

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ
ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ

‘Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ
ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ HILTON’

ΧΑΝΙΩΤΗ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΑΝΤΩΝΙΑ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης
Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρους των απαιτήσεων για την
απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική
Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό.

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

Πειραιάς, 2025

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION



**MASTER PROGRAM IN BUSINESS ADMINISTRATION –
TOTAL QUALITY MANAGEMENT INTERNATIONAL**

**‘THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON
THE STRATEGY OF TOURIST ACCOMMODATION:
HILTON CASE STUDY’**

By CHANIOTI ALEXANDRA ANTONIA

Master Thesis submitted to the Department of Business Administration and Management of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Business Administration – Total Quality Management International.

SUPERVISOR PROFESSOR: NIKOLAOS GEORGOPOULOS

Piraeus, Greece, 2025



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

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 – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: MBA-TQM» με τίτλο:

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ HILTON

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

Όνοματεπώνυμο: Χανιώτη Αλεξάνδρα Αντωνία

Ημερομηνία: 30/01/2025

Αφιερώνεται στους γονείς, τους
παππούδες και την αδελφή μου.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Το πέρας αυτής της διπλωματικής εργασίας, σημαίνει συνάμα και την ολοκλήρωση των ακαδημαϊκών μου σπουδών στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα της Διοίκησης Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Θα ήταν επομένως ένα καλό σημείο αυτό, για να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνηση αυτής της εργασίας, η οποία συνιστά το αποτέλεσμα μιας πολύμηνης και απαιτητικής προσπάθειας.

Αρχικά, θα επιθυμούσα να εκφράσω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη στον κύριο συντελεστή της παρούσας μελέτης, τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, για τη συνεχή του καθοδήγηση και την πολύτιμη συνεισφορά του σε όλο το διάστημα συγγραφής της. Η εμπειρία και οι συμβουλές του υπήρξαν καταλυτικές, τόσο για την κατανόηση του αντικειμένου, όσο και για τη διαμόρφωση της τελικής μορφής της εργασίας.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου και τους φίλους μου για τη στήριξη, την ενθάρρυνση και την κατανόηση που εισέπραξα καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Η παρουσία τους υπήρξε πηγή δύναμης και έμπνευσης, σε κάθε βήμα αυτής της πορείας.

Ως εκ τούτου, η παρούσα διπλωματική εργασία δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί χωρίς την αμέριστη συμπαράσταση και συμβολή όλων των παραπάνω. Σας ευχαριστώ λοιπόν όλους από καρδιάς!

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ HILTON.

Σημαντικοί Όροι: Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Τεχνολογία, Τουρισμός, Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης, Διαδικτυακές Κριτικές, Διαδικτυακά Συστήματα Κρατήσεων, E-Tourism, M-Tourism, Ψηφιακές Στρατηγικές στον Τουρισμό, Εμπειρία Πελάτη

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Πόνημα της παρούσας εργασίας, είναι η ανάλυση της σημασίας του ψηφιακού μετασχηματισμού και της συμβολής του στη στρατηγική των τουριστικών καταλυμάτων. Ως οδηγός για τα ανωτέρω επιλέχθηκε η εταιρεία Hilton, χάρη στην ηγετική της θέση στον κλάδο της φιλοξενίας και την επιτυχή και ομαλή ψηφιακή της προσαρμογή. Πιο αναλυτικά, η εργασία εστιάζει στις αλλαγές που επιφέρει ο τελευταίος στις επιχειρησιακές στρατηγικές, στις προκλήσεις αλλά και τις ευκαιρίες που αναδύονται στην αγορά, όπως επίσης και στις βέλτιστες πρακτικές που χαρίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις. Παράλληλα, με τη χρήση εμπειρικών δεδομένων και τη μελέτη περίπτωσης της Hilton, ως χρήσιμα εργαλεία, η εργασία προσπαθεί να αποσαφηνίσει αρχικά, τα κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις στον ψηφιακό τους μετασχηματισμό, αλλά και τις παραμέτρους που επηρεάζουν την επιτυχή εφαρμογή του στα τουριστικά καταλύματα, αναδεικνύοντας στρατηγικές κατευθύνσεις για τη βέλτιστη αξιοποίηση του τελευταίου, στο σύγχρονο άκρως ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Τελευταίος αλλά εξίσου σημαντικός στόχος της μελέτης αυτής, είναι να αναδειχθεί η σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού ως επιτακτικού εργαλείου για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, τη διασφάλιση βιωσιμότητας και ανάπτυξης των τουριστικών καταλυμάτων στο σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον.

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE STRATEGY OF TOURIST ACCOMMODATION: HILTON CASE STUDY.

Keywords: Digital Transformation, Technology, Tourism, Social Media, Online Reviews, Online Booking Systems, E-Tourism, M-Tourism, Digital Strategies in tourism, Customer Experience

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the importance of digital transformation and its contribution to the strategy of tourist accommodation. Hilton was chosen as a guide for the above, thanks to its leadership in the hospitality industry and its successful and smooth digital adaptation. In more detail, the paper focuses on the changes brought by the latter in business strategies, the challenges and opportunities emerging in the market, as well as the best practices that give the competitive advantage to the companies. At the same time, using empirical data and the case study of Hilton as useful tools, the paper tries to clarify firstly, the motivations that drive businesses in their digital transformation, as well as the parameters that affect its successful implementation in tourist accommodation, highlighting strategic directions for the optimal use of the latter, in today's highly competitive and constantly changing business environment. The last but equally important objective of this study is to highlight the importance of digital transformation as an imperative tool for addressing contemporary challenges, enhancing competitiveness, ensuring sustainability and growth of tourist accommodation in the modern digital environment.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	9
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	11
ABSTRACT	13
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	21
ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	21
1.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός	21
1.2 Η Παρούσα Κατάσταση και οι Τάσεις του Μέλλοντος	22
1.3 Ο Ρόλος της Τεχνολογίας στον Τουρισμό	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	29
Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	29
2.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός	29
2.1.1 Σε τι Διαφέρει ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός από την Απλή Ψηφιοποίηση;.....	31
2.2 Ιστορική αναδρομή	32
2.2.1 Ο Πρώτος Ψηφιακός Μετασχηματισμός	33
2.2.2 Ο Δεύτερος Ψηφιακός Μετασχηματισμός	34
2.3 Οι Λόγοι και Τα Κίνητρα Προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό	35
2.3.1 Οι Απαιτήσεις για τον Μετασχηματισμό	36
2.3.2 Τρόποι Μετασχηματισμού	37
2.4 Οι Ευκαιρίες και οι Απειλές του Ψηφιακού Μετασχηματισμού (Opportunities & Treats)	40
2.5 Τα Πλεονεκτήματα και τα Μειονεκτήματα του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	45
2.6 Οι 3 Διαστάσεις – Μορφές του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στις Επιχειρήσεις.....	48
2.6.1 Η Εμπειρία Του Πελάτη (Customer Experience).....	49
2.6.2 Οι Επιχειρησιακές Διαδικασίες.....	50
2.6.3 Τα Επιχειρηματικά Μοντέλα	51
2.7 Οι Μορφές του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στις Τουριστικές Επιχειρήσεις	52
2.7.1 E-Tourism-Ψηφιακός Τουρισμός και Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες	54
2.7.2 M-Tourism (Mobile Tourism)- "Ασύρματος Τουρισμός"	55
2.7.3 Λοιπές Ψηφιακές Στρατηγικές στον Τουρισμό.....	56
2.8 Ο Ρόλος των Social Media.....	60
2.9 Ο Ρόλος των Διαδικτυακών Κριτικών	62
2.9.1 Οι Ψευδείς Διαδικτυακές Αξιολογήσεις	63
2.10 Τα Συστήματα Κρατήσεων	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	73
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ	73
3.1 Κατηγοριοποίηση των Σύγχρονων Τουριστικών Καταλυμάτων	73

3.2 Κριτήρια Κατηγοριοποίησης των Τουριστικών Καταλυμάτων.....	75
3.3 Οι Στρατηγικές Διαχείρισης των Τουριστικών Καταλυμάτων μετά τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό	81
3.4 Τα Μέσα Ανταγωνιστικότητας στα Τουριστικά Καταλύματα μετά τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	91
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	91
4.1 Η Μεθοδολογία της Έρευνας.....	91
4.2 Ο Σκοπός της Έρευνας.....	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	95
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ HILTON	95
5.1 Ο Κλάδος της Φιλοξενίας (Εξωτερικό Περιβάλλον).....	96
5.2 Επισκόπηση της Εταιρείας Hilton.....	100
5.2.1 Οικονομικά Μεγέθη της Εταιρείας Hilton.....	102
5.3 Ανάλυση Στρατηγικής της Εταιρείας Hilton	105
5.3.1 Αποστολή.....	106
5.3.2 Σκοποί και Στόχοι	108
5.3.3 Πολιτικές.....	109
5.4 S.W.O.T Ανάλυση Πριν τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της Εταιρείας Hilton.....	110
5.5 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Hilton.....	113
5.5.1 Η Επίδραση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στη Στρατηγική της Εταιρείας Hilton	115
5.5.2 S.W.O.T Ανάλυση Μετά τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της Εταιρείας Hilton....	116
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο	122
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	122
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	124
Ελληνική.....	124
Ξενόγλωσση.....	124
Διαδικτυακοί τόποι	136

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

ΕΙΚΟΝΑ 1: Μορφές ψηφιακού μετασχηματισμού.....	49
ΕΙΚΟΝΑ 2: Πλαίσιο Ψηφιακού Μετασχηματισμού "Digitization Piano".....	50
ΕΙΚΟΝΑ 3: Δείκτης Υγείας Ταξιδιών της Skift.....	97
ΕΙΚΟΝΑ 4: Homewood Suites by Hilton	101
ΕΙΚΟΝΑ 5: Roosevelt Hilton.....	102
ΕΙΚΟΝΑ 6: Τα έσοδα της Hilton σε δισεκατομμύρια δολάρια	104

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έχοντας περάσει περισσότερα από 70 χρόνια από τότε που ο Άλαν Τιούρινγκ αναρωτήθηκε αν οι μηχανές μπορούν να σκεφτούν, συνεισφέροντας καταλυτικά στη θεωρία του υπολογισμού και θέτοντας τα θεμέλια για την ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης, το ζήτημα του ψηφιακού μετασχηματισμού παραμένει στο επίκεντρο του επιστημονικού ενδιαφέροντος. Σήμερα, το ενδιαφέρον εστιάζεται περισσότερο στην επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στη στρατηγική των επιχειρήσεων, καθώς οι τεχνολογικές εξελίξεις επηρεάζουν σημαντικά τη δομή, τη λειτουργία και την ανταγωνιστικότητά τους. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει μετατραπεί σε καίριο παράγοντα που επαναξιολογεί όχι μόνο την τεχνολογική υποδομή αλλά και την ίδια τη φύση της επιχειρηματικής στρατηγικής, προσφέροντας νέες ευκαιρίες για καινοτομία και ανάπτυξη.

Η αλματώδης λοιπόν ανάπτυξη της τεχνολογίας σε συνδυασμό με την ολοένα και αυξανόμενη εμπλοκή των ψηφιακών μέσων στην καθημερινότητα μας έχουν χωρίς αμφιβολία αναδιαμορφώσει σε παγκόσμια κλίμακα το πεδίο των επιχειρήσεων. Ο συγχρονισμός και η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών, στα πλαίσια αυτού που ονομάζεται ψηφιακός μετασχηματισμός, εκτός από επιβεβλημένη είναι και αδήριτη όχι μόνο για την ανάπτυξη αλλά και για την επιβίωση των επιχειρήσεων. Από αυτόν τον κανόνα φυσικά δεν εξαιρείται και η τουριστική βιομηχανία που ως ένας από τους πυλώνες της παγκόσμιας οικονομίας βρίσκεται στην πρώτη γραμμή αυτών των εξελίξεων και οφείλει να προσαρμόζει τόσο τις στρατηγικές όσο και τις μεθόδους της στα νέα δεδομένα. Ως εκ τούτου, η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού καθίσταται καταλύτης τόσο ως προς την ανταγωνιστικότητα όσο και ως προς τη καινοτομία των τουριστικών επιχειρήσεων. Προηγμένες τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη που βρίσκεται στη μεγαλύτερη της άνθηση, το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet-of-Things), τα Big Data και το Cloud Computing, αποτελούν εργαλεία που βοηθούν στην αναδιαμόρφωση των εσωτερικών διαδικασιών, υπηρεσιών αλλά και εμπειριών που προσφέρονται στον πελάτη. Μάλιστα, η αξιοποίηση τους κρίνεται αναγκαία, στη σύγχρονη εποχή του επιταχυνόμενου ανταγωνισμού και της έντονης προσφοράς, για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της καινοτομίας των τουριστικών επιχειρήσεων. Η σωστή εφαρμογή τους εξασφαλίζει τη διαφοροποίηση των επιχειρήσεων στην αγορά, προσφέροντας προσωποποιημένες και εξατομικευμένες εμπειρίες που θα

ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και καθιστούν την επιχείρηση εκσυγχρονισμένη.

Ωστόσο, η ένταξη του ψηφιακού μετασχηματισμού στις τουριστικές επιχειρήσεις δεν είναι μια διαδικασία γραμμική αλλά περισσότερο πολυδιάστατη. Απαιτεί αυστηρό στρατηγικό σχεδιασμό, τεχνογνωσία, επενδύσεις σε υποδομές και φυσικά, διαρκή προσαρμογή και έλεγχο του συνεχώς μεταβαλλόμενου τεχνολογικού πεδίου.

Παράλληλα, η διαχείριση προκλήσεων όπως η κυβερνοασφάλεια, η προστασία προσωπικών δεδομένων, η εκπαίδευση και η επανεκπαίδευση του προσωπικού στις νέες πρακτικές, είναι σαφώς ζητήματα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και τα οποία καθορίζουν τον βαθμό ενσωμάτωσης και την ποιότητα εφαρμογής του ψηφιακού μετασχηματισμού, που άλλωστε διαφοροποιούν και κατατάσσουν αξιολογικά τις επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

1.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός

Οι συστηματικές απόπειρες για την εύρεση ενός ακριβούς ορισμού της έννοιας του τουρισμού καταγράφονται από τις αρχές του 20ού αιώνα, από διεθνείς οργανισμούς, όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (World Tourism Organization - UNWTO) και ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ), αλλά και από εξειδικευμένους επιστήμονες του τουριστικού κλάδου (Cooper & Fletcher, 2013). Η διαμόρφωση ενός πιστού ορισμού δεν αποτέλεσε εύκολη υπόθεση, καθώς ο τουρισμός χαρακτηρίζεται ως ένα πολυδιάστατο οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό φαινόμενο (Cooper & Hall, 2008). Οι διαφορές στους παράγοντες που παρακινούν κάποιον να ταξιδέψει, όπως ο σκοπός και η διάρκεια του ταξιδιού, (Hall, 2017) προσδίδουν στον τουρισμό ξεχωριστές διαστάσεις: κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική (UNWTO, 2016). Ειδικότερα, ο τουρισμός ως κοινωνική διάσταση, συνδέεται με την αποκόμιση νέων εμπειριών, ενώ η πολιτιστική πλευρά του, αφορά στόχους επαφής και επικοινωνίας με πολιτισμούς που έχουν διαφορετικές αξίες, κουλτούρα, ήθη και έθιμα. Τέλος, οι οικονομικές δυσκολίες που υπάρχουν σε μια χώρα ή η ανάγκη εύρεσης καλύτερων οικονομικών συνθηκών σε μια ξένη χώρα (Βαγιονής, 2002), αναφέρονται στην οικονομική σκοπιά της τουριστικής έννοιας.

Από το 1939 καταγράφεται μια από τις πρώτες προσπάθειες απόδοσης ορισμού στην έννοια 'Τουρισμός' από τον Schwiik, ο οποίος δήλωσε ότι είναι η προσωρινή μετακίνηση των ανθρώπων από τη μόνιμη κατοικία τους σε κάποιο άλλο περιβάλλον για λόγους που συνδέονται με το πνεύμα, το σώμα ή την εργασία τους (Κολτσιδόπουλος, 2005). Στη συνέχεια, το 1941, οι Hunziker και Krapf παραχώρησαν έναν διαφορετικό ορισμό, αναφέροντας πως «ο τουρισμός είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται κατά τη μετακίνηση ενός ατόμου από ένα μέρος σε άλλο, χωρίς να καταλήγουν σε μόνιμη διαμονή ή να σχετίζονται με κερδοσκοπική δραστηριότητα». Σε παρόμοια άποψη προχώρησαν το 1981 και οι Burkat και Medlik, ορίζοντας τον τουρισμό ως το φαινόμενο που προέρχεται από προσωρινές επισκέψεις ατόμων σε διαφορετικούς τόπους από τη μόνιμη κατοικία τους, αποκλείοντας τον λόγο της αμειβόμενης εργασίας. Εν συνεχεία, ο Leiper υποστήριξε πως ο τουρισμός αποτελεί ένα

ανοιχτό σύστημα με πέντε καίρια στοιχεία: το ανθρώπινο δυναμικό, την περιοχή προέλευσης, την ενδιάμεση περιοχή (όταν υφίσταται), την περιοχή υποδοχής και την τουριστική βιομηχανία με τις υποδομές της (Ζαχαράτος & Τσάρτας, 2008). Οι Mill και Morrison επέκτειναν τον παραπάνω ορισμό, με την προσθήκη τεσσάρων ακόμη στοιχείων: την αγορά, το ταξίδι, τον προορισμό και τη διαδικασία προώθησης του τουρισμού (Σφακιανιάκης, 2004).

Σύμφωνα με τον UNWTO, ο τουρισμός ορίζεται ως η δραστηριότητα των ατόμων που μετακινούνται και διαμένουν για χρονικό διάστημα μικρότερο του ενός έτους σε μέρη διαφορετικά από τον τόπο της μόνιμης κατοικίας τους, με στόχο την αναψυχή, τις επαγγελματικές δραστηριότητες ή άλλους σκοπούς (UNWTO, 2020). Αντίστοιχα, η Διεθνής Ένωση Επιστημόνων Τουρισμού (International Association of Scientific Experts in Tourism - AIEST), αποδέχεται τον τουρισμό ως το σύνολο των δραστηριοτήτων και των σχέσεων που αναπτύσσονται από το ταξίδι και τη διαμονή μη μόνιμων κατοίκων σε έναν τόπο, εφόσον δεν καταλήγουν σε μόνιμη διαμονή ή οικονομική δραστηριότητα. Οι ανωτέρω ορισμοί αποτελούν τους πλέον πιο αποδεκτούς και επικρατέστερους, γι' αυτό και έχουν υιοθετηθεί και από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission, 2018).

Η έννοια του τουρισμού, δεν είναι λίγες οι φορές που λανθασμένα ταυτίζεται με αυτήν του ταξιδιού. Το ταξίδι αναφέρεται στη μετατόπιση κάποιου, ανεξάρτητα από το μέσο μεταφοράς, και μπορεί να περιλαμβάνει ακόμη και πεζοπορία. Για να θεωρηθεί «τουριστική», μια μετακίνηση χρειάζεται να πληροί ορισμένα κριτήρια: να πραγματοποιείται πέρα από το σύνηθες περιβάλλον του ατόμου, να μην έχει ο ταξιδιώτης ως κίνητρο κάποιο οικονομικό όφελος, και η διάρκεια παραμονής του να είναι πιο μεγάλη από ένα ελάχιστο χρονικό διάστημα (Sharpley, 2008).

1.2 Η Παρούσα Κατάσταση και οι Τάσεις του Μέλλοντος

Ο τουρισμός αναγνωρίζεται σήμερα ως ένας από τους βασικότερους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας και συχνά καλείται η «μεγαλύτερη βιομηχανία στον κόσμο» χάρη στην εξαιρετική συνεισφορά του στο παγκόσμιο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) και στην υποστήριξη εκατομμυρίων θέσεων εργασίας. Το έτος 2016, σύμφωνα με το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (WTTC), η συνεισφορά του

κλάδου στο παγκόσμιο ΑΕΠ ήταν 2,3 τρισεκατομμύρια δολάρια, ενώ στην αγορά εργασίας η συμβολή του ήταν 109 εκατομμύρια θέσεις εργασίας. Εάν συμπεριληφθούν και οι σχετικοί τομείς, η συνολική επίδραση του τουρισμού ανήλθε στα 7,6 τρισεκατομμύρια δολάρια, με υποστήριξη 292 εκατομμυρίων θέσεων εργασίας (WTTC, 2017). Για το επόμενο έτος (2017), η συνολική συμβολή του τουρισμού αυξήθηκε σε 8,3 τρισεκατομμύρια δολάρια, αποτελώντας το 10,4% του παγκόσμιου ΑΕΠ και οι θέσεις εργασίας σε 313 εκατομμύρια (WTTC, 2018). Όσον αφορά το έτος 2018, ο ρυθμός ανάπτυξης του τουρισμού συνεχίζεται, με τη συνεισφορά του στο παγκόσμιο ΑΕΠ να διαμορφώνεται στα 2,75 τρισεκατομμύρια δολάρια που αποτελεί το 3,2% του συνολικού ΑΕΠ. Με τη συμπερίληψη των έμμεσων αποτελεσμάτων του, η συνολική συμβολή του τουρισμού ανέρχεται στα 8,8 τρισεκατομμύρια δολάρια, δηλαδή το 10,5% του παγκόσμιου ΑΕΠ, ενώ οι θέσεις εργασίας στα 319 εκατομμύρια (WTTC, 2019). Το 2019, πριν από την πανδημία, ο τουρισμός διατηρήθηκε περίπου στο ίδιο επίπεδο με την προηγούμενη χρονιά αποτελώντας το 10% του παγκόσμιου ΑΕΠ και απασχολώντας περίπου 330 εκατομμύρια άτομα διεθνώς (UNWTO, 2020). Ωστόσο, η χρονιά της πανδημίας COVID-19 (2020) προκάλεσε μια πρωτοφανή και ραγδαία μείωση του τουρισμού κατά 70%, πράγμα που αποδίδεται σε ταξιδιωτικούς περιορισμούς και μέτρα δημόσιας υγείας που επιβλήθηκαν εκείνη τη χρονιά (Gössling et al., 2021).

Παραβλέποντας τις προκλήσεις που προηγήθηκαν, όπως η πανδημία του COVID-19, αναμένεται σταθερή ανάπτυξη του τουριστικού τομέα. Πιο συγκεκριμένα, η συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ μέχρι το έτος 2029, αναμένεται να οδηγηθεί στο 3,6%, δηλαδή 4,1 τρισεκατομμύρια δολάρια, ενώ αν προστεθούν και οι συναφείς κλάδοι, η επίδραση του θα ανέλθει στα 13,1 τρισεκατομμύρια δολάρια που αποτελεί το 11,5% του παγκόσμιου ΑΕΠ, ενώ παράλληλα οι θέσεις εργασίας που αφορούν τον κλάδο, αναμένονται στις 421 εκατομμύρια παγκοσμίως (WTTC, 2019).

Αναφορικά με τις διεθνείς αφίξεις, 1,8 δισεκατομμύρια τουρίστες αναμένονται έως το 2030 σε προορισμούς όπως η Ασία, η Μέση Ανατολή και η Αφρική, αυξάνοντας το ποσοστό των αφίξεων σε 57% σε σχέση με το 45% που ήταν το 2018. Ταυτόχρονα, η Ευρώπη προβλέπεται να διατηρήσει το μεγαλύτερο ποσοστό αφίξεων αλλά με πιο χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης από τους προαναφερθείς προορισμούς.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν όλα τα παραπάνω, παρατηρείται η σταδιακή ανάκαμψη του τουριστικού τομέα και η στροφή του σε όλο και πιο βιώσιμες αλλά και ψηφιακές

επιλογές (Cooper et al., 2008). Η κοινωνική υπευθυνότητα και η ευαισθητοποίηση των τουριστών ως προς τη μείωση του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος, ωθούν τις τουριστικές επιχειρήσεις σε δρόμους καινοτομίας, με φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές (UNWTO, 2021). Η σύγχρονη μορφή τουρισμού επιπλέον, σέβεται τις τοπικές κοινωνίες και προωθεί την απασχόληση στις τοπικές κοινότητες, ενδυναμώνοντας την τοπική οικονομία (Dodds & Butler, 2019). Η ψηφιακή μετάβαση του τουριστικού κλάδου επίσης, επηρεάζει άμεσα την εμπειρία των ταξιδιωτών, ενώ συμβάλλει στη προσφορά εξατομικευμένων εμπειριών, δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας (Mariani et al., 2019). Οι τεχνολογικές καινοτομίες ενδυναμώνουν την ανταγωνιστικότητα του τουρισμού, καθώς προσφέρουν καινούργιες εμπειρίες, οι οποίες έχουν προσαρμοστεί στις σύγχρονες ταξιδιωτικές απαιτήσεις. Η χρήση των big data, οι ψηφιακές πλατφόρμες και οι τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης αποτελούν λίγα μόνο παραδείγματα εφαρμογών που υποστηρίζουν τη στροφή του τουρισμού προς την ψηφιοποίηση. Οι Hall και Page (2014) υποστηρίζουν πως η τεχνολογία αποτελεί μοχλό ανάπτυξης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς επιτρέπει τη ταχύτερη προσαρμογή των τουριστικών καταλυμάτων στις εξελισσόμενες ανάγκες της αγοράς.

Ταυτόχρονα με τη τουριστική ανάπτυξη ωστόσο, αναδύονται ανησυχίες για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και τον υπερτουρισμό. Ο υπερτουρισμός, επιβαρύνει τα τοπικά οικοσυστήματα και υπονομεύει την ποιότητα ζωής των κατοίκων (Dodds & Butler, 2019). Για να αντιμετωπιστούν τέτοιες προκλήσεις, χρειάζεται στρατηγικό μάνατζμεντ και προώθηση της αειφορίας μέσω πολιτικών και εκπαιδευτικών κινήσεων (Dodds & Butler, 2019), γεγονός που οδηγεί σε εναλλακτικούς τρόπους λειτουργίας της τουριστικής βιομηχανίας. Για τον λόγο αυτό, οργανισμοί όπως ο UNWTO, προάγουν πολιτικές αειφορίας και διαχείρισης των ταξιδιωτών και κατάρτιση σχετικά με τη βιώσιμη ταξιδιωτική συμπεριφορά (UNWTO, 2021).

Συγκεντρωτικά, με γνώμονα τη βιωσιμότητα, τη τεχνολογική καινοτομία, αλλά και τη κοινωνική υπευθυνότητα ο τουριστικός κλάδος αναμένεται να εξασφαλίσει περαιτέρω εξέλιξη και ακόμη μεγαλύτερη συμβολή στην παγκόσμια οικονομία αλλά και τις τοπικές κοινωνίες μέσα στα επόμενα χρόνια (Hall & Page, 2014).

1.3 Ο Ρόλος της Τεχνολογίας στον Τουρισμό

Οι νέες τεχνολογίες έχουν αδιαμφισβήτητα εισχωρήσει σε μεγάλο βαθμό στις ζωές μας αλλά και σε όλα τα επίπεδα της τουριστικής βιομηχανίας, επηρεάζοντάς και δεσμεύοντας τα με τα σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία για την ανάπτυξη και προώθηση τους. Συγκεκριμένα, προσφέρονται νέες δυνατότητες ψηφιακής επικοινωνίας και αυτοματοποίησης στον τουριστικό κλάδο που του επιτρέπουν να συνδέεται άμεσα με τους καταναλωτές και να προσαρμόζεται στις αυξανόμενες απαιτήσεις της παγκόσμιας αγοράς (Sigala, 2018), βελτιώνοντας την αμεσότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Friedman, 2005).

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διαδραματίζουν καίριο ρόλο στη φήμη και την εικόνα των τουριστικών προορισμών και επιχειρήσεων, με τις κριτικές και τις εμπειρίες των τουριστών να επιδρούν σημαντικά στις αποφάσεις των μελλοντικών ταξιδιωτών και κατ' επέκταση στην εμπιστοσύνη που διαμορφώνουν οι καταναλωτές για τις επιχειρήσεις (Christou, 2015). Οι τουρίστες με πλατφόρμες, όπως το TripAdvisor και άλλα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, μοιράζονται τις εμπειρίες τους, σχηματίζοντας ένα ανοιχτό δίκτυο πληροφόρησης που ενδυναμώνει ή αποδυναμώνει την υπόληψη των επιχειρήσεων (Xiang & Gretzel, 2010). Η ανάπτυξη μιας θετικής ψηφιακής παρουσίας μέσα από τις κριτικές, είναι πλέον στόχος όλων των τουριστικών επιχειρήσεων γι' αυτό και πασχίζουν να το καταφέρουν. Αξίζει να σημειωθεί ακόμη, πως μέσα από τα συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών (CRM) πραγματοποιείται η συλλογή των προτιμήσεων των πελατών, η ανάλυση των αναγκών τους και η προσαρμογή των παρεχόμενων υπηρεσιών σ' αυτές, εξασφαλίζοντας εξατομίκευση, ενίσχυση της αποδοτικότητας και παράλληλα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Mariani et al., 2018). Η εξασφάλιση ικανοποιημένων αγοραστών και η διατήρησή τους συνδέεται θετικά με την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (Adesina & Chinoso, 2015).

Τα συστήματα κρατήσεων και τα παγκόσμια συστήματα διανομής (Global Distribution Systems - GDS) παρέχουν τις υπηρεσίες τους ανά πάσα ώρα και στιγμή, δίνοντας τη δυνατότητα στους τουρίστες να προγραμματίζουν το ταξίδι τους από οποιοδήποτε σημείο του κόσμου, γρήγορα και οικονομικά (Buhalis & Law, 2008), κάνοντας λοιπόν, τη διαδικασία προγραμματισμού των ταξιδιών πιο εύκολη και ελκυστική. Τέτοια συστήματα μπορούν και συνδέουν παραδείγματος χάριν, αεροπορικές, ξενοδοχειακές

και άλλες υπηρεσίες, επιτρέποντας την ταχεία εξυπηρέτηση των ταξιδιωτών (Molchanova, 2014; Alalwan et al., 2017). Κατ' αυτόν τον τρόπο, εξασφαλίζεται επιπλέον εξατομίκευση, μειωμένο κόστος και υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των πελατών σε κάθε επίπεδο αλληλεπίδρασης.

Το Διαδίκτυο αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο οι τουρίστες οργανώνουν τα ταξίδια τους. Η εξάρτηση που υπήρχε με τους ταξιδιωτικούς πράκτορες και τα τουριστικά γραφεία, έχει πλέον αντικατασταθεί με την άμεση πλοήγηση των ενδιαφερόμενων στο Διαδίκτυο, συγκεντρώνοντας όλες τις επιθυμητές πληροφορίες. Οι διαδικτυακές αυτές πληροφορίες, συνδέουν όλους τους τομείς της τουριστικής βιομηχανίας: τους τουρίστες, τις επιχειρήσεις, τα τουριστικά γραφεία και τις μεταφορικές εταιρείες (Yazdanifard & Yee, 2014), ενισχύοντας όχι μόνο την επιχειρησιακή επίδοση των τουριστικών επιχειρήσεων, αλλά προσφέροντας και περισσότερες επιλογές και δυνατότητες στους ίδιους τους χρήστες. Η εικονική και επαυξημένη πραγματικότητα (VR/AR) για παράδειγμα, προσφέρει μοναδικές εμπειρίες διάδρασης, καθώς μετασχηματίζει τον τρόπο με τον οποίο οι τουρίστες βιώνουν ένα ταξίδι, τόσο κατά την προετοιμασία του όσο και κατά την παραμονή τους στον προορισμό (Neuhofner et al., 2015).

Η σχέση της τεχνολογίας και του τουρισμού συμπερασματικά, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη, με την πρώτη να στοχεύει στην ανάπτυξη και προώθηση του τουριστικού προϊόντος και τον τουρισμό να ενθαρρύνει την τεχνολογική ανάπτυξη, εξασφαλίζοντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις τουριστικές επιχειρήσεις. Ο σύγχρονος τουρισμός εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις τεχνολογικές εξελίξεις και οι επιχειρήσεις που υιοθετούν νέες τεχνολογίες καταφέρνουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις της αγοράς και να καρπωθούν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των πελατών τους (Gretzel et al., 2006). Η τεχνολογία διευκολύνει τη πρόσβαση σε πληροφορίες, καθιστώντας την εμπειρία των ταξιδιωτών πιο ολοκληρωμένη και μεγάλωνοντας την ανταγωνιστικότητα της τουριστικής βιομηχανίας σε παγκόσμιο επίπεδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. Cooper, C., & Fletcher, J. (2013). *Tourism: Principles and Practice*. Pearson.
2. Cooper, C., & Hall, C. M., J. Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2008).
3. Hall, C. M. (2017). *The Geography of Tourism and Recreation*. Routledge.
4. UNWTO. (2016). *International Tourism Highlights*.
5. Βαγιονής, Ν. (2002), Η εξέλιξη του φαινομένου του τουρισμού διαχρονικά, Στόχοι, Πολιτικές και μέσα προώθησης του Τουρισμού στην Ελλάδα, Ημερίδα Σ.Τ.Ε, Ρόδος
6. Κολτσιδόπουλος, Π. (2005). *Θεωρητικά Ζητήματα στον Τουρισμό*. Αναφέρει τις πρώτες προσπάθειες ορισμού του τουρισμού.
7. Ζαχαράτος, Γ., & Τσάρτας, Π. (2008). *Ο Τουρισμός και οι Κοινωνικές Διαστάσεις του*. Εκδόσεις Παπαζήση. Διαπραγματεύεται τις κοινωνικές και οικονομικές πτυχές του τουρισμού.
8. Σφακιανάκης, Γ. (2004). *Σύγχρονη Τουριστική Ανάπτυξη*. Αναφέρει τη θεώρηση των Mill και Morrison.
9. Sharpley, R. (2008). *Tourism, Tourists, and Society*. Sage.
10. UNWTO (2020). *World Tourism Barometer*.
11. European Commission (2018). *Tourism Statistics*.
12. Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). *Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19*. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.
13. WTTC (2017 & 2018 & 2019). *Travel and Tourism Economic Impact 2017/2018/2019*. World Travel & Tourism Council.
14. Cooper, C., & Hall, C. M., J. Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2008). *Tourism: Principles and Practice*. Pearson Education Limited.
15. Dodds, R., & Butler, R. (2019). *Overtourism: Issues, Realities and Solutions*. De Gruyter.
16. Mariani, M. M., Buhalis, D., Longhi, C., & Vitouladiti, O. (2019). *Managing change in tourism destinations: Key issues and current trends*. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 105-112.
17. UNWTO (2021). *Sustainable Recovery for the Tourism Sector*. World Tourism Organization.

18. Hall, C. M., & Page, S. J. (2014). *The Routledge Handbook of Tourism in Global Society*. Routledge.
19. Sigala, M. (2018). New technologies in tourism: From multi-disciplinary to anti-disciplinary advances and trajectories. *Tourism Management Perspectives*, 25, 151-155.
20. Christou, E. (2015), Branding Social Media in the Travel Industry, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 607-614
21. Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179-188.
22. Mariani, M., et al. (2018). Smart tourism destinations: Ecosystems for tourism destination competitiveness. *Annals of Tourism Research*, 72, 1-13.
23. Adesina, K.I., Chinoso, I. (2015). Service delivery and customer satisfaction in hospitality industry: A study of the Divine Fountain Hotels Limited, Lagos, Nigeria. *Journal of Hospitality and Management Tourism*, 6(1), 1-7
24. 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.
25. Molchanova, V.S. (2014), The Use of Online Service Booking in Tourist Activity. *European Journal of Social and Human Sciences*, 2(2), 75-80.
26. 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*
27. Yazdanifard, R., Yee, L.T. (2014), Impact of Social Networking Sites on Hospitality and Tourism Industries. *Global Journal of Human-Social Sciences: Economics*, 14(8), 1-6
28. Neuhofer, B., et al. (2015). The influence of AR on experiences. *Tourism Management*, 44, 176-186.
29. Gretzel, U., et al. (2006). Online travel review study: Role & impact of online travel reviews.
30. Friedman, T. L. (2005). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

2.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί τυχαία ένα επίκαιρο θέμα στην ψηφιακή εποχή που διανύουμε. Οι περισσότερες στις μέρες μας επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν και συνδέονται με τον όρο αυτό, σε κάθε πτυχή της δραστηριότητάς τους. Η ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας έχει διαμορφώσει μια διαφορετική καθημερινότητα τόσο στον κόσμο των επιχειρήσεων όσο και στη κοινωνία γενικότερα. Ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες έχουν ενσωματωθεί στη λειτουργία των επιχειρήσεων, προσφέροντας νέα διάσταση στη σχέση τους με τους πελάτες αλλά και στον τρόπο αντιμετώπισης των ζητημάτων που προκύπτουν. Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού ωστόσο, είναι πολυδιάστατη και διαφέρει για κάθε επιχείρηση, γι' αυτό και παρ' όλες τις προσπάθειες και την ποικιλία σχετικών δημοσιευμένων άρθρων, δεν έχει ακόμα αποτυπωθεί με έναν πιστό ορισμό (Wade, 2015). Σε γενικές γραμμές, ο ψηφιακός μετασχηματισμός περιλαμβάνει τη διαδικασία ενσωμάτωσης της ψηφιακής τεχνολογίας σε όλους τους επιχειρησιακούς τομείς ενός οργανισμού, στοχεύοντας σε ριζικές μεταβολές του τρόπου λειτουργίας, οργάνωσης και παροχής υπηρεσιών για να βελτιώνεται με καινοτόμες λύσεις η αποδοτικότητα και να δημιουργείται αξία στους αποδέκτες. Ο όρος δηλαδή, περιλαμβάνει μια ολιστική πολιτιστική και οργανωτική αλλαγή, που αναδιαμορφώνει τον τρόπο λειτουργίας και ανάπτυξης των επιχειρήσεων, απέχοντας από την απλή υιοθέτηση εργαλείων και εφαρμογών.

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που υφίσταται, με τον όρο «Ψηφιακός Μετασχηματισμός-Digital Transformation» εκφράζεται μια ριζική οργανωτική και πολιτιστική αλλαγή που επαναπροσδιορίζει τις στρατηγικές, τις δομές και τις επιχειρηματικές πρακτικές των οργανισμών, για να συμβαδίσουν με τις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής (Westerman et al., 2014). Με τον ορισμό αυτό, τονίζεται η στρατηγική σημασία της εφαρμογής ψηφιακών λύσεων για να ενθαρρυνθεί η επίτευξη ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητας.

Σε μια πιο σφαιρική προσέγγιση που εστιάζει στην επιχειρηματικότητα, ο David Terrar (2015) χαρακτηρίζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως *«τη διαδικασία της μετάβασης μιας επιχείρησης από μια κλασική παρωχημένη προσέγγιση σε νέους τρόπους εργασίας και σκέψης μέσω της χρήσης ψηφιακών, κοινωνικών, κινητών και αναδυόμενων τεχνολογιών»*. Παράλληλα, το ίδιο έτος ο Kane (2015) στρέφεται στην πελατειακή εμπειρία και στη γέννηση αξίας, προσδιορίζοντάς τον ως *«την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης, αλλάζοντας θεμελιωδώς τον τρόπο λειτουργίας της και την αξία που παρέχει στους πελάτες»*.

Μια εξίσου αξιόλογη προσέγγιση της έννοιας του ψηφιακού μετασχηματισμού, η οποία έχει κυριαρχήσει στον επιχειρηματικό κόσμο απορρέει από την International Data Corporation (IDC) και πιο συγκεκριμένα από τον Bruno Soares (2018), ο οποίος συνδύασε την ψηφιακή μεταβολή με την αλλαγή στα επιχειρηματικά μοντέλα, αποδίδοντας τον εξής ορισμό: *«Η αδιάλειπτη διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται ή στρέφονται σε καταλυτικές αλλαγές τις αγορές τους και τους πελάτες τους, αξιοποιώντας τις ψηφιακές δεξιότητες για τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων, προϊόντων και υπηρεσιών που συνδυάζουν απρόσκοπτα τις ψηφιακές και φυσικές εμπειρίες των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους, και βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα και την οργανωσιακή αποδοτικότητα»*.

Επιπλέον, από τη σκοπιά του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης – ISO, ο οποίος δεν εστιάζει μεν στον ψηφιακό μετασχηματισμό, αλλά σε ένα σύστημα διαχείρισης καινοτομίας μέσω του ISO 56002:2019, αναγνωρίζεται ως η διαδικασία αλλαγής ενός οργανισμού μέσα από την ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών, με σκοπό τη προσαρμογή του στις μελλοντικές προκλήσεις. Τέλος, η οπτική του Vial (2019), θα έλεγε κάνεις πως συγκεντρώνει όλα τα παραπάνω στοιχεία σε έναν ορισμό και τονίζει τη πολυδιάστατη φύση του. Πιο αναλυτικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αντανάκλα τη διαδικασία ενσωμάτωσης των ψηφιακών τεχνολογιών σε όλες τις πτυχές μιας επιχείρησης, με στόχο τη μεταβολή του τρόπου λειτουργίας της, τη βελτίωση της απόδοσης και τη δημιουργία νέων αξιών και ευκαιριών. Η διαδικασία αυτή, διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αναπτύσσονται, ανταγωνίζονται και παρέχουν υπηρεσίες, καθώς αποτελεί μια επαναστατική επιχειρηματική μέθοδο ανταγωνισμού και αναδιάρθρωσης της στρατηγικής τους.

Συνοψίζοντας, οι ανωτέρω ορισμοί επιβεβαιώνουν πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός (digital transformation) δεν αποτελεί μόνο επιλογή, αλλά ανάγκη για τους οργανισμούς εκείνους που αναζητούν την επιβίωση και την ευημερία στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή. Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να αναδιαμορφώσουν τη στρατηγική τους για να καταφέρουν να εκμεταλλευτούν στο έπακρο τα πλεονεκτήματα των ψηφιακών δυνατοτήτων και νέων τεχνολογιών. Παρόλο όμως, που ο ψηφιακός μετασχηματισμός γεννιέται μέσω της στρατηγικής και όχι της τεχνολογίας, υπάρχουν αρκετές τεχνολογίες που διευκολύνουν αυτή τη μετάβαση, η εκμετάλλευση των οποίων κρίνεται επιβεβλημένη. Τέτοια παραδείγματα περιλαμβάνουν: το Διαδίκτυο των πραγμάτων (Internet-of-Things), τις τεχνολογίες νέφους (Cloud technologies), τα μεγάλα δεδομένα (Big Data), το Blockchain, τη Τεχνητή Νοημοσύνη, την Επαυξημένη/ Εικονική πραγματικότητα, τη τρισδιάστατη εκτύπωση, τη ρομποτική, την αυτοματοποίηση, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κλπ.

2.1.1 Σε τι Διαφέρει ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός από την Απλή Ψηφιοποίηση;

Η ψηφιοποίηση και ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι δύο έννοιες που συχνά συγχέονται, χωρίς όμως να είναι ταυτόσημες. Παρόλο που και οι δύο περιλαμβάνουν την ένταξη της τεχνολογίας στις επιχειρησιακές λειτουργίες, η βασική τους διαφορά αναφέρεται στο μέγεθος της αλλαγής και στην ένταση της στρατηγικής που ακολουθείται από τον οργανισμό.

Από τη μια πλευρά, η ψηφιοποίηση (digitization) περιλαμβάνει τη καταγραφή εγγράφων, εικόνων ή ήχων σε ψηφιακή μορφή, με τη χρήση νέων τεχνολογιών (όπως κινητά τηλέφωνα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές κλπ.) ώστε να διευκολυνθεί η αποθήκευση, η επεξεργασία και η ανταλλαγή των δεδομένων αυτών σε ψηφιακή μορφή, χωρίς ιδιαίτερη μεταβολή στην επιχειρησιακή στρατηγική ή τις εργασιακές διαδικασίες (Brennen & Kreiss, 2016). Οι εργασίες δηλαδή εξακολουθούν να εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο αλλά ευκολότερα, αφού όλα τα αρχεία και οι πληροφορίες υπάρχουν στον ηλεκτρονικό υπολογιστή σε ψηφιακή μορφή και όχι σε φακέλους που δυσκολεύουν την εύρεση και διαχείρισή τους. Η διαδικασία αυτή, συχνά αποτελεί το πρώτο στάδιο πριν τον ψηφιακό μετασχηματισμό, ωστόσο, δεν εμπεριέχει αναγκαστικά στρατηγικές ή οργανωτικές αλλαγές.

Από την άλλη πλευρά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός (digital transformation), αποτελεί στρατηγική διαδικασία που αφορά τη ριζική αλλαγή της επιχειρησιακής λειτουργίας μέσα από την ολιστική υιοθέτηση της ψηφιακής τεχνολογίας. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν περικλείει μόνο την αλλαγή στα δεδομένα ή την αυτοματοποίηση των διαδικασιών, αντιθέτως εστιάζει στην ουσιαστική αναδιοργάνωση και ανασύνταξη του τρόπου που ένας οργανισμός λειτουργεί, λαμβάνει αποφάσεις και παράγει αξία για τους πελάτες της (Fitzgerald et al., 2013).

Η ψηφιοποίηση λοιπόν, χαρακτηρίζεται ως το πρώτο επίπεδο της ψηφιακής επανάστασης στις επιχειρήσεις, χωρίς βέβαια να καταφέρνει μόνη της να τις μετασχηματίσει πλήρως ψηφιακά. Η διαδικασία αυτή, χρειάζεται μια ιδιαίτερη στρατηγική προσέγγιση που να στοχεύει να αλλάξει τη κουλτούρα, τη δομή και τις διαδικασίες μιας επιχείρησης για να μπορέσει να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητες των ψηφιακών τεχνολογιών.

2.2 Ιστορική αναδρομή

Κάνοντας μια γρήγορη ανασκόπηση στην ιστορία του ανθρώπου, κατανοούμε πόσο οι τεχνολογικές αλλαγές και πρόοδοι έχουν σημαδέψει τις επιχειρήσεις, τους θεσμούς αλλά και την κοινωνία γενικότερα. Οι ρίζες του ψηφιακού μετασχηματισμού τοποθετούνται χρονικά στην περίοδο της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης, η οποία αναφέρεται στην ταχεία εξέλιξη της επιστήμης της πληροφορικής, της ψηφιοποίησης και των τεχνολογικών μέσων, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, τα big data, το cloud computing και το Internet of Things, προσφέροντας το έναυσμα για τη δημιουργία νέων τεχνολογιών όπως είναι η γενετική, η ρομποτική, η ψηφιακή, η νανοτεχνολογία κτλ.

Ιστορικά ο ψηφιακός μετασχηματισμός χωρίζεται σε δύο καθοριστικές φάσεις, οι οποίες αντανακλούν διαφορετικό επίπεδο ωρίμανσης και τεχνολογικής εφαρμογής. Η πρώτη, αφορά το μεταβατικό στάδιο της αντικατάστασης των αναλογικών διαδικασιών σε ψηφιακές με εστίαση στην αυτοματοποίηση, την αποθήκευση δεδομένων και την δημιουργία των πρώτων δικτύων επικοινωνίας. Ακολουθεί η δεύτερη φάση, με την εξάπλωση του Διαδικτύου και την εισαγωγή καινοτόμων τεχνολογιών, όπως τα smartphones και το Cloud Computing, που οδηγεί σε βαθιές αλλαγές του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων, αλλά και της καθημερινότητας των ανθρώπων, με σκοπό

να βελτιώσει και να υποκαταστήσει την ανθρώπινη σκέψη και δράση, χωρίς όμως να την αντικαταστήσει.

2.2.1 Ο Πρώτος Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Ο πρώτος ψηφιακός μετασχηματισμός χρονολογείται από τη περίοδο δημιουργίας των πρώτων ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η εμφάνιση του πρώτου ηλεκτρονικού υπολογιστή, ENIAC, το 1946, αποτέλεσε ένα καθοριστικό σημείο για την ανθρωπότητα και παράλληλα σημείο αφετηρίας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι λόγοι σχεδιασμού και ανάπτυξης του ENIAC ήταν στρατιωτικοί, σύντομα όμως η εφαρμογή του βρήκε έδαφος τόσο σε επιστημονικούς όσο και σε βιομηχανικούς κλάδους (Hughes, 1994). Λίγα χρόνια αργότερα, δεν άργησε η στιγμή της ανάπτυξης υπολογιστικών συστημάτων για εμπορική χρήση, από την IBM και άλλες εταιρείες, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας μέσω της αυτοματοποίησης. Συγχρόνως, στις αρχές της δεκαετίας του 1960, η βάση για την επόμενη φάση του ψηφιακού μετασχηματισμού επήλθε με την άνθιση του ARPANET, προδρόμου του σημερινού διαδικτύου, που συνέβαλε στην επιτάχυνση της επικοινωνίας και στην αμεσότερη ανταλλαγή πληροφοριών (Castells, 2000).

Η τεχνολογία απέκτησε νέα διάσταση τη δεκαετία του 1980, με την εξάπλωση των προσωπικών υπολογιστών (PCs). Η είσοδος του IBM PC το 1981 και του Apple Macintosh το 1984, αποτέλεσε σταθμό για μια εξατομικευμένη εμπειρία χρήσης υπολογιστών, σε επαγγελματικό αλλά και οικιακό επίπεδο, ενώ με την εμφάνιση λογισμικών, όπως το MS-DOS και τα Windows, η χρήση των υπολογιστών έγινε για πρώτη φορά προσιτή στο ευρύ κοινό (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Η περίοδος αυτή, αποτελεί τη πρώτη φάση του ψηφιακού μετασχηματισμού καθώς εδραίωσε την επιστήμη της πληροφορικής και μετέβαλε ριζικά τον τρόπο διαχείρισης δεδομένων και την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Ο πρώτος ψηφιακός μετασχηματισμός άνοιξε τον δρόμο για τον δεύτερο ψηφιακό μετασχηματισμό που με τη σειρά του, αναδιοργάνωσε το εργασιακό τοπίο και την καθημερινότητα, όπως τη βιώνουμε σήμερα.

2.2.2 Ο Δεύτερος Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Σημείο αναφοράς για τη δεύτερη φάση του ψηφιακού μετασχηματισμού αποτέλεσε η δεκαετία του 1990, με την ευρεία εξάπλωση του Παγκόσμιου Ιστού (World Wide Web) και επακόλουθο την είσοδο του προγράμματος περιήγησης Mosaic το 1993 και την ίδρυση εταιρειών όπως η Amazon.com (1994) και η Google (1998), που συνέδεσαν την τεχνολογία με τον καθημερινό χρήστη και ενέταξαν το ηλεκτρονικό εμπόριο στην καθημερινότητα (Tapscott, 1995). Επιπλέον, η ανάπτυξη της κινητής τεχνολογίας, με το iPhone το 2007 και η εισαγωγή του cloud computing έδωσαν καινούργια διάσταση στη διασύνδεση και αποθήκευση δεδομένων (Turban et al., 2020).

Ουσιαστικοί πυλώνες για τον δεύτερο ψηφιακό μετασχηματισμό αποτέλεσαν ακόμα η υιοθέτηση των φυσικών συστημάτων του κυβερνοχώρου (Cyber Physical Systems-CPS) και του Διαδικτύου των Πραγμάτων (Internet-of-Things-IoT) στην παραγωγή και την διοίκηση των επιχειρήσεων. Αρχικά, τα CPS ορίζονται ως μια νέα γενιά συστημάτων στενά συνδεδεμένων με το Διαδίκτυο, τα οποία έχουν ανεπτυγμένες υπολογιστικές και φυσικές δυνατότητες και μπορούν να αλληλεπιδράσουν με τον άνθρωπο. Πιο αναλυτικά, τα CPS συνδέουν πολλά στοιχεία, όπως οι άνθρωποι, τα μηχανήματα, τα προϊόντα, τα τεχνολογικά συστήματα πληροφοριών και επικοινωνιών, μέσω του διαδικτύου (Baheti & Grill, 2011). Το IoT, από την άλλη μεριά, συνδέει διάφορες συσκευές καθημερινής χρήσης δημιουργώντας ένα κλειστό σύστημα αξιοποίησης και μετάδοσης των δεδομένων σε πραγματικό χρόνο (Atzori et al., 2010). Τα CPS και το IoT ενώ φαινομενικά παρουσιάζουν σημαντικές ομοιότητες, διαφέρουν ως προς το επίπεδο συντονισμού όλων των φυσικών και υπολογιστικών στοιχείων.

Στη δεύτερη φάση του ψηφιακού μετασχηματισμού περιλαμβάνεται επιπλέον, η εμφάνιση των δικτύων νέας γενιάς, όπως το 4G και το 5G, που κατέστησαν εφικτή τη μεταφορά δεδομένων με υψηλές ταχύτητες και μικρή καθυστέρηση. Παράλληλα, εμπεριέχεται η ταχεία εξέλιξη και ενσωμάτωση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης όπως είναι το Facebook, το Instagram, το Twitter, των υπηρεσιών κοινής χρήσης όπως το Netflix, η Nova και τέλος των παρόχων όπως η Uber.

Μια ακόμη κομβική εξέλιξη της φάσης αυτής και ορόσημο για την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση, αποτελεί η ένταξη της τεχνητής νοημοσύνης (Artificial Intelligence - AI)

και της μηχανικής μάθησης (Machine Learning) σε κάθε πτυχή της ανθρώπινης δραστηριότητας, τεχνολογίες που δεν παρέχουν μόνο αυτοματοποίηση αλλά και τη δυνατότητα ανάλυσης μεγάλων δεδομένων (Big Data) και λήψης στρατηγικών αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Τέλος, η ραγδαία εξέλιξη του κλάδου της ρομποτικής επιτρέπει την υιοθέτηση του από όλο και περισσότερους επιχειρησιακούς τομείς.

Ο δεύτερος ψηφιακός μετασχηματισμός λοιπόν, είναι διαρκής και εξελίσσεται, επιδρώντας σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, με εστίαση στην καινοτομία, την αειφορία και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής. Μέσα στα επόμενα χρόνια, αναμένεται να επηρεάσει ακόμα πιο πολύ, τη παγκόσμια απασχόληση, την εταιρική κουλτούρα, τις παραγωγικές διαδικασίες αλλά και τον τρόπο οργάνωσης ολόκληρης της αγοράς.

2.3 Οι Λόγοι και Τα Κίνητρα Προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό

Οι παράγοντες που ωθούν τις σύγχρονες επιχειρήσεις στο να μετασχηματιστούν ψηφιακά δεν είναι σαφώς ίδιοι για όλες. Το έναυσμα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό συνήθως δίνεται από το αγοραστικό κοινό, το οποίο παρουσιάζεται πιο ενημερωμένο και με μεγαλύτερες προσδοκίες και απαιτήσεις σε επίπεδο ποιότητας και ταχύτητας εξυπηρέτησης. Ένα τέτοιο βήμα λοιπόν, θα απέδιδε αξία στους πελάτες και θα επέτρεπε στις επιχειρήσεις με πελατοκεντρικό χαρακτήρα, να προοδεύσουν και να συμβαδίσουν τόσο με τις τεχνολογικές εξελίξεις, όσο και με τις ανάγκες της αγοράς (Fitzgerald et al., 2014). Ταυτόχρονα, ισχυρό κίνητρο για μια επιχείρηση δεν θα μπορούσε να μη θεωρηθεί η δική της επιθυμία και ανάγκη να καινοτομήσει, να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό και να πρωτοστατήσει. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, εμφανίζεται ως ο βασικός παράγοντας για καλύτερες μεθόδους λειτουργίας και οργάνωσης της επιχείρησης, αλλά και για νέες ικανότητες που θα δημιουργήσουν προοπτικές για ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των υπολοίπων εταιρειών του κλάδου (Westerman et al., 2011). Ωστόσο, αν αυτά τα αποτελέσματα προκύψουν πρώτα από τον ανταγωνισμό, είτε σε νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είτε σε υφιστάμενες του κλάδου, η επιχείρηση θα βρεθεί αντιμέτωπη με τη νέα πραγματικότητα και θα αναγκαστεί να προβεί σε δραστικές αλλαγές για να επιβιώσει και να ανταπεξέλθει στις εξελίξεις.

Τέλος, καθώς αυξάνονται οι κανονιστικές απαιτήσεις, κυρίως για τα προσωπικά δεδομένα (GDPR) και τη κυβερνοασφάλεια, κάποιες επιχειρήσεις είναι πιθανό να αναγκαστούν να μετασχηματιστούν ψηφιακά από το κράτος για να διατηρήσουν την υπόστασή τους. Άλλες πάλι, προβαίνουν σε ψηφιακό μετασχηματισμό, θέλοντας να προλάβουν το κράτος και συνεπώς να αποφύγουν τον εξαναγκασμό που θα ακολουθούσε, με ενδεχομένως σύντομες προθεσμίες και σύνθετους όρους εφαρμογής (Voigt & Von dem Bussche, 2017).

Συνοψίζοντας, οι λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις στον ψηφιακό μετασχηματισμό, προέρχονται είτε από το εξωτερικό τους περιβάλλον που περιλαμβάνει τους αγοραστές, το κράτος και τους ανταγωνιστές τους, είτε πηγάζουν από εσωτερικά κίνητρα ανασυγκρότησης και αναδιαμόρφωσης τους.

Από την άλλη πλευρά και ενώ η πλειονότητα των επιχειρήσεων θεωρεί σημαντικό βήμα, τον ψηφιακό μετασχηματισμό, δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που φοβούνται να τον υλοποιήσουν. Αυτό συμβαίνει διότι αισθάνονται ανασφαλείς μπροστά στις αναταραχές που θα προκύψουν στο εσωτερικό τους και στο αβέβαιο τοπίο που θα βρεθούν. Η έρευνα της Global Center For Digital Business Transformation an IMD and Cisco Initiative το 2015, αποδεικνύει το παραπάνω, αναφέροντας πως το 50% περίπου των επιχειρήσεων από τον κλάδο της τεχνολογίας, των μέσων επικοινωνίας, των οικονομικών υπηρεσιών και του λιανικού εμπορίου, φοβάται την αποχή για τουλάχιστον 5 χρόνια από την αγορά, εξαιτίας της αναστάτωσης που θα δημιουργηθεί από τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

2.3.1 Οι Απαιτήσεις για τον Μετασχηματισμό

Αφότου μια επιχείρηση αποφασίσει να προβεί σε ψηφιακό μετασχηματισμό, γνωρίζοντας η ίδια τους πραγματικούς λόγους για τους οποίους επιθυμεί να το κάνει, χρειάζεται να αναρωτηθεί τι πρέπει ή τι χρειάζεται να μετασχηματίσει. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός εκδηλώνεται με ποικίλες μορφές, καλύπτοντας μια επιχείρηση σε διάφορα επίπεδα, γι' αυτό και θεωρείται κρίσιμο, οι αλλαγές που θα πραγματοποιηθούν, να εστιάσουν σε τομείς που απαιτούν πράγματι αλλαγή και αναθεώρηση και που θα ωφελήσουν τελικά την επιχείρηση. Το πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, το οποίο θα αναφερθεί σχηματικά σε επόμενη ενότητα (βλ. Κεφάλαιο 2.6.2), καταδεικνύει

τους τομείς που είναι δυνατό να μετασχηματίσει μια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται λόγος για το επιχειρηματικό μοντέλο (το πώς μια εταιρία αποκτά κέρδος), τη δομή της εταιρείας (το πώς αυτή οργανώνεται), το εργατικό της δυναμικό (ποιες είναι οι ικανότητές του), τις επιχειρησιακές της διαδικασίες (το πώς λειτουργεί και δρα), τις γνώσεις και δεξιότητες πληροφορικής της (το πώς διαχειρίζεται και αναλύει τα δεδομένα), τα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες της και τέλος, το μοντέλο δέσμευσης που χρησιμοποιεί (το πώς η επιχείρηση συνεργάζεται και δεσμεύεται με τους πελάτες και με άλλους ενδιαφερόμενους).

Για να είναι σε θέση λοιπόν, μια επιχείρηση να καθορίσει τους τομείς που απαιτούν ψηφιακό μετασχηματισμό, την ένταση και τη σειρά του μετασχηματισμού τους, χρειάζεται να αναγνωρίσει τις ανάγκες της και να ορίσει το σημείο στο οποίο βρίσκεται πριν τον μετασχηματισμό και το σημείο μετασχηματισμού που χρειάζεται ή επιθυμεί να οδηγηθεί μελλοντικά. Έτσι, θα καταφέρει να καθορίσει, να ιεραρχήσει και να αξιολογήσει τους μελλοντικούς της σκοπούς. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός όμως, για να είναι επιτυχής απαιτεί μια ολιστική και ταυτόχρονη προσπάθεια αλλαγής, τόσο σε τεχνολογία όσο και σε οργάνωση, με τη συνολική συνεργασία όλων των εργαζομένων (CLEVERISM, 2015).

2.3.2 Τρόποι Μετασχηματισμού

Η αναγνώριση και η επιλογή των επιπέδων που μια επιχείρηση θα μετασχηματίσει, συνιστά πραγματικά μια πρόκληση, ωστόσο μεγαλύτερη πρόκληση για εκείνη κρίνεται ο τρόπος υλοποίησης και εφαρμογής του ψηφιακού μετασχηματισμού. Όπως στο στρατηγικό μάνατζμεντ, η υλοποίηση στρατηγικής θεωρείται πιο δύσκολη από τη διαμόρφωση της, διότι εμπλέκει περισσότερα στελέχη, έτσι και ο τρόπος υλοποίησης του μετασχηματισμού καθίσταται απαιτητικός και καθοριστικός ταυτόχρονα, για την επιτυχία της συνολικής ψηφιοποίησης. Η εκτέλεση αυτού του εγχειρήματος βασίζεται σε έξι ουσιαστικούς πυλώνες, οι οποίοι θα οδηγήσουν στην ομαλή ολοκλήρωση του αν ακολουθηθούν πιστά. Πιο συγκεκριμένα, οι εν λόγω πυλώνες περιλαμβάνουν:

1) Αλλαγή στην Εταιρική Νοοτροπία και Κουλτούρα

Αναφέρεται στον επαναπροσδιορισμό της υφιστάμενης επιχειρησιακής κουλτούρας και την καθιέρωση μιας νοοτροπίας που θα περιλαμβάνει προθυμία αλλαγής, τόσο σε οργανωτικό όσο και σε τεχνολογικό επίπεδο. Στο σημείο αυτό, χρειάζεται να ελέγχεται συνεχώς το τρέχον επιχειρησιακό επίπεδο και να υπενθυμίζεται ο επιθυμητός στόχος.

2) Επανεξέταση και Ανασχεδιασμό του Ανθρωπίνου Δυναμικού

Μια επιχείρηση χρειάζεται να απαρτίζεται από μέλη που δεν έχουν παρωπίδες, είναι αντιθέτως πρόθυμα να συμβάλουν ενεργά στη νέα ψηφιακή πραγματικότητα. Η αλλαγή προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό συνοδεύεται από αρκετές διακυμάνσεις και δυσκολίες, γι' αυτό και απαιτούνται εργαζόμενοι ανοιχτοί σε αλλαγές, με ψηφιακές δεξιότητες, που θα παρέχουν κίνητρα και συνεχή υποστήριξη στους υπολοίπους και θα τους ενημερώνουν ανά πάσα στιγμή, ενώ θα συμβάλλουν παράλληλα και στην μεταξύ τους συνεργασία (Kane et al., 2015).

3) Πελατοκεντρικό προσανατολισμό

Ο συγκεκριμένος πυλώνας υπενθυμίζει τον λόγο ύπαρξης των επιχειρήσεων, που αποτελεί συνάμα το βασικό συστατικό για την επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ο στόχος κάθε επιχείρησης πρέπει να θέτει στο επίκεντρο τα θέλω, τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών της, για να καταφέρει να τους ικανοποιεί και να δημιουργεί διαρκώς αξία. Αυτό για να επιτευχθεί, απαιτεί πρόσβαση σε προηγμένα συστήματα ανάλυσης δεδομένων και εργαλεία όπως τα CRM (Customer Relationship Management), για τη βαθύτερη κατανόηση των απαιτήσεων και της συμπεριφοράς των πελατών (Fitzgerald et al., 2014).

4) Αναδιαμόρφωση των Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Κεντρικός στόχος αυτής της αναδιαμόρφωσης είναι η βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης. Η αξιοποίηση των εργαλείων αυτοματοποίησης και των εφαρμογών διαχείρισης και ανάλυσης δεδομένων, προσδίδει ευελιξία, βελτιώνοντας τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες και τα υπηρεσιακά της μοντέλα (Voigt & Von dem Bussche, 2017).

5) Αναθεώρηση του Επιχειρηματικού Μοντέλου, των Υπηρεσιών και Προϊόντων

Η προσαρμογή των προϊόντων, των υπηρεσιών ή του επιχειρηματικού μοντέλου ενός οργανισμού στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς, παραμένει σημαντική πρόκληση, ωστόσο είναι μονόδρομος για να καταφέρει να διατηρήσει την πελατεία του και να ανταπεξέλθει στον έντονο ανταγωνισμό. Η στροφή αυτή, πραγματοποιείται με τη βοήθεια της ψηφιακής τεχνολογίας και συγκεκριμένα, της ενσωμάτωσής της σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, σύμφωνα με την πορεία της αγοράς. Το να πειστεί ωστόσο, μια επιχείρηση να αναδιαμορφώσει το περιεχόμενό της, τη στιγμή που παρουσιάζει, παρά τις αδυναμίες της, κέρδη, θεωρείται δύσκολο. Εκεί εντοπίζεται και η ειδοποιός διαφορά με τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις του κλάδου, που καταφέρνουν να επιβιώσουν, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις καταναλωτικές ανάγκες και αξιοποιώντας κατάλληλα την τεχνολογία προς όφελός τους (Buhalis & Amaranggana, 2015).

6) Συνεχή Έλεγχο της Πορείας του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων από την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού σε ολόκληρη την επιχείρηση, αποσκοπεί στην μη παρέκκλιση των στελεχών του οργανισμού από τον αρχικό στόχο και ενθαρρύνει ταυτόχρονα, την αντιμετώπιση ή ακόμα και την αποφυγή ενδεχόμενων προκλήσεων. Σημαντικό εργαλείο μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας και πυξίδα για την επιχείρηση, αποτελούν οι δείκτες επίδοσης (Key Performance Indicators-KPIs), οι οποίοι εντοπίζουν το επίπεδο προόδου της σε σχέση με το επιθυμητό αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τη Deloitte& ΣΕΒ, το 2019, μερικά KPIs αποτελούν: ο Δείκτης Ικανοποίησης Πελάτη (Customer Satisfaction-CSAT), ο Δείκτης Πιστότητας Πελάτη (Net Promoter Score), ο Δείκτης Ικανοποίησης του Προσωπικού, ο Δείκτης Ικανότητας Επίλυσης Ζητημάτων των Πελατών κτλ.

Η χρονική διάρκεια της ολοκλήρωσης του ψηφιακού αυτού εγχειρήματος, εξαρτάται από την ίδια την επιχείρηση και το μέγεθός της. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός όμως, χρειάζεται να είναι μια μόνιμη διαδικασία με συνεχή ανατροφοδότηση, για όσες επιχειρήσεις επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να επιβιώσουν.

Η δυσκολία της πλήρους ευθυγράμμισης της επιχείρησης με τους βασικούς αυτούς πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού, επιβεβαιώνεται από αρκετές έρευνες. Σύμφωνα με τη KPMG για παράδειγμα, μόνο το 33% των ηγετικών στελεχών πιστεύει πως οι συνάδελφοί τους βρίσκονται σε ισορροπία με τους στόχους του ψηφιακού

μετασχηματισμού, πράγμα που οφείλεται στην επιφύλαξη τους απέναντι στις νέες ψηφιακές στρατηγικές ή στα εμπόδια που εμφανίζονται κατά την υλοποίησή τους. Η έρευνα του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, από την άλλη, καταδεικνύει πως το 37,5% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είτε δεν είναι πλήρως προετοιμασμένο είτε διστάζει να προχωρήσει σε ψηφιακές αλλαγές, παρόλο που αποδέχεται τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού. Τέλος, ο Gartner, το 2015, ανέφερε πως μόνο το 30% των προσπαθειών υλοποίησης του ψηφιακού μετασχηματισμού αποδείχθηκαν επιτυχείς.

2.4 Οι Ευκαιρίες και οι Απειλές του Ψηφιακού Μετασχηματισμού (Opportunities & Treats)

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί όσο ποτέ άλλοτε, καταλυτικό παράγοντα ανάπτυξης, επιβίωσης και ανταγωνισμού για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Σε ένα άκρως αμφίβολο περιβάλλον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δίνει τη λύση σε όσες επιχειρήσεις επιθυμούν να προοδεύσουν και να αποκτήσουν ανταγωνιστική υπεροχή. Παρ' όλ' αυτά, η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών απαριθμεί όχι μόνο ευκαιρίες αλλά και αρκετές προκλήσεις, οι οποίες επηρεάζουν την επιτυχία των επιχειρήσεων στην αγορά. Παρακάτω παρουσιάζονται τόσο οι ευκαιρίες όσο και οι απειλές που ανακύπτουν από τον ψηφιακό μετασχηματισμό, μέσα από τη σκοπιά των επιχειρήσεων που ενστερνίζονται τη διαδικασία αυτή στη στρατηγική τους προσέγγιση, για να κατανοήσουμε αν πράγματι επωφελούνται από τις δυνατότητές του (Atzori et al., 2010).

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

1. Βελτιστοποίηση της πελατειακής εμπειρίας

Στο επίκεντρο των περισσότερων επιχειρήσεων βρίσκεται η ικανοποίηση των πελατών, αλλά και η συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, με στόχο μια όλο και πιο ευχάριστη εμπειρία γι' αυτούς (customer experience). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός λοιπόν, εμφανίζεται ως μια πιθανή λύση, τη στιγμή που οι ανάγκες των αγοραστών αλλάζουν κατά τα χρόνια. Οι επιχειρήσεις ενσωματώνοντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό, είναι πλέον σε θέση να γνωρίζουν τί επιθυμεί ο πελάτης, τί σκέφτεται, τί επηρεάζει την τελική του απόφασή ώστε να προσφέρουν προσωποποιημένες υπηρεσίες μέσα στον ελάχιστο δυνατό χρόνο. Με τη βοήθεια της τεχνητής νοημοσύνης (AI) και των chatbots για παράδειγμα, επιτυγχάνεται άμεση εξυπηρέτηση που

ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Επιχειρήσεις επίσης, με έντονη ψηφιακή παρουσία και εμφανώς μετασχηματισμένη δραστηριότητα εξασφαλίζουν μεγαλύτερη πελατειακή ανταπόκριση, καθώς παρουσιάζουν την εταιρεία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους μέσα από τη προσωπική τους ιστοσελίδα ενσωματώνοντας τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών τους.

2. Επιβίωση και Καινοτομία

Ένα σημαντικό στόχο που θέλουν να καλύψουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι πρωτίστως η επιβίωσή τους. Η ευελιξία που εξασφαλίζουν, τους επιτρέπει να ανταγωνιστούν σε ένα περιβάλλον αβέβαιο και δυναμικό, αλλά και να εντοπίσουν και να εκμεταλλευτούν όλες τις ευκαιρίες προκειμένου να ενδυναμώσουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών. Η προσαρμογή στις εξελίξεις γίνεται ομαλά και εύκολα ενώ εξασφαλίζονται τα μέσα για καινοτομία και ανάπτυξη, όπως η εικονική και επαυξημένη πραγματικότητα (VR/AR), στοιχεία απαραίτητα για να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς. (Porter & Heppelmann, 2017).

3. Ενίσχυση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας

Ένας ακόμη παράγοντας ενσωμάτωσης του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η ενίσχυση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών και της πρόσβασης σε τεχνολογίες ανάλυσης μεγάλων δεδομένων (Big Data Analytics). Τόσο η τεχνητή νοημοσύνη (AI) όσο και τα φυσικά συστήματα του κυβερνοχώρου (CPS) ελαττώνουν το λειτουργικό κόστος και βελτιστοποιούν την παραγωγικότητα (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Παράλληλα, αν οι εταιρίες καταφέρουν να αξιοποιήσουν τις τεχνολογίες ανάλυσης μεγάλων δεδομένων, κερδίζουν απευθείας πρόσβαση σε πιο ακριβή δεδομένα και αναλύσεις που τους διευκολύνουν να προβλέψουν τις καταναλωτικές τάσεις, να ανασχεδιάσουν τη στρατηγική τους πορεία, να ενστερνιστούν την καταναλωτική συμπεριφορά και να ευθυγραμμίσουν τη δραστηριότητα και τους στόχους τους (Davenport, 2014).

4. Είσοδος σε νέες αγορές και εγχειρήματα

Ένα επιπλέον κίνητρο μετασχηματισμού των επιχειρήσεων αποτελεί το άνοιγμα σε νέες αγορές. Η επέκταση των συναλλαγών σε παγκόσμιο επίπεδο μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) και τεχνολογιών όπως το blockchain μεγαλώνει το μερίδιο

αγοράς των επιχειρήσεων και ενθαρρύνει την εμπιστοσύνη στις συναλλαγές (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Με τη βοήθεια των ψηφιακών μέσων μπορούν επίσης να δημιουργηθούν νέες επιχειρήσεις, νέα προϊόντα και υπηρεσίες καλύπτοντας έτσι, ενδεχόμενα κενά της αγοράς (Waleed Afandi, 2017). Επόμενο λοιπόν αυτού, είναι να εμφανιστούν καινούργιες θέσεις εργασίας και νέα επαγγέλματα, ενώ η οικονομία να κινείται με καλύτερους ρυθμούς.

5. Ανάπτυξη συνεργασίας και διαφάνειας

Η ενσωμάτωση τεχνολογιών Cloud Computing και εφαρμογών απομακρυσμένης συνεργασίας, όπως το Microsoft Teams και το Webex, διευρύνουν και διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και συνεργατών, ανεξαρτήτου τοποθεσίας (Marston et al., 2011). Κάτι τέτοιο δεν εμποδίζει τις επιχειρήσεις να κατέχουν στο ενεργητικό τους ανθρώπινο δυναμικό από παγκόσμια κλίμακα, καθώς και να διαμορφώνουν διατμηματικές ομάδες μεγάλης επίδοσης. Ταυτόχρονα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός προσφέρει, αλλά και έως κάποιο σημείο, επιβάλλει διαφάνεια στις περισσότερες διαδικασίες της επιχείρησης.

6. Αειφορία

Επίκαιρο και καθόλου προσπελάσιμο ζήτημα αποτελεί η αειφορία, το οποίο όμως καταφέρνει να καλύψει ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Τεχνολογίες όπως τα IoT-enabled συστήματα, δίνουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα συνεχούς παρακολούθησης και στη συνέχεια ορθολογικής διαχείρισης των πόρων και βελτιστοποίησης της κατανάλωσης ενέργειας, με αποτέλεσμα τη μείωση του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος (Atzori et al., 2010).

ΑΠΕΙΛΕΣ

1. Ταχύτητα αλλαγής και ψηφιακή ανισότητα

Όπως η τεχνολογική εξέλιξη είναι αδιάλειπτη, έτσι και ο ψηφιακός μετασχηματισμός δε σταματά να εξελίσσεται. Η βιομηχανία της πληροφορικής και τα επιτεύγματά της αναπτύσσονται συνεχώς, με τον ψηφιακό μετασχηματισμό να πρέπει να ακολουθεί τη πορεία αυτή, όπως τονίζει η Forbes. Η ταχύτητα ωστόσο της νέας αυτής πραγματικότητας, αποτελεί μια απειλή για τις επιχειρήσεις εκείνες που δεν καταφέρνουν να συμβαδίσουν και να προσαρμοστούν (Bughin et al., 2018). Η επένδυση σε σύγχρονες

τεχνολογίες απαιτεί χρόνο αλλά και κόστος , με αποτέλεσμα η αδυναμία των επιχειρήσεων μικρού μεγέθους να αναβαθμίσουν τα συστήματά τους ή να καταρτίσουν τα προσωπικά τους, να τους στερεί τα αναμενόμενα οφέλη και να τις καθιστά μη ανταγωνιστικές και ψηφιακά άνισες (Westerman et al., 2014).

2. Κίνδυνος διαρροής προσωπικών δεδομένων

Οι περισσότερες πλέον επιχειρήσεις αποθηκεύουν τα δεδομένα και τα αρχεία τους ψηφιακά για να επιτευχθεί η διαχείρισή τους, ο κίνδυνος όμως, απώλειας, διαγραφής ή ακόμη και υποκλοπής τους μέσα από τα ψηφιακά συστήματα πάντα υφίσταται. Η υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν εξασφαλίζει απαραίτητα προστασία της ιδιωτικότητας των χρηστών, ενώ παράλληλα οι ρυθμίσεις για την προστασία των προσωπικών δεδομένων, όπως ο GDPR, δημιουργούν ένα επιπλέον επίπεδο πολυπλοκότητας (European Commission, 2018).

3. Ψηφιακή αντικατάσταση του ανθρώπινου παράγοντα

Μια σημαντική απειλή όχι τόσο για τις επιχειρήσεις αλλά για τον άνθρωπο ως εργαζόμενο, αποτελεί η σταδιακή αντικατάσταση του από ρομποτικά συστήματα ή λογισμικά (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Η έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων από τους εργαζομένους ή ακόμη και η άρνηση τους να μεταβούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό, δημιουργεί ένα κενό το οποίο μπορεί να καλυφθεί από ψηφιακά μηχανήματα (Bughin et al., 2018). Ο κοινωνικός αντίκτυπος από την αυτοματοποίηση των διαδικασιών θα είναι ακόμη πιο αισθητός σε μερικά χρόνια αν και ήδη υπάρχουν τρανταχτά παραδείγματα. Πιο συγκεκριμένα, οι αγορές ή οι τραπεζικές συναλλαγές δεν απαιτούν πλέον φυσική παρουσία αλλά πραγματοποιούνται μέσα από ψηφιακές εφαρμογές, ενώ σε κάποια χρόνια οι μετακινήσεις με οχήματα ή οι διανομές των προϊόντων δεν θα χρειάζονται οδηγό (HEBA SOFFAR, 2019). Η μείωση των θέσεων εργασίας και μια ενδεχόμενη αύξηση της ανεργίας είναι ζητήματα που θα μας απασχολήσουν έντονα τα επόμενα έτη.

4. Υψηλή τεχνολογική εξάρτηση

Η όλο και πιο έντονη σύνδεση και εξάρτηση από την τεχνολογία κρύβει και αρκετές παγίδες, πέρα από τη βοήθεια που προσφέρει. Επιχειρήσεις που η καθημερινή τους λειτουργία βασίζεται σε ψηφιακά συστήματα, γίνονται ευάλωτες σε πιθανές αστοχίες του συστήματος. Συχνές διακοπές στη λειτουργία τους που οφείλονται σε κάποιο

τεχνικό σφάλμα, σε δυσλειτουργίες ή κυβερνοεπιθέσεις, εκτός του ότι καθυστερούν τις καθημερινές διαδικασίες, προκαλούν επίσης και μεγάλη οικονομική απώλεια. Σύμφωνα με έρευνα της Kaspersky Lab (2021), παρατηρείται ετήσια αύξηση στο κόστος των κυβερνοεπιθέσεων, τη στιγμή που οι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους δεν διαθέτουν τα μέσα ούτε τις γνώσεις για να προστατευτούν. Μια τέτοια εξάρτηση από την τεχνολογία, χωρίς τα απαραίτητα μέτρα προστασίας και ανθεκτικότητας, είναι αρκετά πιθανό να μετατρέψει τις τεχνολογικές ευκαιρίες σε απειλές για την επιβίωση της επιχείρησης.

5. Έντονος ανταγωνισμός

Μια επιπλέον απειλή του ψηφιακού μετασχηματισμού για τις επιχειρήσεις, είναι το επίπεδο ανταγωνισμού που δημιουργείται. Οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν μειώσει σημαντικά τους φραγμούς εισόδου σε πολλές αγορές, διευκολύνοντας νέους «παίκτες» που διαθέτουν χαμηλότερο κόστος λειτουργίας και μεγαλύτερη ευελιξία, να εισέλθουν στον κλάδο. Επιχειρήσεις που λειτουργούν αποκλειστικά μέσω διαδικτύου, καταφέρνουν να εξασφαλίσουν ελκυστικές τιμές και προσωποποιημένες επιλογές, κερδίζοντας πελάτες από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις. (Christensen et al., 2015). Δημιουργείται έτσι, ένας οξύς ανταγωνισμός που δυσκολεύει τις υφιστάμενες επιχειρήσεις που δεν μπορούν να προσαρμοστούν στις νέες τεχνολογίες, να διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά και τις αναγκάζει να καινοτομούν συνεχώς για να το κρατήσουν.

Γίνεται επομένως κατανοητό, πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός αριθμεί τόσο ευκαιρίες όσο και προκλήσεις για τις επιχειρήσεις εκείνες που είναι πρόθυμες να τον υιοθετήσουν. Η ορθή προσαρμογή τους στον ψηφιακό κόσμο, η συνεχής αξιολόγηση των ευκαιριών αλλά και των απειλών που τον διέπουν, η αποτελεσματική διαχείριση αυτών, καθώς και ο διαρκής έλεγχος και η επαναξιολόγηση των αποτελεσμάτων, είναι τα συστατικά στοιχεία για την επιτυχία τους. Η στρατηγική προσέγγιση και ο βαθμός ψηφιακής ενσωμάτωσης αποτελούν την ειδοποιό διαφορά για το μέλλον και τη βιωσιμότητα της κάθε επιχείρησης.

2.5 Τα Πλεονεκτήματα και τα Μειονεκτήματα του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αποδίδουν στην έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού τα περισσότερα οφέλη της νέας πραγματικότητας που βιώνουν. Η έρευνα μάλιστα της Gartner, αποκαλύπτει πως από τις αρχές του 2021, το 80% των επιχειρήσεων έχουν ψηφιακά μετασχηματισθεί ή είναι ψηφιακές, αποδεικνύοντας πως τα θετικά του αποτελέσματα είναι ορατά και βρίσκουν αντίκρισμα στον κόσμο του επιχειρείν. Χάρη σ' αυτόν, καταφέρνουν να εξασφαλίσουν όχι μόνο την επιβίωση τους αλλά και τη διαρκή τους εξέλιξη, ενώ ταυτόχρονα αντισταθμίζουν τον έντονο ανταγωνισμό που επικρατεί. Παρότι όμως, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί ένα ισχυρό «όπλο» για τις επιχειρήσεις, παραμένει πρόκληση για κάποιες η προσαρμογή στη νέα ψηφιακή εποχή. Οι προκλήσεις αυτές, έγκειται στην αδυναμία αυτών να αξιοποιήσουν όλες τις δυνατότητες του ψηφιακού μετασχηματισμού και να υποστηρίξουν μια ομαλή μετάβαση στον ψηφιακό κόσμο. Παρακάτω, τονίζονται τα βασικότερα πλεονεκτήματα που εξασφαλίζει ο ψηφιακός μετασχηματισμός και τα οποία αποτυπώνονται ως δυνάμεις των επιχειρήσεων, αλλά και τα μειονεκτήματα-αδυναμίες που αυτές εμφανίζουν (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

1. Βελτίωση της λειτουργικής παραγωγικότητας της επιχείρησης και των δεξιοτήτων των εργαζομένων

Μέσω της αυτοματοποίησης και της ψηφιοποίησης των διαδικασιών, επωφελείται τόσο η επιχείρηση όσο και οι ίδιοι οι υπάλληλοι. Αρχικά, τα ψηφιακά εργαλεία προσφέρουν ευελιξία στις επιχειρήσεις εκείνες που καταφέρνουν να προσαρμοστούν ταχύτερα στις μεταβολές της αγοράς, να προβλέψουν τις τάσεις και να λάβουν γρήγορα στρατηγικές αποφάσεις μετά από την ανάλυση των δεδομένων (Matt et al., 2015). Επιπρόσθετα, η ενσωμάτωση των ψηφιακών συστημάτων, δημιουργεί το πλαίσιο για δραστηριότητες πιο αποδοτικές, αφού μειώνεται ο χρόνος ολοκλήρωσής τους, περιορίζεται το κόστος (Brynjolfsson & McAfee, 2014), ενώ καλυτερεύει η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών (Waleed Afandi, 2017). Από τη σκοπιά τώρα των εργαζομένων, τα ψηφιακά συστήματα που καλούνται να χρησιμοποιήσουν, όπως είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οι τηλεδιασκέψεις κτλ., τους παρέχουν αμεσότερη επικοινωνία όχι μόνο μεταξύ τους, αλλά και με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Παράλληλα, καθώς η

ποιότητα εργασίας βελτιώνεται, περιορίζονται τα σφάλματα, ενισχύεται η παραγωγικότητα και η απόδοσή τους, σε συνδυασμό με τις ικανότητές τους, και ενθαρρύνεται η συνεργασία μεταξύ των διαφόρων εταιρικών τμημάτων, (Report by Foundation, 2018).

2. Αναβάθμιση και απλοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δίνει νέα πνοή στις καθημερινές δραστηριότητες των επιχειρήσεων και αλλάζει εντελώς τον τρόπο που αυτές εκτελούνται. Τα ψηφιακά συστήματα, όχι μόνο ενοποιούν πολλές επιχειρησιακές διαδικασίες και οργανωτικές λειτουργίες, αλλά απλοποιούν ταυτόχρονα τον τρόπο που αυτές διεξάγονται, εξοικονομώντας εργασιακό χρόνο, διευκολύνοντας την εργασιακή εμπειρία και ενδυναμώνοντας τη συνεργασία των διαφόρων τμημάτων (Matt et al., 2015).

3. Καλύτερη πληροφόρηση και εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη

Η ενσωμάτωση στον ψηφιακό κόσμο αποτυπώνεται εξίσου και στην πελατειακή εμπειρία (customer experience), καθώς η επιχείρηση είναι πλέον σε θέση να αποκτά πρόσβαση σε δεδομένα που αφορούν τις συνθήκες της αγοράς, τη καταναλωτική συμπεριφορά, τις προτιμήσεις των πελατών, τις συνήθειες τους αλλά και τις προσδοκίες τους. Η πληροφόρηση αυτή, της επιτρέπει να εντοπίζει τυχόν λάθη της ή/και να διακρίνει ευκαιρίες για βελτίωση, να σχηματίζει μια ολοκληρωμένη εικόνα για την αγορά, να κατανοεί τις επιθυμίες των πελατών και να λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις με γνώμονα και εστίαση σε αυτούς (Waleed Afandi, 2017).

4. Μείωση λειτουργικού κόστους και αύξηση κερδοφορίας

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός εξοπλίζει τις επιχειρήσεις με τα κατάλληλα εργαλεία πρόληψης και διαχείρισης κινδύνων, ελαττώνοντας το λειτουργικό τους κόστος κατά 20-30%, όπως αποδεικνύει η έρευνα της McKinsey Company (2020) και βελτιώνοντας κατ' επέκταση, τη κερδοφορία τους. Ταυτόχρονα, η ψηφιοποίηση τους, προσδίδει μεγάλη ευελιξία στις λειτουργίες τους και τους επιτρέπει να υιοθετούν νέα επιχειρηματικά μοντέλα ή τεχνικές, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο ή οι υπηρεσίες συνδρομής, ανοίγοντάς τους τον δρόμο για νέες αγορές και επεκτείνοντας την παρουσία τους σε αγορές που προηγουμένως ήταν δύσκολο να προσεγγιστούν. Έτσι, δημιουργούνται νέα κανάλια πωλήσεων, αυξάνεται το πελατολόγιο και οι πηγές εσόδων τους και μεγιστοποιούνται οι πωλήσεις τους.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

1. Απουσία ψηφιακών δεξιοτήτων

Ένα πρόβλημα που καλούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις να ξεπεράσουν για να καταφέρουν να έχουν μια ομαλή ψηφιακή μετάβαση, δεν είναι παρά η απουσία τεχνογνωσίας ή/και η έλλειψη ικανοτήτων. Εάν το ανθρώπινο δυναμικό δεν μπορέσει να υποστηρίξει αυτή την αλλαγή, είτε λόγω φόβου είτε λόγω ανεπαρκούς κατάρτισης ή τεχνολογικού εξοπλισμού, θα κλονιστεί τόσο η εταιρική κουλτούρα όσο και η οργανωτική δομή της επιχείρησης και εκείνη δεν θα μπορέσει να απολαύσει τα οφέλη αυτού του μετασχηματισμού. Συνεπώς, εάν η επιχείρηση εξασφαλίσει μια πλήρη εκπαίδευση στο προσωπικό της, το οποίο είναι αδιαμφισβήτητα ο θεμέλιος λίθος της για επιτυχία, δεν θα βρεθεί εκτεθειμένη και θα αξιοποιήσει στο έπακρο τα πλεονεκτήματα του ψηφιακού μετασχηματισμού (Fitzgerald et al., 2014).

2. Απαιτήσεις σε κεφάλαια και χρόνο

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί μια εύκολη και γρήγορη διαδικασία, γι' αυτό και είναι σαφές, πως δεν μπορούν όλες οι επιχειρήσεις να τον υποστηρίξουν. Οι απαιτήσεις του σε χρόνο, κόπο και κεφάλαια είναι συχνά αρκετά υψηλές, καθώς χρειάζεται έρευνα, ελέγχους και δοκιμές στα νέα συστήματα και έπειτα εργασιακή κατάρτιση, προτού μια επιχείρηση προβεί στην εφαρμογή του (Sebastian et al., 2017). Η ενσωμάτωση του ψηφιακού μετασχηματισμού λοιπόν, κρίνεται δύσκολή για τις επιχειρήσεις κυρίως μικρού μεγέθους που διαθέτουν περιορισμένους χρηματικούς πόρους και δεν μπορούν να αντέξουν μια τόσο κοστοβόρα επένδυση. Αυτές, καθίστανται αρκετά ευάλωτες στον έντονο ανταγωνισμό των μεγαλύτερων, οι οποίοι διαθέτουν τους οικονομικούς πόρους για μια τέτοια επένδυση και είναι έτσι, σε θέση να ολοκληρώσουν όλα τα στάδια της ψηφιοποίησής τους.

3. Ανεπιτυχής διαχείριση του ψηφιακού μετασχηματισμού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός συμπορεύεται με ριζικές μεταβολές στην οργανωτική δομή, την κουλτούρα και στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης. Πολλές φορές ωστόσο, η προσαρμογή στην νέα τεχνολογική πραγματικότητα τόσο του ανθρώπινου δυναμικού όσο και των διαφόρων τμημάτων της εταιρίας υστερεί σε οργάνωση και παράλληλα, του συνόλου των υφιστάμενων εγκαταστάσεων σε συντονισμό. Τέτοια δείγματα μπορούν να εμφανιστούν, είτε γιατί υπάρχει μεγάλη επιφύλαξη από τα

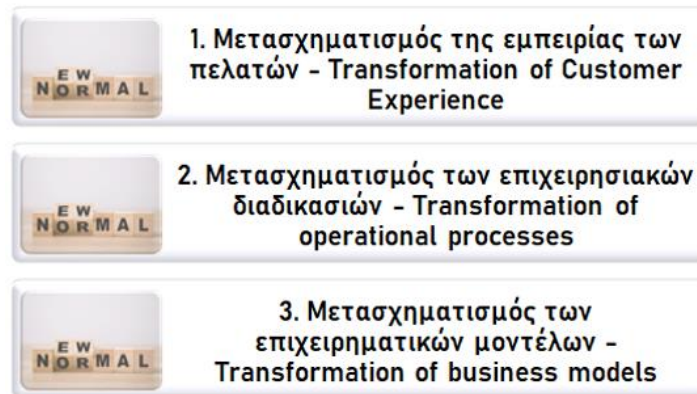
ανώτατα στελέχη ως προς τη ψηφιοποίηση (Westerman, 2011), είτε διότι η οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης δεν της επιτρέπει να μετασχηματιστεί, είτε γιατί οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αντιστέκονται σ' αυτή την αλλαγή και κρίνεται συνεπώς, αρκετά δύσκολη και αναποτελεσματική η επικοινωνία και ο συντονισμός τους (Fitzgerald et al., 2014). Η απουσία ακόμα, κατάρτισης και ενημέρωσης των εργαζομένων για το καινούργιο αυτό βήμα, δεν επιτρέπει στην επιχείρηση να επιτυγχάνει και να καινοτομεί. Όλα αυτά λοιπόν, παραμένουν πρόκληση για τις επιχειρήσεις εκείνες, που δεν καταφέρνουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού ή ακόμα αγνοούν τις συνθήκες που τις αποτρέπουν από την ομαλή ενσωμάτωσή του.

Χωρίς αμφιβολία λοιπόν, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι παρά μια απαιτητική διαδικασία που χρειάζεται προσεκτικό σχεδιασμό και στρατηγικό μάνατζμεντ. Δεν υπάρχουν μόνο οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να διατηρήσουν τη βιωσιμότητά τους σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο ψηφιακό περιβάλλον, υπάρχουν κι εκείνες, που κατά την υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού και την ένταξή του στις καθημερινές τους λειτουργίες, αγνοούν σημαντικά στοιχεία που κατοχυρώνουν την ομαλή του μετάβαση στη ψηφιακή εποχή. Η σωστή αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών καθώς και η εξισορρόπηση των πρακτικών των επιχειρήσεων με τον ψηφιακό κόσμο, αποτελεί ουσιαστική πρόκληση για τη διασφάλιση της επιβίωσής τους.

2.6 Οι 3 Διαστάσεις – Μορφές του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στις Επιχειρήσεις

Για την υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, μια επιχείρηση χρειάζεται να επικεντρωθεί σε τρεις βασικούς άξονες, που πλαισιώνουν παράλληλα και τις μορφές της ψηφιακής αλλαγής. Μια επιχείρηση μπορεί να εστιάσει σε έναν μόνο από αυτούς ή ακόμα και στον συνδυασμό τους. Η διαφορά ωστόσο, στην επιτυχία πολλών από τις επιχειρήσεις που ασπάζονται τον ψηφιακό μετασχηματισμό, έγκειται στον βαθμό της ορθής προσέγγισης και των τριών επιπέδων αυτού. Πιο συγκεκριμένα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός επικεντρώνεται στην εμπειρία του πελάτη (customer experience), στις επιχειρησιακές διαδικασίες (operational processes) και τέλος, στα επιχειρηματικά μοντέλα (business models), για να κατορθώσει η επιχείρηση μια ομαλή μετάβαση στο

ψηφιακό περιβάλλον, αλλά και να καρπωθεί στο έπακρο τα πλεονεκτήματά του, όπως φαίνεται στην εικόνα 2.1 (CLEVERISM, 2015).



EIKONA 1: Μορφές ψηφιακού μετασχηματισμού.

Πηγή: <https://www.cleverism.com/digital>

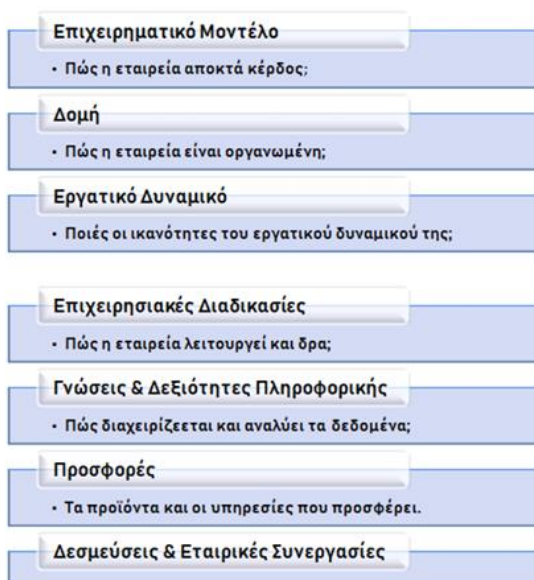
2.6.1 Η Εμπειρία Του Πελάτη (Customer Experience)

Η ψηφιακή τεχνολογία αναδεικνύεται εξαιρετικά ωφέλιμη στο κομμάτι της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων και της εμπειρίας του πελάτη. Πρωταρχικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των πελατών της και συνάμα, η εξασφάλιση της πιστότητας αυτών. Μοχλός λοιπόν, για έναν επιτυχή και ομαλό ψηφιακό μετασχηματισμό, αναδεικνύεται αδιαμφισβήτητα, η αναδιαμόρφωση της πελατειακής εμπειρίας, η οποία δεν επιτυγχάνεται δίχως κατανόηση των προτιμήσεων και των αναγκών των πελατών, αλλά και της γενικότερης αγοραίας τάσης. Πιο αναλυτικά, με την ενίσχυση των διαδικτυακών κριτικών των επιχειρήσεων, της ψηφιακής τους παρουσίας και της προβολής του εταιρικού τους σήματος στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Social Media) και στις διαδικτυακές πλατφόρμες επικοινωνίας, ενισχύεται τώρα όσο ποτέ άλλοτε, η ανάδειξη αλλά και η κατοχύρωση μίας ισχυρής εταιρικής εικόνας, που μπορεί να προσεγγίσει περισσότερους πελάτες, να δημιουργήσει μια πιο άμεση έκθεση και επικοινωνία μαζί τους και να ενδυναμώσει την ασφάλεια και τη συνεχή στήριξη που τους προσφέρουν. Επιπλέον, με την ενσωμάτωση σύγχρονων τεχνολογικών συστημάτων και εφαρμογών, μπορεί να εξασφαλιστεί μείωση στον χρόνο αναμονής της εξυπηρέτησης των πελατών και στον χρόνο επίλυσης των προβλημάτων τους, πράγμα που διαμορφώνει μια ευχάριστη εμπειρία για εκείνους αλλά και μια πιο συνετή εικόνα για την ίδια την επιχείρηση. Ταυτόχρονα, με την προσφορά μιας «self

service» εμπειρίας, υπηρεσιών δηλαδή, που ο πελάτης θα μπορεί να απολαύσει όποτε το θελήσει, χωρίς περιορισμό στον χρόνο ή στον τόπο, σε συνδυασμό με τη παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών, ύστερα από μια καλά μελετημένη ανάλυση της αγοράς, η επιχείρηση κερδίζει έδαφος σε σχέση με τους ανταγωνιστές, καθώς διαφοροποιεί τις υπηρεσίες σύμφωνα με τις απαιτήσεις του κάθε πελάτη, αυξάνοντας την ικανοποίηση που νιώθει και βελτιώνοντας την αποδοτικότητα, την καινοτομία και την συλλογική της εικόνας.

2.6.2 Οι Επιχειρησιακές Διαδικασίες

Το "Digitization Piano", όπως εμφανίζεται στην εικόνα 2.2, είναι οδηγός για τις επιχειρήσεις, καθώς τις βοηθά να εστιάσουν σε θέματα που χρειάζονται επανεξέταση. Ένα από αυτά μάλιστα, αποτελεί τη δεύτερη μορφή του ψηφιακού μετασχηματισμού, οι «Επιχειρησιακές Διαδικασίες». Μέσω του κεφαλαίου των «Επιχειρησιακών Διαδικασιών», αναδεικνύεται το επίπεδο αυτοματοποίησης και ψηφιοποίησής των δραστηριοτήτων της επιχείρησης αλλά και του επιπέδου προσαρμογής τους στις μεταβολές.



ΕΙΚΟΝΑ 2: Πλαίσιο Ψηφιακού Μετασχηματισμού "Digitization Piano".

Πηγή: <https://www.imd.org/>

Η διάσταση αυτή του ψηφιακού μετασχηματισμού, για να υλοποιηθεί απαιτεί διαχωρισμό σε τρία ξεχωριστά στάδια, αυτό της ψηφιοποίησης των διεργασιών, της βελτίωσης της συνεργασίας και επικοινωνίας του εργατικού δυναμικού και τέλος, της διαχείρισης της επίδοσης και της λήψης σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα, η αυτοματοποίηση των διεργασιών αποτελεί το πρώτο στάδιο, με το οποίο μια επιχείρηση καταφέρνει να εστιάσει σε θέματα στρατηγικής που απαιτούν μεγαλύτερη προσοχή, ούσες την ίδια στιγμή οι διεργασίες συντονισμένες και καλά οργανωμένες.

Στη συνέχεια, με τη βοήθεια των ψηφιακών εφαρμογών, όπως είναι τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (emails), οι τηλεδιασκέψεις (video conferencing) κτλ., η επιχείρηση εξασφαλίζει αμεσότερη και ταχύτερη επικοινωνία τόσο με εξωτερικούς συνεργάτες, προμηθευτές και πελάτες, όσο και με τους εργαζομένους της, διευκολύνοντας τη συνεργασία μεταξύ τους. Με τον τρόπο αυτό, επεκτείνεται το δίκτυο των πελατών της επιχείρησης, αφού κάθε φραγμός και απόσταση εκμηδενίζεται, ενώ ταυτόχρονα η εμπειρία από την εξυπηρέτησή τους βελτιώνεται. Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να τονιστεί πως όσο πιο άμεση γίνεται η επικοινωνία με τους πελάτες, τόσο πιο καλή πληροφόρηση αποκτά η ίδια η εταιρία σε σχέση με τις προτιμήσεις, τις ανάγκες τους ή ακόμη και με ενδεχόμενα ζητήματα που έχουν με το προϊόν ή την υπηρεσία που τους παρέχεται και τόσο πιο γρήγορη γίνεται η δράση της.

Η σκυτάλη δίνεται στο τρίτο και τελευταίο στάδιο του μετασχηματισμού των επιχειρησιακών διαδικασιών, που αποτελεί τη διαχείριση της επίδοσης και τη λήψη σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων. Με την ενσωμάτωση των ψηφιακών συστημάτων, η επιχείρηση αποκτά πρόσβαση σε ένα ευρύ σύνολο πληροφοριών τόσο για τις συνθήκες της αγοράς και τις τάσεις των ανταγωνιστών, όσο και για δεδομένα που σχετίζονται απευθείας με τους πελάτες, καθιστώντας εφικτή τη σύγκριση και αξιοποίηση τους προς όφελός της. Επιπλέον, οι αποφάσεις στηρίζονται πλέον σε πραγματικά στοιχεία και δεν εμπεριέχουν υψηλό κίνδυνο και μεγάλη αβεβαιότητα.

2.6.3 Τα Επιχειρηματικά Μοντέλα

Υψίστης σημασίας κρίνεται ο μετασχηματισμός των επιχειρηματικών μοντέλων γιατί χάρη σ' αυτά, αλλάζει εντελώς ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις παράγουν,

προσφέρουν και κερδίζουν αξία. Σε γενικές γραμμές, τα επιχειρηματικά μοντέλα διαμορφώνουν τις κινήσεις της επιχείρησης στην αγορά, της εξασφαλίζουν μεγαλύτερη ευελιξία και περιορίζουν τους κινδύνους που την περιβάλλουν. Επιπλέον, πληροφορούν για τα στοιχεία που διαφοροποιούν την επιχείρηση από τον ανταγωνισμό, το καταναλωτικό κοινό που αυτή απευθύνεται, αλλά και τη πηγή του μεγαλύτερου μέρους των κερδών της. Ο μετασχηματισμός τους λοιπόν, είναι πολύτιμος για μια επιχείρηση που επιθυμεί να συμβαδίσει με τη τεχνολογία και τα ψηφιακά συστήματα, τη στιγμή που αυτά αναπτύσσονται και εξαπλώνονται ταχύτατα. Οι επιχειρήσεις, όχι μόνο θα μπορούν να αποκτήσουν πρόσβαση σε περισσότερα δεδομένα, ικανά για διεξαγωγή καλύτερων αναλύσεων και πορισμάτων, αλλά και να δημιουργούν συνεργασίες και συνέργειες αμοιβαίας αξίας σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο, ισοσταθμίζοντας τους κινδύνους της αγοράς (CLEVERISM, 2015). Η μετάβαση σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα όμως, είναι ένα συνεχές ταξίδι που χρειάζεται προσαρμοστικότητα στο σύνολο των απαιτήσεων του σύγχρονου ψηφιακού περιβάλλοντος.

2.7 Οι Μορφές του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στις Τουριστικές Επιχειρήσεις

Όσον αφορά τον κλάδο του τουρισμού, ο ψηφιακός μετασχηματισμός επικεντρώνεται κυρίως στη διαδικασία ενσωμάτωσης και αξιοποίησης νέων απαραίτητων ψηφιακών τεχνολογιών για την αναδιάρθρωση και βελτίωση εξέλιξη όλων των πτυχών της τουριστικής βιομηχανίας. Στον κορμό του, βρίσκεται η προσπάθεια να μετατραπούν με τη χρήση τεχνολογιών, τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα και οι διαδικασίες, ώστε να καταστεί εφικτή η αυτοματοποίηση, η ανάλυση δεδομένων και η ψηφιακή αλληλεπίδραση. Από τη διαδικασία κράτησης και, την εξυπηρέτηση των πελατών, μέχρι την ανάλυση των δεδομένων και τη διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών, ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει δραματικά καταλυτικό ρόλο και αλλάζει εντελώς το σκηνικό δράσης των επιχειρήσεων, σε σχέση με το πώς το γνωρίζαμε μέχρι σήμερα. Η αλλαγή αυτή, δεν είναι μόνο τεχνολογική, αντίθετα στοχεύει στη ρίζα της λειτουργίας, της οργάνωσης, της κουλτούρας, των αξιών και της στρατηγικής τους (Buhalis & Sinarta, 2019).

Ένας παράγοντας που ώθησε τις τουριστικές επιχειρήσεις να επισπεύσουν την υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, δεν ήταν άλλος από τη πανδημία COVID-

19. Την περίοδο εκείνη πέρα από ποτέ άλλοτε, κρίθηκε επιβλητική η ενσωμάτωση ψηφιακών λύσεων για να εξασφαλίσουν οι επιχειρήσεις ασφάλεια και αποδοτική λειτουργία, μα πάνω απ' όλα να την επιβιώσή τους (UNWTO, 2021).

Ο τουριστικός κλάδος, είχε και έχει πάντα στο επίκεντρο τον πελάτη γι' αυτό και εξαρτάται ιδιαίτερα από τον κλάδο της πληροφορικής και συγκεκριμένα από τα ψηφιακά συστήματα. Με την τόσο μεγάλη ανάπτυξη που αυτά παρουσιάζουν (πχ έξυπνες συσκευές, ιστοσελίδες κρατήσεων, ψηφιακές πλατφόρμες κτλ.), οι τουριστικές επιχειρήσεις επωφελούνται σημαντικά, κατορθώνοντας την πλήρη ευθυγράμμιση τους με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της σύγχρονης αγοράς, καθώς και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους με τη δύναμη της τεχνολογίας (Neuhofner et al., 2015). Η πρόσβαση σε δεδομένα που καθορίζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών, την τάση της αγοράς και τις κινήσεις των ανταγωνιστών χαρακτηρίζεται πλέον εύκολη, με τη χρήση συστημάτων και τεχνικών παρακολούθησης, όπως οι βάσεις δεδομένων CRM (Customer Relationship Management), οι οποίες διευκολύνουν την ανάλυση των στοιχείων αυτών και τη σύγκρισή τους με προηγούμενα διαθέσιμα δεδομένα για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων σε σχέση τις επόμενες κινήσεις της επιχείρησης (Zsarnoczky M., 2018).

Για να κατορθώσουν οι επιχειρήσεις μια ομαλή και αποτελεσματική ψηφιακή μετάβαση, χρειάζεται να επενδύσουν σε ψηφιακές τεχνολογίες και ειδικότερα να στοχεύσουν στα ψηφιακά αντικείμενα (digital artifacts), στις ψηφιακές πλατφόρμες (digital platforms) και στις ψηφιακές υποδομές (digital infrastructures), που τις πλαισιώνουν. Σύμφωνα με την έρευνα των Demirkan, Spohrer και Welser το 2016 για το στρατηγικό ψηφιακό μετασχηματισμό, τα ψηφιακά αντικείμενα (digital artifacts) περιλαμβάνουν τις ιστοσελίδες (webpages), τα ψηφιακά ιστολόγια (blogs), κωδικούς (codes), αλλά και κείμενα, ήχους, βίντεο, κινούμενες εικόνες ή τον συνδυασμό αυτών. Παράλληλα, οι ψηφιακές πλατφόρμες (digital platforms) προσφέρουν αλληλεπίδραση μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών και χωρίζονται σε πλατφόρμες κοινωνικών μέσων (Facebook, Twitter, LinkedIn), σε πλατφόρμες γνώσης (Quora, Yahoo!), σε πλατφόρμες κοινής χρήσης πολυμέσων (YouTube, Spotify) και σε πλατφόρμες προσανατολισμένες σε υπηρεσίες (Uber, Airbnb). Τέλος, οι ψηφιακές υποδομές (digital infrastructures), με την ιδιαίτερη συμβολή τους στην καινοτομία και επιχειρηματικότητα των επιχειρήσεων, αποτελούνται από τις κινητές τεχνολογίες (mobile technologies), το Υπολογιστικό

Νέφος (Cloud Computing), τις τεχνολογίες κοινωνικής δικτύωσης (social media) καθώς και τα Big Data. Πιο συγκεκριμένες ψηφιακές τεχνολογίες ωστόσο, που υιοθετούν οι τουριστικές επιχειρήσεις για την ολοκλήρωση του ψηφιακού τους μετασχηματισμού, παρουσιάζονται στην συνέχεια της παρούσης ενότητας.

2.7.1 E-Tourism-Ψηφιακός Τουρισμός και Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες

Ψηφιακός τουρισμός ή Ηλεκτρονικός τουρισμός ή E-Tourism χαρακτηρίζεται η ψηφιακή τεχνολογία που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου. Με την είσοδο του Διαδικτύου και την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών, η τουριστική βιομηχανία δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη, εξελίσσοντας τον τρόπο λειτουργίας της, αλλά και επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης της με τους πελάτες (Werthner & Ricci, 2004). Οι περισσότερες πλέον τουριστικές επιχειρήσεις έχουν ενισχύσει την ψηφιακή τους παρουσία, μέσω ηλεκτρονικών ιστοσελίδων, ηλεκτρονικών καταστημάτων, διαδικτυακών πλατφορμών (όπως το Booking, TripAdvisor, AirBnB κλπ.), μέσω κοινωνικής δικτύωσης, ηλεκτρονικών συναλλαγών, αλλά και εξειδικευμένων μηχανών αναζήτησης κτλ., διευκολύνοντας έτσι τους πελάτες και δίνοντας νέα πνοή στην ταξιδιωτική τους εμπειρία (Buhalis, 2003). Πιο αναλυτικά, η νέα αυτή πραγματικότητα που έχουν να διαχειριστούν τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι καταναλωτές, προσθέτει όλο και περισσότερα οφέλη στις καθημερινές δραστηριότητες και των δύο πλευρών. Αρχικά, η δυνατότητα πρόσβασης σε ένα ευρύ σύνολο πληροφοριών μέσω του Διαδικτύου, επιτρέπει τόσο στις επιχειρήσεις να λαμβάνουν γνώση για τις ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών, κατανοώντας τες και προσαρμόζοντας αναλόγως τις υπηρεσίες τους, όσο και στους ίδιους τους πελάτες να αναζητούν και να συγκρίνουν τις επιλογές τους με κριτήρια, όπως η τιμή, οι παροχές, η τοποθεσία κτλ., να κάνουν απευθείας κράτηση χωρίς τη συμβολή των ταξιδιωτικών πρακτορείων και να αξιολογούν συνάμα ηλεκτρονικά οι ίδιοι τις υπηρεσίες που τους παρασχέθηκαν (Xiang et al., 2015).

Παρ' όλ' αυτά, ο ηλεκτρονικός τουρισμός εντείνει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, γι' αυτό και η επιτυχία τους απαιτεί τη συνεχή προσαρμογή τους στις τεχνολογικές εξελίξεις, αλλά και την εύρεση όλο και περισσότερων τρόπων διαφοροποίησης των παροχών τους. Όλα αυτά, αυξάνουν καταλυτικά το κόστος τους,

όμως αποτελούν μονόδρομο για να καταφέρνουν να ανταγωνιστούν αποδοτικά, να δημιουργήσουν πιστότητα και να προσδώσουν αξία στους πελάτες τους.

2.7.2 M-Tourism (Mobile Tourism)- "Ασύρματος Τουρισμός"

Η εξέλιξη του E-Tourism χαρακτηρίζεται ως M-Tourism ή Mobile Tourism ή Τουρισμός στο κινητό τηλέφωνο ή Ασύρματος Τουρισμός και οφείλεται στην ανοδική και ταχεία πορεία της τεχνολογίας των κινητών συσκευών και των δικτύων επικοινωνίας που έχουν πλέον κατακλύσει τις ζωές μας και έχουν αλλάξει τις συνήθειές μας. Η χρήση κινητών τεχνολογιών, εφαρμογών και υπηρεσιών έχει συμβάλει στον επαναπροσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο οι τουρίστες οργανώνουν, βιώνουν και αξιολογούν τα ταξίδια τους, αλλά και οι ίδιες οι τουριστικές επιχειρήσεις παρέχουν εξατομικευμένες και σε πραγματικό χρόνο λύσεις για τις ανάγκες του σύγχρονου ταξιδιώτη. Ο ασύρματος τουρισμός λοιπόν, αναφέρεται στην αξιοποίηση της τεχνολογίας κινητών τηλεφώνων σε τουριστικά ζητήματα και συγκεκριμένα, τη χρήση εφαρμογών σε smartphones και tablets, που αποτελούν το βασικό μέσο του M-Tourism (Buhalis & Amaranggana, 2015). Σήμερα, οι άνθρωποι, χάρη σ' αυτά τα μέσα, μπορούν να κάνουν ψηφιακά την κράτηση των πτήσεων, των ξενοδοχείων και των εισιτηρίων τους, χωρίς τη διαμεσολάβηση κάποιου πρακτορείου, να πλοηγηθούν και να λάβουν τουριστικές πληροφορίες πριν ακόμα φτάσουν στον προορισμό ή πριν καν αποφασίσουν να κάνουν το ταξίδι τους, να αντλήσουν προτάσεις και συμβουλές από την τεχνητή νοημοσύνη και να διαχειριστούν τα ταξιδιωτικά τους έγγραφα (πχ. Apple Wallet) ψηφιακά (Wang et al., 2014). Όλα αυτά, τονίζουν την ιδιαίτερη θέση που έχουν πλέον λάβει οι συσκευές αυτές στη ζωή των ανθρώπων, καθώς οι περισσότεροι είναι εξοικειωμένοι με αυτές και απολαμβάνουν πλήρως τα οφέλη που προσφέρουν. Στη νέα αυτή πραγματικότητα ωστόσο, καλούνται να προσαρμοστούν και οι υπόλοιπες τουριστικές επιχειρήσεις για να καταφέρουν να καλύψουν τις όλο και αυξανόμενες ανάγκες και απαιτήσεις των σύγχρονων πελατών, να αλληλεπιδράσουν με τους χρήστες, να συμβαδίσουν με την καλπάζουσα τεχνολογία και να ανταπεξέλθουν στον έντονο ανταγωνισμό (Fitzgerald, M. et al., 2014).

2.7.3 Λοιπές Ψηφιακές Στρατηγικές στον Τουρισμό

A. Big Data & Real-Time Analytics

Στον όρο “Big Data”- «μεγάλα δεδομένα», περιλαμβάνονται τα τεράστια σύνολα δεδομένων, που μπορούν να ληφθούν από ένα ευρύ πλήθος πηγών, όπως οι τηλεπικοινωνίες, οι καθημερινές επιχειρηματικές και χρηματοοικονομικές συναλλαγές, τα επιστημονικά πειράματα, τα συστήματα αισθητήρων και παρακολούθησης και τα κοινωνικά δίκτυα και να εμφανιστούν σε δομημένη, ακόμα και μη δομημένη μορφή. Ουσιαστικά, αποτελούν πληροφορίες που οι επιχειρήσεις λαμβάνουν και επεξεργάζονται με κατάλληλα εργαλεία, σε πραγματικό χρόνο (Real-Time Big Data) και είναι απαραίτητες για να διαχειριστούν, να προβλέψουν και να αποτρέψουν ύποπτες δραστηριότητες και αποκλίσεις. Ταυτόχρονα, η πρόσβαση σε τέτοια δεδομένα τους προσφέρει μεγάλη ευελιξία και ορθότερο στρατηγικό προσανατολισμό, αφού πλέον γνωρίζουν τις καταναλωτικές ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών τους και μπορούν να ανταγωνιστούν και να καινοτομήσουν, εξασφαλίζοντάς τους μια ολοκληρωμένη πελατειακή εμπειρία. Αυτός ο ψηφιακός μετασχηματισμός, βρίσκει πρόσφορο έδαφος και στον τουριστικό κλάδο, με τις επιχειρήσεις του να καρπώνονται πολλαπλά οφέλη. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από τη αξιοποίηση αυτής της τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις όχι μόνο κατανοούν την τάση των ταξιδιωτών και τους παρέχουν αυτό που πραγματικά επιζητούν, αλλά καταφέρνουν να προβλέψουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τη ζήτηση και να λάβουν τα κατάλληλα στρατηγικά μέτρα για να ανταγωνιστούν και να βελτιώσουν την επίδοσή τους (Marr, B., 2017). Ωστόσο, η πρόσβαση σε «μεγάλα δεδομένα» και κατ’ επέκταση σε τέτοια οφέλη, συνεπάγεται υψηλές επενδύσεις τόσο σε κεφάλαια για να αποκτηθούν οι βάσεις δεδομένων, όσο και σε πόρους, δηλαδή σε ανθρώπινο δυναμικό που θα μπορεί να ανταποκριθεί στις αλλαγές της νέας πραγματικότητας και σε κατάλληλο εξοπλισμό για τη συλλογή, την επεξεργασία και την ανάλυση τους. Κάτι τέτοιο, γίνεται αντιληπτό πως δεν είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί απ’ όλες τις επιχειρήσεις και ιδίως από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με περιορισμένους πόρους. Εκείνες όμως που θα το καταφέρουν, θα εξασφαλίσουν άμεσα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συνάμα τη βιωσιμότητά τους μακροπρόθεσμα (Buhalis & Amaranggana, 2015).

B. Τεχνολογία Υπολογιστικού Νέφους (Cloud Computing Technology)

Η Τεχνολογία του Υπολογιστικού Νέφους (Cloud Computing Technology) αποτελεί ένα ψηφιακό μοντέλο που επιτρέπει στις επιχειρήσεις και τους χρήστες να χρησιμοποιούν υποδομές και υπηρεσίες μέσω του Διαδικτύου, οι οποίες μπορούν να αποθηκεύσουν, να διαχειριστούν και να επεξεργαστούν δεδομένα χωρίς να χρειάζονται τοπικοί διακομιστές (servers) ή φυσικοί εξοπλισμοί. Θα μπορούσε να είναι μια εφαρμογή, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή κάποιο λογισμικό ή μια υποδομή πληροφορικής, η οποία χρησιμοποιείται σύμφωνα με το αίτημα του χρήστη. Ο ψηφιακός αυτός μετασχηματισμός που ξεκίνησε το 2015, εμφανίστηκε για να αλλάξει τον τρόπο υποστήριξης των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένου και των τουριστικών, και να ελαττώσει το κόστος που αυτές έχουν να διαχειριστούν, προσφέροντάς τους πρόσβαση σε υπηρεσίες και χωρητικότητες νέας γενιάς, που οι ίδιες δεν θα μπορούσαν να φιλοξενήσουν στο εσωτερικό τους, χωρίς παράλληλα, την ανάγκη εξειδίκευσης του προσωπικού τους (Marston et al., 2011). Η κάθε επιχείρηση δηλαδή, καλείται να πληρώσει μόνο για το χώρο που χρησιμοποιεί στην τεχνολογία του Cloud και δεν απαιτείται να έχει στην ιδιοκτησία της διακομιστές και μέσα αποθήκευσης. Επιπλέον, οι διαδικασίες αυτοματοποιούνται, διευκολύνεται η διαχείριση και αλληλεπίδραση των χρηστών και η πληροφόρηση λαμβάνεται πιο γρήγορα (Buhalis & Leung, 2018). Ειδικά στον τουριστικό κλάδο, η τεχνολογία του Υπολογιστικού Νέφους κρίνεται επιβεβλημένη αν αναλογιστούμε το πλήθος των δεδομένων και αρχείων που χρειάζονται διαχείριση, επεξεργασία και αποθήκευση. Αυτό υπογραμμίζεται και από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, που εκτιμά ότι έως το 2030, το 75% των επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση θα χρησιμοποιεί υπηρεσίες Υπολογιστικού Νέφους (Cloud Computing) (European Commission, 2023).

C. Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Intelligence-AI)

Ένα ακόμη σημαντικό τεχνολογικό επίτευγμα που χαρακτηρίζει τη νέα ψηφιακή εποχή και υιοθετείται απ' όλο και περισσότερες επιχειρήσεις παγκοσμίως, αποτελεί αδιαμφισβήτητα, η ικανότητα των μηχανών να μιμηθούν την ανθρώπινη φύση και ειδικότερα, τις ανθρώπινες γνωστικές λειτουργίες (Russell & Norvig, 2021). Το σύστημα της Τεχνητής Νοημοσύνης, αφορά στην προσπάθεια σχεδιασμού και δημιουργίας έξυπνων συστημάτων, τα οποία θα είναι σε θέση να επιλύουν άμεσα προβλήματα, να επικοινωνούν και να ανταποκρίνονται ταχύτατα σε κάθε ανάγκη. Ένα από τα βασικότερα λοιπόν οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις από την

αναπτυσσόμενη αυτή τεχνολογία, είναι σαφώς η αυτοματοποίηση των διαδικασιών που επαναλαμβάνονται. Τα chatbots είναι ένα τρανταχτό παράδειγμα αυτοματοποίησης της εξυπηρέτησης πελατών τη στιγμή που εκείνοι την χρειάζονται, όπως και η Amazon Alexa ή η Apple Siri, ψηφιακών βοηθών που δέχονται φωνητικές εντολές για παραγγελία προϊόντων στο Διαδίκτυο, για τη ρύθμιση υπενθυμίσεων, την απάντηση σε ερωτήσεις κτλ. Οι εφαρμογές που ενσωματώνουν την Τεχνητή Νοημοσύνη, είναι την ίδια στιγμή ικανές να εντοπίζουν απάτες μέσω της αναγνώρισης των ανθρωπίνων ματιών ή προσώπων. Στόχος δηλαδή, είναι να μειωθεί όσο είναι εφικτό, η ανθρώπινη παρέμβαση και να εξοικονομηθεί χρόνος και κόστος, επιταχύνοντας τις επιχειρησιακές διαδικασίες και αυξάνοντας τελικά, την επιχειρησιακή επίδοση (Davenport & Ronanki, 2018).

D. Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things-IoT)

Η πιο πρόσφατη καινοτομία της πληροφορικής, στην οποία οφείλουμε την αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων, είναι το Διαδίκτυο των Πραγμάτων. Πρόκειται για ένα σύστημα αλληλοσυνδεδεμένων και συνδεδεμένων με το Διαδίκτυο Αντικειμένων, το οποίο επιτρέπει τη συλλογή, την ανάλυση και την αξιοποίηση των δεδομένων σε πραγματικό χρόνο και χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση. Η τεχνολογία αυτή, ενσωματώνει αισθητήρες, λογισμικά και άλλες τεχνολογίες σε συσκευές, για να διευκολυνθεί η αλληλεπίδραση του φυσικού κόσμου με τα ψηφιακά συστήματα (Atzori et al., 2010). Ο έλεγχος της θερμοκρασία, του φωτισμού ακόμα και η ρύθμιση των ηλεκτρικών συσκευών, η παρακολούθηση αποσκευών, δεμάτων και παραγγελιών είναι μερικές μόνο από τις δυνατότητες της σύγχρονης αυτής τεχνολογίας (Buhalis & Leung, 2018). Συνεπώς, το IoT φέρνει την επανάσταση στις επιχειρήσεις αλλά και στην πελατειακή εμπειρία, γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ του φυσικού και του εικονικού κόσμου. Η δυνατότητα επικοινωνίας και σύνδεσης προϊόντων, εξοπλισμού και υπηρεσιών και η συνεχής παρακολούθησή τους, συνεισφέρει στην πρόληψη πιθανών βλαβών και στη μείωση ταυτοχρόνως, του κόστους συντήρησης, αυξάνοντας έτσι την επίδοση των επιχειρήσεων και συνάμα, βελτιώνοντας τη λειτουργικότητά τους. (Gubbi et al., 2013).

E. Εικονική & Επαυξημένη Πραγματικότητα (Virtual & Augmented Reality)

Μια πρωτοποριακή τεχνολογική δημιουργία που αναφέρεται στην προσομοίωση της πραγματικότητας ή στη δημιουργία υπαρκτών ή εικονικών κόσμων, μέσα στα οποία ο

θεατής έχει την ψευδαίσθηση ότι μεταφέρεται, ενώ παράλληλα αλληλεπιδρά και με τον πραγματικό κόσμο, είναι η Εικονική Πραγματικότητα (Virtual Reality-VR). Με τη βοήθεια ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή, ο χρήστης αποκτά τη δυνατότητα να συμμετέχει ψηφιακά σε ένα συνθετικό περιβάλλον και με τις κατάλληλες συσκευές να αισθάνεται σαν να βρίσκεται στον πραγματικό κόσμο (Gigante, M., 1999). Η Επαυξημένη Πραγματικότητα (Augmented Reality-AR) από την άλλη μεριά, αποτελεί την επέκταση της Εικονικής Πραγματικότητας ένα βήμα παρακάτω, με τη συνύπαρξη δηλαδή του πραγματικού με τον ψηφιακό κόσμο την ίδια στιγμή. Η AR εμφανίζει μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών τον πραγματικό κόσμο με εικονικά στοιχεία σε 2D ή 3D διάσταση και αυτά προβάλλονται στο οπτικό πεδίο των ανθρώπων μέσω των smartphones ή των smart-glasses, με σκοπό την αναγνώριση του φυσικού κόσμου από τον εικονικό αλλά και τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση (Azuma, 1997). Η βασική διαφορά μεταξύ VR και AR έγκειται ουσιαστικά στο ότι η πρώτη προσπαθεί για την πλήρη αντικατάσταση αυτού που βλέπουν οι άνθρωποι, ενώ η δεύτερη προσθέτει νέα ψηφιακά στοιχεία πάνω στις ήδη υπάρχουσες εικόνες ή πληροφορίες.

Η εισχώρηση τέτοιων τεχνολογιών στη δραστηριότητα των επιχειρήσεων έχει επιτευχθεί εδώ και αρκετά χρόνια με μεγάλη επιτυχία και εξαιρετικά αποτελέσματα. Επιχειρήσεις λιανικής παραδείγματος χάριν, με τη χρήση AR εφαρμογών δίνουν τη δυνατότητα στους πελάτες τους να δοκιμάσουν προϊόντα ψηφιακά, όπως ρούχα ή έπιπλα, από το σπίτι τους (Guttentag, 2010). Επιπρόσθετα, οι VR εφαρμογές που εντάσσονται στις στρατηγικές μάρκετινγκ των τουριστικών επιχειρήσεων, προσφέρουν στους ταξιδιώτες μια επισκόπηση του μέρους που θα επισκεφτούν και έναν διαφορετικό τρόπο προβολής των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, χαρίζοντάς τους ισχυρή ευελιξία στον ανταγωνισμό και σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Huang & Liao, 2015). Ο τομέας της εκπαίδευσης ακόμα, έχει ενσωματώσει τη VR σε προσομοιώσεις που αποσκοπούν στην καλύτερη κατανόηση του περιεχομένου αλλά και σε ταχύτερη και πιο αποτελεσματική κατάρτιση.

F. Google Analytics

Η ψηφιακή παρακολούθηση και ανάλυση δεδομένων για τις επιχειρήσεις, ενδυναμώνεται με την ανάπτυξη εργαλείων web-analytics. Το δωρεάν και πιο διαδεδομένο πρόγραμμα είναι το Google Analytics, το οποίο αποτελεί μια διαδικτυακή πλατφόρμα μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις κατορθώνουν να ελέγχουν την

επισκεψιμότητα στις ιστοσελίδες τους και να αναλύουν την αλληλεπίδραση των χρηστών που τις προσεγγίζουν, ως προς τη διάρκεια παραμονής τους σ' αυτές, τις προτιμήσεις τους, τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά κτλ. Το εν λόγω εργαλείο, συνιστά έναν οδηγό για όσες επιχειρήσεις διαθέτουν ψηφιακή παρουσία και επιθυμούν να ερμηνεύσουν και να βελτιστοποιήσουν την απόδοση του ιστοτόπου τους και κατ' επέκταση της εικόνας τους στο Διαδίκτυο, αλλά να κατανοήσουν παράλληλα, τη διαδικτυακή συμπεριφορά και τις ανάγκες των επισκεπτών. Τα δεδομένα που λαμβάνονται από το Google Analytics, εξυπηρετούν κατά κύριο λόγο τον τομέα του μάρκετινγκ και της πληροφορικής, ώστε να εκτιμηθεί η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης και προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών και να αξιολογηθεί η ιστοσελίδα και οι στρατηγικές μάρκετινγκ, με σκοπό να μετατραπεί η απλή επίσκεψη τελικά σε πώληση (Kaushik, 2020). Γίνεται επομένως κατανοητή, η εξαιρετική συμβολή του στους περισσότερους πλέον κλάδους και ειδικά στον τουριστικό, στον οποίο η διαδικτυακή παρουσία των επιχειρήσεων είναι απαιτούμενη. Τα τουριστικά καταλύματα, τα ταξιδιωτικά γραφεία, οι πλατφόρμες κρατήσεων, οι αεροπορικές εταιρείες κτλ. λαμβάνουν ουσιαστική πληροφόρηση από αντίστοιχα εργαλεία, ικανή να τους καθοδηγήσει στα επόμενά τους βήματα (πχ.τιμολογιακές πολιτικές, πελατειακή εμπειρία, καμπάνιες μάρκετινγκ κτλ.) (Buhalis & Amaranggana, 2015).

2.8 Ο Ρόλος των Social Media

Τομή στην ιστορία της επικοινωνίας και της πληροφόρησης αποτέλεσε η είσοδος και η ανάπτυξη των κοινωνικών δικτύων (social media). Μολονότι η εμφάνισή τους αρχικά εξυπηρετούσε κυρίως ψυχαγωγικούς σκοπούς, σήμερα αυτά αποτελούν ένα από τα σπουδαιότερα και πιο αποτελεσματικά όπλα που διαθέτουμε στην φαρέτρα μας, για τη διαφήμιση, την προώθηση προϊόντων και την ανάπτυξη μιας έντονης ψηφιακής παρουσίας με ένα ισχυρό προσωπικό brand. Η αμεσότητα συνάμα με τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης, προσφέρουν στις επιχειρήσεις και στα άτομα την ευκαιρία, να ενισχύσουν την προβολή και την επιρροή τους στο κοινό (Yazdanifard και Yee, 2014).

Η ανεπανάληπτη αυτή τεχνολογική καινοτομία, δεν αφήνει σε καμία περίπτωση ανεπηρέαστη μεταξύ άλλων και την τουριστική βιομηχανία, η οποία εκτίθεται σε άνευ προηγουμένου ευκαιρίες άμεσης επικοινωνίας με το κοινό, αλλά και προώθησης

διαφόρων προορισμών και υπηρεσιών σε παγκόσμιο επίπεδο. Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media) επιτρέπει στους ταξιδιώτες να αναζητούν πληροφορίες για τουριστικούς προορισμούς, να συγκρίνουν τις εμπειρίες τους και να λαμβάνουν αποφάσεις σύμφωνα με τις κριτικές και τις προτάσεις άλλων χρηστών. Η συνθήκη αυτή, αλλάζει ριζικά το τοπίο του τουρισμού, ξεδιπλώνοντας μια νέα σελίδα που χαρακτηρίζεται από απρόσκοπτη αλληλεπίδραση, αυξημένη διάδραση και προσωποποιημένες εμπειρίες που στηρίζονται στην αναγνώριση από την πλευρά των επιχειρήσεων, των ψηφιακών αποτυπωμάτων των πελατών τους, χρησιμοποιώντας τα αργότερα ως οδηγό για την παροχή στοχευμένων υπηρεσιών και κατ' επέκταση, μεγαλύτερης πελατειακής ικανοποίησης (Yazdanifard και Yee, 2014). Με αυτόν τον τρόπο, αναδεικνύεται η δύναμη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αφενός γιατί επηρεάζουν σε πραγματικό χρόνο τις επιλογές των ταξιδιωτών και αφετέρου διότι δημιουργούν πρόσφορο έδαφος στους επιχειρηματίες του τουρισμού, που ενσωματώνουν αυτές τις καινοτομίες, να αναπτυχθούν και να ξεχωρίσουν.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα που επιρρώνει την θέση αυτή, αποτελεί το TikTok, που ως πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης έχει εξελιχθεί σε ένα από τα σημαντικότερα και πλέον αγαπημένα εργαλεία αναζήτησης, ιδιαίτερα μεταξύ των νεότερων γενεών. Σύμφωνα μάλιστα με πρόσφατη μελέτη της Adobe, το TikTok είναι πλέον η τέταρτη πιο δημοφιλής μηχανή αναζήτησης, μετά το YouTube, το Bing και την Google, καθώς σχεδόν ένας στους δέκα χρήστες της Generation Z προτιμά το TikTok για αναζητήσεις, αντί της Google. Πιο συγκεκριμένα, οι χρήστες χρησιμοποιούν την μηχανή αναζήτησης για να ανακαλύψουν πληροφορίες σχετικά με ταξιδιωτικούς προορισμούς, εστιατόρια, προϊόντα και γενικότερα, για θέματα που σχετίζονται με την καθημερινότητά τους. Η μετατόπιση αυτή, υπογραμμίζει την ανάγκη των χρηστών να διερευνούν και να καταναλώνουν αυθεντικό περιεχόμενο, προσαρμοσμένο στις δικές τους ανάγκες.

Παράλληλα, η δυναμική των κοινωνικών δικτύων δεν εξαντλείται απλώς στην ενίσχυση της ικής προώθησης των τουριστικών προορισμών και τη διευκόλυνση των τουριστών, αναδεικνύεται εξίσου πολύτιμη και για την πλευρά των επιχειρηματιών της τουριστικής βιομηχανίας. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους, καθώς και η ενίσχυση της επαγγελματικής συνεργασίας, επιτυγχάνεται σήμερα με τη βοήθεια των μέσων αυτών, ανατρέποντας γι' ακόμη μια φορά τον τρόπο με τον οποίο οι τουριστικοί κλάδοι λειτουργούν στον παγκόσμιο στίβο.

Δεσπόζουσα πλατφόρμα είναι αυτή του LinkedIn, που συνδέει επιχειρήσεις, επαγγελματίες και εργαζόμενους, επιτρέποντας νέες ευκαιρίες για την τουριστική βιομηχανία, η οποία άλλωστε βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της. Από την πρόσληψη του προσωπικού, την επαγγελματική δικτύωση, την εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, μέχρι το Μάρκετινγκ και την Προβολή της Εταιρικής Κουλτούρας, τη Δημιουργία Στρατηγικών Σχέσεων με Επενδυτές, αλλά και την Ψηφιακή Παρουσία και Επικοινωνία, το LinkedIn ενισχύει τις βιομηχανίες του τουρισμού, προσφέροντας τους μοναδικές δυνατότητες. Η αξιοποίηση τους, μπορεί δηλαδή να καταστήσει τον τουριστικό τομέα πιο ανταγωνιστικό και καινοτόμο (Shabnoor, S.& Tajinder, S., 2016).

2.9 Ο Ρόλος των Διαδικτυακών Κριτικών

Η εμφάνιση των ιστοσελίδων που επιτρέπουν την ψηφιακή προβολή των επιχειρήσεων και την άμεση αλληλεπίδραση τους με τους καταναλωτές, δημιούργησε έναν αλλιώτικο τρόπο επιλογής και αξιολόγησης τους από εκείνους. Ο λόγος για τις διαδικτυακές κριτικές, οι οποίες αποτελούν συλλογικές απόψεις και εμπειρίες των πελατών, δημοσιευμένες από τους ίδιους σε διαδικτυακές πλατφόρμες, με σκοπό να ενημερώσουν και να επηρεάσουν τη γνώμη και τις αποφάσεις των δυνητικών πελατών. Στη σύγχρονη εποχή, οι αποφάσεις για την επιλογή των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης, δεν στηρίζονται μόνο στις προσωπικές απόψεις και εμπειρίες των οικείων ανθρώπων και την από στόμα σε στόμα ανταλλαγή πληροφοριών, αντιθέτως βασίζονται στις διαδικτυακές αξιολογήσεις άγνωστων καταναλωτών, οι οποίοι μοιράζονται τα σχόλιά τους για την επιχείρηση. Οι διαδικτυακές αυτές κριτικές, έχουν εξελιχθεί σε ένα σημαντικό εργαλείο μάρκετινγκ και στρατηγικής για τη φήμη των επιχειρήσεων, αλλά και σε σπουδαίο οδηγό για τους ίδιους τους πελάτες, στο να βρουν αυτό που ανταποκρίνεται στις ανάγκες και προτιμήσεις τους (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014).

Η μορφή των διαδικτυακών κριτικών, δεν συνιστά μόνο ποιοτικές αξιολογήσεις, αλλά περιλαμβάνει και ποσοτικές (rankings), που κατατάσσουν βαθμολογικά τις επιχειρήσεις σύμφωνα με κριτήρια και βοηθούν τους καταναλωτές να καταλήξουν σε ένα συμπέρασμα εύκολα και γρήγορα κατόπιν σύγκρισης, εκτίμησης και αξιολόγησης τους. Ταυτόχρονα, τους επιτρέπουν άμεση πληροφόρηση σχετικά με τις υπηρεσίες και τα προϊόντα των επιχειρήσεων, κάτι που παλαιότερα δεν ήταν εφικτό (Minazzi, 2010). Από

την σκοπιά των επιχειρήσεων, εξίσου σημαντική είναι η συμβολή τους, καθώς τις χρησιμοποιούν ως μέσο κατανόησης της εμπειρίας των πελατών, βελτίωσης και αναβάθμισης τους. Η ανταπόκριση δηλαδή στις ανάγκες και απαιτήσεις των καταναλωτών, με τη βοήθεια των διαδικτυακών κριτικών, θα μπορέσει να δημιουργήσει πιστούς και ικανοποιημένους πελάτες, ενισχύοντας έτσι, τη φήμη της επιχείρησης (ISO, 2011).

Οι διαδικτυακές κριτικές θα έλεγε κανείς πως είναι καταλύτες για τη φήμη των επιχειρήσεων κυρίως του τουριστικού κλάδου, πράγμα που οφείλεται στην άυλη φύση των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, τα προσωπικά βιώματα των παλιών πελατών, τα οποία συχνά καλούνται ως World of Mouth (δηλαδή η γλώσσα- γνώμη του κόσμου) ή eWoM (ηλεκτρονική γνώμη του κόσμου), καθοδηγούν τις επιλογές των καταναλωτών, έχοντας θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στην ίδια την επιχείρηση. Έρευνες αποδεικνύουν πως το 92% των ταξιδιωτών αναζητούν διαδικτυακές κριτικές πριν κλείσουν ταξιδιωτικές υπηρεσίες, ενώ το 53% επηρεάζεται αποφασιστικά από αυτές (Filiari et al., 2019). Σε αυτό, συμβάλουν ιδιαίτερα οι ιστοσελίδες, όπως η Booking.com, το Google Reviews και το TripAdvisor, χάρη στην μεγάλη απήχηση που έχουν στους τουρίστες, που θεωρούν το περιεχόμενο των αξιολογήσεών τους πιο αξιόπιστο και αυθεντικό από τις παραδοσιακές διαφημίσεις που ωραιοποιούν τις υπηρεσίες που προσφέρονται (Gretzel & Yoo, 2008). Οι θετικές λοιπόν αξιολογήσεις παλαιότερων πελατών, λειτουργούν ενθαρρυντικά στην εικόνα και τη φήμη των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση στις πωλήσεις και τα έσοδα τους (Sparks & Browning, 2011; Filiari et al., 2019). Το αντίθετο συμβαίνει με τις αρνητικές κριτικές, οι οποίες μπορούν να αποβούν καταστροφικές, καθώς η δημόσια γνώμη και τα πραγματικά βιώματα είναι η κινητήριος δύναμη για την παρακίνηση των επόμενων πελατών και συνεπώς για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

2.9.1 Οι Ψευδείς Διαδικτυακές Αξιολογήσεις

Η φήμη μιας επιχείρησης που στηρίζεται στην διαδικτυακή κοινοποίηση της πελατειακής εμπειρίας, όπως προηγουμένως αναλύθηκε, αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα επιτυχίας. Οι διαδικτυακές αξιολογήσεις ωστόσο, πολύ συχνά τείνουν να μην παρουσιάζουν πραγματικές εντυπώσεις πελατών, αλλά να βασίζονται σε ψευδείς θετικές ή αρνητικές κριτικές, με σκοπό τη χειραγώγηση και παραπλάνηση των

καταναλωτών υπέρ ή κατά της επιχείρησης. Ειδικότερα, ψευδής/πλαστική αξιολόγηση μπορεί να θεωρηθεί οποιαδήποτε θετική, ουδέτερη ή αρνητική κριτική που δεν γνωστοποιεί την προσωπική άποψη ενός πραγματικού καταναλωτή ή δεν αντικατοπτρίζει την αληθινή εμπειρία του ως προς ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή μια επιχείρηση (Lappas et al., 2016). Σύμφωνα μάλιστα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, διακρίνονται τρία είδη ψευδών αξιολογήσεων: οι αντικειμενικά ανακριβείς αξιολογήσεις, οι μη γνήσιες αξιολογήσεις που έχουν δημιουργηθεί από καταναλωτές ή άλλα μέλη για κάποιον συγκεκριμένο σκοπό, όπως η εξαπάτηση και τέλος, οι παραπλανητικές διαφημίσεις, οι οποίες προέρχονται από πρακτικές marketing. Επιπλέον, αναγνωρίζονται τέσσερις πηγές των λανθασμένων και ψευδών κριτικών. Πιο αναλυτικά, αυτές θα μπορούσαν να προέλθουν από καταναλωτές, διαδικτυακές διαφημιστικές, διαχειριστές ιστοσελίδων και παράλληλα από επιχειρήσεις διαχείρισης ηλεκτρονικής φήμης επιχειρήσεων.

Καθώς ο τουριστικός κλάδος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις διαδικτυακές κριτικές, όπως τονίστηκε σε προηγούμενη ενότητα, το φαινόμενο των ψευδών κριτικών δεν θα μπορούσε να τον αφήσει ανεπηρέαστο. Πρώτα, υπονομεύεται και περιορίζεται η εμπιστοσύνη των αγοραστών ως προς την αξιοπιστία των πληροφοριών που υπάρχουν στο Διαδίκτυο, με επακόλουθο οι καταναλωτές να πάψουν να λαμβάνουν υπ' όψιν τους τις διαδικτυακές αξιολογήσεις και να αμφισβητείται ακόμη και η αποτελεσματικότητα των πλατφορμών στις οποίες προβάλλονται (Mayzlin et al., 2014). Επιπρόσθετα, πιθανή είναι ακόμα η στροφή των καταναλωτών σε επιχειρήσεις με σημαντική παρουσία στον κλάδο και με επιβεβαιωμένη φήμη, περιορίζοντας τον ανταγωνισμό στην τουριστική αγορά. Τέλος, θα μπορούσε να δημιουργηθεί το φαινόμενο της «αγοράς λεμονιών» («lemon market»), κατά το οποίο οι καταναλωτές δεν είναι σε θέση να διακρίνουν τη διαφορά στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, δημιουργώντας μια ασύμμετρη πληροφόρηση για τους αγοραστές και πωλητές, μειώνοντας στη συνέχεια τις τιμές και την ποιότητα, διαμορφώνοντας μια αγορά με κακής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, την «αγορά λεμονιών».

Παρόλο που δεν είναι εύκολος ο προσδιορισμός του ακριβούς ποσοστού των ψευδών αξιολογήσεων, με βάση τις υπάρχουσες έρευνες κυμαίνονται μεταξύ 1% και 16%. Για να αντιμετωπιστεί μια τέτοια πρόκληση, πολλές επιχειρήσεις έχουν καταφύγει σε εξειδικευμένα τεχνολογικά εργαλεία παρακολούθησης και ανάλυσης των κριτικών,

όπως οι αλγόριθμοι μηχανικής μάθησης, για να επαναφέρουν την αξιοπιστία τους και να ξανακερδίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών τους, ενώ πολλά κράτη ξεκίνησαν να επιβάλλουν αυστηρές κυρώσεις σε περιπτώσεις εξαπάτησης (Ott et al., 2011).

2.10 Τα Συστήματα Κρατήσεων

Η μέθοδος κράτησης μιας τουριστικής υπηρεσίας έχει διανύσει μεγάλη πορεία για να καταλήξει στα σύγχρονα συστήματα κρατήσεων. Πριν εμφανιστεί ο ηλεκτρονικός τουρισμός (e-tourism), οι κρατήσεις συνιστούσαν μια ιδιαίτερα απαιτητική και πολύωρη διαδικασία που μπορούσαν να την εκτελέσουν μόνο οι ταξιδιωτικοί πράκτορες για λογαριασμό μικρού αριθμού τουριστών. Οι τουριστικές επιχειρήσεις γνωστοποιούσαν δηλαδή, το πρόγραμμα και τις αντίστοιχες τιμές των υπηρεσιών τους στα ταξιδιωτικά πρακτορεία, στα οποία γινόταν αργότερα χειρογράφως η κράτηση από τους ενδιαφερόμενους πελάτες (Buhalis, 2003). Η σκυτάλη δόθηκε λίγα χρόνια αργότερα στα Ηλεκτρονικά Συστήματα Κρατήσεων (Computerized Booking Systems- CBS), χάρη στην ανάπτυξη της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών, μέσω των οποίων τα τουριστικά πρακτορεία αποκτούσαν πλέον απευθείας πρόσβαση στο κεντρικό σύστημα κρατήσεων των τουριστικών επιχειρήσεων (πχ. αεροπορικές εταιρίες, ξενοδοχεία κτλ.), περιορίζοντας έτσι, τον απαιτούμενο χρόνο κράτησης και το κόστος διαμεσολάβησης, αλλά κυρίως διευκολύνοντας τις ίδιες τις επιχειρήσεις και τους πελάτες (Sion et al., 2013). Πρωτοπόρες στην εφαρμογή των ηλεκτρονικών αυτών συστημάτων, ήταν οι αεροπορικές εταιρείες, ενώ μετέπειτα ακολούθησαν και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, επιτρέποντας σε μεγαλύτερο αριθμό ενδιαφερόμενων να πραγματοποιήσει την κράτηση που επιθυμούσε και σε λιγότερο χρόνο.

Η εξέλιξη των CBS σε Παγκόσμια Συστήματα Διανομής (Global Distribution Systems- GDS) συντέλεσε στην αυτοματοποίηση της μεθόδου κράτησης, παρέχοντας μια κεντρική πλατφόρμα, η οποία συνέδεε τις τουριστικές επιχειρήσεις, με τα ταξιδιωτικά πρακτορεία και άλλα συστήματα διανομής και επέτρεπε στους χρήστες, τον έλεγχο της διαθεσιμότητας, των θέσεων και των τιμών των παρόχων, σε πραγματικό χρόνο ακόμα και σε παγκόσμια επίπεδο. Οι αρχικοί πελάτες των GDS, ήταν τα ταξιδιωτικά γραφεία, τα οποία πραγματοποιούσαν κρατήσεις σε διάφορα συστήματα υπό τη διεύθυνση των ιδίων των προμηθευτών, δηλαδή σε διάφορες αεροπορικές εταιρίες, σε διάφορα ξενοδοχεία, για διάφορες υπηρεσίες, για χάρη των τουριστών. Επιχειρήσεις που

διέθεταν τέτοια συστήματα ήταν η Amadeus, η Galileo International, η SABRE και η Worldspan (Law et al., 2014).

Η έλλειψη ωστόσο, ουσιαστικής πληροφόρησης για τη συμβολή των παρόχων στην εμπειρία του πελάτη και οι υψηλές προμήθειες των εταιριών με GDS, οδήγησε στην εμφάνιση μιας καινούργιας γενιάς συστημάτων, τα Online Travel Agencies (OTAs), με τη βοήθεια του Διαδικτύου και των κινητών συσκευών. Τα OTAs αποτελούσαν ηλεκτρονικούς μεσολαβητές που επέτρεπαν στους πελάτες να πραγματοποιούν απευθείας κρατήσεις, χωρίς την ανάγκη για τουριστικά πρακτορεία. Πιο συγκεκριμένα, τα OTAs θα μπορούσαν να είναι είτε οι ίδιοι οι προμηθευτές των τουριστικών υπηρεσιών και προϊόντων, είτε διαδικτυακά ταξιδιωτικά πρακτορεία, είτε διαδικτυακές πύλες, είτε ιστοσελίδες δημοπρασιών. Επακόλουθο της εμφάνισής τους, ήταν η μεταβολή και αποδιοργάνωση του τουριστικού πεδίου, η ενίσχυση του ανταγωνισμού στην αγορά και ταυτόχρονα, η μετατροπή του παραδοσιακού επιχειρηματικού μοντέλου, από B2B σε B2C (Standing et al., 2014).

Στις μέρες μας, σταθμός για την άμεση αναζήτηση και κράτηση των προϊόντων και των υπηρεσιών από τους καταναλωτές προς τις τουριστικές επιχειρήσεις (“Direct customer”), στάθηκε η έλευση του ηλεκτρονικού τουρισμού (e-tourism). Οι περισσότερες πλέον επιχειρήσεις, διαθέτουν τις δικές τους ιστοσελίδες και ηλεκτρονικές πλατφόρμες κρατήσεων, καθιστώντας άμεση την επικοινωνία με τους πελάτες, αλλά και εφικτές τις ηλεκτρονικές συναλλαγές μαζί τους. Ο ψηφιακός αυτός μετασχηματισμός, συμβάλει επομένως, στον περιορισμό των εξόδων από προμήθειες των διαμεσολαβητών και άρα στην ενίσχυση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη συνάμα, εταιρειών που αναδεικνύουν ψηφιακά, επιλογές σε διαμονή, μεταφορά, αεροπορικά ή ακτοπλοϊκά εισιτήρια κτλ., όπως η Booking.com, η Airbnb, η Uber, η sckyscanner κτλ., επαναπροσδιορίζει τη σχέση των τουριστικών επιχειρήσεων με τους πελάτες και εγείρει ταυτόχρονα, αμφιβολίες σχετικά με την ανάγκη ύπαρξης μεσολαβητών στην τουριστική βιομηχανία, καθώς όλα πλέον πραγματοποιούνται διαδικτυακά, χωρίς τη βοήθειά τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, Springer, 6-22, 377-389.
2. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice*. Pearson.
3. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*.
4. Parida, V., Sjödin, D., Lenka, S., & Wincent, J. (2019). Developing global service innovation capabilities: How global manufacturers address the challenges of market heterogeneity. *Journal of Business Research*, 104, 470-483.
5. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
6. ISO 56002:2019. *Innovation Management — Innovation Management System — Guidance*. International Organization for Standardization.
7. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
8. Wade, M. (2015), *Digital Business Transformation*, Global Center For Digital Business Transformation (An IMD and Cisco Initiative).
9. Terrar, D. (2015) “What is Digital Transformation?” Agile Elephant making sense of digital transformation, Available at:
<http://www.theagileelephant.com/what-isdigital-transformation/>.
10. Soares, H., B. (2018) “Education Data Governance Maturity Assessment Model”, International Data Corporation, Available online at:
https://millenniumedu.files.wordpress.com/2018/10/sem2018_idc_ppt.pdf.
11. Brennen, S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. In *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*. Wiley-Blackwell.
12. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*. MIT Sloan Management Review.

13. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
14. Tapscott, D. (1995). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill.
15. Turban, E., Outland, J., King, D., et al. (2020). *Electronic Commerce 2020: A Managerial and Social Networks Perspective*. Springer.
16. Hughes, T. P. (1994). *The Development of Large Technical Systems*. MIT Press.
17. Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society*. Blackwell Publishing.
18. Baheti, R., Gill H. (2012), *Cyber-physical systems - Concept, challenges and research areas*, researchgate.net
19. Atzori, L., Iera, A., & Morabito, G. (2010). The Internet of Things: A survey. *Computer Networks*, 54(15), 2787-2805.
20. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57959-7>
21. <https://www.liberal.gr/epiheiriseis/kpmg-olo-kai-pio-krisimos-o-psifiakos-metashimatismos-ton-epiheiriseon>.
22. <https://www.naftemporiki.gr/business/1537833/mikromesaies-epicheiriseis-choris-reysto-kai-me-ypsilo-kostos-leitoyrgias>.
23. Waleed Afandi (2017), *The Role Of Strategic Leadership In Digital Transformation Process*, King Abdulaziz University Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia,
(https://www.arpapress.com/Volumes/Vol33Issue2/IJRRAS_33_2_01.pdf)
24. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W.W. Norton & Company.
25. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
26. Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., et al. (2018). *Skill shift: Automation and the future of the workforce*. McKinsey Global Institute.
27. Davenport, T. H. (2014). *Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities*. Harvard Business Review Press.
28. European Commission. (2018). *General Data Protection Regulation (GDPR)*.
29. Kaspersky Lab. (2021). *The State of Cybersecurity in 2021*.

30. Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud computing – The business perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176-189.
31. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2017). Why every organization needs an augmented reality strategy. *Harvard Business Review*, 95(6), 46-57.
32. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
33. Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
34. <https://www.cleverism.com/digital-transformation-what-why-how/> (Cleverism (2015), Digital Transformation: What, Why And How)
35. <https://enterpriseproject.com/article/2018/11/3-kinds-employees-who-hurt-transformation-momentum> (Melissa Swift (2018), 3 kinds of employees who hurt transformation momentum)
36. <https://enterpriseproject.com/article/2018/11/3-kinds-employees-who-hurt-transformation-momentum> (Melissa Swift (2018), 3 kinds of employees who hurt transformation momentum)
37. <https://www.digital-adoption.com/digital-transformation-pros-and-cons/>
38. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
39. Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C. M., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3).
40. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
41. Narisetti, R. (2020) “The Next Normal: The recovery will be digital”, McKinsey Global Publishing.
42. <https://www.imd.org/>
43. Demirkan, H., Spohrer, J.C. and Welser, J.J. (2016) “Digital Innovation and Strategic Transformation”, *IEEE IT Professional*, vol. 18, no. 6, pp. 14-18.
44. Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and newness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 35(1), 1-20.

45. Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*, 25(3), 243-254.
46. Werthner, H., & Ricci, F. (2004). E-commerce and tourism. *Communications of the ACM*, 47(12), 101-105.
47. Xiang, Z., Magnini, V. P., & Fesenmaier, D. R. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 244-249.
48. Buhalis, D. (2003). *E-Tourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. Pearson Education.
49. Wang, D., & Xiang, Z. (2012). The new landscape of travel: A comprehensive analysis of smartphone apps. *Tourism Management*, 33(6), 1365-1372.
50. Marr, B. (2017). *Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and the Internet of Things*. Kogan Page Publishers.
51. Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud computing - The business perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176–189.
52. <https://www.ekt.gr/el/news/30341>
53. Hutler, M. (2005) “Universal Artificial Intelligence: Sequential Decisions based on Algorithm Probability” Springer, Berlin.
54. Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.
55. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
56. Buhalis, D., & Leung, D. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41-50.
57. Gubbi, J., Buyya, R., Marusic, S., & Palaniswami, M. (2013). Internet of Things (IoT): A vision, architectural elements, and future directions. *Future Generation Computer Systems*, 29(7), 1645-1660.
58. Gigante, M. (1999) “Virtual Reality: Definitions, History and Applications. *Virtual Reality Systems*” Academic-Press, pp. 3-14.
59. Azuma, R. T. (1997). A Survey of Augmented Reality. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 6(4), 355–385.

60. Guttentag, D. A. (2010). Virtual reality: Applications and implications for tourism. *Tourism Management*, 31(5), 637–651.
61. Huang, T.-L., & Liao, S. (2015). A model of acceptance of augmented-reality interactive technology: The moderating role of cognitive innovativeness. *Electronic Commerce Research*, 15(2), 269–295.
62. Kaushik, A. (2020). *Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity*. Wiley.
63. Yazdanifard, R., Yee, L.T. (2014), Impact of Social Networking Sites on Hospitality and Tourism Industries. *Global Journal of Human-Social Sciences: Economics*, 14(8), 1-6
64. Shabnoor, S. and Tajinder, S. (2016) “Social Media its Impact with Positive and Negative Aspects”, *International Journal of Computer Applications Technology and Research*, vol. 5, issue 2, pp. 71-75.
65. Filieri, R., Alguezaui, S., & McLeay, F. (2019). Why do travelers trust TripAdvisor? Antecedents of trust towards consumer-generated media and its influence on recommendation adoption and word of mouth. *Tourism Management*, 51, 174-185.
66. Gretzel, U., & Yoo, K. H. (2008). Use and impact of online travel reviews. In P. O’Connor, W. Höpken, & U. Gretzel (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2008* (pp. 35–46). Springer.
67. Sparks, B. A., & Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*, 32(6), 1310-1323.
68. Minazzi, R. (2010), *Hotel Classification Systems: A Comparison of International Case Studies*, *Acta Universitatis Danubius: Oeconomica*, 6(4), 64-86.
69. 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
70. Mayzlin, D., Dover, Y., & Chevalier, J. A. (2014). Promotional reviews: An empirical investigation of online review manipulation. *American Economic Review*, 104(8), 2421–2455.
71. Ott, M., Choi, Y., Cardie, C., & Hancock, J. T. (2011). Finding deceptive opinion spam by any stretch of the imagination. *Proceedings of the 49th Annual Meeting*

of the Association for Computational Linguistics: Human Language Technologies, 309–319.

- 72.** Standing, C., Tang-Taye, J. P., & Boyer, M. (2014). "The impact of the Internet in travel and tourism: A research review 2001–2010." *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(1), 82-113.
- 73.** Law, R., Leung, R., & Buhalis, D. (2014). "A review of website evaluation in tourism research." *Tourism Management*, 42, 123-134.
- 74.** https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/SEV_Digital_Transformation_Observatory_v25_10.pdf

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ

3.1 Κατηγοριοποίηση των Σύγχρονων Τουριστικών Καταλυμάτων

Τα τουριστικά καταλύματα στηρίζουν καθοριστικά την τουριστική βιομηχανία, αποτελώντας βασικό παράγοντα για μια ολοκληρωμένη και ευχάριστη εμπειρία των τουριστών. Η πληθώρα επιλογών και παροχών που προσφέρεται στους ταξιδιώτες, έχει ταχύτατα εξελιχθεί τις τελευταίες δεκαετίες, αντανακλώντας όχι μόνο μεταβολές στη ζήτηση και τις ανάγκες και προτιμήσεις των τουριστών, αλλά και τις γενικότερα μεταβαλλόμενες τάσεις της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς. Στις μέρες μας, η διαφοροποίηση των καταλυμάτων δεν ορίζεται μόνο σε επίπεδο πολυτέλειας ή οικονομικών δυνατοτήτων, αλλά προχωρά και στις παροχές, στην ποιότητα των υπηρεσιών, στο είδος της εμπειρίας που προσφέρουν και περικλείει ακόμη περισσότερους παράγοντες (Menezes et al., 2020). Η συνεχής ανανέωση των επιλογών αυτών, παρέχει περισσότερες λύσεις για τους καταναλωτές αλλά και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις εκείνες που καταφέρνουν να προσαρμόσουν το τουριστικό 'προϊόν' τους στις σύγχρονες τάσεις για να γίνουν πιο ελκυστικές και βιώσιμες (Guttentag, 2019). Πιο αναλυτικά, τα είδη των σύγχρονων τουριστικών καταλυμάτων όπως έχουν διαμορφωθεί είναι τα ακόλουθα:

A. Ξενοδοχεία

Τα ξενοδοχεία είναι ο πιο κοινός τύπος τουριστικών καταλυμάτων. Υπάρχουν ξενοδοχεία με διαφορετικό οικονομικό εύρος και ποικίλες παροχές για να καλύπτουν κάθε επιθυμία και ανάγκες. Η ποιότητα των υποδομών, η διακόσμηση, το προσωπικό, η τοποθεσία και οι πρόσθετες υπηρεσίες αποτελούν κριτήρια που ρυθμίζουν την κατηγορία των ξενοδοχείων και τον αριθμό των αστεριών τους (Aall, 2014).

B. Ξενώνες και Bed & Breakfast (B&B)

Οι ξενώνες και τα καταλύματα τύπου Bed & Breakfast (B&B) είναι καταλύματα μικρότερης κλίμακας με πρωινό, που συνήθως αφορούν οικογενειακές επιχειρήσεις. Τα B&B ξεχωρίζουν για τη φιλοξενία και τις πιο προσωπικές και

οικείες εμπειρίες διαμονής, απέχοντας από τη μαζική τουριστική φιλοξενία (Holmgren & Kabir, 2019).

C. Διαμερίσματα βραχυχρόνιας μίσθωσης

Τα τελευταία χρόνια, η ζήτηση για διαμερίσματα βραχυχρόνιας μίσθωσης μέσα από πλατφόρμες, όπως το Airbnb, το Vrbo κτλ, έχει αυξηθεί σημαντικά. Τα καταλύματα τέτοιου τύπου εξασφαλίζουν περισσότερη αυτονομία και ελευθερία στους ταξιδιώτες, καθώς παρέχουν χώρους που θυμίζουν το δικό τους σπίτι, αλλά ταυτόχρονα και μια προσιτή λύση διαμονής (Guttentag, 2019). Τέτοια καταλύματα είναι ιδιαίτερος δημοφιλή σε διαμονές που αφορούν οικογένειες, φίλους και ταξιδιώτες που επιθυμούν να βιώσουν εμπειρίες όπως οι "ντόπιοι".

D. Θέρετρα (Resorts)

Αποτελούν καταλύματα που συνδυάζουν διαμονή, διατροφή και ψυχαγωγία, καθώς και παροχές όπως πισίνες, κέντρα ευεξίας, spa, γήπεδα γκολφ, και δραστηριότητες αναψυχής, γι' αυτό και αποτελούν εξαιρετική επιλογή για όσους αναζητούν μια ολοκληρωμένη εμπειρία διακοπών. Υπάρχουν Resorts που παρέχουν όλα τα γεύματα και τις δραστηριότητες χωρίς επιπλέον χρέωση (all-inclusive) (Yeoman, 2016). Τα θεματικά θέρετρα, όπως τα spa resorts και τα οικογενειακά resorts, είναι ιδιαίτερα δημοφιλή καθώς παρέχουν εξατομικευμένες εμπειρίες αναψυχής.

E. Hostels

Διαθέτουν κοινόχρηστους κοιτώνες και κοινόχρηστες εγκαταστάσεις, παρέχοντας την απαραίτητη άνεση σε χαμηλές τιμές, γεγονός που ελκύει περισσότερο οικονομικούς ταξιδιώτες και κατά βάση νέους (Hecht & Martin, 2006). Τα καταλύματα αυτά είναι γνωστή επιλογή των backpackers, οι οποίοι επιθυμούν να συνδυάσουν οικονομικές διακοπές με τη δυνατότητα να γνωρίσουν άλλους ανθρώπους και να κοινωνικοποιηθούν.

F. Αγροτουριστικά Καταλύματα

Καθώς τα θέματα περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, αειφορίας και τοπικής αναβάθμισης βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, τα αγροτουριστικά καταλύματα αποτελούν όλο και πιο συχνή επιλογή διαμονής. Μέσω αυτών, προωθείται η σύνδεση με τη φύση και τον αγροτικό τρόπο ζωής αλλά και η συμμετοχή σε αγροτικές, βιώσιμες δραστηριότητες όπως η πεζοπορία και η εξερεύνηση τοπικής γλωρίδας και πανίδας (Wearing & Neil, 2009).

G. Πολυτελείς Βίλες και Boutique Hotels

Η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει ξενοδοχεία με την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών και μοναδικών εμπειριών που καλύπτουν τις ανάγκες μέχρι και των πιο απαιτητικών επισκεπτών. Τα καταλύματα αυτά, διαθέτουν υψηλή αισθητική και ιδιωτικές ανέσεις, όπως πισίνες και spa, ενώ συνήθως βρίσκονται σε κεντρικές τοποθεσίες, δελεάζοντας όσους αναζητούν ηρεμία και ταυτόχρονα πολυτέλεια (Aggett, 2007).

H. Κάμπινγκ και Glamping

Το κάμπινγκ αποτελεί μια πιο προσιτή και περιπετειώδη επιλογή διαμονής στη φύση, παρ' όλ' αυτά πρόσφατα έχει κυριαρχήσει το glamping, ως μια περισσότερο πολυτελή μορφή κατασκήνωσης με υψηλότερης ποιότητας ανέσεις στο φυσικό περιβάλλον. Το glamping προτιμάται από ταξιδιώτες που επιθυμούν να συνδυάσουν την αγάπη τους για τη φύση αλλά με τις ανέσεις ενός σύγχρονου καταλύματος (Brooker & Joppe, 2013).

3.2 Κριτήρια Κατηγοριοποίησης των Τουριστικών Καταλυμάτων

Ενώ παλαιότερα, η διάκριση των τουριστικών καταλυμάτων γινόταν σύμφωνα με τη ποιότητα (κατάταξη με αστέρια) και τις παρεχόμενες υπηρεσίες, στις μέρες μας απαιτείται η ύπαρξη περισσότερων κριτηρίων που ενσωματώνουν σύγχρονα ζητήματα, όπως την ανάγκη για βιωσιμότητα, την τεχνολογική ανάπτυξη και το ψηφιακό περιβάλλον. Τέτοια κριτήρια θεωρούνται ιδιαίτερος σημαντικά για τη στρατηγική που ακολουθούν τα καταλύματα, την εμπειρία των ταξιδιωτών, αλλά και την τουριστική αγορά γενικότερα. Πιο συγκεκριμένα, όλα τα κριτήρια που κατατάσσουν τα τουριστικά καταλύματα, παρατίθενται παρακάτω ως εξής (Buhalis & Law, 2008):

1) Ποιότητα Υπηρεσιών και Εγκαταστάσεων

Η ποιότητα των υπηρεσιών και των εγκαταστάσεων αποτελεί ίσως το πιο ουσιαστικό και ευρέως γνωστό κριτήριο κατηγοριοποίησης καταλυμάτων, το οποίο προσδιορίζεται συχνά με το σύστημα των αστέρων. Οι απαιτήσεις ποιότητας σχετικά με την άνεση, τη καθαριότητα, την εξυπηρέτηση και την ασφάλεια καθορίζονται από τα πρότυπα του UNWTO (United Nations World Tourism Organization) και συστήματα όπως το ISO 9001 για τη διαχείριση ποιότητας. Το σύστημα των αστέρων φανερώνει επιπλέον, τη

παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου όπως spa, πισίνες, εστιατόρια και γυμναστήρια (UNWTO, 2021), συμβάλλοντας έτσι, στη διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών μεταξύ των καταλυμάτων και κατ' επέκταση στο σχεδιασμό της στρατηγικής τους πορείας.

2) Ψηφιακή Κατηγοριοποίηση και Τεχνολογία

Ο τουριστικός κλάδος δεν θα μπορούσε να παραμείνει ανεπηρέαστος από τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας. Τα τουριστικά καταλύματα πλέον, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν και σύμφωνα με τον βαθμό της τεχνολογικής τους ενσωμάτωσης. Πιο συγκεκριμένα, για να εξασφαλιστεί η καινοτομία και να μπορέσει η τεχνολογία να θεωρηθεί κριτήριο επιλογής ενός καταλύματος, συχνά επιλέγονται αυτοματοποιημένα και έξυπνα μέσα. Τα ψηφιακά κλειδιά, οι εφαρμογές για προσωποποιημένες υπηρεσίες μέσω κινητών τηλεφώνων και το smart room που δίνει τη δυνατότητα ρύθμισης του φωτισμού και της θερμοκρασίας μέσω του κινητού (Sigala, 2020), προσδίδουν μια 'έξυπνη' διάσταση στα καταλύματα, κάνοντάς τα πόλο έλξης για τους σύγχρονους ταξιδιώτες. Οι έξυπνες τεχνολογίες (Internet of Things – IoT) δεν αφορούν μονάχα τις παροχές των δωματίων, αλλά επεκτείνονται και στα συστήματα διαχείρισης, με δυνατότητα πληρωμής με κρυπτονομίσματα καθώς και εξασφάλιση διάφανων και ασφαλών συναλλαγών μέσω της δομής δεδομένων blockchain. Τέτοιες τεχνολογίες προσδίδουν υψηλότερη θέση κατηγοριοποίησης στα καταλύματα, γι' αυτό και εμφανίζονται όλο και συχνότερα σαν χαρακτηριστικό των ξενοδοχείων, βελτιώνοντας την ταξιδιωτική εμπειρία (Chung & Lee, 2018).

3) Κατηγοριοποίηση με βάση τη Βιωσιμότητα και την Περιβαλλοντική Υπευθυνότητα

Ένα αξιόλογο κριτήριο κατηγοριοποίησης των καταλυμάτων αποτελεί η βιωσιμότητα. Με το ζήτημα της κλιματικής αλλαγής να κορυφώνεται όλο και περισσότερο, εφαρμογές που αναγνωρίζονται ως ένδειξη κοινωνικής ευθύνης και περιβαλλοντικής υπευθυνότητας, βρίσκονται στο επίκεντρο. Τα καταλύματα που καταφέρνουν να ακολουθήσουν 'πράσινες' και βιώσιμες πρακτικές, κατηγοριοποιούνται με πράσινα σήματα σε ανώτερο επίπεδο από προγράμματα όπως το Green Key και το EarthCheck (Berezan et al., 2013). Τέτοιες εφαρμογές αναφέρονται στη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, την ανακύκλωση, τη μείωση των αποβλήτων και την εξοικονόμηση ενέργειας

και νερού. Οι τουρίστες πλέον, διαθέτουν οικολογική συνείδηση και ενδιαφέρονται για έναν βιώσιμο τουρισμό, γι' αυτό και στρέφονται σε καταλύματα που υποστηρίζουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές δράσεις. Αυτές οι ενέργειες ορίζουν τα καταλύματα πιο ανταγωνιστικά και ελκυστικά για τους περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένους ταξιδιώτες.

4) Κατηγοριοποίηση σύμφωνα με την Εμπειρία του Πελάτη

Στο επίκεντρο υπήρχαν και θα υπάρχουν πάντα οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών ως οδηγός για τη χάραξη της στρατηγικής πορείας μιας επιχείρησης. Τα τουριστικά καταλύματα δεν θα μπορούσαν να μην ακολουθήσουν τον ίδιο αυτό δρόμο καθώς η τουριστική εμπειρία αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για τη λειτουργία και κατηγοριοποίησή τους. Καταλύματα που στηρίζονται στην εξατομίκευση μέσα από υπηρεσίες, όπως θεματικά δωμάτια, πολυτελή spa, δραστηριότητες ευεξίας, γαστρονομικές εμπειρίες ή και πολιτιστικές δραστηριότητες, εξασφαλίζουν υψηλότερη θέση στην κατηγοριοποίηση, λόγω της αξίας που νιώθουν να λαμβάνουν οι επισκέπτες (Aggett, 2007). Παραδείγματα τέτοιων καταλυμάτων αποτελούν τα Boutique Hotels και τα Luxury Resorts.

5) Κατηγοριοποίηση λόγω Κοινωνικής Ευθύνης (CSR)

Οι ταξιδιώτες γίνονται ολοένα και πιο ενσυνείδητοι σε θέματα κοινωνικής υπευθυνότητας, επιθυμώντας να εντάξουν τις τοπικές κοινότητες και να υποστηρίξουν την τοπική προσφορά. Επομένως, τα καταλύματα κατηγοριοποιούνται και σύμφωνα με τις προαγόμενες κοινωνικές τους πρακτικές και τον βαθμό δράσης τους υπέρ της τοπικής κουλτούρας και κοινότητας (Pine, 2019).

6) Κατηγοριοποίηση με Οικονομικά Κριτήρια

Ένα ακόμη σημαντικό κριτήριο κατηγοριοποίησης αποτελεί η τιμή διαμονής ενός καταλύματος. Τα καταλύματα χωρίζονται σε Budget, Mid-range, και Luxury σε σχέση με το κόστος τους και τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Τα Budget καταλύματα στηρίζονται στη μαζική προσέλκυση πελατών λόγω χαμηλής τιμής, τα Mid-range καταλύματα συνδυάζουν άνεση και ποιότητα σε προσιτή τιμή, ελκύνοντας ταξιδιώτες της μεσαίας τάξης, ενώ τα Luxury καταλύματα επενδύουν στην προσφορά εξατομικευμένων υπηρεσιών στη μέγιστη ποιότητα άρα και τιμή. Οι διακρίσεις αυτές, είναι οδηγός για

όσους ενδιαφέρονται να βρουν δωμάτιο σε συγκεκριμένο εύρος τιμής, καθώς θέτουν τη τιμή αγοράς σε ορισμένο επίπεδο, ενώ ταυτόχρονα διευκολύνουν τους ιδιοκτήτες να στοχεύσουν σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.

7) Νέα Κατηγοριοποίηση λόγω COVID-19 και Ασφάλειας

Η πανδημία COVID-19 δημιούργησε καινούργια κριτήρια κατηγοριοποίησης που αφορούν ζητήματα υγιεινής και ασφάλειας. Καταλύματα που καταφέρνουν να εγγυηθούν ότι παρέχουν ασφαλή διαμονή που βασίζεται σε νέες διαδικασίες καθαρισμού και απολύμανσης και τηρούν τα μέτρα που έχουν επιβληθεί και τις απαιτούμενες αποστάσεις, κερδίζουν έδαφος στην αγορά. Το σήμα COVID-safe έχει πλέον γίνει αναγκαίο κριτήριο για όσα καταλύματα θέλουν και προσπαθούν να διασφαλίσουν την προστασία της υγείας των πελατών τους και να κατοχυρώσουν την εμπιστοσύνη τους (World Health Organization, 2020).

8) Κατηγοριοποίηση βάσει Προσβασιμότητας

Η προσβασιμότητα ήταν ανέκαθεν ένας σημαντικός παράγοντας για την επιλογή ή αποφυγή ενός καταλύματος. Όσον αφορά την δυνατότητα των εγκαταστάσεων να φιλοξενήσουν ηλικιωμένους και άτομα με αναπηρία ή περιορισμένη κινητικότητα αλλά και να συμμορφωθούν με κανονιστικά πλαίσια, όπως το ADA (Americans with Disabilities Act), αξιολογείται θετικά με υψηλότερες βαθμολογίες σε συστήματα κατηγοριοποίησης, όπως η πιστοποίηση Accessible Tourism ή άλλα εθνικά και διεθνή πρότυπα (Díaz & González, 2019). Η ζήτηση για καταλύματα με τέτοιες υποδομές αυξάνεται συνεχώς, γι' αυτό και η Ευρωπαϊκή Ένωση προσπαθεί να τονώσει τέτοιες πρακτικές προσβασιμότητας με πρωτοβουλίες όπως το EU Accessible Tourism Awards. Θέματα προσβασιμότητας ωστόσο, δεν περιορίζονται μόνο στις υποδομές που διαθέτει ένα κατάλυμα, αλλά αναφέρονται και στην ίδια την τοποθεσία του και την απόστασή του από τις δημόσιες συγκοινωνίες και τα αξιοθέατα (Buhalis & Law, 2008). Η εύκολη πρόσβαση στα μέσα μεταφοράς και η τοποθεσία είναι επίσης βασικοί παράγοντες κατηγοριοποίησης των καταλυμάτων.

9) Κατηγοριοποίηση με βάση τη Θεματική Εμπειρία

Πολλοί ταξιδιώτες επιθυμούν να βιώσουν συγκεκριμένες θεματικές εμπειρίες στα ταξίδια τους. Τα καταλύματα που περιλαμβάνουν εμπειρίες θεματικών κατηγοριών,

όπως ο αγροτουρισμός, ο οινοτουρισμός, η ευεξία (spa tourism), η γαστρονομία ή ακόμη και δραστηριότητες που σχετίζονται με τη φύση και την περιπέτεια, συχνά κατηγοριοποιούνται σε υψηλότερο επίπεδο, δημιουργώντας αξία σε όσους τις αναζητούν (Pearce, 2005). Η ένταξη τέτοιων στοιχείων λοιπόν, διαφοροποιεί τα καταλύματα και τα βοηθά να απευθυνθούν σε περισσότερες ταξιδιωτικές ομάδες (Lück, 2011).

10) Κατηγοριοποίηση σύμφωνα με τη Πολιτιστική Ταυτότητα

Η πολιτιστική ταυτότητα είναι άλλο ένα άξιο λόγου κριτήριο κατηγοριοποίησης των καταλυμάτων, κυρίως για τον πολιτιστικό τουρισμό. Τα καταλύματα που αφογκράζονται την τοπική κουλτούρα, την ιστορία και την παράδοση, προσφέροντας μια μοναδική και αυθεντική εμπειρία ταξιδιού που ξεπερνά μια απλή διαμονή, αποτελούν πόλο έλξης για πολλούς τουρίστες (Sofield, 2006). Τέτοια καταλύματα αναγνωρίζονται από το στυλ αρχιτεκτονικής που διαθέτουν, τα διακοσμητικά τους στοιχεία, τις τεχνικές κατασκευής τους αλλά και τις παραδοσιακές δραστηριότητες που προσφέρουν. Τα μουσειακά καταλύματα, όπως τα κάστρα ή οι παραδοσιακές οικείες, είναι ένα τέτοιο παράδειγμα, καθώς συνδέουν τους επισκέπτες με την ιστορία και την πολιτιστική κληρονομιά του τόπου. Αντίστοιχο παράδειγμα αποτελούν και τα αγροτουριστικά καταλύματα που προσφέρουν βιωματικές και πολιτιστικές εμπειρίες (Richards & Wilson, 2007).

11) Κατηγοριοποίηση με βάση την Ιδιοκτησία και τη Διαχείριση

Ένα ακόμη κριτήριο κατηγοριοποίησης των καταλυμάτων αποτελεί η ιδιοκτησία και η διαχείριση τους, καθώς αυτές αναδεικνύουν τόσο το επίπεδο ποιότητας που οι ταξιδιώτες έχουν στο μυαλό τους, όσο και το επίπεδο αξιοπιστίας. Γνωστές αλυσίδες καταλυμάτων όπως η Hilton, η Accor, η Marriott κτλ. έχουν δημιουργήσει μια ισχυρή φήμη και ένα δυνατό brand name που στηρίζεται στη συνέπεια, τη πολυτέλεια και την αδιάκοπη παροχή υψηλών προτύπων ποιότητας και υπηρεσιών, με τα οποία καταφέρνουν να καταταχθούν σε πλεονεκτική θέση μεταξύ άλλων, όχι τόσο γνωστών καταλυμάτων (Kandampully & Suhartanto, 2000). Η διαχείριση τέτοιων καταλυμάτων από μεγάλες αλυσίδες συχνά περιλαμβάνει αυστηρά πρότυπα ποιότητας και υπηρεσιών, όπως το ISO 9001, ή/και προγράμματα βιωσιμότητας διεθνούς αναγνώρισης, πράγμα που ενδυναμώνει το κύρος και την αξιοπιστία τους. Τέλος, η αναγνωσιμότητα και η

φήμη του διαχειριστή είναι ένα σημαντικό όπλο προσέλκυσης επισκεπτών διότι συνδέεται στενά με τις προσδοκίες που αυτοί διαμορφώνουν για την ποιότητα του καταλύματος (O'Neill & Carlback, 2011).

12) Κατηγοριοποίηση με βάση τη Στρατηγική Τιμολόγηση

Οι στρατηγικές που ακολουθούν τα καταλύματα για να τιμολογήσουν τη διαμονή τους αναδεικνύουν την κατάταξή τους σε κατηγορίες σύμφωνα με την αξία και τη ποιότητα που αντιλαμβάνεται ότι λαμβάνει ο πελάτης. Πιο συγκεκριμένα, ο επισκέπτης αναγνωρίζει εάν το κατάλυμα ανήκει σε μεσαία ή οικονομική κατηγορία, δηλαδή απευθύνεται σε πιο ευρύ κοινό, εάν παρέχει λογική τιμή ή κάποιο πακέτο προσφοράς και κρίνεται απλώς σύμφωνα με την εξυπηρέτηση και τη λειτουργικότητα του. Αντίστοιχα, αντιλαμβάνεται εάν αυτό ανήκει σε υψηλότερη κατηγορία, δηλαδή στοχεύει σε πελάτες μεγαλύτερων εισοδηματικών αποδοχών, εάν υιοθετεί στρατηγικές ανώτερης τιμολογιακής πολιτικής και κρίνεται με βάση την μοναδικότητα, την ποιότητα και τις αποκλειστικές εμπειρίες που παρέχει. (Enz, 2010). Παράλληλα, οι ταξιδιώτες είναι σε θέση να καταλάβουν τις γενικότερες στρατηγικές ενός καταλύματος, όταν αυτό στοχεύει στη προσέλκυση περισσότερων τουριστών με τον συνδυασμό υψηλής ποιότητας και ελκυστικής τιμής ή στη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό και την ενίσχυση της δημοσιότητάς του με εξατομικευμένες και πολυτελείς εμπειρίες διαμονής. (Yeoman & McMahon-Beattie, 2011). Έτσι, η κατηγοριοποίηση σύμφωνα με τις τιμολογιακές στρατηγικές είναι ουσιαστική για την τοποθέτηση των καταλυμάτων στην αγορά, αφού καθορίζουν τόσο το κοινό-στόχο τους όσο και τις προσδοκίες για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν.

13) Κατηγοριοποίηση με βάση τη Διάρκεια και το Είδος Διαμονής

Ένα ακόμα κριτήριο κατηγοριοποίησης των καταλυμάτων αφορά τη διάρκεια και τον τύπο διαμονής. Οι διαφορετικές ανάγκες των τουριστών δημιουργούν μια πληθώρα επιλογών διαμονής που ίσως και να διαφέρει ανάλογα τη διάρκεια αυτής. Καταλύματα για παράδειγμα, με εστίαση στη βραχυχρόνια διαμονή, όπως τα ξενοδοχεία και τα ενοικιαζόμενα δωμάτια, συχνά προσελκύουν επισκέπτες που αναζητούν άνεση και λειτουργικότητα για σύντομο χρονικό διάστημα ή επαγγελματικά ταξίδια. Αντιθέτως, καταλύματα που παρέχουν μακροχρόνια διαμονή, όπως επιπλωμένα διαμερίσματα και βίλες, καλύπτουν τις ανάγκες οικογενειών, μεγάλων ομάδων ή ατόμων που απαιτούν

περισσότερη άνεση και αυτονομία για μεγαλύτερες περιόδους (Jiang et al., 2017). Επίσης, το κριτήριο αυτό, είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τον σκοπό του ταξιδιού. Τα επαγγελματικά ταξίδια, οι οικογενειακές διακοπές κτλ. απαιτούν διαφορετικά είδη καταλυμάτων, που να προσαρμόζονται στις συγκεκριμένες απαιτήσεις κάθε κατηγορίας ταξιδιωτών (Smith & Jepson, 2017).

14) Κατηγοριοποίηση σύμφωνα με τις Διαδικτυακές Αξιολογήσεις

Η κατηγοριοποίηση των καταλυμάτων δεν θα μπορούσε να μην περιλαμβάνει την ψηφιακή τους παρουσία. Ζούμε στην εποχή της ψηφιακής διασύνδεσης, όπου οι πλατφόρμες κοινωνικών μέσων και οι διαδικτυακές αξιολογήσεις λειτουργούν ως καταλυτικοί παράγοντες για την διαμόρφωση της αντίληψης των καταναλωτών και της τελικής τους επιλογής. Οι σημερινοί ταξιδιώτες βασίζονται στις κριτικές άλλων ταξιδιωτών για να επιλέξουν τα καταλύματά τους (Sigala, 2020). Καταλύματα λοιπόν, με υψηλές αξιολογήσεις σε πλατφόρμες, όπως το Tripadvisor ή το Airbnb, θεωρούνται συνήθως πιο αξιόπιστα και ενδέχεται να καταταχθούν σε υψηλότερες κατηγορίες.

3.3 Οι Στρατηγικές Διαχείρισης των Τουριστικών Καταλυμάτων μετά τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό

Η δυναμική φύση του τουριστικού κλάδου, τον καθιστά ιδιαίτερος επιρρεπή και ευαίσθητο σε αλλαγές, δημιουργώντας έτσι, μια συνεχή πρόκληση για τις επιχειρήσεις του, να σταθούν ανταγωνιστικές και να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους. Τα τουριστικά καταλύματα βάλονται περισσότερο από τις εξελίξεις σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, διότι συνδέονται άμεσα με την πελατειακή εμπειρία, γεγονός που επηρεάζει ολόκληρη τη λειτουργία και στρατηγική τους προσέγγιση. Η ενσωμάτωση του ψηφιακού μετασχηματισμού παράλληλα, στην πλειονότητα των τουριστικών αυτών καταλυμάτων, εντείνει ακόμη περισσότερο τον ανταγωνισμό και αποτελεί αδιαμφισβήτητα μία επιπλέον πρόκληση για εκείνες, να προσαρμόσουν το στρατηγικό μάνατζμεντ στις σύγχρονες απαιτήσεις και στη νέα τεχνολογική πραγματικότητα. Γίνεται επομένως αντιληπτή, η ιδιαίτερη ανάγκη τους να καινοτομούν, να ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες και προτιμήσεις της αγοράς, αλλά και να αντιμετωπίζουν τον εξαιρετικά έντονο ανταγωνισμό που περικλείει η υπηρεσία τους.

Απόρροια του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι ο επαναπροσδιορισμός της στρατηγικής πορείας των καταλυμάτων, αλλά και η υιοθέτηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων που θα εξασφαλίζει τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών τους, προσδίδοντάς τους αξία και δημιουργώντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Buhalis & Sinarta, 2019). Το στρατηγικό μάνατζμεντ, χρειάζεται πάντα να συνδυάζει τις απαντήσεις στα τρία βασικά ερωτήματα στρατηγικής (*Που βρισκόμαστε τώρα;*, *Που επιθυμούμε να φτάσουμε;*, *Πως θα φτάσουμε εκεί;*) και να εναρμονίζει τους πόρους και τις ικανότητες, δηλαδή το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, με το εξωτερικό περιβάλλον, για να πραγματοποιηθεί μια ομαλή ψηφιακή μετάβαση, να διαθέτουν τα ανώτατα στελέχη συνεχώς τον έλεγχο της επιχείρησης και να μπορούν να χαράξουν μια σταθερή πορεία, εκμεταλλευόμενα τις ευκαιρίες που θα εμφανιστούν και αποφεύγοντας τις όποιες μελλοντικές απειλές.

Ο καθορισμός και η επαναξιολόγηση των επιχειρηματικών σκοπών και στόχων για μια επιχείρηση και η συγκέντρωσή τους σε έναν χάρτη στρατηγικής πορείας ψηφιακού μετασχηματισμού (“Strategy Digital Transformation Roadmap”), προσδίδει ευελιξία και συμβάλλει καταλυτικά και στις πέντε λειτουργίες μάνατζμεντ του Fayol (Προγραμματισμός, Οργάνωση, Διεύθυνση, Έλεγχος, Συντονισμός), δηλαδή διευκολύνει τη διαμόρφωση, υλοποίηση και ανατροφοδότηση στρατηγικής.

Οι στρατηγικές που ακολουθούν τα τουριστικά καταλύματα αφορούν κυρίως την εξασφάλιση καινοτόμων λύσεων που θα ανταποκρίνονται στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και θα ενισχύουν τη συνολική εμπειρία των πελατών τους, αλλά θα διευκολύνουν συνάμα και την ίδια την επιχειρησιακή δραστηριότητα. Μερικές από τις στρατηγικές αυτές, παρουσιάζονται παρακάτω ως εξής:

- **Στρατηγική Ανάλυσης Ψηφιακών Δεδομένων**

Ενώ στο παρελθόν υπήρχε ελλιπής πληροφόρηση σχετικά με την τάση της αγοράς και τις προτιμήσεις των αγοραστών, σήμερα χάρη στη βοήθεια των Big Data, της Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) και των Αλγορίθμων Μηχανικής Μάθησης, τα τουριστικά καταλύματα είναι σε θέση όχι μόνο να λάβουν τα δεδομένα που χρειάζονται με ακρίβεια, αλλά και να τα επεξεργαστούν προς όφελος τους, βελτιστοποιώντας την επίδοσή τους και λαμβάνοντας στρατηγικές αποφάσεις. Οι πηγές των δεδομένων αυτών, θα μπορούσαν να είναι οι κρατήσεις, οι αξιολογήσεις των πελατών και οι διαδικτυακές

αναζητήσεις, μέσω των οποίων επιτυγχάνεται τόσο η πρόβλεψη της ζήτησης, όσο και η ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς. Η πρόσβαση σε τέτοιου είδους δεδομένα, διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό τα τουριστικά καταλύματα, αρχικά να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους και να προσφέρουν εξατομικευμένες επιλογές στους πελάτες τους, με σκοπό να διατηρήσουν, αλλά και να διευρύνουν την υφιστάμενη πελατεία τους (Tussyadiah et al., 2017). Κάτι τέτοιο, μπορεί να πραγματοποιηθεί με αναπροσαρμογή των τιμολογιακών τους πολιτικών και δημιουργία δυναμικών προσφορών (Morosan & DeFranco, 2016).

▪ **Στρατηγική Διαχείρισης και Εξατομίκευσης Εμπειρίας Πελατών**

Η πελατοκεντρική προσέγγιση συνιστά το βασικότερο χαρακτηριστικό της στρατηγικής κάθε τουριστικού καταλύματος, ωστόσο, ο τρόπος υλοποίησης αυτής, αποτελεί και την ειδοποιό διαφορά τους. Η ικανοποίηση και η αξία που θα λάβει ο κάθε πελάτης καθορίζουν και την επιτυχία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Πέρα από τη συμβολή των Big Data στην παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες και επιθυμίες των ταξιδιωτών, εξίσου ουσιαστική κρίνεται και η συνδρομή των εφαρμογών m-Tourism, μέσω των οποίων οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα επιλογής προσωποποιημένων προτάσεων, διαμόρφωσης των υπηρεσιών που θα λάβουν, αλλά και άμεσης επικοινωνίας με τους υπαλλήλους του καταλύματος ή μέσω chatbot (Buhalis et al., 2020). Όλα αυτά, προσθέτουν αξία στον πελάτη και βελτιώνουν την εικόνα της επιχείρησης.

▪ **Ψηφιοποίηση Εσωτερικών Λειτουργιών**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί πάνω απ' όλα εσωτερικές μεταβολές και νοοτροπία αλλαγής απ' όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Η ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών στα τουριστικά καταλύματα, όπως συστήματα διαχείρισης κρατήσεων (PMS), τα οποία συμβάλλουν στη διαχείριση των δωματίων, των κρατήσεων και των πληρωμών, αυτοματοποιημένων τρόπων check-in και check-out και εφαρμογών διαχείρισης αποθεμάτων, όχι μόνο δίνουν τη λύση στην εξοικονόμηση χρόνου και λειτουργικών εξόδων, αλλά και στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Επιπλέον, οι τεχνολογίες IoT (Internet of Things) δημιουργούν τις προϋποθέσεις για καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων,

ευκολότερο συντονισμό του προσωπικού και ταχύτερη λήψη αποφάσεων. (Law et al., 2018).

▪ **Στρατηγική Βιωσιμότητας και Κοινωνικής Ευθύνης**

Καθώς οι σύγχρονοι τουρίστες αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη ενσυναίσθηση για τις αρχές του ESG (Environmental, Social, Governance), οι ίδιες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να συμβαδίζουν μαζί τους και να τις ενσωματώνουν στις στρατηγικές τους. Η νοοτροπία της αειφόρας και της οικολογικής ευαισθησίας λοιπόν, έχει πλέον εισχωρήσει και στον επιχειρηματικό κόσμο, ο οποίος επενδύει σε πράσινες πρακτικές, όπως ο περιορισμός των αποβλήτων, η ενσωμάτωση φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων, η εφαρμογή ενεργειακά αποδοτικής τεχνολογίας, η παροχή οικολογικών υπηρεσιών διαμονής και βιώσιμων δραστηριοτήτων, για να μειώσουν με τη σειρά τους, το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα. Οι στρατηγικές αυτές, ευθυγραμμίζονται με τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές αξίες της αγοράς, ενισχύοντας την εικόνα και φήμη των καταλυμάτων, καθιστώντας τα πιο ελκυστικά και συμβάλλοντας στη μακροπρόθεσμη αειφορία του τουριστικού τομέα, (Jones et al., 2016).

▪ **Στρατηγική Συνεργασιών και Τεχνολογικών Συμμαχιών**

Η ύπαρξη ισχυρών συμμάχων και συνεργατών σε ένα τόσο αμφίβολο περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιούνται τα τουριστικά καταλύματα, είναι το κλειδί για να καταφέρουν αυτά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που το συνοδεύουν και να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Η πρόσβαση σε προηγμένες τεχνολογικά λύσεις και σε εξειδικευμένη τεχνογνωσία, μπορεί να εξασφαλιστεί από εξωτερικές συνεργασίες με τεχνολογικές επιχειρήσεις. Η σύναψη ακόμα, επαγγελματικών σχέσεων με τουριστικά πρακτορεία και με πλατφόρμες διαδικτυακών κρατήσεων, παρέχει μια πληθώρα ευκαιριών για τα καταλύματα, από την ενίσχυση της ψηφιακής τους προβολής σε διεθνείς αγορές και την επέκταση του πελατολογίου τους, μέχρι την εξασφάλιση αξίας για τους πελάτες τους μέσω της προώθησης εξατομικευμένων και διαφοροποιημένων πακέτων και προσφορών (Köseoglu et al., 2019).

3.4 Τα Μέσα Ανταγωνιστικότητας στα Τουριστικά Καταλύματα μετά τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει μεταβάλει το στρατηγικό μάντζμεντ των τουριστικών επιχειρήσεων, καθώς οι τελευταίες, έχουν κατανοήσει ότι η καινοτομία και η διαφοροποίηση των υπηρεσιών τους είναι επιβεβλημένη, ώστε να διατηρήσουν τη φήμη τους και να σταθούν ανταγωνιστικές σε μακροχρόνια βάση. Η ενσωμάτωση των μορφών του ψηφιακού μετασχηματισμού τόσο σε επίπεδο εσωτερικής λειτουργίας και οργάνωσης, όσο και σε επίπεδο εξωτερικής δράσης, έχει δημιουργήσει νέα μέσα ανταγωνισμού για τις επιχειρήσεις, εντελώς διαφορετικά από αυτά που υπήρχαν παλαιότερα, αλλά και υψηλές προσδοκίες από τους τουρίστες, οι οποίοι έχουν τον πρώτο και κύριο λόγο. Στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου λοιπόν, θα παρουσιαστούν μερικά παραδείγματα από τα μέσα που υιοθετούν τα σύγχρονα τουριστικά καταλύματα για να ανταγωνιστούν και να επιβιώσουν, βασισμένα στις στρατηγικές που αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 3.3. Πιο συγκεκριμένα,

▪ Εγκατάσταση Καινοτόμων Τεχνολογιών

Η υιοθέτηση των μορφών του ψηφιακού μετασχηματισμού, όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Intelligence - AI), τα Μεγάλα Δεδομένα (Big Data), το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things-IoT), η Επαυξημένη και Εικονική Πραγματικότητα (AR & VR) κτλ. από τα τουριστικά καταλύματα, έχει απογειώσει τον τρόπο λειτουργίας τους και έχει διαμορφώσει επαναστατικές υπηρεσίες για μια ξεχωριστή εμπειρία διαμονής των πελατών τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, αποτελούν τα «έξυπνα» δωμάτια, που ενσωματώνουν «έξυπνες» τεχνολογίες, όπως ρομποτικούς βοηθούς για τον καθαρισμό των δωματίων ή την παράδοση τροφίμων, αισθητήρες και συστήματα με φωνητικούς βοηθούς που προσαρμόζουν αυτόματα τον φωτισμό, τη θερμοκρασία, τον κλιματισμό κλπ., με βάση τη προτίμηση των τουριστών, προσφέροντάς τους άνεση και μειώνοντας ταυτόχρονα, το κόστος λειτουργίας τους (Gretzel et al., 2020).

Η εναρμόνιση με τις περιβαλλοντικές ανησυχίες των πελατών πραγματοποιείται από τα καταλύματα εκείνα, που φροντίζουν να περιορίσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα, τόσο με συστήματα διαχείρισης αποβλήτων και εξοικονόμησης ενέργειας, όσο και με την ψηφιοποίηση των συναλλαγών και δραστηριοτήτων τους (πχ. ψηφιακά

check-in για τη μείωση χαρτιού). Όλα αυτά, περιορίζουν το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης, ενώ αναδεικνύουν την οικολογική της πλευρά, ενισχύοντας τη φήμη της για τις βιώσιμες πρακτικές που εφαρμόζει (Jones et al., 2016). Επιπλέον, η ανάπτυξη ασφαλών ψηφιακών συστημάτων πληρωμής (Digital Payments), όπως οι πιστωτικές/χρεωστικές κάρτες, τα ηλεκτρονικά πορτοφόλια (π.χ. PayPal, Google Pay), κρυπτονομίσματα και οι ανέπαφες συναλλαγές, προσφέρουν ευελιξία στις μεθόδους πληρωμής, γεγονός που διευκολύνει την κράτηση, ακόμα και από πελάτες του εξωτερικού. Η χρήση αλγορίθμων και συστημάτων Revenue Management Systems ακόμα, συμβάλλουν σε μια δυναμική τιμολόγηση (Dynamic Pricing), καθώς επιτρέπουν στα καταλύματα να προσαρμόζουν τις τιμές τους και να δημιουργούν προσφορές ανάλογα με τη ζήτηση, την τάση της αγοράς και τη διαθεσιμότητα τους.

Η δυνατότητα επιπρόσθετα, εικονικής περιήγησης στις εγκαταστάσεις του καταλύματος μέσω του Διαδικτύου ή κάποιας εφαρμογής για κινητά (Mobile app) ή κάποιας εύχρηστης ιστοσελίδας, αυτοματοποιημένου check in μέσω ενός smartphone ή ενός smartwatch και ένταξης chatbot ή άλλων συστημάτων αυτοματοποιημένης εξυπηρέτησης, που απαντούν σε ερωτήματα πελατών ή προσφέρουν προτάσεις ανά πάσα στιγμή, προσδίδει νέο διάσταση στη σύγχρονη εμπειρία κράτησης αλλά και διαμονής.

Τέλος, η προσφορά κινήτρων δέσμευσης με το κατάλυμα, δημιουργεί ισχυρή πιστότητα στους πελάτες. Μέσα από την παροχή προνομίων ή πόντων (Loyalty Programs) δηλαδή, όπως είναι το Hilton Honors, που μπορούν να συγκεντρώσουν οι πελάτες και να τα εξαργυρώσουν σε επόμενη διαμονή τους με δωρεάν διανυκτερεύσεις, αναβάθμιση δωματίου, πτήσεις ή ακόμα και τουριστικές δραστηριότητες, δημιουργούνται σταθερές και πιστές σχέσεις, ενώ αυξάνονται τα switching costs, γεγονός που καθιστά δύσκολη την επιλογή των ανταγωνιστικών ξενοδοχείων, λόγω φόβου πιθανής απώλειας των προνομίων που έχουν αποκτηθεί (Kim et al., 2021).

▪ **Ενίσχυση Ψηφιακής Παρουσίας και Προβολής**

Τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης συνιστούν πλέον τον σημαντικότερο τρόπο προβολής και προώθησης των επιχειρήσεων, γι' αυτό και τα περισσότερα καταλύματα πασχίζουν να εστιάσουν στη διαχείριση της εικόνας τους που παρουσιάζεται σ' αυτά. Τα social media προσελκύουν πελάτες από διάφορα σημεία της γης και καθιστούν τα καταλύματα

πιο εύκολα προσβάσιμα, αφού πλέον υπάρχει σφαιρική πληροφόρηση για τις υπηρεσίες που αυτά προσφέρουν, αλλά και για τη φήμη που αυτά δημιουργούν σε πλατφόρμες κριτικών, όπως το TripAdvisor, το Google Reviews, η Booking.com κλπ. Για τον λόγο αυτό, τα καταλύματα ακολουθούν μια πολυκαναλική στρατηγική, η οποία στηρίζεται στη συνεργασία τους με πολλά OTAs και ιστοσελίδες κρατήσεων, με σκοπό να αποκτήσουν πρόσβαση σε όσο γίνεται μεγαλύτερο κοινό και να πολλαπλασιάσουν τις κρατήσεις τους. Ταυτόχρονα, η επιθυμία τους να επεκτείνουν τη φήμη και την αναγνωρισιμότητά τους, τα οδηγεί σε διαφημιστικές εκστρατείες με influencers, οι οποίοι παρουσιάζουν τη δική τους εμπειρία με τα καταλύματα, σε μια προσπάθεια να ενθαρρύνουν το κοινό τους να τα επιλέξει. Η άμεση επικοινωνία παράλληλα, που επιτυγχάνεται με τους πελάτες μέσω των social media ενισχύει την πελατειακή εμπιστοσύνη και κατ' επέκταση, βελτιώνει την εικόνα του καταλύματος στην αγορά. Τέλος, πολλά είναι τα καταλύματα που εστιάζουν να ανταποκριθούν άμεσα σε οποιουδήποτε είδους κριτική, είτε θετική είτε αρνητική, με σκοπό να αλληλεπιδράσουν με τον κόσμο, τονίζοντάς του τη συνεχή τους παρουσία και προθυμία εύρεσης λύσεων σε πιθανά προβλήματα, αλλά κυρίως να διατηρήσουν την καλή τους φήμη (Köseoglu et al., 2019).

▪ Συνεχής Κατάρτιση του Προσωπικού

Όσο πιο καταρτισμένο είναι το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, τόσο πιο ποιοτική εμπειρία εξυπηρέτησης θα βιώσει ο πελάτης. Με την εκπαίδευση του προσωπικού τους, τα καταλύματα αποδέχονται την ιδιαίτερη συμβολή της στην ανταγωνιστικότητά τους, αλλά και στην γενικότερη λειτουργία τους. Διαδικτυακές εκπαιδευτικές πλατφόρμες και σεμινάρια για την ορθή χρήση των CRM συστημάτων και άλλων τεχνολογιών, για τη διαχείριση των ψηφιακών κρατήσεων κτλ., πραγματοποιούνται με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης, την αύξηση της παραγωγικότητας και τη διασφάλιση συνεχούς ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς (Fitzgerald et al., 2014). Η βαθιά κατανόηση από τους εργαζομένους, της συμπεριφοράς και των προτιμήσεων των αγοραστών, από στοιχεία που αντλούνται από το ιστορικό κράτησής με τη βοήθεια CRM εργαλείων, οδηγεί τα καταλύματα στην υιοθέτηση προσωποποιημένων προσφορών και ειδικών εκπτώσεων, που θα ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση και την εικόνα τους στην αγορά (Tussyadiah et al., 2017).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. Aall, C. (2014). Sustainable Tourism in Practice: Promoting or Perverting the Quest for a Sustainable Tourism Development? *Tourism Review*, 69(1), 3-9.
2. Guttentag, D. (2019). Progress on Airbnb: A literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(1), 75-94.
3. Menezes, V., Vieira, P., & Morosini, R. (2020). The Evolution of Accommodation Typologies and Their Impact on Hospitality Industry. *Hospitality Management and Organization*, 12(3), 48-62.
4. Holmgren, J., & Kabir, N. (2019). Traditional versus Peer-to-Peer Accommodation in Hospitality Services. *Tourism Economics*, 25(4), 559-574.
5. Yeoman, I. (2016). *The Future of Luxury Tourism: Scenarios of change*. Goodfellow Publishers.
6. Yeoman, I., & McMahon-Beattie, U. (2011). "Revenue Management: A Practical Pricing Perspective." Palgrave Macmillan.
7. Hecht, J.-A., & Martin, D. (2006). Backpacking and Hostelling. In *Encyclopedia of Tourism*. Springer.
8. UNWTO (2021). *Hotel Classification Systems: Guidelines and Best Practices*. United Nations World Tourism Organization.
9. Brooker, E., & Joppe, M. (2013). Trends in camping and glamping tourism. *Tourism Recreation Research*, 38(2), 173-185.
10. Wearing, S., & Neil, J. (2009). *Ecotourism: Impacts, Potentials and Possibilities?* 2nd Edition. Routledge.
11. Aggett, M. (2007). What has influenced growth in the UK's boutique hotel sector? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), 169-177, 19(6), 538-547.
12. Berezan, O., Raab, C., Yoo, M., & Love, C. (2013). The effectiveness of environmental management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 91-100.
13. Sigala, M. (2020). Digital Transformation in the Tourism and Hospitality Industry. *Tourism Management*, 75, 78, 276-289.
14. Chung, N., & Lee, H. (2018). A study on the smart hotel's technological innovations. *Tourism Management*, 68, 239-248.

15. Pine, R. (2019). Service innovation in the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100579.
16. World Health Organization (2020). COVID-19: Health and safety protocols in tourism. World Health Organization.
17. Díaz, C. D., & González, A. F. (2019). The accessibility of tourist accommodations: A comparison of destinations in Spain. *Journal of Tourism Research*, 24(2), 111-125.
18. Sigala, M. (2020). Social media and customer engagement in the tourism and hospitality industry. *Tourism Management*, 75, 405-414.
19. Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: The role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351.
20. Pearce, P. L. (2005). Tourist behaviour: Themes and conceptual schemes. *Annals of Tourism Research*, 32(2), 427-439.
21. Sofield, T. (2006). *Tourism and development in the developing world*. Routledge.
22. Enz, C. A. (2010). *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*. Wiley.
23. Lüch, M. (2011). *Tourism and hospitality*. Routledge.
24. Richards, G., & Wilson, J. (2007). *Tourism, Creativity and Development*. Routledge.
25. Jiang, Y., Ritchie, J. R., & Zhang, Z. (2017). A conceptual framework for understanding the relationship between customer satisfaction and customer loyalty in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 79-89.
26. Smith, M., & Jepson, D. (2017). *Health, Tourism and Hospitality: Spas, Wellness and Medical Travel*. Routledge.
27. O'Neill, J. W., & Carlbäck, M. (2011). Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 505-509.
28. Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563-582.

29. Buhalis, D., Sthapit, E., & Astina, N. (2020). Smart tourism design and personalized experiences through AI. *Journal of Destination Marketing & Management*, 15, 100383.
30. Morosan, C., & DeFranco, A. L. (2016). Co-creating hotel guest experiences with smart room devices. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 32–41.
31. Köseoglu, M. A., Sehitoglu, Y., & Parnell, J. A. (2019). Competitive dynamics in the hospitality and tourism industry. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100553.
32. Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2016). Sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 742–761.
33. Law, R., Leung, D., & Buhalis, D. (2018). The impact of ICT on hotel operations. *Tourism Management*, 69, 365–378.
34. Tussyadiah, I. P., Zach, F. J., & Wang, J. (2017). Wearable technology and the innovation of experience. *Tourism Management*, 62, 249–260.
35. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00430-3>
36. <https://doi.org/10.1177/0047287519883042>
37. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing Digital Technology. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1–12.
38. Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: A case study in the hospitality industry. *Electronic Markets*, 25(3), 243–254.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Η Μεθοδολογία της Έρευνας

Για τη συγκεκριμένη εργασία, επιλέχθηκε η βιβλιογραφική έρευνα αντί της πρωτογενούς, καθώς παρέχει τη δυνατότητα ανάλυσης και σύγκρισης πολλών μελετών και δεδομένων που έχουν ήδη δημοσιευθεί. Η μέθοδος αυτή, προσφέρει μια πιο ακέραια εικόνα του θέματος, διότι συλλέγονται πληροφορίες από διάφορες πηγές και ποικίλες προσεγγίσεις. Η διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας, απαιτεί σημαντικό χρόνο και πόρους για τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων, ενώ η βιβλιογραφική ανασκόπηση μπορεί να ολοκληρωθεί πιο γρήγορα και με λιγότερο κόστος, καθώς βασίζεται σε πηγές και αναλύσεις που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί (Wenxuan, 2021).

Οι υφιστάμενες μελέτες και έρευνες, έχουν υποβληθεί σε ελέγχους και αξιολογήσεις, γεγονός που ενισχύει την αξιοπιστία των δεδομένων που εκείνες περιέχουν. Αυτό μας επιτρέπει, τη μελέτη και εκμετάλλευση τέτοιων πηγών για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση, οδηγεί σε μια συστηματική και δομημένη προσέγγιση για την ανάλυση του θέματος, εντοπίζοντας κενά στη γνώση και προτείνοντας κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα. Επιπλέον, η εν λόγω μέθοδος μπορεί να προσαρμοστεί εύκολα σε νέες πληροφορίες και δεδομένα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της έρευνας, επιτρέποντας μια πιο δυναμική και ενημερωμένη προσέγγιση. Τα ανωτέρω επιχειρήματα, υποστηρίζουν την επιλογή της βιβλιογραφικής ανασκόπησης ως έναν αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο ανάλυσης των αλλαγών που επέφερε ο ψηφιακός μετασχηματισμός στη στρατηγική της εταιρείας Hilton (Bearman & Dawson, 2013).

Πιο αναλυτικά, στην περίπτωση της Hilton, ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει συνδράμει καθοριστικά στη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής της. Η Hilton έχει επενδύσει σε τεχνολογίες, όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη, οι εφαρμογές για κινητά τηλέφωνα, τα Μεγάλα Δεδομένα και η Επαυξημένη Πραγματικότητα, για να βελτιώσει τις λειτουργίες της και την εμπειρία των πελατών της. Μέσα από τη συνεργασία της επίσης με εταιρείες, όπως η Credera και η NTT DATA, η Hilton έχει αναπτύξει καινοτόμες στρατηγικές, για να παραμένει ανταγωνιστική στην αγορά (credera, 2024).

Η ψηφιακή στρατηγική της περιλαμβάνει συγκεκριμένα, τη χρήση προηγμένων συστημάτων IoT για τη βελτίωση της βιωσιμότητας της, την ανάπτυξη εφαρμογών για την αλληλεπίδραση με τους πελάτες της, αλλά και την εφαρμογή εργαλείων ανάλυσης δεδομένων για τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών της. Οι τεχνολογίες αυτές, έχουν επιτρέψει στην εταιρεία, να προσφέρει προσωποποιημένες και πιο αποδοτικές υπηρεσίες, οι οποίες ενισχύουν την ικανοποίηση των πελατών και συνάμα αυξάνουν τα έσοδα της (nttdata, 2024). Η βιβλιογραφική ανασκόπηση λοιπόν, μας διευκολύνει να αναλύσουμε τις στρατηγικές της Hilton και να τις αξιολογήσουμε ως προς την αποτελεσματικότητά τους, διαμορφώνοντας έτσι, μια ολοκληρωμένη εικόνα για την επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού σε εκείνη και κατ' επέκταση στα τουριστικά καταλύματα.

4.2 Ο Σκοπός της Έρευνας

Ο απώτερος σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι να εξετάσει την επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στη στρατηγική των τουριστικών καταλυμάτων, δια μέσου της εταιρείας Hilton, δίνοντας έμφαση στον τρόπο με τον οποίο οι ψηφιακές τεχνολογίες επηρεάζουν τις στρατηγικές τους αποφάσεις και τη συνολική τους επιχειρησιακή λειτουργία. Μέσω της έρευνας γνωστοποιείται η σπουδαιότητα και η επικαιρότητα του θέματος, ενώ τονίζεται παράλληλα, ο καταλυτικός ρόλος του ψηφιακού μετασχηματισμού στις διαδικασίες, την καινοτομία, την επίδοση και βιωσιμότητα των τουριστικών καταλυμάτων.

Για τον σκοπό αυτόν, η εργασία επιδιώκει να αναλύσει πώς η Hilton έχει υιοθετήσει και ενσωματώσει ψηφιακές τεχνολογίες, όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη, οι εφαρμογές για κινητά, τα Big Data και η Επαυξημένη Πραγματικότητα, για να βελτιώσει τις λειτουργίες της και την εμπειρία των πελατών της. Μέσω της διερεύνησης αυτής της επιχείρησης, στόχος της εργασίας είναι η κατανόηση των στρατηγικών που εκείνη ακολούθησε, για να προσφέρει καινοτόμες υπηρεσίες και να παραμείνει ανταγωνιστική στην αγορά, καθώς και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους στην πελατειακή ικανοποίηση και τα έσοδά της. Στο πλαίσιο αυτό, θα μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο η Hilton μετέβαλε τις στρατηγικές που ακολουθούσε, προκειμένου να ανταποκριθούν ώστε να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις, αλλά και τις ευκαιρίες που προκύπτουν αναδύθηκαν από την υιοθέτηση και ενσωμάτωση των ψηφιακών

τεχνολογιών, καθώς και πώς η αποστολή της προσαρμόστηκε στις επιχειρηματικές της αποφάσεις. Έναν επιπρόσθετο στόχο της εργασίας αποτελεί, η ανάλυση των βέλτιστων πρακτικών ψηφιακού μετασχηματισμού που η Hilton εφάρμοσε, εξετάζοντας τις προβάλλοντας παραδείγματα που δηλώνουν την συνεισφορά του στην καθημερινή της λειτουργία.

Με αυτόν τον τρόπο, έσα από αυτή τη διαδικασία, η έρευνα φιλοδοξεί να συμβάλει ουσιαστικά στη θεωρητική κατανόηση του ρόλου του ψηφιακού μετασχηματισμού στον κλάδο της φιλοξενίας, παρέχοντας προσφέροντας γνώσεις που θα είναι χρήσιμες αποβούν ωφέλιμες, τόσο για τους ακαδημαϊκούς, όσο και για τους επαγγελματίες του κλάδου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. Wenxuan. (2021). Marketing strategies in the post-COVID-19 era. *Journal of Marketing Research*, 3(58), 345–367.
2. Bearman, M., & Dawson, P. (2013). Qualitative synthesis and systematic review in health professions education. *Medical Education*, 47(3), 252–260.
3. <https://www.credera.com/en-us/case-studies/hilton-digital-transformation>
4. <https://us.nttdata.com/en/case-studies/hilton-client-story>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ HILTON

Η στρατηγική της Hilton έχει επηρεαστεί σημαντικά από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες κατά τη διάρκεια των ετών, οι οποίοι έχουν διαμορφώσει την πορεία και την ανάπτυξή της. Ένας από τους κύριους παράγοντες είναι οι πολιτικές και οικονομικές συνθήκες στις χώρες όπου δραστηριοποιείται. Οι αλλαγές στη νομοθεσία, οι φορολογικές πολιτικές και οι οικονομικές κρίσεις έχουν αναγκάσει την εταιρεία να προσαρμόσει τις στρατηγικές της για να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά της. Για παράδειγμα, η πανδημία COVID-19 οδήγησε σε σημαντική μείωση της ζήτησης για ταξίδια και διαμονή, αναγκάζοντας τη Hilton να εφαρμόσει μέτρα μείωσης κόστους και να επενδύσει σε τεχνολογίες που διευκολύνουν την προσωπική επαφή, χωρίς ωστόσο δια ζώσης επαφή (Zeng, 2021).

Οι κοινωνικοί παράγοντες έχουν επίσης, παίξει κομβικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής της Hilton. Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, όπως η αυξημένη ζήτηση για βιώσιμες πρακτικές και η έμφαση στην εμπειρία του πελάτη, έχουν οδηγήσει την εταιρεία να υιοθετήσει πιο φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές και να βελτιώσει τις υπηρεσίες της. Η Hilton έχει επενδύσει σε πρωτοβουλίες βιωσιμότητας, όπως η μείωση των αποβλήτων και η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, για να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πελατών και να μειώσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα (Liu, 2022).

Η τεχνολογία αποτελεί έναν ακόμη καταλυτικό εξωτερικό παράγοντα, που έχει επηρεάσει τη στρατηγική της. Η ψηφιακή μεταμόρφωση έχει ωθήσει την εταιρεία να επενδύσει σε νέες τεχνολογίες, όπως οι ψηφιακές πλατφόρμες κρατήσεων, οι εφαρμογές για κινητά και τα συστήματα αυτοματισμού δωματίων. Αυτές οι τεχνολογίες, έχουν βελτιώσει την εμπειρία των πελατών και την αποδοτικότητα των λειτουργιών της εταιρείας, επιτρέποντας στην Hilton να προσφέρει πιο εξατομικευμένες υπηρεσίες και να μειώσει το λειτουργικό της κόστος (Fachada, 2023).

Τέλος, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες έχουν επίσης επηρεάσει τη στρατηγική της Hilton σε μεγάλο βαθμό. Οι φυσικές καταστροφές, όπως οι τυφώνες και οι πυρκαγιές, έχουν αναγκάσει την εταιρεία να αναπτύξει στρατηγικές ανθεκτικότητας και διαχείρισης

κινδύνων. Η Hilton έχει επενδύσει σε μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης καταστροφών για να προστατεύσει τις εγκαταστάσεις και τους πελάτες της από απρόβλεπτα γεγονότα (thestrategystory, 2023).

Στις παρακάτω ενότητες επομένως, θα ακολουθήσει μια εκτενής ανάλυση του κλάδου της φιλοξενίας παγκοσμίως και των παραγόντων που τον έχουν επηρεάσει. Θα πραγματοποιηθεί επιπλέον με αναλυτική προσέγγιση, η επισκόπηση της εταιρείας, των οικονομικών μεγεθών της, καθώς και της στρατηγικής και της αποστολής της, με παράλληλα, εκτενή αναφορά στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Hilton και ανάλυση SWOT πριν και μετά από αυτόν.

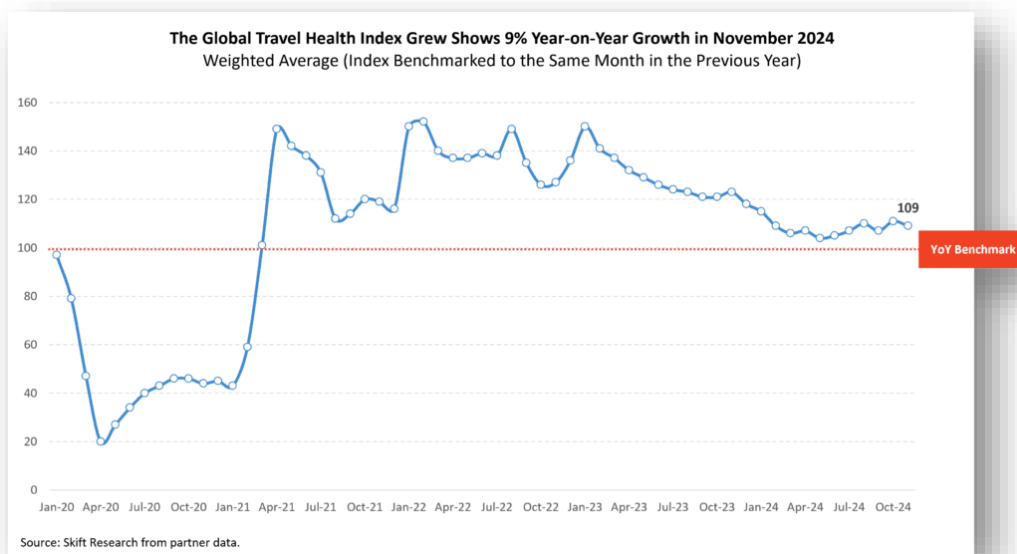
5.1 Ο Κλάδος της Φιλοξενίας (Εξωτερικό Περιβάλλον)

Η βιομηχανία της φιλοξενίας έχει γνωρίσει σημαντικές αλλαγές και εξελίξεις από το 2019 μέχρι σήμερα, με την πανδημία COVID-19 να αποτελεί μία από τις πιο καθοριστικές. Το 2019, ο τουριστικός κλάδος αντιπροσώπευε περίπου το 10% του παγκόσμιου ΑΕΠ και απασχολούσε περίπου έναν στους δέκα ανθρώπους παγκοσμίως (Christiansen, 2023). Ωστόσο, η πανδημία COVID-19 το 2020 προκάλεσε τεράστιες αναταράξεις στη βιομηχανία της φιλοξενίας και του τουρισμού. Οι περιορισμοί στα ταξίδια και τα lockdowns οδήγησαν σε δραματική μείωση της ζήτησης, με αποτέλεσμα την απώλεια περίπου 935 δισεκατομμυρίων δολαρίων και την απώλεια πάνω από 120 εκατομμυρίων θέσεων εργασίας παγκοσμίως (Christiansen, 2023).

Παρά τις δυσκολίες, η βιομηχανία της φιλοξενίας άρχισε να ανακάμπτει το 2022, με την πλήρη επαναλειτουργία των συνόρων και την επανέναρξη του διεθνούς τουρισμού σε πολλές χώρες. Ο αριθμός των διεθνών τουριστών αυξήθηκε κατά 130% τον Ιανουάριο του 2022 σε σύγκριση με τον Ιανουάριο του 2021. Η ανάκαμψη αυτή συνεχίστηκε το 2023, με την αγορά των ξενοδοχείων και των θέρετρων να φτάνει τα 1.5 τρισεκατομμύρια δολάρια (Turton, 2024).

Σύμφωνα με τον Δείκτη Υγείας Ταξιδιών της Skift, ο τομέας της φιλοξενίας έχει επιτέλους ξεπεράσει τις αρνητικές συνέπειες της πανδημίας. Ο δείκτης της Skift για τον Οκτώβριο του 2024 ξεπέρασε τα επίπεδα του 2019 και από τότε κινείται σε έναν πιο μέτριο αλλά βιώσιμο ρυθμό ανάπτυξης. Κατά μέσο όρο, τα παγκόσμια ταξίδια

αυξήθηκαν κατά 9% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος (Zanpure, 2025). Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται η πορεία του Δείκτη Υγείας Ταξιδιών της Skift (Global Travel Health Index) ως εξής:



ΕΙΚΟΝΑ 3: Δείκτης Υγείας Ταξιδιών της Skift

Πηγή: Skift, 2025

Η πανδημία επέφερε ακόμα, κρίσιμες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των ξενοδοχείων. Ειδικότερα, πολλά ξενοδοχεία διαφοροποίησαν τις πηγές εσόδων τους και εισήγαγαν νέες υπηρεσίες, όπως η ανάπτυξη ακινήτων, οι χώροι συνεργασίας (coworking) και οι εγκαταστάσεις ευεξίας ανοιχτές στο κοινό. Η επιχειρηματική ταξιδιωτική δραστηριότητα άλλαξε επίσης, με τους εταιρικούς ταξιδιώτες να προτιμούν πλέον μακροχρόνιες διαμονές και χώρους συνεργασίας αντί για σύντομες επαγγελματικές συναντήσεις (Zanpure, 2025).

Η βιωσιμότητα αποτελεί επιπλέον, καίριο ζήτημα στη βιομηχανία της φιλοξενίας. Οι νέοι ταξιδιώτες προτιμούν επιχειρήσεις που υιοθετούν και προωθούν βιώσιμες πρακτικές. Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας επενδύουν σε πράσινες πρωτοβουλίες και προσπαθούν να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα (Skift Travel Health Index, 2025)

Επιπρόσθετα, οι τεχνολογικές εξελίξεις και αλλαγές έχουν σταθεί καθοριστικές για ολόκληρο τον κλάδο της φιλοξενίας, επηρεάζοντας κάθε πτυχή της λειτουργίας των

ξενοδοχείων και της εμπειρίας των πελατών. Οι επενδύσεις σε τεχνολογικές λύσεις, όπως οι ψηφιακές πλατφόρμες κρατήσεων και οι εφαρμογές για κινητά, έχουν αυξηθεί σημαντικά, διευκολύνοντας την εμπειρία των πελατών και βελτιώνοντας την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων (AdminTHDM, 2023). Μία από τις πιο σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις είναι η δυνατότητα των πελατών να κάνουν κρατήσεις, αλλά και να πραγματοποιούν το check-in και το check-out μέσω των κινητών συσκευών. Αυτό όχι μόνο προσφέρει ευκολία στους πελάτες, αλλά μειώνει και τον φόρτο εργασίας για το προσωπικό των ξενοδοχείων. Επιπλέον, η τεχνολογία κλειδώματος χωρίς κλειδί επιτρέπει στους πελάτες να χρησιμοποιούν τα κινητά τους τηλέφωνα για να ξεκλειδώσουν τα δωμάτιά τους, βελτιώνοντας την ασφάλεια και την άνεση των επιχειρήσεων (AdminTHDM, 2023). Η αυτοματοποίηση των δωματίων, είναι μια ακόμη τεχνολογία που κερδίζει έδαφος στη βιομηχανία της φιλοξενίας. Οι πελάτες μπορούν να ελέγξουν τις ρυθμίσεις του δωματίου τους, όπως τον φωτισμό και τη θερμοκρασία, χρησιμοποιώντας φωνητικές εντολές ή τις κινητές τους συσκευές. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, αυτό επιτρέπει στα ξενοδοχεία να προσφέρουν μια πιο εξατομικευμένη εμπειρία στους πελάτες τους.

Οι ψηφιακές μεταμορφώσεις των ξενοδοχείων περιλαμβάνουν επίσης, την υιοθέτηση τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη (AI) και τα chatbots. Τα chatbots μπορούν να παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελατών, απαντώντας σε ερωτήσεις και παρέχοντας προτάσεις. Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση δεδομένων πελατών, για την παροχή εξατομικευμένων προτάσεων, καθώς και για την αυτοματοποίηση λειτουργιών του ξενοδοχείου, όπως η καθαριότητα και η συντήρηση.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των ξενοδοχείων δεν περιορίζεται μόνο στις τεχνολογίες που αφορούν τους πελάτες, αλλά έχει συνάμα συνεισφέρει και στις εσωτερικές λειτουργίες τους. Τα αυτοματοποιημένα συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων και ενεργειακής απόδοσης για παράδειγμα, έχουν βελτιώσει την επίδοσή τους, μειώνοντας ταυτόχρονα το λειτουργικό τους κόστος. Επιπλέον, οι πλατφόρμες κρατήσεων και οι εφαρμογές για κινητά, έχουν διευκολύνει την επικοινωνία και την εξυπηρέτηση των πελατών, διαμορφώνοντας μια ευχάριστη εμπειρία γι' αυτούς και προσθέτοντας αξία στην υπηρεσία που αυτοί λαμβάνουν (Demand Hospitality, 2023).

Κρίσιμο είναι να σημειωθεί ότι η βιομηχανία της φιλοξενίας έχει γνωρίσει σημαντική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, με την Ασία να αναδεικνύεται ως η παγκόσμια δύναμη στον τομέα των ταξιδιών. Η αυξημένη ζήτηση για ταξίδια και η χαλάρωση των τουριστικών περιορισμών ήταν καίριοι παράγοντες συμβολής στην συνολική ανάπτυξη της παγκόσμιας ταξιδιωτικής βιομηχανίας. Παρόλο που όλες οι χώρες της Ασίας παρουσίασαν εμφανή ανάπτυξη σε σύγκριση με το 2023, η απόδοση των ταξιδιών στη Σιγκαπούρη ήταν αργή στην αρχή του έτους, αλλά ανέκαμψε στο δεύτερο μισό του 2024 (Korit, 2024).

Ένα ακόμη αξιοσημείωτο φαινόμενο, αποτελεί η άνοδος του "Live Tourism" (Ζωντανός Τουρισμός), με τις ζωντανές εκδηλώσεις να συνδράμουν καταλυτικά στην τουριστική βιομηχανία. Τέτοιες εκδηλώσεις συνιστούν για παράδειγμα, η περιοδεία "Eras" της Taylor Swift, το Καρναβάλι του Ρίο το 2024 και πολλά αθλητικά γεγονότα, όπως το Παγκόσμιο Κύπελλο Κρίκετ T20 στις ΗΠΑ. Το 2024 η Skift, παρείχε πληθώρα στοιχείων για να υποστηρίξει πως οι ζωντανές αυτές εκδηλώσεις θα αποτελέσουν από τις μεγαλύτερες τάσεις για το 2025, καθώς αναμένεται να αυξήσουν τη ζήτηση για ταξίδια και να ενισχύσουν τις τοπικές οικονομίες (Skift, 2025).

Το Ντουμπάι φιλοξένησε αρκετές εκδηλώσεις, όπως το Gulfood, το Παγκόσμιο Κύπελλο Ποδοσφαίρου Παραλίας FIFA 2024, το Πρωτάθλημα Τένις Duty-Free του Ντουμπάι 2024 και το Φεστιβάλ Untold Dubai τον Φεβρουάριο του 2024. Ως αποτέλεσμα, η απόδοση των ταξιδιών στα ΗΑΕ αυξήθηκε κατά 2% σε σύγκριση με τον Φεβρουάριο του 2023. Το Εμιράτο, πέτυχε πληρότητα 91%, σημειώνοντας αύξηση 3%, ενώ η μέση ημερήσια τιμή (ADR) αυξήθηκε κατά 9% σε σύγκριση με τον Φεβρουάριο του 2023. Η Ιαπωνία επίσης, σήμανε μεγάλη πρόοδο ως προς την απόδοση των ταξιδιών, εξαιτίας της αυξημένης ζήτησης που παρουσιάστηκε την περίοδο ανθοφορίας των κερασιών. Το Τόκιο, συγκεκριμένα, πέτυχε ρεκόρ απόδοσης ξενοδοχείων τον Μάιο του 2024, λόγω πολλών μουσικών εκδηλώσεων που πραγματοποιήθηκαν στο Tokyo Dome (Skift, 2025).

Ένας πρόσθετος παράγοντας επηρεασμού του κλάδου της φιλοξενίας, είναι η αγορά των βραχυχρόνιων ενοικιάσεων (Hall, 2025). Πιο συγκεκριμένα, η αγορά των βραχυπρόθεσμων μισθώσεων έχει σημάνει καίριες αλλαγές τα τελευταία χρόνια, με την πανδημία COVID-19 να επηρεάζει δραματικά τη ζήτηση και την προσφορά. Μετά από μια περίοδο ταχείας επέκτασης, η αγορά σταθεροποιείται, παρουσιάζοντας σημάδια

ανάκαμψης και ανάπτυξης. Το 2024 αποτέλεσε σημείο καμπής για την εν λόγω αγορά. Μετά από δύο χρόνια μείωσης της απόδοσης της σε επίπεδο μονάδων, η αγορά των ΗΠΑ σημείωσε σημαντική ανάκαμψη. Η αύξηση της προσφοράς, η οποία κορυφώθηκε στο 22.3% ετησίως το 2022, επιβραδύνθηκε σημαντικά στο 6.9% το 2024, λόγω των υψηλών επιτοκίων και των τιμών κατοικιών που περιόρισαν τις νέες καταχωρίσεις. Ταυτόχρονα, η ζήτηση αυξήθηκε κατά 7.0% ετησίως, τροφοδοτούμενη από το ενδιαφέρον των ταξιδιωτών και τη σταθεροποίηση της οικονομίας. Η παραπάνω ανάκαμψη, οδήγησε σε αύξηση της πληρότητας και των εσόδων ανά διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR) για πρώτη φορά από το 2021, βελτιώνοντας τις συνθήκες της αγοράς για τους διαχειριστές βραχυχρόνιων ενοικιάσεων. Η αγορά των βραχυχρόνιων ενοικιάσεων αναμένεται να συνεχίσει την ανοδική της πορεία το 2025, με σταδιακές βελτιώσεις στην πληρότητα και τα έσοδα της (airdna, 2025).

Στο πλαίσιο αυτό, χρειάζεται να τονιστεί ο ουσιαστικός ρόλος της τεχνολογίας στην ανάπτυξη της αγοράς των βραχυχρόνιων ενοικιάσεων. Οι ψηφιακές πλατφόρμες κρατήσεων και οι εφαρμογές για κινητά ειδικότερα, έχουν βελτιώσει την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων, διευκολύνοντας τους πελάτες τους και χαρίζοντας τους μια ξεχωριστή και αναβαθμισμένη εμπειρία ταξιδιού. Οι νέες τάσεις ταξιδιών, όπως το "bleisure" (συνδυασμός επαγγελματικών ταξιδιών και ταξιδιών αναψυχής), έχουν επίσης κερδίσει έδαφος, με το 32% των επαγγελματιών ταξιδιωτών να σχεδιάζουν να πραγματοποιήσουν ένα τέτοιο ταξίδι μέσα στους επόμενους 12 μήνες (airdna, 2025).

Συνοψίζοντας, ο κλάδος της φιλοξενίας έχει περάσει από σημαντικές προκλήσεις και αλλαγές από το 2019 μέχρι και σήμερα. Η πανδημία COVID-19, προκάλεσε μεγάλες αναταραχές, αλλά η ανθεκτικότητα και η προσαρμοστικότητα που η βιομηχανία υπέδειξε, τη βοήθησαν να ανακάμψει, αλλά κυρίως να εξελιχθεί, διαμορφώνοντας καινούργιες τάσεις και τεχνολογικές λύσεις. Η βιωσιμότητα και η τεχνολογία θα συνεχίσουν να διαμορφώνουν το μέλλον της βιομηχανίας, ενώ η ανάκαμψη και η ανάπτυξη αναμένεται να συνεχιστούν τα επόμενα χρόνια.

5.2 Επισκόπηση της Εταιρείας Hilton

Η εταιρεία Hilton Corporation ιδρύθηκε το 1919 από τον Conrad Hilton, με το πρώτο ξενοδοχείο να ανοίγει επίσημα το 1925 στο Ντάλας του Τέξας (stories.hilton, 2024).

Σήμερα, η Hilton Corporation αποτελείται από 24 διαφορετικά εμπορικά σήματα και διαχειρίζεται πάνω από 8.000 ιδιοκτησίες σε 138 χώρες και περιοχές (Lamo, 2019). Τα καταλύματα της περιλαμβάνουν πολυτελή, πλήρους εξυπηρέτησης ξενοδοχεία, όπως το Waldorf Astoria, μέχρι μεσαίας κατηγορίας, περιορισμένης εξυπηρέτησης ξενοδοχεία, όπως το Hampton by Hilton, αλλά και ιδιοκτησίες για παρατεταμένη διαμονή όπως το Homewood Suites by Hilton (Hilton, 2025).



EIKONA 4: Homewood Suites by Hilton

Πηγή: <https://www.hilton.com/en/hotels/mcofchw-homewood-suites-orlando/>, 2025

Παράλληλα, η Hilton έχει δημιουργήσει ένα πρόγραμμα ιδιοκτησίας διακοπών, το Hilton Grand Vacations, το οποίο περιλαμβάνει καταλύματα που προσφέρουν τις ανέσεις ενός σπιτιού, παρέχοντας συγχρόνως το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης της Hilton. Η εταιρεία διαθέτει σχεδόν 1.182.937 δωμάτια επισκεπτών και απασχολεί περισσότερους από 178.000 εργαζόμενους παγκοσμίως (Lamo, 2019).

Η Hilton έχει μια μακρά ιστορία καινοτομίας και ηγεσίας στον τομέα της φιλοξενίας. Το 1947, το Roosevelt Hilton στη Νέα Υόρκη έγινε το πρώτο ξενοδοχείο στον κόσμο που εγκατέστησε τηλεοράσεις στα δωμάτια των επισκεπτών.



ΕΙΚΟΝΑ 5: Roosevelt Hilton

Πηγή: <https://roosevelt-hotel-new-york.ibooked.nl>, 2024

Το 1948, η Hilton εισήγαγε το πρώτο σύστημα κρατήσεων πολλαπλών ξενοδοχείων, το Inter-Hilton Hotel Reservation System. Το 1954, ο Conrad Hilton αγόρασε το Statler Hotel για 111 εκατομμύρια δολάρια, το οποίο αποτέλεσε και τη μεγαλύτερη συμφωνία ακινήτων εκείνης της εποχής. Η Hilton, διατηρεί συνάμα και μια ισχυρή παρουσία στην αγορά κεφαλαίων. Από τον Ιανουάριο του 2025, η Hilton Worldwide έχει κεφαλαιοποίηση αγοράς 60,25 δισεκατομμυρίων δολαρίων (companiesmarketcap,2025) Η εν λόγω εταιρεία, έχει σημειώσει σημαντική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, με έσοδα που ανέρχονται σε 11,2 δισεκατομμύρια δολάρια το 2023.

Η Hilton συνεχίζει να επεκτείνεται και να καινοτομεί, προσφέροντας εξαιρετικές εμπειρίες φιλοξενίας σε όλο τον κόσμο. Με την αφοσίωσή της στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση, δεν είναι έκπληξη ότι η Hilton Corporation αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες, κορυφαίες και ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες φιλοξενίας στον κόσμο.

5.2.1 Οικονομικά Μεγέθη της Εταιρείας Hilton

Η Hilton έχει γνωρίσει σπουδαία ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση της το έτος 2023, η εταιρεία είχε καθαρά έσοδα 11,2 δισεκατομμύρια δολάρια, ενώ το 2024, η εταιρεία ανέφερε καθαρά έσοδα 1,151 δισεκατομμύρια δολάρια για το συγκεκριμένο έτος. Η εταιρεία έχει ακόμα, ένα ισχυρό χαρτοφυλάκιο με πάνω

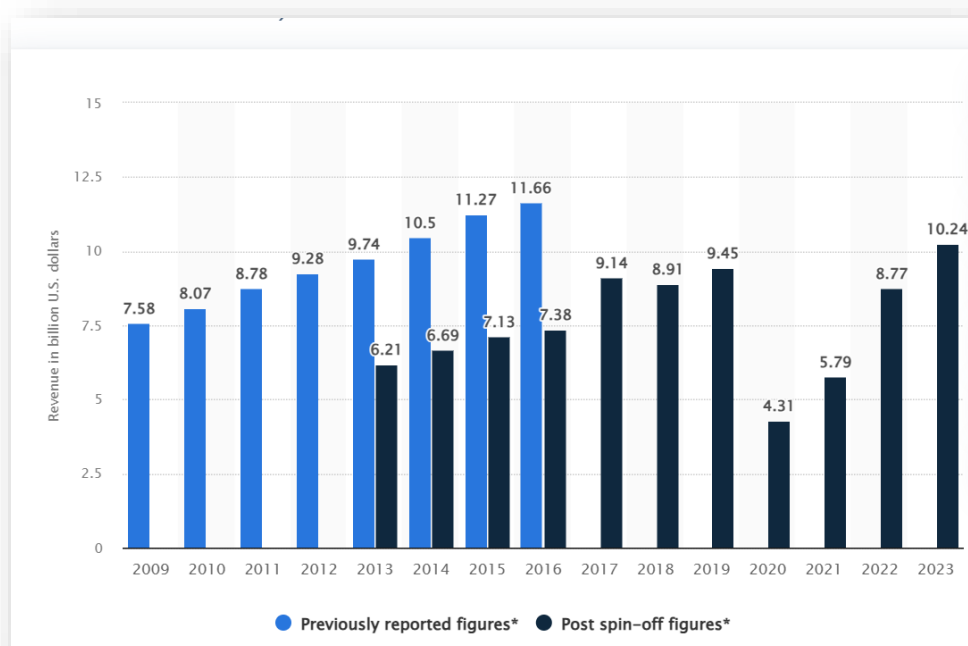
από 8.300 ιδιοκτησίες και περισσότερα από 1,25 εκατομμύρια δωμάτια σε 138 χώρες (Hilton, 2025). Η κεφαλαιοποίηση της Hilton ανέρχεται σε 60,25 δισεκατομμύρια δολάρια από τον Ιανουάριο του 2025, έχοντας ωστόσο μακροχρόνιο χρέος ύψους 10,3 δισεκατομμυρίων δολαρίων με μέσο επιτόκιο 4,89%. Το 2023, η επιχείρηση ενέκρινε την ανάπτυξη 33.800 νέων δωματίων, διαμορφώνοντας το συνολικό χαρτοφυλάκιο ανάπτυξης σε 462.400 δωμάτια.

Μια λεπτομερής ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών της εταιρείας για την περίοδο 2017-2021, δείχνει ότι η εταιρεία έχει βελτιώσει σημαντικά την ρευστότητά της και την αποδοτικότητα των περιουσιακών της στοιχείων. Οι δείκτες ρευστότητας, μόχλευσης, διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων και αποδοτικότητας, αποδεικνύουν ότι η Hilton βρίσκεται σε καλή οικονομική κατάσταση και έχει προοπτικές για περαιτέρω ανάπτυξη (Alameri, et al., 2021).

Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι η πανδημία COVID-19 είχε σημαντική επίδραση στον τομέα της φιλοξενίας, και η Hilton δεν αποτέλεσε εξαίρεση. Παρά τις προκλήσεις, η εταιρεία κατάφερε να διατηρήσει την οικονομική της σταθερότητα και να ανακάμψει γρήγορα. Οι στρατηγικές που υιοθέτησε η Hilton για την αντιμετώπιση της κρίσης που δημιουργήθηκε, περιλάμβαναν την ενίσχυση των πρωτοκόλλων υγιεινής και την προσαρμογή των υπηρεσιών της στις νέες συνθήκες. Πιο συγκεκριμένα, το 2020, η Hilton ανέφερε καθαρή ζημία 720 εκατομμυρίων δολαρίων για το έτος, με αρνητικά κέρδη ανά μετοχή (EPS) -2,56 δολάρια (Slattery, Hilton Reports Fourth Quarter and Full Year Results, 2021). Το προσαρμοσμένο EBITDA για το έτος ήταν 842 εκατομμύρια δολάρια, σημειώνοντας σημαντική μείωση σε σύγκριση με τα προηγούμενα έτη. Η μείωση αυτή, οφείλεται κυρίως στη δραματική πτώση της πληρότητας των ξενοδοχείων της εταιρείας και των εσόδων ανά διαθέσιμο δωμάτιο, που μειώθηκαν κατά 56,7% σε σύγκριση με το 2019 (Slattery, Hilton Reports Fourth Quarter and Full Year Results, 2021).

Παρά τις προκλήσεις ωστόσο, η Hilton κατάφερε να διατηρήσει την ανάπτυξή της, εγκρίνοντας την επέκταση 18.700 καινούργιων δωματίων κατά το τρίτο τρίμηνο του 2020, διαμορφώνοντας το συνολικό χαρτοφυλάκιο ανάπτυξης της σε 397.000 δωμάτια. Επιπλέον, η Hilton άνοιξε 22.900 δωμάτια το τέταρτο τρίμηνο του 2020, φτάνοντας το ορόσημο του ενός εκατομμυρίου δωματίων στο σύστημά της. Το 2021, η εταιρεία ανέφερε καθαρά έσοδα 407 εκατομμύρια δολάρια για το έτος, με EPS 1,46 δολάρια. Το

προσαρμοσμένο EBITDA για το έτος ήταν 1,629 δισεκατομμύρια δολάρια, σημειώνοντας σημαντική βελτίωση σε σύγκριση με το 2020. Η παραπάνω αύξηση, οφείλεται στην ανάκαμψη της ταξιδιωτικής ζήτησης και την επαναλειτουργία των ξενοδοχείων που είχαν κλείσει εξαιτίας της πανδημίας (Slattery, Hilton Reports Fourth Quarter and Full Year Results, 2022). Επιπλέον, όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα, τα έσοδα της Hilton για το έτος 2023 έφτασαν τα 10,24 δισεκατομμύρια δολάρια:



ΕΙΚΟΝΑ 6: Τα έσοδα της Hilton σε δισεκατομμύρια δολάρια

Πηγή: statista, 2023

Η Hilton συνέχισε να επενδύει στην εξέλιξή της, εγκρίνοντας τη δόμηση 26.000 νέων δωματίων κατά το τρίτο τρίμηνο του 2021, δημιουργώντας συνολικό χαρτοφυλάκιο ανάπτυξης 408.000 δωματίων. Η εταιρεία πρόσθεσε επιπλέον 16.100 δωμάτια στο σύστημά της το τέταρτο τρίμηνο του 2021, φτάνοντας στα 55.100 καθαρά επιπλέον δωμάτια για το έτος, αριθμός που αντιπροσωπεύει αύξηση 5,6% (Slattery, Hilton Reports Fourth Quarter and Full Year Results, 2022).

5.3 Ανάλυση Στρατηγικής της Εταιρείας Hilton

Η επιχειρηματική στρατηγική της Hilton Worldwide επικεντρώνεται σε διάφορους τομείς που βαίνουν καταλυτικοί για την εξασφάλιση της επιτυχίας και της συνεχούς ανάπτυξής της. Οι ακολουθούμενες στρατηγικές της, έχουν συμβάλει στο να αποτελεί σήμερα μία από τις κορυφαίες εταιρείες φιλοξενίας παγκοσμίως. Ένας από τους κύριους πυλώνες της στρατηγικής της, είναι η διαφοροποίηση των υπηρεσιών της. Η εταιρεία πιο αναλυτικά, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα και την υψηλή εξυπηρέτηση, διατηρώντας τα υψηλότερα πρότυπα σε όλα τα ξενοδοχεία της. Η Hilton έχει επενδύσει σημαντικά στην ψηφιακή φιλοξενία, ενσωματώνοντας συστήματα πληροφορικής σε διάφορες πτυχές των υπηρεσιών της. Αυτό περιλαμβάνει τα κανάλια κρατήσεων, τις κινητές υπηρεσίες, την πιστότητα των πελατών και την εξατομίκευση βάσει δεδομένων, καθώς και την εξασφάλιση ιδιωτικότητας και μοναδικής εμπειρίας για τους επισκέπτες (Dudovskiy, 2016).

Η Hilton έχει επίσης επικεντρωθεί στην ενίσχυση της πιστότητας των πελατών της, μέσω του προγράμματος Hilton Honors. Το εν λόγω πρόγραμμα, προσφέρει διάφορα προνόμια και ανταμοιβές στους πιστούς πελάτες της εταιρείας, ενισχύοντας την αφοσίωσή τους και προσελκύοντας ακόμα και νέους. Η εταιρεία δηλαδή, χρησιμοποιεί δεδομένα για να εξατομικεύσει τις εμπειρίες των υφιστάμενων πελατών και να βελτιώσει την ικανοποίησή και αξία που αυτοί λαμβάνουν (Dudovskiy, 2016). Η στρατηγική της Hilton περιλαμβάνει συνάμα, την ενσωμάτωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρηματικές της πρακτικές. Η εταιρεία έχει δεσμευτεί να μειώσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα και να υποστηρίξει τις τοπικές κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται. Αυτό περιλαμβάνει πρωτοβουλίες για τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και νερού, την ανακύκλωση και την υποστήριξη φιλανθρωπικών οργανώσεων (Dudovskiy, 2016).

Επιπρόσθετα, ένας από τους σημαντικότερους πυλώνες της Hilton τα τελευταία χρόνια, δεν είναι άλλος από την εστίαση της στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Πιο συγκεκριμένα, η Hilton έχει επικεντρωθεί στη χρήση Τεχνητής Νοημοσύνης, εφαρμογών κινητής τηλεφωνίας που βασίζονται στο cloud, Μεγάλων Δεδομένων και Επαυξημένης Πραγματικότητας, για να μετασχηματίσει ψηφιακά τις λειτουργίες της. Οι ετήσιες δαπάνες της Hilton για ΤΠΕ (Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών) εκτιμήθηκαν στα 639,4 εκατομμύρια δολάρια για το 2023. Ένα μεγάλο μέρος αυτών

των δαπανών, προορίζεται για την απόκτηση λογισμικού, υλικού και υπηρεσιών ΤΠΕ από προμηθευτές.

Η έκθεση των στρατηγικών ψηφιακού μετασχηματισμού που ακολουθεί η εταιρεία, θα λειτουργήσει ως σημείο αναφοράς για την κατανόηση ολόκληρης της ψηφιακής της στρατηγικής. Θα συνδράμει επίσης, στην κατανόηση της ψηφιακής ετοιμότητας της εταιρείας σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται σε αυτές τις εκθέσεις, προέρχονται από έναν συνδυασμό της εσωτερικής της βάσης δεδομένων και αυθεντικών δευτερογενών πηγών έρευνας, όπως η ετήσια έκθεση της εταιρείας, παρουσιάσεις, δελτία τύπου κλπ. (Frankola, 2024). Η ανωτέρω έκθεση καλύπτει μεταξύ άλλων μια επισκόπηση της εταιρείας, τις στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού της, τους τομείς τεχνολογικής εστίασης, τις τεχνολογικές της συνεργασίες, τις εισαγωγές τεχνολογίας, τις εξαγορές και τις δαπάνες για ΤΠΕ (globaldata, 2024).

5.3.1 Αποστολή

Η πρόταση αποστολής της Hilton Worldwide, διαμορφώνεται ως εξής:

«Να είναι η πιο φιλόξενη εταιρεία στον κόσμο, δημιουργώντας εξαιρετικές εμπειρίες για τους επισκέπτες της, παρέχοντας ευκαιρίες για τους εργαζομένους της και δημιουργώντας αξία για τους μετόχους της.»

Η αποστολή αυτή, αντικατοπτρίζεται σε κάθε πτυχή της λειτουργίας της εταιρείας και καθοδηγεί τις στρατηγικές και τις αποφάσεις της (hiltonfoundation, 2025). Στο πλαίσιο της αποστολής της, η Hilton στοχεύει κυρίως να ικανοποιήσει δύο μεγάλες κατηγορίες πελατών: τους επαγγελματίες ταξιδιώτες και τους ταξιδιώτες αναψυχής ανώτερης εισοδηματικής θέσης, οι οποίοι πλαισιώνουν τη βασική **αγορά** στην οποία απευθύνεται η δράση της. Ταυτόχρονα, η **συνεισφορά** της στον κλάδο της φιλοξενίας, η οποία πηγάζει μέσα από την πρόταση αποστολής της, αποτελεί η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών που προσθέτουν αξία στους επισκέπτες. Αυτό εντοπίζεται σε όλα τα ξενοδοχεία της, ανεξάρτητα από τη χώρα που αυτά βρίσκονται. Το στοιχείο της **διάκρισης** επιπλέον, που ξεχωρίζει την εταιρεία από τους ανταγωνιστές της, αναφέρεται στην αξιοπιστία της για προσφορά εξαιρετικών εμπειριών φιλοξενίας στους πελάτες της.

Η αξιολογία που δημιουργεί η αλυσίδα ξενοδοχείων, συνιστά την υπεροχή, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της σε σχέση με τις ανταγωνιστικές εταιρείες (Zeng, 2021).

Πιο αναλυτικά, η Hilton επικεντρώνεται στη δημιουργία εξαιρετικών εμπειριών φιλοξενίας για τους επισκέπτες της και το πραγματοποιεί μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, της συνεχούς βελτίωσης των εγκαταστάσεων της και της υιοθέτησης καινοτόμων τεχνολογιών. Η εταιρεία επενδύει σε Τεχνητή Νοημοσύνη, σε εφαρμογές κινητής τηλεφωνίας που βασίζονται στο cloud, σε Μεγάλα Δεδομένα και σε Επαυξημένη Πραγματικότητα (AR), δηλαδή σε όλες σχεδόν τις μορφές του Ψηφιακού Μετασχηματισμού, για να βελτιώσει τις λειτουργίες της και να προσφέρει μια πιο εξατομικευμένη και άνετη εμπειρία στους πελάτες της.

Η Hilton δίνει παράλληλα μεγάλη έμφαση στους εργαζομένους της, αναγνωρίζοντας ότι η επιτυχία της εξαρτάται από την αφοσίωση και την ικανοποίηση του προσωπικού της. Η εταιρεία μάλιστα, προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και εκπαίδευσης, δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό και ενθαρρυντικό περιβάλλον εργασίας. Η Hilton έχει δεσμευτεί να προωθεί τη διαφορετικότητα και να την εντάσσει συγχρόνως στο ανθρώπινο δυναμικό της, διασφαλίζοντας ότι όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ευπρόσδεκτοι και ότι εκτιμώνται για τις υπηρεσίες που παρέχουν (hiltonfoundation, 2025).

Η δημιουργία αξίας για τους μετόχους είναι επίσης κεντρικός στόχος της αποστολής της Hilton. Η εταιρεία επιδιώκει να επιτύχει βιώσιμη ανάπτυξη και κερδοφορία μέσω της στρατηγικής της επέκτασης, της βελτιστοποίησης των λειτουργιών της και της καινοτομίας. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί επιπλέον, βασικό στοιχείο της αποστολής της Hilton. Η εταιρεία έχει δεσμευτεί να μειώσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα και να υποστηρίξει τις τοπικές κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται, μέσα από ένα αξιόπιστο σύστημα διαχείρισης που τη βοηθά να αυξήσει συνάμα τα έσοδά της (Lamo, 2019). Αυτό περιλαμβάνει πρωτοβουλίες, για τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, νερού και αποβλήτων μέσω του προγράμματος "Travel with Purpose", την ανακύκλωση και την υποστήριξη φιλανθρωπικών οργανώσεων (Sorbellο, 2024).

5.3.2 Σκοποί και Στόχοι

Η Hilton έχει θέσει φιλόδοξους στόχους και σκοπούς μέσω της στρατηγικής "Travel with Purpose", για τη βιωσιμότητα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη, οι οποίοι επικεντρώνονται σε τέσσερις βασικούς τομείς: την περιβαλλοντική βιωσιμότητα, την κοινωνική επίδραση, την υπεύθυνη διαχείριση και την υποστήριξη των τοπικών κοινοτήτων. Πιο συγκεκριμένα:

- **Περιβαλλοντική Βιωσιμότητα**

Η Hilton στοχεύει να μειώσει την ένταση των εκπομπών άνθρακα κατά 75% στα διαχειριζόμενα ξενοδοχεία και κατά 56% στα ξενοδοχεία franchise μέχρι το 2030. Επιπλέον, επιδιώκει να μειώσει την ένταση της κατανάλωσης νερού κατά 50% μέχρι το 2030 και τα απόβλητα που καταλήγουν σε χωματερές κατά 50% μέχρι το 2030.

- **Κοινωνική Επίδραση**

Η Hilton δεσμεύεται να επενδύσει 1 εκατομμύριο ώρες εθελοντικής εργασίας στις τοπικές κοινότητες μέχρι το 2030. Επίπλέον, στοχεύει να διασφαλίσει ότι το 50% των ηγετικών θέσεων θα καταλαμβάνεται από γυναίκες και το 25% από άτομα από υποεκπροσωπούμενες ομάδες μέχρι το 2025.

- **Υπεύθυνη Διαχείριση και Υποστήριξη των Τοπικών Κοινοτήτων**

Η Hilton δεσμεύεται να δημοσιεύει ετήσιες εκθέσεις βιωσιμότητας και να παρέχει διαφανείς πληροφορίες για την πρόοδο των στόχων της. Επιπρόσθετα, στοχεύει να παρέχει εκπαίδευση για θέματα βιωσιμότητας σε όλους τους εργαζομένους της μέχρι το 2030, ενώ δεσμεύεται να υποστηρίζει τις τοπικές επιχειρήσεις και να προωθεί την τοπική οικονομία μέσω των προμηθειών και των συνεργασιών της. Θα συνεχίσει ακόμα, να επενδύει σε προγράμματα που υποστηρίζουν την εκπαίδευση, την υγεία και την ευημερία των τοπικών κοινοτήτων (Nassetta, 2024).

Οι προαναφερόμενοι στόχοι και σκοποί, αντικατοπτρίζουν τη δέσμευση της εταιρείας για βιωσιμότητα και κοινωνική ευθύνη, και καθοδηγούν τις στρατηγικές και τις πρωτοβουλίες της για το μέλλον.

5.3.3 Πολιτικές

Οι σκοποί και η πολιτική μιας εταιρείας αποτελούν δύο διακριτές πτυχές που διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη λειτουργία της. Όπως αναφέρθηκε, οι σκοποί αναφέρονται στις καθορισμένες επιδιώξεις που η εταιρεία θέλει να κατορθώσει μέσα σε ένα ορισμένο διάστημα. Αντίθετα, η πολιτική μιας εταιρείας αφορά τις κατευθυντήριες γραμμές και τις δυναμικές εξουσίας για τη λήψη αποφάσεων, αλλά και τις διαπροσωπικές σχέσεις εντός του οργανισμού. Η πολιτική, επηρεάζει συχνά τον τρόπο λήψης αποφάσεων και το ποιος κατέχει την εξουσία. Περιλαμβάνει την πλοήγηση στην πολιτική του γραφείου, τη διαχείριση συγκρούσεων και την αξιοποίηση της επιρροής για την επίτευξη προσωπικών ή τμηματικών σκοπών. Η πολιτική είναι περισσότερο ποιοτική και περιλαμβάνει σύνθετες ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις (Landells & Albrecht, 2017).

Ειδικότερα, η πολιτική της Hilton, επικεντρώνεται σε διάφορους τομείς που διασφαλίζουν την ηθική και υπεύθυνη λειτουργία της εταιρείας. Η Hilton έχει θεσπίσει έναν Κώδικα Δεοντολογίας που καθορίζει τα υψηλότερα πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς για όλους τους εργαζομένους της. Ο Κώδικας αυτός περιλαμβάνει, την ακεραιότητα και τη δέσμευση για την τήρηση των νόμων και των κανονισμών, καθώς και για την ηθική συμπεριφορά σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Αυτό σημαίνει πως όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να ενεργούν με ειλικρίνεια και διαφάνεια, αποφεύγοντας οποιαδήποτε μορφή διαφθοράς ή ανήθικης πρακτικής. Η εταιρεία προάγει ταυτόχρονα, τη δημιουργία ενός υγιούς και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, όπου όλοι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με σεβασμό και αξιοπρέπεια, μέσω της προώθησης της ισότητας και της διαφορετικότητας, καθώς και της αποτροπής οποιασδήποτε μορφής παρενόχλησης ή διάκρισης. Η Hilton ενθαρρύνει συνάμα την αναφορά τυχόν ανησυχιών ή παραβάσεων και παρέχει υποστήριξη για την επίλυση αυτών των ζητημάτων. Οι εργαζόμενοι δηλαδή, έχουν τη δυνατότητα να αναφέρουν ανώνυμα οποιαδήποτε παραβίαση του Κώδικα Δεοντολογίας μέσω ειδικών καναλιών επικοινωνίας (Hilton, 2017).

Επιπρόσθετα, η Hilton δεσμεύεται να μειώσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα και να συμβάλει θετικά στις κοινότητες όπου δραστηριοποιείται. Στο πλαίσιο αυτό, έχει αναπτύξει πρωτοβουλίες για τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και νερού, καθώς και για τη μείωση των αποβλήτων. Πιο συγκεκριμένα, η Hilton εφαρμόζει προγράμματα

ανακύκλωσης και χρησιμοποιεί ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, όπου είναι δυνατόν. Η εταιρεία υποστηρίζει εξίσου την εκπαίδευση, την υγεία και την ευημερία των τοπικών κοινοτήτων μέσω διαφόρων προγραμμάτων και συνεργασιών, όπως για παράδειγμα, με τη συμμετοχή της σε φιλανθρωπικές δραστηριότητες και με την ενίσχυση των τοπικών οργανώσεων που προάγουν την κοινωνική ευημερία (Hilton, 2024)

Τέλος, η Hilton έχει υιοθετήσει πολιτικές για την καταπολέμηση της δουλείας και της εμπορίας ανθρώπων, διασφαλίζοντας ότι οι προμηθευτές και οι συνεργάτες της τηρούν τα ίδια υψηλά πρότυπα. Η εταιρεία απαιτεί από όλους τους προμηθευτές της να συμμορφώνονται με τους νόμους και τους κανονισμούς που αφορούν τα ανθρώπινα δικαιώματα και την εργασία, πραγματοποιώντας μάλιστα, τακτικούς ελέγχους για τη διασφάλιση της συμμόρφωσής τους. Αυτές οι πολιτικές βοηθούν την Hilton να διατηρεί την εμπιστοσύνη των πελατών, των εργαζομένων και των συνεργατών της, ενώ παράλληλα προάγουν την αειφορία και την κοινωνική ευθύνη (Hilton, 2024).

5.4 S.W.O.T Ανάλυση Πριν τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της Εταιρείας Hilton

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, το οποίο βοηθά τις εταιρείες να καθορίσουν τις στρατηγικές τους, βασιζόμενες σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Το όνομα SWOT προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Strengths (Δυνάμεις), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats (Απειλές). Η ανάλυση SWOT, προτείνει ότι μια καλή στρατηγική πρέπει να συνδυάζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της εταιρείας με τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον της. Ο στόχος της ανάλυσης λοιπόν, είναι να προσφέρει στρατηγική διορατικότητα και να μετατρέψει διάσπαρτα δεδομένα σε συνεκτικά στοιχεία για το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ (Kotler, 2010). Στο πλαίσιο αυτό, πραγματοποιείται ανάλυση SWOT για την εταιρεία Hilton πριν τον ψηφιακό μετασχηματισμό της, με τα δεδομένα που εντοπίστηκαν:

Δυνάμεις (Strengths)

- **Ισχυρή Αναγνωρισιμότητα Μάρκας:** Η Hilton αποτελεί ένα από τα πιο αναγνωρισμένα ονόματα στη βιομηχανία φιλοξενίας, με ιστορία που ξεπερνά τον

αιώνα. Το brand της είναι συνώνυμο με την ποιότητα και την πολυτέλεια, γεγονός που τη βοηθά να δημιουργεί πιστούς πελάτες. Σύμφωνα με μελέτη του Fern Fort University, η αξία της μάρκας της Hilton, συνιστά σημαντικό στοιχείο που συμβάλλει στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην αγορά (pestleanalysis, 2022).

- **Διαφοροποιημένο Χαρτοφυλάκιο:** Το χαρτοφυλάκιο της Hilton περιλαμβάνει μια ευρεία γκάμα μαρκών που απευθύνονται σε διάφορα τμήματα της αγοράς, από την πολυτέλεια (Waldorf Astoria) έως τις μεσαίες κατηγορίες (Hilton Garden Inn) και τις οικονομικές επιλογές (Hampton by Hilton). Η ποικιλομορφία αυτή, επιτρέπει στη Hilton να προσελκύει ένα ευρύ φάσμα πελατών και να μειώνει τους κινδύνους που σχετίζονται με τις διακυμάνσεις της αγοράς (Widmer, 2018).
- **Προγράμματα Πιστότητας Πελατών:** Το πρόγραμμα πιστότητας Hilton Honors είναι ένα από τα πιο επιτυχημένα στη βιομηχανία, με εκατομμύρια μέλη παγκοσμίως. Το εν λόγω πρόγραμμα, όχι μόνο ενισχύει την επαναλαμβανόμενη επιχειρηματικότητα, αλλά βελτιώνει επίσης, την ικανοποίηση των πελατών της, προσφέροντας τους αποκλειστικά οφέλη και ανταμοιβές. Η αποτελεσματικότητα του Hilton Honors στη διατήρηση πελατών, είναι καλά τεκμηριωμένη σε διάφορες βιομηχανικές αναφορές (Widmer, 2018).

Αδυναμίες (Weaknesses)

- **Υψηλό Λειτουργικό Κόστος:** Η λειτουργία ενός διαφοροποιημένου χαρτοφυλακίου ξενοδοχείων με εκτεταμένες υπηρεσίες και ανέσεις, οδηγεί σε υψηλό λειτουργικό κόστος. Ένα τόσο μεγάλο κόστος λοιπόν, θα μπορούσε να αποτελέσει βάρος για την εταιρεία, ειδικά κατά τη διάρκεια οικονομικών υφέσεων, όπου τα έσοδα μπορεί να μειωθούν.
- **Εξάρτηση από την Αγορά των ΗΠΑ:** Ένα σημαντικό μέρος των εσόδων της Hilton προέρχεται από την αγορά των ΗΠΑ. Αυτή η βαριά εξάρτηση την καθιστά ευάλωτη στις οικονομικές και πολιτικές αλλαγές εντός της χώρας. Οι οικονομικές υφέσεις, οι αλλαγές στους κανονισμούς ταξιδιών ή οι μεταβολές στη συμπεριφορά των καταναλωτών στις ΗΠΑ, μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην συνολική απόδοση της Hilton (fernfortuniversity, 2025).

Ευκαιρίες (Opportunities)

- **Ύπαρξη Αναδυόμενων Αγορών:** Οι αναδυόμενες αγορές παρουσιάζουν σημαντική ευκαιρία ανάπτυξης για τη Hilton, αφού με την εξέλιξή τους, αυξάνεται παράλληλα και η ζήτηση για υπηρεσίες φιλοξενίας. Η Hilton μπορεί να αξιοποιήσει το ισχυρό της brand και την επιχειρησιακή της εμπειρία για να εδραιώσει την παρουσία της σε αυτές τις περιοχές. Η επέκταση σε αναδυόμενες αγορές μπορεί να βοηθήσει επομένως την εταιρεία, να διαφοροποιήσει τις πηγές εσόδων της και να μειώσει την εξάρτηση της από ώριμες αγορές.
- **Πρωτοβουλίες Βιωσιμότητας:** Υπάρχει μια αυξανόμενη τάση προς τη βιωσιμότητα και την αειφόρο ανάπτυξη στον κλάδο της φιλοξενίας. Οι ταξιδιώτες συγκεκριμένα, αναζητούν όλο και περισσότερο φιλικές προς το περιβάλλον επιλογές, με τα ξενοδοχεία που είναι σε θέση να υιοθετούν βιώσιμες πρακτικές, να μπορούν να προσελκύουν αυτό το τμήμα των περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένων καταναλωτών. Η Hilton έχει την ευκαιρία να ενισχύσει τις πρωτοβουλίες βιωσιμότητας της, οι οποίες μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε εξοικονόμηση του κόστους μακροπρόθεσμα (Hilton, 2023)

Απειλές (Threats)

- **Έντονος Ανταγωνισμός:** Η βιομηχανία φιλοξενίας είναι εξαιρετικά ανταγωνιστική, με πολλούς παγκόσμιους και τοπικούς παίκτες να διεκδικούν μερίδιο αγοράς. Ανταγωνιστές όπως η Marriott, η Hyatt και η Airbnb προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες και καινοτομούν συνεχώς για να προσελκύσουν πελάτες. Αυτός ο έντονος ανταγωνισμός, μπορεί να ασκήσει πίεση στις τιμές και την κερδοφορία της Hilton, επηρεάζοντάς την καταλυτικά (Craft, 2022).
- **Οικονομικές Διακυμάνσεις:** Η βιομηχανία της φιλοξενίας είναι εξαιρετικά ευαίσθητη στις οικονομικές συνθήκες. Οι οικονομικές υφέσεις, οι τοπικές ή οι παγκόσμιες κρίσεις (όπως η πανδημία COVID-19), μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντική μείωση τον αριθμό των ταξιδιών και κατ' επέκταση του τουρισμού. Η απόδοση της Hilton, όντας στενά συνδεδεμένη με τη συνολική υγεία της παγκόσμιας οικονομίας, επηρεάζεται ιδιαίτερα από τις οικονομικές διακυμάνσεις, γεγονός που καθιστά την εταιρεία ευάλωτη στις μεταβολές (fernfortuniversity, 2025).

5.5 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Hilton

Η πανδημία COVID-19 υπήρξε η αιτία και το έναυσμα για να μετασχηματιστεί ψηφιακά το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων. Όλοι οι κλάδοι αναγκάστηκαν να προσαρμοστούν στα δεδομένα της αγοράς, για να καταφέρουν να συμβαδίσουν και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εποχής. Πιο συγκεκριμένα, στη βιομηχανία της φιλοξενίας, η τεχνολογία και γενικότερα ο ψηφιακός μετασχηματισμός βελτίωσαν το οικονομικό επίπεδο των επιχειρήσεων και πολλαπλασίασαν τα κοινωνικά οφέλη (Linxi, 2021).

Μία από τις σημαντικότερες καινοτομίες της Hilton, αφορούσε τη χρήση του κινητού check-in και των ψηφιακών κλειδιών μέσω της εφαρμογής Hilton Honors, απλοποιώντας ολόκληρη τη διαδικασία του check-in και εξαλείφοντας οποιαδήποτε δυσκολία. Μέσω του κινητού check-in, οι επισκέπτες μπορούν πλέον να παρακάμψουν την παραδοσιακή εμπειρία της υποδοχής του ξενοδοχείου, κάνοντας απευθείας check-in μέσω των κινητών τους συσκευών. Μπορούν επιπλέον, να επιλέξουν οι ίδιοι το δωμάτιό τους, να δουν τον χάρτη του ξενοδοχείου, όπως και να επιλέξουν συγκεκριμένες παροχές που επιθυμούν να απολαύσουν. Η εφαρμογή της Hilton επιτρέπει επίσης στους επισκέπτες να ορίσουν την ώρα άφιξης τους, κάνοντας τη διαδικασία πιο προσαρμοσμένη και λιγότερο χρονοβόρα. Επιπρόσθετα, η λειτουργία του ψηφιακού κλειδιού μέσα από την εφαρμογή, προσφέρει την ευχέρεια στους ταξιδιώτες να ξεκλειδώνουν τα δωμάτιά τους με τα smartphones τους, μειώνοντας την ανάγκη για φυσικά κλειδιά. Η Hilton ήταν από τις πρωτοπόρες εταιρείες του κλάδου που εφάρμοσε αυτή τη λειτουργία σε χιλιάδες ξενοδοχεία της. Σύμφωνα με το Hotel Technology News, το 80% των επισκεπτών της Hilton προτιμούν τα ψηφιακά κλειδιά, επικαλούμενοι την ευκολία και την ασφάλεια (Paton, 2024).

Επιπρόσθετα, η Hilton έχει εφαρμόσει ένα σύστημα ανάλυσης δεδομένων που της επιτρέπει να καταγράφει τις προτιμήσεις των επισκεπτών, όπως τον τύπο δωματίου, τη σκληρότητα των μαξιλαριών, τις προτιμώμενες ώρες check-in, ακόμη και διατροφικές προτιμήσεις. Τα δεδομένα αυτά, αποθηκεύονται σε όλα τα ξενοδοχεία της Hilton, εξασφαλίζοντας μια ομαλή εμπειρία ανεξάρτητα από την τοποθεσία. Έρευνα της Hospitality Data Review αναφέρει ότι το 75% των επισκεπτών εκτιμούν τις προσωποποιημένες υπηρεσίες, αυξάνοντας την αφοσίωσή τους σε μια μάρκα. Η Hilton χρησιμοποιεί παράλληλα τα δεδομένα της, για να στέλνει προσωποποιημένες

προσφορές στους επισκέπτες. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τα δεδομένα που διαθέτει από μια προηγούμενη διαμονή, η Hilton μπορεί να προσφέρει ένα πακέτο spa με έκπτωση ή μια προσφορά για δείπνο σε έναν συχνό επισκέπτη. Αυτές οι προσωποποιημένες πινελιές, κάνουν τους πελάτες να αισθάνονται σημαντικό, αυξάνοντας την πιθανότητα να επιστρέψουν. Η ανωτέρω μέθοδος έχει αυξήσει το ποσοστό μετατροπής των διαφημιστικών προσπαθειών της Hilton κατά 20%, δείχνοντας πώς οι προσαρμοσμένες εμπειρίες επηρεάζουν άμεσα τα έσοδα και την αφοσίωση των πελατών (Vancamp, 2024).

Μια ακόμη αξιοσημείωτη δυνατότητα της εφαρμογής Hilton Honors που ενθάρρυνε τον ψηφιακό μετασχηματισμό της εταιρείας αναφέρεται στη ρύθμιση του φωτισμού, της θερμοκρασίας και των επιλογών ψυχαγωγίας. Ένα τέτοιο επίπεδο ελέγχου, προσφέρει μια πιο άνετη και προσωποποιημένη διαμονή, ανταποκρινόμενο στη συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση για εμπειρία "έξυπνου σπιτιού" στον τομέα της φιλοξενίας. Η τεχνολογία "Connected Room" της Hilton έχει ήδη εγκατασταθεί σε πάνω από 4.000 ξενοδοχεία παγκοσμίως, και οι ανατροφοδοτήσεις δείχνουν ότι το 90% των επισκεπτών απολαμβάνουν την ευκολία του ελέγχου των χαρακτηριστικών του δωματίου, μέσω της εφαρμογής. Επιπλέον, η Hilton, έχει αρχίσει να ενσωματώνει βοηθούς φωνητικής ενεργοποίησης σε ορισμένα δωμάτια, επιτρέποντας στους επισκέπτες να χρησιμοποιούν φωνητικές εντολές για να ζητούν υπηρεσίες καθαριότητας, να ρυθμίζουν τα ξυπνητήρια ή να εξερευνούν τοπικές δραστηριότητες. Κάτι τέτοιο, προσθέτει ένα επιπλέον επίπεδο ευκολίας και καινοτομίας στην εμπειρία των πελατών (O'Neill, 2018).

Συνοπτικά, η Hilton έχει πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις στην Τεχνητή Νοημοσύνη, τις εφαρμογές κινητής τηλεφωνίας που βασίζονται στο Cloud Computing, τα Μεγάλα Δεδομένα και την Επαυξημένη Πραγματικότητα για να μετασχηματίσει ψηφιακά τις λειτουργίες της. Αξίζει να σημειωθεί πως οι ετήσιες δαπάνες της για Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών εκτιμήθηκαν στα 639,4 εκατομμύρια δολάρια για το έτος 2023. Η χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης στα συστήματα και τις εφαρμογές που χρησιμοποιεί, όπως η AI concierge Connie και τα chatbots, έχει βελτιώσει την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των πελατών. Η προγνωστική ανάλυση που επίσης ακολουθεί, τη βοηθά στην πρόβλεψη των αναγκών και προτιμήσεων των επισκεπτών της, οδηγώντας την στην παροχή προσωποποιημένων υπηρεσιών και στην περαιτέρω αύξηση των εσόδων της. Η ανάλυση δεδομένων

χρησιμοποιείται επίσης και για τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών, όπως η πρόβλεψη της ζήτησης για υπηρεσίες καθαριότητας και η στελέχωση των εστιατορίων, εξασφαλίζοντας της ομαλή παροχή υπηρεσιών και περιορισμένο χρόνο αναμονής (globaldata, 2024).

5.5.1 Η Επίδραση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στη Στρατηγική της Εταιρείας Hilton

Μια επιχειρηματική στρατηγική είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που καθορίζει πώς μια εταιρεία θα επιτύχει τους σκοπούς και τις επιδιώξεις της. Περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων, τον ανταγωνισμό στην αγορά και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Τα βασικά στοιχεία μιας επιχειρηματικής στρατηγικής περιλαμβάνουν το όραμα, δηλαδή το τι θέλει να επιτύχει η εταιρεία μακροπρόθεσμα και την αποστολή, δηλαδή τον λόγο ύπαρξής της. Οι σκοποί μιας επιχείρησης είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι και επιδιώκει να τους πετύχει μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Kotler, 2010).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνιστά καταλυτικό παράγοντα για την εξέλιξη της Hilton, επιφέροντας κομβικές αλλαγές στη στρατηγική της, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητά της και βελτιώνοντας την εμπειρία των πελατών της. Παρ' όλ' αυτά, τα χαρακτηριστικά του οράματος και της αποστολής της παραμένουν σταθερά, σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Η αποστολή της Hilton δηλαδή, παραμένει όπως έχει προηγουμένως αναφερθεί στην αντίστοιχη ενότητα, ενώ το όραμα της εξακολουθεί να είναι η επιθυμία της να γεμίζει τη γη με το φως και τη ζεστασιά της φιλοξενίας, προσφέροντας εξαιρετικές εμπειρίες σε κάθε ξενοδοχείο και σε κάθε επισκέπτη (Hilton, 2017).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, μετέβαλε το σκηνικό των επιχειρήσεων και έδωσε νέα πνοή στην εμπειρία των επισκεπτών. Η Hilton χάρη στη χρήση και ενσωμάτωση τεχνολογιών, όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI), η Μηχανική Μάθηση (ML) και οι προηγμένες αναλύσεις, καταφέρνει να προσφέρει εξατομικευμένες εμπειρίες στους επισκέπτες της. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, αυτό περιλαμβάνει την εξυπηρέτηση πελατών με Τεχνητή Νοημοσύνη, τα μηνύματα μέσω chatbot και τις αναλύσεις δεδομένων για την προσαρμογή των υπηρεσιών της στις ατομικές

προτιμήσεις των πελατών (Dudovskiy, 2016). Επιπλέον, η εισαγωγή των κινητών συσκευών στη δραστηριότητά της και των ανέπαφων υπηρεσιών, έχει απλοποιήσει την εμπειρία των επισκεπτών. Οι υπηρεσίες αυτές, επιτρέπουν στους επισκέπτες να κάνουν check-in, να επιλέγουν τα δωμάτιά τους και να ξεκλειδώνουν τις πόρτες αυτών, χρησιμοποιώντας τα smartphones τους. Η καινοτομία αυτή, έχει προσδώσει νέα διάσταση στην άνεση και στην ασφάλεια των επισκεπτών (Linxi, 2021). Η στρατηγική της Hilton περιλαμβάνει ακόμα, την αξιοποίηση των δεδομένων για την ενίσχυση των προγραμμάτων πιστότητας και την εξατομίκευση των προσπαθειών Μάρκετινγκ. Αυτή η προσέγγιση, βασισμένη στα δεδομένα, βοηθά στην κατανόηση των προτιμήσεων των επισκεπτών και στην παροχή στοχευμένων προσφορών και υπηρεσιών (Linxi, 2021). Επίσης, τα ψηφιακά εργαλεία έχουν βελτιώσει την επιχειρησιακή αποδοτικότητα, αυτοματοποιώντας διάφορες διαδικασίες και παρέχοντας δεδομένα σε πραγματικό χρόνο για τη καλύτερη λήψη αποφάσεων. Αυτό περιλαμβάνει, τη βελτιστοποίηση των τιμών των δωματίων, τη διαχείριση των αποθεμάτων και την ενίσχυση των συστημάτων διαχείρισης ενέργειας (globaldata, 2024) και ως εκ τούτου, δημιουργεί υψηλή αξία και θετικό αντίκτυπο στους επισκέπτες της, ακολουθώντας την αποστολή που έχει θέσει.

5.5.2 S.W.O.T Ανάλυση Μετά τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της Εταιρείας Hilton

Με την υιοθέτηση λοιπόν του ψηφιακού μετασχηματισμού, ανακύπτουν καινούργια δεδομένα για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της Hilton, διαμορφώνοντας μια νέα ανάλυση SWOT για την εταιρεία μετά τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως εξής:

Δυνάμεις (Strengths)

- **Ενισχυμένη Εμπειρία Πελατών:** Η Hilton έχει ενσωματώσει σύγχρονες τεχνολογίες, όπως την Τεχνητή Νοημοσύνη, τη Μηχανική Μάθηση και τις προηγμένες αναλύσεις, για να προσφέρει εξατομικευμένες εμπειρίες στους επισκέπτες της και να διαφοροποιήσει τις υπηρεσίες της σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- **Κινητές και Ανέπαφες Υπηρεσίες:** Η εισαγωγή κινητών υπηρεσιών, όπως το ψηφιακό check-in και η ψηφιακή πρόσβαση με κλειδί, έχει απλοποιήσει την εμπειρία των επισκεπτών, προσδίδοντάς τους αξία.

- **Αποτελεσματικότητα Λειτουργιών:** Τα ψηφιακά εργαλεία έχουν βελτιώσει την επιχειρησιακή αποδοτικότητα, αυτοματοποιώντας διάφορες διαδικασίες και παρέχοντας δεδομένα σε πραγματικό χρόνο για καλύτερη λήψη αποφάσεων (Mixon, 2021).

Αδυναμίες (Weaknesses)

- **Εξάρτηση από την Τεχνολογία:** Η αυξημένη εξάρτηση από την τεχνολογία μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα σε περίπτωση τεχνικών βλαβών ή κυβερνοεπιθέσεων.
- **Κόστος Επενδύσεων:** Οι μεγάλες επενδύσεις σε τεχνολογία και ψηφιακές πλατφόρμες μπορεί να αυξήσουν το λειτουργικό κόστος και να επηρεάσουν την κερδοφορία.
- **Ανθρώπινο Δυναμικό:** Η μετάβαση σε ένα πιο ψηφιακό μοντέλο μπορεί να μειώσει την ανάγκη για προσωπικό, δημιουργώντας ανησυχίες για την απασχόληση και την ποιότητα της εξυπηρέτησης (harvard, 2016).

Ευκαιρίες (Opportunities)

- **Επέκταση σε Αναδυόμενες Αγορές:** Η ψηφιακή τεχνολογία επιτρέπει στην Hilton να επεκταθεί σε νέες αγορές με χαμηλότερο κόστος και μεγαλύτερη ταχύτητα.
- **Ανάπτυξη Νέων Υπηρεσιών:** Η χρήση δεδομένων και αναλύσεων μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη νέων, εξατομικευμένων υπηρεσιών που θα προσελκύσουν περισσότερους πελάτες.
- **Βελτίωση της Πιστότητας Πελατών:** Η ψηφιακή στρατηγική μπορεί να ενισχύσει τα προγράμματα πιστότητας και να βελτιώσει την εμπειρία των πελατών, αυξάνοντας την πιστότητα και την επαναληπτική επισκεψιμότητα (Mixon, 2021).

Απειλές (Threats)

- **Ανταγωνισμός:** Η αυξημένη χρήση της τεχνολογίας από τους ανταγωνιστές μπορεί να μειώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Hilton.
- **Οικονομικές Διακυμάνσεις:** Οι οικονομικές κρίσεις και οι διακυμάνσεις μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη ζήτηση για ταξίδια και φιλοξενία.

- **Κυβερνοασφάλεια:** Οι αυξημένες απειλές κυβερνοασφάλειας μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο τα δεδομένα των πελατών και την αξιοπιστία της εταιρείας (harvard, 2016).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. Dudovskiy, J. (2016). Hilton Hotels business strategy and competitive advantage. Business Research Methodology.
2. Fachada, B. C. (2023). Business adaptive strategies in crisis: The case of Hilton Hotels Worldwide. Lisbon: Catolica Lisbon University.
3. Lamo, E. (2019). The center of success: A case study on Hilton's company culture. California: Faculty of the Department of Experience Industry Management, California Polytechnic State University.
4. Liu, Q. (2022). Development trend of Hilton in the post-epidemic era and development suggestions based on quantitative and qualitative analysis model. Proceedings of the 2022 2nd International Conference on Economic Development and Business Culture, 1223–1229.
5. Zeng, L. (2021). Analysis of Hilton Worldwide Hotel Group's transnational operation strategy. Academic Journal of Business & Management, 3(11), 20–27.
6. Slattery, J. (2022). Hilton reports fourth quarter and full year results
7. Slattery, J. (2021). Hilton reports fourth quarter and full year results. Hilton Worldwide Holdings Inc.
8. GlobalData. (2024). Hilton Worldwide Holdings Inc – Digital transformation strategies.
9. Alameri, et al. (2021). Financial analysis of Hilton Holdings.
10. <https://thehospitalitydaily.com/technology-on-the-hospitality-industry/>
11. <https://www.airdna.co/outlook-report>
12. <https://www.torrens.edu.au/stories/blog/bmihms/how-has-the-hotel-industry-changed-in-the-past-10-years>
13. <https://www.demandhospitality.com/post/the-impact-of-technology-on-the-hospitality-industry>
14. <https://toniontech.com/2024/08/how-hilton-is-leading-the-digital-transformation-of-the-hotel-industry/>
15. <https://www.bbc.com/travel/article/20250106-the-seven-travel-trends-that-will-shape-2025>
16. <https://www.hilton.com/en/brands/#CuratedCollections>
17. <https://ir.hilton.com/financial-reporting/annual-reports>
18. <https://www.hiltonfoundation.org/about/mission-vision-and-values/>

19. <https://skift.com/2024/12/10/2025-is-the-year-live-tourism-becomes-unstoppable/>
20. <https://esg.hilton.com/our-progress/>
21. <https://research.skift.com/reports/november-2024-highlights/>
22. <https://skift.com/megatrends-2025/>
23. <https://www.astrogrowth.com/blog/hilton/>
24. <https://stories.hilton.com/history>
25. <https://thestrategystory.com/blog/hilton-hotels-pestel-analysis/>
26. <https://blog.trginternational.com/hospitality-year-in-review>
27. <https://skift.com/2025/01/06/what-the-skift-travel-health-index-signals-for-2025/>
28. <https://www.companiesmarketcap.com>
29. Aguilera, R. V., Massis, A. D., Fini, R., & Vismara, S. (2023). Organizational goals, outcomes, and the assessment of performance: Reconceptualizing success in management studies. *Journal of Management Studies*.
30. Hantuli, L. M. (2016). An analysis of hotel loyalty programs: A case study on the Hilton Honors loyalty program. California: Faculty of California State Polytechnic University, Pomona.
31. Hilton. (2017). Code of conduct. Hilton.
32. Kotler, P. (2010). *Principles of marketing*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
33. Lamo, E. G. (2019). *The center of success: A case study on Hilton's company culture*. San Luis Obispo: California Polytechnic State University, San Luis Obispo.
34. Landells, E., & Albrecht, S. L. (2017). The positives and negatives of organizational politics. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 41–58.
35. Linxi, X. (2021). The digital transformation strategy of Hilton during COVID-19. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 190, 317–321.
36. Slattery, J. (2021). Hilton reports fourth quarter and full year results. Hilton Worldwide Holdings Inc.
37. <https://craft.co/hilton-worldwide/competitors>
38. <https://fernfortuniversity.com/essay/swot1/hilton-84>
39. <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/digitized-hotels-or-staffless-hotels-that-is-the-question-for-hilton-worldwide/> (Harvard, 2016).
40. <https://esg.hilton.com/>
41. <https://ir.hilton.com/corporate-governance/governance-documents>

42. <https://www.intelligentautomation.network/transformation/articles/inside-hilton-hotels-post-pandemic-digital-reinvention> (Mixson, 2021)
43. <https://skift.com/2018/04/25/hilton-will-let-you-control-tv-lights-temp-in-your-room-from-smartphone/>
44. <https://www.renaissance.io/journal/how-hilton-enhances-customer-experience-cx-with-digital-innovations-in-hospitality>
45. <https://pestleanalysis.com/hilton-swot-analysis/>
46. <https://www.ncesc.com/what-information-system-does-hilton-use/>
47. <https://prezi.com/p/nejw5xshuv3/hilton-swot-analysis/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Πριν από τον ψηφιακό μετασχηματισμό, η στρατηγική της Hilton επικεντρωνόταν κυρίως στην παροχή εξαιρετικών εμπειριών φιλοξενίας μέσω παραδοσιακών μεθόδων. Η εταιρεία βασιζόταν σε μεγάλο βαθμό στην προσωπική εξυπηρέτηση πελατών και στις φυσικές υποδομές για να προσφέρει αξία στους επισκέπτες της. Η διαχείριση των ξενοδοχείων και η αλληλεπίδραση με τους πελάτες γινόταν κυρίως μέσω του προσωπικού, ενώ οι διαδικασίες ήταν περισσότερο χειροκίνητες και λιγότερο αυτοματοποιημένες. Η Hilton επένδυε σε φυσικές υποδομές και σε ανθρώπινο δυναμικό για να διασφαλίσει την ποιότητα των υπηρεσιών της.

Μετά τον ψηφιακό μετασχηματισμό ωστόσο, η στρατηγική της Hilton άλλαξε. Η εταιρεία έχει ενσωματώσει τεχνολογίες, όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη, η Μηχανική Μάθηση και οι προηγμένες αναλύσεις για να προσφέρει εξατομικευμένες εμπειρίες στους επισκέπτες της. Η εισαγωγή κινητών και ανέπαφων υπηρεσιών, όπως το ψηφιακό check-in και η ψηφιακή πρόσβαση με κλειδί, έχει απλοποιήσει την εμπειρία των επισκεπτών και έχει βελτιώσει την άνεση και την ασφάλεια που αισθάνονται. Επιπλέον, η Hilton έχει αξιοποιήσει τα Μεγάλα Δεδομένα για την ενίσχυση των προγραμμάτων πιστότητας και την εξατομίκευση των προσπαθειών Μάρκετινγκ, ενθαρρύνοντας την κατανόηση των προτιμήσεων και αναγκών των πελατών και την παροχή στοχευμένων προσφορών.

Η μετάβαση σε ένα πιο ψηφιακό μοντέλο, έχει επίσης βελτιώσει την επιχειρησιακή αποδοτικότητα της Hilton. Τα ψηφιακά εργαλεία έχουν αυτοματοποιήσει διάφορες διαδικασίες και παρέχουν δεδομένα σε πραγματικό χρόνο για την καλύτερη λήψη αποφάσεων. Αυτό περιλαμβάνει τη βελτιστοποίηση των τιμών των δωματίων, τη διαχείριση των αποθεμάτων και τη βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης ενέργειας. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, η Hilton επιτάχυνε τον ψηφιακό της μετασχηματισμό για να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, ενισχύοντας τις ψηφιακές της πλατφόρμες για την υποστήριξη της απομακρυσμένης εργασίας και των εικονικών εκδηλώσεων.

Συνολικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει επιτρέψει στην Hilton να βελτιώσει την εμπειρία των πελατών της, να αυξήσει την αποδοτικότητα των λειτουργιών της και να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες της αγοράς. Η στρατηγική της εταιρείας έχει εξελιχθεί από μια παραδοσιακή προσέγγιση σε μια σύγχρονη, ψηφιακά ενισχυμένη στρατηγική που αξιοποιεί την τεχνολογία για να προσφέρει αξία στους πελάτες και να διασφαλίσει ταυτόχρονα τη βιώσιμη ανάπτυξη της.

Με οδηγό τη πορεία της εταιρείας Hilton, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια συνθετική και αδιάληπτη διαδικασία που καθορίζεται από την ενσωμάτωση και την αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών και επηρεάζει σημαντικά τις δομές, τις διαδικασίες και τη στρατηγική των οργανισμών. Σχετίζεται με την αναδιαμόρφωση του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων, ώστε αυτές να ανταγωνίζονται αποδοτικά σε έναν ψηφιακό κόσμο και να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις αναδυόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και της αγοράς.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί απλώς μια τεχνολογική ανανέωση, αλλά πολύ περισσότερο μια στρατηγική, ριζοσπαστική στροφή στη φιλοσοφία λειτουργίας των οργανισμών. Αυτό σημαίνει ότι δεν αποζητά οι οργανισμοί μόνο να προχωρούν στην εισαγωγή ψηφιακών εργαλείων, αλλά κυρίως να υιοθετούν μια νέα, ρηξικέλευθη νοοτροπία που εστιάζει στην αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών για την επίτευξη των στρατηγικών σκοπών και στόχων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Βαγιονής, Ν. (2002), Η εξέλιξη του φαινομένου του τουρισμού διαχρονικά, Στόχοι, Πολιτικές και μέσα προώθησης του Τουρισμού στην Ελλάδα, Ημερίδα Σ.Τ.Ε, Ρόδος

Ζαχαράτος, Γ., & Τσάρτας, Π. (2008). *Ο Τουρισμός και οι Κοινωνικές Διαστάσεις του*. Εκδόσεις Παπαζήση. Διαπραγματεύεται τις κοινωνικές και οικονομικές πτυχές του τουρισμού.

Κολτσιδόπουλος, Π. (2005). *Θεωρητικά Ζητήματα στον Τουρισμό*.

Αναφέρει τις πρώτες προσπάθειες ορισμού του τουρισμού.

Σφακιανάκης, Γ. (2004). *Σύγχρονη Τουριστική Ανάπτυξη*. Αναφέρει τη θεώρηση των Mill και Morrison.

Ξενόγλωσση

Aall, C. (2014). Sustainable Tourism in Practice: Promoting or Perverting the Quest for a Sustainable Tourism Development? *Tourism Review*, 69(1), 3-9.

Adesina, K.I., Chinoso, I. (2015). Service delivery and customer satisfaction in hospitality industry: A study of the Divine Fountain Hotels Limited, Lagos, Nigeria. *Journal of Hospitality and Management Tourism*, 6(1), 1-7

Aggett, M. (2007). What has influenced growth in the UK's boutique hotel sector? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), 169-177, 19(6), 538-547.

Aguilera, R. V., Massis, A. D., Fini, R., & Vismara, S. (2023).

Organizational goals, outcomes, and the assessment of performance:

Reconceptualizing success in management studies. *Journal of Management Studies*.

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*

Alameri, et al. (2021). Financial analysis of Hilton Holdings.

Atzori, L., Iera, A., & Morabito, G. (2010). The Internet of Things: A survey. *Computer Networks*, 54(15), 2787-2805.

Azuma, R. T. (1997). A Survey of Augmented Reality. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 6(4), 355–385.

Baheti, R., Gill H. (2012), Cyber-physical systems - Concept, challenges and research areas, researchgate.net

Bearman, M., & Dawson, P. (2013). Qualitative synthesis and systematic review in health professions education. *Medical Education*, 47(3), 252–260.

Berezan, O., Raab, C., Yoo, M., & Love, C. (2013). Sustainable hotel practices and guest satisfaction levels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(7), 813-835, 34, 91-100.

Bohdanowicz, P. (2006). Environmental awareness and practices: A study of hotel companies in Sweden and Poland. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 663-686

Brennen, S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. In *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*. Wiley-Blackwell.

Brooker, E., & Joppe, M. (2013). Trends in camping and glamping tourism. *Tourism Recreation Research*, 38(2), 173-185.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W.W. Norton & Company.

Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., et al. (2018). *Skill shift: Automation and the future of the workforce*. McKinsey Global Institute.

- Buhalis, D. (2003). *E-Tourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. Pearson Education.
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, Springer, 377-389, 1(1), 6-22.
- 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., & Leung, D. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41-50.
- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 35(1), 1-20.
- Buhalis, D., Sthapit, E., & Astina, N. (2020). Smart tourism design and personalized experiences through AI. *Journal of Destination Marketing & Management*, 15, 100383.
- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society*. Blackwell Publishing.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice*. Pearson.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
- Christou, E. (2015), Branding Social Media in the Travel Industry, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 175, 607-614
- Chung, N., & Lee, H. (2018). A study on the smart hotel's technological innovations. *Tourism Management*, 68, 239-248.

- Cooper, C., & Fletcher, J. (2013). *Tourism: Principles and Practice*. Pearson.
- Cooper, C., & Hall, C. M., J. Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2008). *Tourism: Principles and Practice*. Pearson Education Limited.
- Davenport, T. H. (2014). *Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities*. Harvard Business Review Press.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Demirkan, H., Spohrer, J.C. and Welser, J.J. (2016) “Digital Innovation and Strategic Transformation”, *IEEE IT Professional*, vol. 18, no. 6, pp. 14-18.
- Díaz, C. D., & González, A. F. (2019). The accessibility of tourist accommodations: A comparison of destinations in Spain. *Journal of Tourism Research*, 24(2), 111-125.
- Dodds, R., & Butler, R. (2019). *Overtourism: Issues, Realities and Solutions*. De Gruyter.
- Dudovskiy, J. (2016). Hilton Hotels business strategy and competitive advantage. *Business Research Methodology*.
- Enz, C. A. (2010). *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*. Wiley.
- European Commission (2018). *Tourism Statistics*.
- European Commission. (2018). *General Data Protection Regulation (GDPR)*.
- Fachada, B. C. (2023). *Business adaptive strategies in crisis: The case of Hilton Hotels Worldwide*. Lisbon: Catolica Lisbon University.
- Filieri, R., Alguezaui, S., & McLeay, F. (2019). Why do travelers trust TripAdvisor? Antecedents of trust towards consumer-generated media and its influence on recommendation adoption and word of mouth. *Tourism Management*, 51, 174-185.

- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
- Friedman, T. L. (2005). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Gigante, M. (1999) "Virtual Reality: Definitions, History and Applications. *Virtual Reality Systems*" Academic-Press, pp. 3-14.
- GlobalData. (2024). *Hilton Worldwide Holdings Inc – Digital transformation strategies*.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.
- Gretzel, U., & Yoo, K. H. (2008). Use and impact of online travel reviews. In P. O'Connor, W. Höpken, & U. Gretzel (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2008* (pp. 35–46). Springer.
- Gretzel, U., et al. (2006). Online travel review study: Role & impact of online travel reviews.
- Gubbi, J., Buyya, R., Marusic, S., & Palaniswami, M. (2013). Internet of Things (IoT): A vision, architectural elements, and future directions. *Future Generation Computer Systems*, 29(7), 1645-1660.
- Guttentag, D. (2019). Progress on Airbnb: A literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(1), 75-94.
- Guttentag, D. A. (2010). Virtual reality: Applications and implications for tourism. *Tourism Management*, 31(5), 637–651.
- Hall, C. M. (2011). *A Geography of Tourism and Recreation: Environment, Place and Space*. Routledge
- Hall, C. M. (2017). *The Geography of Tourism and Recreation*. Routledge.
- Hall, C. M., & Page, S. J. (2014). *The Routledge Handbook of Tourism in Global Society*. Routledge.

- Hantuli, L. M. (2016). An analysis of hotel loyalty programs: A case study on the Hilton Honors loyalty program. California: Faculty of California State Polytechnic University, Pomona.
- Hecht, J.-A., & Martin, D. (2006). Backpacking and Hostelling. In Encyclopedia of Tourism. Springer.
- Hilton. (2017). Code of conduct. Hilton.
- Holmgren, J., & Kabir, N. (2019). Traditional versus Peer-to-Peer Accommodation in Hospitality Services. *Tourism Economics*, 25(4), 559-574.
- Huang, T.-L., & Liao, S. (2015). A model of acceptance of augmented-reality interactive technology: The moderating role of cognitive innovativeness. *Electronic Commerce Research*, 15(2), 269–295.
- Hughes, T. P. (1994). *The Development of Large Technical Systems*. MIT Press.
- Hutler, M. (2005) “Universal Artificial Intelligence: Sequential Decisions based on Algorithm Probability” Springer, Berlin.
- ISO 56002:2019. Innovation Management — Innovation Management System — Guidance. International Organization for Standardization.
- Jiang, Y., Ritchie, J. R., & Zhang, Z. (2017). A conceptual framework for understanding the relationship between customer satisfaction and customer loyalty in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 79-89.
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2016). Sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 742–761.
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: The role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.

Kaspersky Lab. (2021). *The State of Cybersecurity in 2021*.

Kaushik, A. (2020). *Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity*. Wiley.

Köseoglu, M. A., Sehitoglu, Y., & Parnell, J. A. (2019). Competitive dynamics in the hospitality and tourism industry. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100553.

Kotler, P. (2010). *Principles of marketing*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Lamo, E. (2019). *The center of success: A case study on Hilton's company culture*. California: Faculty of the Department of Experience Industry Management, California Polytechnic State University.

Landells, E., & Albrecht, S. L. (2017). The positives and negatives of organizational politics. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 41–58.

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

Law, R., Leung, D., & Buhalis, D. (2018). The impact of ICT on hotel operations. *Tourism Management*, 69, 365–378.

Law, R., Leung, R., & Buhalis, D. (2014). "A review of website evaluation in tourism research." *Tourism Management*, 42, 123-134.

Linxi, X. (2021). The digital transformation strategy of Hilton during COVID-19. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 190, 317–321.

Liu, Q. (2022). Development trend of Hilton in the post-epidemic era and development suggestions based on quantitative and qualitative analysis

model. Proceedings of the 2022 2nd International Conference on Economic Development and Business Culture, 1223–1229.

Lück, M. (2011). *Tourism and hospitality*. Routledge.

Mariani, M. M., Buhalis, D., Longhi, C., & Vitouladiti, O. (2019).

Managing change in tourism destinations: Key issues and current trends. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 105-112.

Mariani, M., et al. (2018). Smart tourism destinations: Ecosystems for tourism destination competitiveness. *Annals of Tourism Research*, 72, 1-13.

Marr, B. (2017). *Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and the Internet of Things*. Kogan Page Publishers.

Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud computing – The business perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176-189.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.

Mayzlin, D., Dover, Y., & Chevalier, J. A. (2014). Promotional reviews: An empirical investigation of online review manipulation. *American Economic Review*, 104(8), 2421–2455.

Menezes, V., Vieira, P., & Morosini, R. (2020). The Evolution of Accommodation Typologies and Their Impact on Hospitality Industry. *Hospitality Management and Organization*, 12(3), 48-62.

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

Molchanova, V.S. (2014), The Use of Online Service Booking in Tourist Activity. *European Journal of Social and Human Sciences*, 2(2), 75-80.

Morosan, C., & DeFranco, A. L. (2016). Co-creating hotel guest experiences with smart room devices. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 32–41.

- Narisetti, R. (2020) "The Next Normal: The recovery will be digital", McKinsey Global Publishing.
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*, 25(3), 44, 243-254, 176-186.
- O'Neill, J. W., & Carlbäck, M. (2011). Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 505-509.
- Ott, M., Choi, Y., Cardie, C., & Hancock, J. T. (2011). Finding deceptive opinion spam by any stretch of the imagination. *Proceedings of the 49th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics: Human Language Technologies*, 309–319.
- Parida, V., Sjödin, D., Lenka, S., & Wincent, J. (2019). Developing global service innovation capabilities: How global manufacturers address the challenges of market heterogeneity. *Journal of Business Research*, 104, 470-483.
- Pearce, P. L. (2005). Tourist behaviour: Themes and conceptual schemes. *Annals of Tourism Research*, 32(2), 427-439.
- Pine, R. (2019). Service innovation in the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100579.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2017). Why every organization needs an augmented reality strategy. *Harvard Business Review*, 95(6), 46-57.
- Richards, G., & Wilson, J. (2007). *Tourism, Creativity and Development*. Routledge.
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C. M., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3).

Shabnoor, S. and Tajinder, S. (2016) "Social Media its Impact with Positive and Negative Aspects", *International Journal of Computer Applications Technology and Research*, vol. 5, issue 2, pp. 71-75.

Sharpley, R. (2008). *Tourism, Tourists, and Society*. Sage.

Sigala, M. (2018). New technologies in tourism: From multi-disciplinary to anti-disciplinary advances and trajectories. *Tourism Management Perspectives*, 25, 151-155.

Sigala, M. (2020). Digital Transformation in the Tourism and Hospitality Industry. *Tourism Management*, 75, 78, 276-289.

Sigala, M. (2020). Social media and customer engagement in the tourism and hospitality industry. *Tourism Management*, 75, 405-414.

Slattery, J. (2021). Hilton reports fourth quarter and full year results. Hilton Worldwide Holdings Inc.

Slattery, J. (2022). Hilton reports fourth quarter and full year results

Smith, M., & Jepson, D. (2017). *Health, Tourism and Hospitality: Spas, Wellness and Medical Travel*. Routledge.

Soares, H., B. (2018) "Education Data Governance Maturity Assessment Model", International Data Corporation, Available online at: https://millenniumedu.files.wordpress.com/2018/10/sem2018_idc_ppt.pdf.

Sofield, T. (2006). *Tourism and development in the developing world*. Routledge.

Sparks, B. A., & Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*, 32(6), 1310-1323.

Standing, C., Tang-Taye, J. P., & Boyer, M. (2014). "The impact of the Internet in travel and tourism: A research review 2001–2010." *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(1), 82-113.

Tapscott, D. (1995). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill.

Terrar, D. (2015) “What is Digital Transformation?” Agile Elephant making sense of digital transformation, Available at: <http://www.theagileelephant.com/what-isdigital-transformation/>.

Turban, E., Outland, J., King, D., et al. (2020). *Electronic Commerce 2020: A Managerial and Social Networks Perspective*. Springer.

Tussyadiah, I. P., Zach, F. J., & Wang, J. (2017). Wearable technology and the innovation of experience. *Tourism Management*, 62, 249–260.

UNWTO (2020). *World Tourism Barometer*.

UNWTO (2021). *Hotel Classification Systems: Guidelines and Best Practices*. United Nations World Tourism Organization.

UNWTO (2021). *Sustainable Recovery for the Tourism Sector*. World Tourism Organization.

UNWTO (2021). *The role of sustainable tourism in economic development*. United Nations World Tourism Organization Report.

UNWTO. (2016). *International Tourism Highlights*.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.

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

Wade, M. (2015), *Digital Business Transformation*, Global Center For Digital Business Transformation (An IMD and Cisco Initiative).

Waleed Afandi (2017), *The Role Of Strategic Leadership In Digital*

Wang, D., & Xiang, Z. (2012). The new landscape of travel: A comprehensive analysis of smartphone apps. *Tourism Management*, 33(6), 1365-1372.

- Wearing, S., & Neil, J. (2009). *Ecotourism: Impacts, Potentials and Possibilities?* 2nd Edition. Routledge.
- Wenxuan. (2021). Marketing strategies in the post-COVID-19 era. *Journal of Marketing Research*, 3(58), 345–367.
- Werthner, H., & Ricci, F. (2004). E-commerce and tourism. *Communications of the ACM*, 47(12), 101-105.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- World Health Organization (2020). *COVID-19: Health and safety protocols in tourism*. World Health Organization.
- WTTC (2017 & 2018 & 2019). *Travel and Tourism Economic Impact 2017/2018/2019*. World Travel & Tourism Council.
- Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179-188.
- Xiang, Z., Magnini, V. P., & Fesenmaier, D. R. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 244-249.
- Yazdanifard, R., Yee, L.T. (2014), *Impact of Social Networking Sites on Hospitality and Tourism Industries*. *Global Journal of Human-Social Sciences: Economics*, 14(8), 1-6
- Yeoman, I. (2016). *The Future of Luxury Tourism: Scenarios of change*. Goodfellow Publishers.
- Yeoman, I., & McMahan-Beattie, U. (2011). "Revenue Management: A Practical Pricing Perspective." Palgrave Macmillan.
- Zeng, L. (2021). Analysis of Hilton Worldwide Hotel Group's transnational operation strategy. *Academic Journal of Business & Management*, 3(11), 20–27.

Διαδικτυακοί τόποι

<https://www.cleverism.com/digital-transformation-what-why-how/>

(Cleverism (2015), Digital Transformation: What, Why And How)

<https://enterprisersproject.com/article/2018/11/3-kinds-employees-who-hurt-transformation-momentum>

(Melissa Swift (2018), 3 kinds of employees who hurt transformation momentum)

https://www.arpapress.com/Volumes/Vol33Issue2/IJRRAS_33_2_01.pdf

(Transformation Process, King Abdulaziz University Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia)

<https://www.digital-adoption.com/digital-transformation-pros-and-cons/>

<https://www.imd.org/>

<https://www.ekt.gr/el/news/30341>

(European Commission. (2023). Digital Economy and Society Index (DESI) 2023: Thematic chapters)

<https://doi.org/10.1007/978-3-319-57959-7>

(Voigt, P., & Von dem Bussche, A. (2017). The EU General Data Protection Regulation (GDPR): A Practical Guide. Springer)

<https://www.liberal.gr/epiheiriseis/kpmg-olo-kai-pio-krisimos-o-psifiakos-metashimatismos-ton-epiheiriseon>.

<https://www.naftemporiki.gr/business/1537833/mikromesaies-epicheiriseis-choris-reysto-kai-me-ypsilo-kostos-leitoyrgias>.

https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/SEV_Digital_Transformation_Observatory_v25_10.pdf

(Deloitte& ΣΕΒ (2019) «Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων», Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού, 1η ετήσια έκδοση)

<https://doi.org/10.1007/s12525-020-00430-3>

(Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2020). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 30(1), 161-175)
<https://doi.org/10.1177/0047287519883042>

(Kim, M., Park, J., & Jeong, D. (2021). The influence of customer loyalty programs on customer retention and loyalty in the airline industry. *Journal of Travel Research*, 60(1), 52-67)

<https://thehospitalitydaily.com/technology-on-the-hospitality-industry/>

(AdminTHDM, 2023. The impact of technology on the hospitality industry.)

<https://www.airdna.co/outlook-report>

(airdna, 2025. 2025 U.S. Short-Term Rental Outlook Report.)

<https://www.torrens.edu.au/stories/blog/bmihms/how-has-the-hotel-industry-changed-in-the-past-10-years>

(Christiansen, T., 2023. How has the hotel industry changed in the past 10 years?)

<https://www.credera.com/en-us/case-studies/hilton-digital-transformation>

(credera, 2024. Hilton engages employees with digital transformation.)

<https://www.demandhospitality.com/post/the-impact-of-technology-on-the-hospitality-industry>

(Demand Hospitality, 2023. The Impact of Technology on the Hospitality Industry.)

<https://toniontech.com/2024/08/how-hilton-is-leading-the-digital-transformation-of-the-hotel-industry/>

(Frankola, T., 2024. How Hilton is Leading the Digital Transformation of the Hotel Industry.)

<https://www.bbc.com/travel/article/20250106-the-seven-travel-trends-that-will-shape-2025>

(Hall, L., 2025. The seven travel trends that will shape 2025.)

<https://www.hilton.com/en/brands/#CuratedCollections>

(Hilton, 2025.)

<https://ir.hilton.com/financial-reporting/annual-reports>
(Hilton, 2025.)

<https://www.hiltonfoundation.org/about/mission-vision-and-values/>
(hiltonfoundation, 2025.)

<https://skift.com/2024/12/10/2025-is-the-year-live-tourism-becomes-unstoppable/>
(Kopit, S., 2024. 2025 Is the Year Live Tourism Becomes Unstoppable.)

<https://esg.hilton.com/our-progress/>
(Nassetta, C. J., 2024. 2030 Goal Tracking.)

<https://us.nttdata.com/en/case-studies/hilton-client-story>
(nttdata, 2024.)

<https://research.skift.com/reports/november-2024-highlights/>
(Skift Travel Health Index, 2025. Skift Travel Health Index: November 2024 Highlights.)

<https://skift.com/megatrends-2025/>
(Skift, 2025. Megatrends.)

<https://www.astrogrowth.com/blog/hilton/>
(Sorbello, A., 2024. Hilton Mission Statement, Vision Statement Analysis, and Core Values.)

<https://stories.hilton.com/history>
(stories.hilton, 2024.)

<https://thestrategystory.com/blog/hilton-hotels-pestel-analysis/>
(thestrategystory, 2023.)

<https://blog.trginternational.com/hospitality-year-in-review>
(Turton, A., 2024. Hospitality Trends: A Year in Review.)

<https://skift.com/2025/01/06/what-the-skift-travel-health-index-signals-for-2025/>
(Zanpure, S., 2025. What the Skift Travel Health Index Signals for 2025.)

<https://www.companiesmarketcap.com>
(CompaniesMarketCap. (2025). Market capitalization of Hilton Worldwide (HLT).)

<https://craft.co/hilton-worldwide/competitors>

(Craft. (2022). Hilton competitors and similar companies.)

<https://fernfortuniversity.com/essay/swot1/hilton-84>

(Fernfort university. (2025). SWOT analysis of Hilton.)

<https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/digitized-hotels-or-staffless-hotels-that-is-the-question-for-hilton-worldwide/>

(Harvard. (2016). Digitized hotels or staffless hotels? That is the question for Hilton Worldwide.)

<https://esg.hilton.com/>

(Hilton. (2023). Travel with purpose.)

<https://ir.hilton.com/corporate-governance/governance-documents>

(Hilton. (2024). Governance documents.)

<https://www.intelligentautomation.network/transformation/articles/inside-hilton-hotels-post-pandemic-digital-reinvention>

(Mixson, E. (2021). Inside Hilton hotels post-pandemic digital reinvention.)

<https://skift.com/2018/04/25/hilton-will-let-you-control-tv-lights-temp-in-your-room-from-smartphone/>

(O'Neill, S. (2018). Hilton will let you control TV, lights, temp in your room from smartphone.)

<https://www.renaissance.io/journal/how-hilton-enhances-customer-experience-cx-with-digital-innovations-in-hospitality>

(Patov, A. (2024). How Hilton enhances customer experience (CX) with digital innovations in hospitality.)

<https://pestleanalysis.com/hilton-swot-analysis/>

(Pestle analysis. (2022). Hilton SWOT analysis: Your helpful guide to the hotel chain.)

<https://www.ncesc.com/what-information-system-does-hilton-use/>

(Vancamp, A. (2024). What information system does Hilton use?)

<https://prezi.com/p/nejw5xshuv3/hilton-swot-analysis/>

(Widmer, A. (2018). Hilton SWOT analysis.)