, A. (2016). The Effects of Social Media Marketing In the Hotel Industry: Conceptual Model for Development of an Effective Online Community. International Journal of Business and Management Invention. 5(7). 1-12.

Amit, R. & Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. Strategic Management Journal Vol. 22. Pp 493-520.

Autio, E., (2017). Policy Brief: Digitalisation, Ecosystems, Entrepreneurship and Policy. Technical Report. Pp. 1-11. Available at: https://www.researchgate.net/publication/321944724_Digitalisation_ecosystems_entrepreneurship_and_policy.

Beaver, A. (2005). A Dictionary of Travel and Tourism Terminology. Second Edition. Publisher: CABI.

Bocarando, J. C., Perez, J. & Ovando, C. (2017). Tourism SMEs in a Digital Environment: Literature Review. European Scientific Journal. Vol. 13 (28). Pp 429-451. DOI: 10.19044/esj.2017.v13n28p429

Boueé, C & S Schaible (2015). Die Digitale Transformation der Industrie. Studie: Roland Berger und BDI.

Boyd, D. & Ellison N. (2007). Social Network Sites: Definition, History and Scholarship. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x.

Breen, R. & Jonsson, J. (2005). Inequality of Opportunity in Comparative Perspective: Recent Research on Educational Attainment and Social Mobility. Annual Review of Sociology 31(1):223-243.

Brettel, M., Friederichsen, N., Keller, M. & Rosenberg, N. (2014). How Virtualization, Decentralization and Network Building Change the Manufacturing Landscape: An Industry 4.0 Perspective. International Journal of Science, Engineering and Technology 8(1):37-44.

Browning, V.S.K., & Sparks, B.A. (2013). The Influence of Online Reviews on Consumers' Attributions of Service Quality and Control for Service Standards in Hotels. Journal of Travel & Tourism Marketing. 30(1-2). 23-40

Buhalis, D. (1996). Enhancing the competitiveness of small and medium sized tourism enterprises at the destination level by using information technology. Electronic Markets. Vol.6(1). pp.1-6.

Buhalis, D. (2003). eTourism: Information Technology for Strategic Management. Pearson (Financial Times/Prentice Hall).

Buhalis, D. & Deimezi, O. (2004). E-tourism Development in Greece: Information Communication Technologies Adoption for the Strategic Management of Greek Tourism Industry. Tourism and Hospitality Research. 5(2): 103-130.

Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet: The state of eTourism research. Tourism Management. 29(4). 609–623.

Buhalis, D. et al. (2011). Tourism Management Dynamics –Trends, Management and Tools. New York. Routledge.

Chiware E. R. T., Dick A. L. (2008). The Use of ICTs in Namibia's SME Sector to Access Business Information Services. The Electronic Library. Vol.: 26(2). pp. 145–157.

Cooper, C., Fletcher J., Gilbert, D. & Wanhill, S. (1993). Tourism: Principles and Practice. London: Longman Group Limite.

Cordeiro, A. S. & Vieira, F. D. (2012). Berriers to Innovation in SMEs: An International Comparison. II Conferência Internacional de Integração do Design. Engenharia e Gestão para a inovação. Florianópolis, SC. Brasil. pp. 21-23.

Dixit, M., Belwal, R. & Singh, G. (2012). Online tourism and travel-analyzing trends from marketing perspective.

Dogac, A., Laleci, G., & Kabak, Y. (2004). Enriching ebXML Registries with OWL Ontologies for Efficient Service Discovery. DOI: 10.1109/RIDE.2004.1281705. Boston. USA.

Degryse, C. (2016). Digitalisation of the Economy and its Impacts on Labour Markets. European Trade Union Institute.

Dexeus, C., Law, R., Buhalis, D. & Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 26. No. 5. pp. 727-750. doi: 10.1108/IJCHM-08-2013-0367.

Dexeus, C. (2019). The deepening effects of the digital revolution. in Fayos-Solá, E. and Cooper, C. (Eds). The future of tourism, Springer. Cham. pp. 43-69. doi:10.1007/978-3-319-89941-13.

Dredge, D. et al., (2018). Digitalisation in Tourism: In-depth analysis of challenges and opportunities. Low Value procedure GRO-SME-17-C-091-A for Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises (EASME) Virtual Tourism Observatory. Aalborg University. Copenhagen.

Felicen, S.S., & Ylagan, A.P. (2016). Effects of Computer Reservation System in the Operations of Travel Agencies. Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research. 4(4). 23-28.

Fotanti, M. N. & Suyadnya, I. W. (2015). Beyond User Gaze: How Instagram Creates Tourism Destination Brand?. Procedia – Social and Behavioral Sciences. Vol 221. pp. 1089-1095.

Framke, W. (2002). The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Socio-cultural Approach in Tourism Theory. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism. Vol. 2. No. 2. pp. 92-108. doi: 10.1080/15022250.2014.886100.

Fung-So, K.K., King, C., Sparks, B.A., & Wang, Y. (2013). The influence of customer brand identification on hotel brand evaluation and loyalty development. International Journal of Hospitality Management. 34, 31-41.

Gratzer, M., Winiwarter, W. & Werthner, H. (2014). State of the Art in eTourism. Research Gate.

Gretzel, U. et al. (2015). Smart Tourism: Foundations and Development. Electron Markets Vol. 25. pp. 179-188. DOI: 10.1007/s12525-015-0196-8.

Gupta S. (2018). Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business. Boston. Harvard Business Review Press.

Guttentag, D. (2015). Airbnb: Disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. Current Issues in Tourism. 18(12): 1-26. DOI: 10.1080/13683500.2013.827159

Intan Salwani, M. et al., (2009). E-commerce usage and business performance in the Malaysian tourism sector: empirical analysis. Information Management & Computer Security. Vol. 17. Issue: 2. pp.166-185.

Jafari, J. (1977). Editor's page. Annals of Tourism Research. 5(6), 6-11.

Jensen, H. V., Tofalleti, S., Thornley, C. & Murnane, S. (2016). Digital Skills for SMEs: get inspired now! Project Report. European Commission. Brussels. Retrieved December 10. 2018 from: https://digital.di.dk/SiteCollectionDocuments/Publikationer/DigitalskillsforSMEs.pdf.

Kärcher, K. (1996). The Four Global Distribution Systems in the Travel and Tourism Industry. Electronic Markets. 6(2). 20-24.

Kawa Arkadlusz (2019). Dark Side of Digital Transformation in Tourism. Institute of Logistics and Warehousing (ILIM). DOI:10.1007/978-3-030-14802-7_44

Khan, M. S., Woo, M., Nam, K. & Chathoth, P. K. (2017). Smart City and Smart Tourism: A Case of Dubai. Sustainability. 9 (2279). pp. 1-24. Doi:10.3390/su9122279

Lappas, T., Sabnis, G., & Valkanas, G. (2016). The Impact of Fake Reviews on Online Visibility: A Vulnerability Assessment of the Hotel Industry. Information Systems Research. Articles in Advance. 1-22.

Li, L.; Xu, Z. & Zhang, L.-P. (2012). A new species of the genus Mawsonascaris Sprent, 1990 (Nematoda: Ascaridida) from Glaucostegus granulatus (Cuvier) (Rajiformes: Rhinobatidae) in the Taiwan Strait, with remarks on the systematic status of Raphidascaroides myliobatum Yin & Zhang, 1983. Journal of Natural History. 46(21-22): 1307-1319. available online at: https://doi.org/10.1080/00222933.2012.655341.

Looi, C.K. (2001). Enhancing learning ecology on the Internet. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1365-2729.2001.00155.x

Mamaghani, F. (2009). Impact of E-commerce on travel and Tourism Industry: An Historical Analysis. International Journal of Management. Vol. 26 (3). pp. 365-376.

Mathews, R. (1978). Federal Balance and Economic Stability. Melbourne. Pages 170-181.

Mbuyisa, B. & Leonard, A. (2017). The Role of ICT Use in SMEs Towards Poverty Reduction: A Systematic Literature Review. Journal of International Development. Vol 29, pp. 159–197.

Mikhalkina, T. & Cabantou, L. (2015). Business Model Innovation: How Iconic Business Models Emerge. Academy of Management Annual Meeting Proceedings. 33(1):59-95. DOI: 10.1108/S0742-332220150000033024.

Miller, J. (2014). Britons spend more time on tech than asleep, study suggest. BBC News. Retrieved from: https://www.bbc.com/news/technology-28677674.

Minazzi, R. (2010). Hotel Classification Systems: A Comparison of International Case Studies. Acta Universitatis Danubius: Oeconomica. 6(4). 64-86.

Najda-Janoszkan, M. & Kopera, S. (2014). Exploring Barriers to Innovation in Tourism Industry – The Case of Southern Region of Poland. Procedia: Social and Behavioral Sciences, vol. 110. pp. 190-201.

Newman, D. (2015). What Should Digital Transformation Mean to Your Business?. Forbes 11 November 2015.

OECD (2020). OECD Tourism Trends and Policies 2020. OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/6b47b985-en.

Oliveira, T. & Martins, M. Rosario Oliveira (2010). Firms Patterns of e-Business Adoption: Evidence for the European Union27. Pitoska, E. (2013). E-Tourism: The Use of Internet and Information and Communication Technologies in Tourism: The Case of Hotel Units in Peripheral Area. Tourism in Southern and Eastern Europe. pp. 335-344.

Radulovic, M., et al. (2013). The emergence of lipid droplets in yeast: current status and experimental approaches. Curr Genet 59(4):231-42. Published on: https://www.yeastgenome.org/reference/S000155214

Rogers D.L. (2016). The Digital Transformation Playbook: Rethink your Business for the Digital Age. New York. Columbia Business School Publishing.

Ryan, D. & Jones, C. (2009). Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation. London. Philadelphia: Kogan Page.

Schulz, A. (1996). The Role of Global Computer Reservation Systems in the Travel Industry Today and in the Future. Electronic Markets. 6(2). 17-20.

Seric, M., Gil-Saura, I., & Ruiz-Molina M.E. (2014). How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry. International Journal of Hospitality Management. 39. 144-156.

Seth, G. (2012). Analyzing the Effects of Social Media on the Hospitality Industry. UNLV Theses. Dissertations, Professional Papers, and Capstones. 1346. Retrieved from: http://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/1346 33.

Sinclair, M.T., & Stabler, M. (1997). The Economics of Tourism. Routledge. London.

Sion, B., Mihălcescu, C., & Mărginean, A. (2013). The passage from airline reservation systems to global distribution systems. Retrieved from: ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rau/jisomg/Su13/JISOM-SU13-A10.pdf.

Stokes, D. (2013). Cognitive Penetrability of Perception. DOI: https://doi.org/10.1111/phc3.12043.

Sultan, J. I.; Inam-Ur-Rahim; Nawaz, H.; Yaqoob, M. (2007). Nutritive value of marginal land grasses of northern grasslands of Pakistan. Pakistan J. Bot. 39 (4): 1071-1082.

Tanti, A. & Buhalis, D. (2017). The Influences and Consequences of Being Digitally Connected and/or Disconnected to Travellers. Inf Technol Tourism, Vol 17. Pp 121-141.

Theocharis, N. (2006). Reservation systems in tourist sector. Retrieved from: http://traveldailynews.gr/pdf/Epth3/NikosTheoharis.pdf.

Thomas, R., Shaw, G., & Page S. (2011). Understanding Small Firms in Tourism: A Perspective on Research Trends and Challenges. Tourism Management. 32(5):963-976. DOI: 10.1016/j.tourman.2011.02.003.

Verma, R., Stock, D., & McCarthy, L. (2012). Customer Preferences for Online, Social Media and Mobile Innovations in the Hospitality Industry. Cornell Hospitality Quarterly. 53(3). 183-186.

Wang, J., Wang, M. & Wu, J. (2013). Empirical Study on Flow Experience in China Tourism ECommerce Market. Journal of Industrial Engineering and Management Vol. 8(2). pp. 349-364.

Wheelen, T.L., Hoffman A.N., Bamford C.E. and Hunger, J.D., (2018). Concepts in Strategic Management and Business Policy 15th ed. New Jersey, Pearson Education Inc.

Xiang, Z. (2018). From Digitalization to the Age of Acceleration: On Informational Technology and Tourism. Tourism Management Perspectives (25). pp. 147-150. Elsevier Ltd.

Yazdanifard, R. & Yee, C. (2014). How Customer Perception Shape Online buying Decision. Global Journal of Management and Business Research. Vol. 14. Issue 2:12-20.

Zhang, X. & Xu, C. (2012). A Semantic e-Tourism Framework Based on Cloud-computing. Applied Mechanics and Materials. Vol 197. Pp 661-668.

Zhang, K.Z.K., Benyoucef, M., & Zhao, S.J. (2016). Building brand loyalty in social commerce: The case of brand microblogs. Electronic Commerce Research and Applications. 15. 14-25.

Άρθρα – Δημοσιεύσεις

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2015). Έκθεση της επιτροπής προς το ευρωπαϊκό κοινοβούλιο και το συμβούλιο. Σχετικά με τη σκοπιμότητα της ανάπτυξης μιας ευρωπαϊκής αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας για το δημόσιο χρέος. Ανακτήθηκε από:

https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2015/EL/1-2015-515-EL-F1-1.pdf

European Union Tourism Trends (2018). Published on: https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/vto/content/2018-eu-tourism-trends-report. UNWTO.

Gartner (2015). Gartner's 2015 Hype Cycle for Emerging Technologies Identifies the Computing Innovations That Organizations Should Monitor. Published on: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2015-08-18-gartners-2015-hype-cycle-for-emerging-technologies-identifies-the-computing-innovations-that-organizations-should-monitor.

Ηλεκτρονικές Πηγές

Ελληνική Στατιστική Αρχή https://www.statistics.gr/en/statistics/-/publication/STO12

ΙΝΣΕΤΕ http://regional-tourism-plans.insete.gr/packages/pin/pdf/marketing_plan_ionian_islands.pdf

Κλαδικές Στοχεύσεις: "Τουριστικά-Ταξιδιωτικά Γραφεία", Ιούλιος 2017, Stochasis Σύμβουλοι Επιχειρήσεων file:///C:/Users/nikik/Downloads/%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC%20-%20%CF%84%CE%B1%CE%BE%CE%B9%CE%B4%CE%B9%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC%20%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%B5%CE%AF%CE%B1.pdf

Παγκόσμιου Συνέδριου Ταξιδιών και Τουρισμού WTTC https://wttc.org/

Σύνδεσμος των εν Ελλάδι Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Γραφείων http://hatta.gr/%CE%9D%CE%AD%CE%B1/COVID19%CE%A0%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B1%CF%81%CF%87%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82%CE%BF%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82%CF%84%CE%BF%CF%85%CE%BA%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%BF%CF%85%CF%84%CF%89%CE%BD%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9/tabid/696/language/el-GR/Default.aspx

Adioma Blog https://blog-origin.adioma.com/how-airbnb-started-infographic/

Arin2610-InternetTransformations

https://www.arin2610.net.au/2020/12/14/airbnb%EF%BC%9A-digital-transformation-in-hotel

Business New Daily https://www.businessnewsdaily.com/9811-effective-business-website-tips.html

Checkfront https://www.checkfront.com/what-is-an-online-booking-system

Codete https://codete.com/blog/digital-transformation-in-travel-industry

Datumize

https://blog.datumize.com/top-7-digital-transformation-trends-in-the-travel-industry

Digital Initiative | Harvard Business School

https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/watch-out-airbnb-is-near-by

Digital Initiative | Harvard Business School

https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/uber-vs-taxi

EB Pearls https://ebpearls.com.au/uber-case-study

Fidelity Travel Ιστοσελίδα https://www.fidelitytravel.gr/

Fidelity Travel Facebook https://www.facebook.com/fidelitytravelagency

Fidelity Travel Instagram https://www.instagram.com/fidelity_travel/

Fidelity Travel LinkedIn https://www.linkedin.com/company/fidelity-travel-agency?trk=tyah&trkInfo=tarId%3A1416869753107%2Ctas%3AFidelity%20Travel%20A%2Cidx%3A2-1-2

Forbes https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2019/05/25/small-business-website-tips/?sh=2012badf21ad

FourWeekMBA https://fourweekmba.com/airbnb-business-model/

FOUND.ATION

https://thefoundation.gr/innovation-platform/research-publications/digital-transformation-in-greece)

Free Inquiry https://www.freeinquiry.gr/articles/erevnes/uber/4592.html

i-SCOOP https://www.i-scoop.eu/digital-transformation

Get Paid for your pad

https://getpaidforyourpad.com/blog/the-airbnb-founder-story)

Lumos Business Modelling

http://lumosbusiness.com/business-model-innovation-airbnb)

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20

Our Educare https://oureducare.com/tourism/what-is-the-meaning-of-tourism

Penny Webb-Smart https://medium.com/@pennywebbsmart/the-3-types-of-digital-strategy-5e59c30ddc3d

PageSpeed Insights https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/

SlidePlayer http://slideplayer.gr/slide/13936530

SlideShare

https://www.slideshare.net/funk97/ubers-business-model?next_slideshow=1

Tax Heaven

https://www.taxheaven.gr/news/34935/h-hlektronikh-platforma-uber-an-kai-kainotomos-syllhpsh-aptetai-toy-tomea-twn-metaforwn-opote-mporei-pragmati-h-uber-na-ypoxreoytai-na-katexei-tis-adeies-kai-tis-egkriseis-poy-apaitoyntai-apo-to-eoniko-dikaio

The Enterprises Project https://enterprisersproject.com/what-is-digital-transformation

Titan Growth https://www.titangrowth.com/what-is-earned-owned-paid-media-the-difference-explained/

Uber vs Airbnb: key takeaways from ECJ's case law

https://uploadsssl.webflow.com/5d777c469faddd58092730fd/5e5fef601ce8097503618dec_Uber%20vs%20Airbnb.pdf

Visibility.gr https://visibility.gr/

Visit Britain www.visitbritain.org

Wikipedia https://en.wikipedia.org/wiki/Global_distribution_system

World Economic Forum https://reports.weforum.org/digital-transformation/uber

World Tourism Organization www.unwto.org