



**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

**Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Η Εφαρμογή Πρακτικών Βιώσιμης  
Ανάπτυξης στη Λειτουργία των  
Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στον  
Ελληνικό Τουριστικό Κλάδο**

**Διδακτορική διατριβή**

**Μαρία Δ. Καρβουνίδη**

**Πειραιάς, 2026**



## Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διδακτορικής Διατριβής



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διδακτορική διατριβή για τη λήψη του διδακτορικού τίτλου, του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, με τίτλο «**Η Εφαρμογή Πρακτικών Βιώσιμης Ανάπτυξης στη Λειτουργία των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στον Ελληνικό Τουριστικό Κλάδο**»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου διδακτορικού, 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 διπλώματός μου.

Υπογραφή Διδάκτορα

Ονοματεπώνυμο: Μαρία Καρβουνίδα

Ημερομηνία: 15 Ιουλίου 2026



## **Εξεταστική Επιτροπή**

Αναπληρωτής Καθηγητής Ανδρέας Φουστέρης, Επιβλέπων

Καθηγητής Νικόλαος Γεωργόπουλος, Μέλος Τριμελούς Συμβουλευτικής Επιτροπής

Καθηγήτρια Ελένη Διδασκάλου, Μέλος Τριμελούς Συμβουλευτικής Επιτροπής

Καθηγητής Δημήτριος Γεωργακέλλος, Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής

Αναπληρωτής Καθηγητής Σωτήριος Βαρελάς, Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής

Επίκουρη Καθηγήτρια Αλεξάνδρα Αλεξανδροπούλου, Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής

Επίκουρος Καθηγητής Ιωάννης Κοναξής, Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής

**Στους γονείς μου**

## Περίληψη

Η παρούσα διδακτορική διατριβή εξετάζει σε ποιον βαθμό οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής στην Ελλάδα εφαρμόζουν πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης, ποιοι εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες συνδέονται με την εφαρμογή τους και πώς αυτή συνδέεται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επίδοση της επιχείρησης. Η έρευνα εστιάζει σε ένα ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα του ελληνικού τουριστικού κλάδου, καθώς οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής αποτελούν βασικό πυλώνα της τουριστικής δραστηριότητας. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις αυτές λειτουργούν συχνά υπό συνθήκες περιορισμένων οικονομικών, ανθρώπινων και οργανωσιακών πόρων, ενώ ταυτόχρονα καλούνται να ανταποκριθούν σε αυξανόμενες πιέσεις από το θεσμικό πλαίσιο, την αγορά και την κοινωνία.

Η βιώσιμη ανάπτυξη έχει ιδιαίτερη σημασία για τον τουρισμό, καθώς οι επιπτώσεις της δεν περιορίζονται στο επίπεδο της μεμονωμένης επιχείρησης, αλλά επεκτείνονται στους προορισμούς, στο ευρύτερο τουριστικό σύστημα και στην οικονομία συνολικά. Ωστόσο, για τις ίδιες τις επιχειρήσεις, η βασική πρόκληση είναι πώς μπορούν να μετατρέψουν αυτές τις ευρύτερες αρχές σε συγκεκριμένες ενέργειες στην καθημερινή τους λειτουργία. Η βιώσιμη ανάπτυξη δεν αντιμετωπίζεται μόνο ως γενική πολιτική κατεύθυνση ή εξωτερική απαίτηση, αλλά ως επιχειρησιακή διαδικασία που χρειάζεται να ενσωματωθεί στη λειτουργία της επιχείρησης, ώστε να στηρίζει την ανταγωνιστικότητα, την αποδοτικότητα και τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητά της.

Μεγάλο μέρος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας έχει εξετάσει τις εξωτερικές πιέσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις για να κινηθούν προς τη βιώσιμη ανάπτυξη, όπως είναι οι θεσμικές απαιτήσεις, οι προσδοκίες των πελατών, οι κοινωνικές πιέσεις και τα ρυθμιστικά πλαίσια. Παρότι οι πιέσεις αυτές είναι σημαντικές, έχουν ήδη μελετηθεί εκτενώς σε προηγούμενες έρευνες. Για τον λόγο αυτό, η έμφαση μετατοπίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και στους οργανωσιακούς παράγοντες που διευκολύνουν ή περιορίζουν την υιοθέτηση σχετικών πρακτικών.

Η ανάλυση βασίζεται στο πλαίσιο των τριών πυλώνων της βιώσιμης ανάπτυξης (*triple bottom line*), το οποίο περιλαμβάνει την περιβαλλοντική, την κοινωνική και την οικονομική διάσταση. Επομένως, δεν περιορίζεται σε περιβαλλοντικές πρακτικές, όπως η εξοικονόμηση ενέργειας και νερού ή η διαχείριση αποβλήτων, αλλά περιλαμβάνει και πρακτικές που συνδέονται με τους εργαζόμενους, τους επισκέπτες, την τοπική κοινότητα και τον προορισμό. Με τον τρόπο αυτό, η βιώσιμη ανάπτυξη εξετάζεται ως ευρύτερη επιχειρησιακή προσέγγιση και όχι αποκλειστικά ως περιβαλλοντική συμμόρφωση.

Επιπλέον, η έρευνα διαφοροποιείται από υφιστάμενες μελέτες που επικεντρώνονται κυρίως στη διερεύνηση αντιλήψεων, στάσεων ή προθέσεων απέναντι στη βιώσιμη ανάπτυξη. Αντίθετα, εστιάζει στην αποτύπωση συγκεκριμένων επιχειρησιακών πρακτικών που είτε έχουν υιοθετηθεί είτε δεν έχουν ακόμη ενσωματωθεί στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει μια πιο άμεση και σαφή εικόνα του βαθμού εφαρμογής των βιώσιμων πρακτικών, καθώς και της σχέσης τους με τους εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επίδοση της επιχείρησης.

Το ερευνητικό πλαίσιο της διατριβής διαμορφώθηκε μέσα από τον συνδυασμό θεωρητικών προσεγγίσεων και χαρτογραφικής ανασκόπησης της βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα, αξιοποιούνται η θεσμική θεωρία, η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, η προσέγγιση που βασίζεται στους πόρους της επιχείρησης και η θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων. Ο συνδυασμός αυτών των θεωριών επιτρέπει την κατανόηση της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης τόσο ως απόκρισης σε εξωτερικές πιέσεις όσο και ως εσωτερικής οργανωσιακής διαδικασίας, η οποία εξαρτάται από τους πόρους, τις ικανότητες και τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης.

Για τη συστηματική αποτύπωση των εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών πραγματοποιήθηκε χαρτογραφική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας (*scoping review*), σύμφωνα με τις κατευθύνσεις PRISMA-ScR. Η ανασκόπηση περιλαμβάνει εμπειρικές μελέτες που βασίζονται σε πρωτογενή δεδομένα, ώστε το αναλυτικό πλαίσιο να στηριχθεί σε τεκμηριωμένα ερευνητικά ευρήματα και όχι αποκλειστικά σε θεωρητικές ή δευτερογενείς προσεγγίσεις. Μέσα από αυτή τη διαδικασία προσδιορίστηκαν οι βασικοί εσωτερικοί παράγοντες που εξετάζονται στην εμπειρική έρευνα: η στρατηγική δέσμευση, η διαθεσιμότητα πόρων, οι γνώσεις και η ικανότητα εφαρμογής, ο τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός και η συμμετοχή των εργαζομένων.

Η εμπειρική έρευνα βασίστηκε σε ποσοτική μεθοδολογία και σε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο απευθύνθηκε σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής στην Ελλάδα. Το τελικό αξιοποιήσιμο δείγμα διαμορφώθηκε σε 176 επιχειρήσεις, μετά την εφαρμογή των κριτηρίων ένταξης και αποκλεισμού. Τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν για να εξεταστεί ο βαθμός υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, οι εσωτερικοί παράγοντες που συνδέονται με την υιοθέτησή τους, καθώς και η σχέση των πρακτικών αυτών με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επίδοση της επιχείρησης.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος υιοθετούν ευκολότερα πρακτικές που συνδέονται με την τοπική κοινότητα, τον προορισμό και την εμπειρία του επισκέπτη. Αντίθετα, χαμηλότερη υιοθέτηση καταγράφηκε στις περιβαλλοντικές πρακτικές και ιδιαίτερα στις πιο προηγμένες τεχνολογικές και κυκλικές λύσεις. Η εικόνα αυτή είναι συμβατή με τις αυξημένες χρηματοδοτικές και τεχνικές απαιτήσεις που συχνά χαρακτηρίζουν αυτές τις πρακτικές. Επιπλέον, διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στον βαθμό υιοθέτησης ανάλογα με το μέγεθος και τον τύπο λειτουργίας της επιχείρησης.

Ως προς τους εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες, ο τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός και η συμμετοχή των εργαζομένων ήταν οι μόνοι παράγοντες που διατήρησαν στατιστικά σημαντική ανεξάρτητη σχέση με την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης στο πλήρες μοντέλο. Αντίθετα, η στρατηγική δέσμευση, η διαθεσιμότητα πόρων και οι γνώσεις και η ικανότητα εφαρμογής συνδέθηκαν θετικά με την υιοθέτηση όταν εξετάστηκαν μεμονωμένα, αλλά δεν διατήρησαν στατιστικά σημαντική ανεξάρτητη σχέση στο πλήρες μοντέλο. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η βιώσιμη ανάπτυξη δεν εξαρτάται μόνο από την πρόθεση ή την ύπαρξη πόρων, αλλά κυρίως από την ικανότητα της επιχείρησης να μετατρέπει τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης σε συγκεκριμένες διαδικασίες και καθημερινές πρακτικές.

Επιπλέον, η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης βρέθηκε να συνδέεται θετικά με την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας και την επίδοση της επιχείρησης. Οι αναλύσεις έμμεσης επίδρασης έδειξαν ότι η σχέση μεταξύ των πρακτικών αυτών και της επίδοσης εξηγείται κυρίως μέσω της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους, ενώ το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας παρουσίασε σημαντική έμμεση επίδραση μόνο όταν εξετάστηκε ξεχωριστά. Τέλος, διαπιστώθηκε θετική σχέση και στην αντίστροφη κατεύθυνση, από την επίδοση της επιχείρησης προς την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Το αποτέλεσμα υποδεικνύει την πιθανότητα οι επιχειρήσεις με θετικότερη μεταβολή στην επίδοσή τους να διαθέτουν μεγαλύτερο περιθώριο για περαιτέρω υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, χωρίς όμως να τεκμηριώνεται αιτιακή σχέση.

Σε θεωρητικό επίπεδο, η διατριβή συμβάλλει στη βιβλιογραφία αναδεικνύοντας τη βιώσιμη ανάπτυξη ως διαδικασία μέσω της οποίας οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης αξιοποιούνται για την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών και τη δημιουργία ανταγωνιστικών και επιχειρησιακών οφελών. Σε πρακτικό επίπεδο, τα αποτελέσματα αναδεικνύουν την ανάγκη ενίσχυσης της τεχνολογικής ετοιμότητας, της συμμετοχής των εργαζομένων, της στοχευμένης

υποστήριξης των μικρότερων επιχειρήσεων και της σύνδεσης των βιώσιμων πρακτικών με απτά λειτουργικά και ανταγωνιστικά οφέλη. Συνολικά, τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η βιώσιμη ανάπτυξη στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής δεν αποτελεί απλώς ζήτημα περιβαλλοντικής συμμόρφωσης, αλλά στρατηγική διαδικασία που μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα, την αποδοτικότητα και τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα του ελληνικού τουριστικού τομέα.

**Λέξεις-κλειδιά:** βιώσιμη ανάπτυξη, μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής, πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επίδοση, τουρισμός, Ελλάδα

## Abstract

This doctoral dissertation explores the extent to which small- and medium-sized accommodation businesses in Greece adopt sustainability practices, the internal organizational factors associated with their adoption, and how such adoption is associated with competitive advantage and business performance. The study focuses on a significant part of the Greek tourism sector, as small and medium-sized accommodation businesses are a fundamental part of tourism activity. However, they often operate with limited financial, human, and organizational resources while they are increasingly expected to meet institutional, market, and social demands for sustainable tourism development.

Sustainability is particularly important in tourism, as its implications extend beyond individual businesses to destinations, the broader tourism system and the economy as a whole. However, for individual businesses, the main challenge is how to translate these broader principles into concrete actions in their everyday operations. In this sense, sustainability is viewed not only as a general policy goal or an external requirement but as a business process that needs to be integrated into the firm's operations to support competitiveness, efficiency and long-term resilience.

Much of the existing literature has examined external pressures for sustainability, such as institutional requirements, customer expectations, social demands and regulatory frameworks. Although these pressures are important, they have already received considerable attention in previous research. The present research, therefore, shifts the focus to the internal business environment and investigates the organizational factors that facilitate or hinder the adoption of sustainability practices.

Sustainability is analyzed through the triple bottom line framework, which includes environmental, social and economic dimensions. The analysis extends beyond environmental practices, such as energy and water saving or waste management, to encompass practices related to employees, visitors, the local community, and the sustainable development of the destination. This broader view considers sustainability as a business process that needs to be integrated into everyday operations rather than merely as a matter of environmental compliance.

Moreover, this study differs from existing research that focuses mainly on perceptions, attitudes, or intentions regarding sustainability. Instead, it emphasizes specific business practices that have either been adopted or have yet to be integrated into daily operations. This

approach offers a more direct and empirical way to evaluate the extent of sustainability implementation and its relationship with internal organizational factors, competitive advantage, and business performance.

The research framework was developed by combining theoretical approaches with a scoping review of the literature. Specifically, the study draws on institutional theory, stakeholder theory, the resource-based view of the firm and dynamic capabilities theory. The combination of these theories makes it possible to understand the adoption of sustainable development practices both as a response to external pressures and as an internal organizational process that depends on the resources, capabilities and strategic choices of the enterprise.

To systematically identify the internal factors associated with the adoption of sustainability practices, a scoping review of the literature was conducted in accordance with the PRISMA-ScR guidelines. The review included empirical studies based on primary data, allowing the analytical framework to be grounded in previous empirical research rather than solely in theoretical or secondary approaches. Through this process, the main internal factors examined in the empirical study were identified: strategic commitment, resource availability, knowledge and implementation capability, orientation towards technological innovation and employee involvement.

The empirical study adopted a quantitative research design and used a structured questionnaire addressed to small and medium-sized accommodation enterprises in Greece. The final usable sample consisted of 176 enterprises after applying the inclusion and exclusion criteria. The data were used to examine the degree of adoption of sustainability practices, the internal factors associated with their adoption, and the relationship between these practices, competitive advantage and business performance.

The findings showed that the enterprises in the sample are more likely to adopt practices related to the local community, the destination, and the visitor experience. By contrast, lower adoption rates were recorded for environmental practices, particularly for more advanced technological and circular solutions. This pattern is consistent with the higher financial and technical requirements that often characterize such practices. Additionally, firm size and mode of operation were significantly associated with differences in the level of adoption.

Regarding the internal organizational factors, technological and innovation orientation and employee involvement were the only factors that retained a statistically significant independent association with the adoption of sustainable development practices in the full

model. In contrast, strategic commitment, resource availability, and knowledge and implementation capability were positively related to adoption when examined individually, but did not maintain a statistically significant unique effect in the full model. This suggests that sustainability relies not only on intent or resource availability but primarily on the enterprise's capacity to absorb and translate sustainability into practical procedures and daily practices.

Furthermore, the adoption of sustainability practices was found to be positively associated with a low-cost competitive position, competitive advantage based on uniqueness and service superiority, and business performance. The mediation analyses showed that the relationship between the adoption of sustainable development practices and business performance operated primarily through the low-cost competitive position. The indirect effect through competitive advantage based on uniqueness and service superiority was statistically significant when examined separately, but did not remain statistically significant in the parallel mediation model. Finally, a positive association was also observed in the reverse direction, from business performance to the adoption of sustainable development practices. This finding is consistent with the possibility that enterprises reporting more positive changes in performance have greater capacity to adopt additional sustainable practices, although the cross-sectional design does not permit causal conclusions.

The dissertation contributes to the literature by presenting sustainability as a process through which organizational resources and capabilities are translated into concrete sustainability practices and, subsequently, into competitive and business value. On a practical level, the findings emphasize the need to enhance technological readiness, employee involvement, targeted support for smaller enterprises, and the connection between sustainable practices and tangible operational and competitive benefits. Overall, the dissertation shows that sustainability in micro, small and medium-sized accommodation enterprises is not merely a matter of environmental compliance but a strategic process that can enhance the competitiveness, efficiency, and long-term resilience of the Greek tourism sector.

**Keywords:** sustainability, small and medium-sized accommodation enterprises, sustainability practices, competitive advantage, business performance, tourism, Greece

## Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διδακτορικής διατριβής, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσοι συνέβαλαν στην πορεία και στην ολοκλήρωσή της.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα της διδακτορικής μου διατριβής, Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Ανδρέα Φουστέρη, για την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και τη συνεχή υποστήριξή του κατά τη διάρκεια των τελευταίων τριών ετών. Τον ευχαριστώ ιδιαίτερα γιατί στάθηκε δίπλα μου σε αυτό το ταξίδι γνώσης, το οποίο αποτέλεσε παράλληλα ένα πολύ σημαντικό κεφάλαιο της ζωής μου.

Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω θερμά τα μέλη της Συμβουλευτικής Επιτροπής, τον Κοσμήτορα της Σχολής Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών, Καθηγητή κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, και την Καθηγήτρια κα Ελένη Διδασκάλου, για την πολύτιμη συμβολή και την καθοδήγησή τους κατά την εκπόνηση της διατριβής.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω στον Πρόεδρο του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Καθηγητή κ. Δημήτριο Γεωργακέλλο, ο οποίος βρίσκεται δίπλα μου σε ολόκληρη την ακαδημαϊκή μου πορεία, από τα προπτυχιακά μου χρόνια έως σήμερα. Η διαχρονική εμπιστοσύνη, η ενθάρρυνση και η έμπρακτη υποστήριξή του υπήρξαν καθοριστικές για την ακαδημαϊκή και επαγγελματική μου εξέλιξη. Τον ευχαριστώ ειλικρινά για τις ευκαιρίες που μου προσέφερε, για την πίστη που έδειξε στις δυνατότητές μου και για τη σταθερή παρουσία του σε σημαντικά στάδια της πορείας μου.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω τη βαθιά μου ευγνωμοσύνη στους γονείς μου, το παντοτινό μου στήριγμα. Η αγάπη, η αδιάκοπη υποστήριξη, η κατανόηση και η πίστη τους σε εμένα αποτελούν τη δύναμη πίσω από κάθε μου βήμα.



## Περιεχόμενα

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Εισαγωγή .....                                                                                                  | 1  |
| 1 Τουρισμός και μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....                                                                  | 5  |
| 1.1 Ο τουρισμός στην παγκόσμια οικονομία.....                                                                   | 5  |
| 1.2 Βιωσιμότητα στον τουρισμό .....                                                                             | 8  |
| 1.2.1 Η μετάβαση προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη .....                                                      | 8  |
| 1.2.2 Περιβαλλοντικό και κοινωνικοοικονομικό αποτύπωμα του τουρισμού .....                                      | 11 |
| 1.2.3 Μετάβαση προς βιώσιμα μοντέλα.....                                                                        | 12 |
| 1.3 Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στον τουρισμό .....                                                   | 14 |
| 1.3.1 Χαρακτηριστικά μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής.....                                                    | 19 |
| 1.4 Τουρισμός και μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής στην Ελλάδα.....                                           | 24 |
| 1.4.1 Συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία.....                                                        | 24 |
| 1.4.2 Χαρακτηριστικά του ελληνικού τουριστικού τομέα και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής .....           | 26 |
| 1.4.3 Προκλήσεις και ευκαιρίες βιώσιμης ανάπτυξης για τις ελληνικές τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις ..... | 28 |
| 2 Πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης στις επιχειρήσεις φιλοξενίας.....                                                | 32 |
| 2.1 Από τις αρχές βιωσιμότητας στις επιχειρησιακές πρακτικές .....                                              | 32 |
| 2.2 Περιβαλλοντικές πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης.....                                                           | 33 |
| 2.2.1 Ενεργειακή αποδοτικότητα και μείωση ανθρακικού αποτυπώματος .....                                         | 34 |
| 2.2.2 Εξοικονόμηση και κυκλική διαχείριση νερού .....                                                           | 37 |
| 2.2.3 Πρόληψη αποβλήτων και κυκλική διαχείριση πόρων.....                                                       | 41 |
| 2.3 Κοινωνικές πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης .....                                                               | 44 |
| 2.3.1 Πρακτικές που αφορούν τους εργαζομένους .....                                                             | 44 |
| 2.3.2 Πρακτικές υπεύθυνης φιλοξενίας, ενημέρωσης επισκεπτών και προσβασιμότητας.....                            | 46 |
| 2.4 Πρακτικές σύνδεσης με την τοπική κοινότητα και τον προορισμό .....                                          | 49 |
| 2.5 Πιστοποιήσεις και τυπική δέσμευση στη βιωσιμότητα .....                                                     | 53 |
| 2.6 Σύνθεση των πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και σύνδεση με την εμπειρική έρευνα.....                           | 55 |
| 3 Παράγοντες υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.....                                                       | 58 |
| 3.1 Θεωρητικό υπόβαθρο .....                                                                                    | 58 |
| 3.1.1 Θεσμική Θεωρία (Institutional Theory) .....                                                               | 58 |
| 3.1.2 Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholder Theory) .....                                                | 62 |
| 3.1.3 Προσέγγιση Βασισμένη στους Πόρους (Resource-Based View – RBV) .....                                       | 64 |

|       |                                                                                                   |     |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2   | Εξωτερικό περιβάλλον .....                                                                        | 66  |
| 3.2.1 | Ρυθμιστικό και θεσμικό πλαίσιο βιωσιμότητας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Ελλάδα .....            | 67  |
| 3.2.2 | Πελάτες.....                                                                                      | 76  |
| 3.2.3 | Προμηθευτές και διαμεσολαβητές .....                                                              | 78  |
| 3.2.4 | Ανταγωνισμός.....                                                                                 | 80  |
| 3.2.5 | Τοπική κοινότητα και προορισμός.....                                                              | 82  |
| 3.2.6 | Σύνθεση εξωτερικών παραγόντων και μηχανισμών πίεσης προς τη βιώσιμη ανάπτυξη .....                | 84  |
| 3.3   | Εσωτερικοί παράγοντες .....                                                                       | 87  |
| 3.3.1 | Στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση .....                                                     | 95  |
| 3.3.2 | Διαθεσιμότητα πόρων .....                                                                         | 98  |
| 3.3.3 | Γνώσεις και ικανότητα εφαρμογής.....                                                              | 101 |
| 3.3.4 | Τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός .....                                               | 104 |
| 3.3.5 | Συμμετοχή εργαζομένων .....                                                                       | 107 |
| 3.3.6 | Σύνθεση εσωτερικών παραγόντων και διαμόρφωση υποθέσεων.....                                       | 110 |
| 4     | Πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επίδοση της επιχείρησης .....         | 112 |
| 4.1   | Θεωρητικό πλαίσιο για τη σχέση βιωσιμότητας, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επίδοσης.....      | 113 |
| 4.1.1 | Η Προσέγγιση με Βάση τους Πόρους της Επιχείρησης .....                                            | 113 |
| 4.1.2 | Θεσμική Θεωρία και Θεωρία Ενδιαφερομένων Μερών.....                                               | 113 |
| 4.1.3 | Θεωρία Πλεοναζόντων Πόρων και Συνέργειας .....                                                    | 114 |
| 4.2   | Πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης και επίδοση της επιχείρησης .....                                    | 115 |
| 4.3   | Ο ρόλος της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους .....                                            | 117 |
| 4.4   | Ο ρόλος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας.....           | 118 |
| 4.5   | Η αντίστροφη σχέση μεταξύ της επίδοσης της επιχείρησης και των πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ..... | 122 |
| 4.6   | Σύνθεση και ερευνητικές υποθέσεις .....                                                           | 124 |
| 5     | Μεθοδολογία έρευνας .....                                                                         | 126 |
| 5.1   | Εισαγωγή.....                                                                                     | 126 |
| 5.2   | Ερευνητικός σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις .....                                      | 126 |
| 5.3   | Ερευνητικός σχεδιασμός.....                                                                       | 129 |
| 5.4   | Πληθυσμός, μονάδα ανάλυσης και πεδίο έρευνας.....                                                 | 131 |

|       |                                                                                                              |     |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.5   | Δειγματοληψία, διαδικασία συλλογής δεδομένων και χαρακτηριστικά δείγματος                                    | 132 |
| 5.6   | Ερευνητικό εργαλείο και δομή ερωτηματολογίου .....                                                           | 135 |
| 5.7   | Μέτρηση και ορισμός των μεταβλητών της έρευνας.....                                                          | 136 |
| 5.7.1 | Πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης .....                                                                           | 136 |
| 5.7.2 | Εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες.....                                                                      | 138 |
| 5.7.3 | Ανταγωνιστικές διαστάσεις .....                                                                              | 139 |
| 5.7.4 | Επίδοση της επιχείρησης.....                                                                                 | 140 |
| 5.7.5 | Μεταβλητές ελέγχου .....                                                                                     | 141 |
| 5.8   | Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου .....                                          | 144 |
| 5.9   | Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων.....                                                                              | 146 |
| 5.10  | Περιορισμοί της μεθοδολογίας .....                                                                           | 149 |
| 6     | Ανάλυση αποτελεσμάτων .....                                                                                  | 151 |
| 6.1   | Εισαγωγή.....                                                                                                | 151 |
| 6.2   | Περιγραφική στατιστική βασικών μεταβλητών.....                                                               | 151 |
| 6.3   | Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της μελέτης .....                                                          | 156 |
| 6.4   | Έλεγχος προϋποθέσεων στατιστικών αναλύσεων .....                                                             | 158 |
| 6.5   | Συμπληρωματικές αναλύσεις διαφορών μεταξύ ομάδων .....                                                       | 161 |
| 6.5.1 | Μέγεθος επιχείρησης, επενδύσεις στη βιωσιμότητα και υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης .....             | 161 |
| 6.5.2 | Τύπος λειτουργίας και υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης .....                                           | 164 |
| 6.5.3 | Ιδιοκτησιακή και οργανωσιακή δομή και υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης .....                           | 164 |
| 6.5.4 | Γεωγραφική θέση και υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.....                                              | 165 |
| 6.6   | Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων .....                                                                          | 166 |
| 6.6.1 | Εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες και υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης .....                          | 167 |
| 6.6.2 | Πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....                                             | 171 |
| 6.6.3 | Πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης και επίδοση της επιχείρησης .....                                               | 173 |
| 6.6.4 | Ο ρόλος των ανταγωνιστικών διαστάσεων ως ενδιάμεσων μηχανισμών.....                                          | 175 |
| 6.6.5 | Αντίστροφη σύνδεση μεταξύ της επίδοσης της επιχείρησης και της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ..... | 178 |
| 6.7   | Σύνοψη ελέγχου υποθέσεων.....                                                                                | 180 |
| 7     | Συμπεράσματα και προτάσεις.....                                                                              | 182 |
| 7.1   | Συμπεράσματα.....                                                                                            | 182 |

|                               |                                                                                           |     |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.2                           | Θεωρητική συμβολή της διατριβής.....                                                      | 186 |
| 7.3                           | Πρακτικές επιπτώσεις για επιχειρήσεις, προορισμούς και φορείς πολιτικής..                 | 188 |
| 7.4                           | Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....                         | 190 |
| Βιβλιογραφικές αναφορές ..... |                                                                                           | 192 |
| Ελληνόγλωσσες πηγές .....     |                                                                                           | 192 |
| Ξενόγλωσσες πηγές .....       |                                                                                           | 192 |
| A.                            | Παράρτημα: Μελέτες που συμπεριλήφθηκαν στη χαρτογραφική ανασκόπηση .....                  | 223 |
| B.                            | Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο Έρευνας .....                                                   | 230 |
| Γ.                            | Παράρτημα: Αξιοπιστία, κοινή μεθοδολογική μεροληψία και διαγνωστικοί έλεγχοι .            | 235 |
| Δ.                            | Παράρτημα: Αναλυτικές συχνότητες δημογραφικών και επιχειρησιακών<br>χαρακτηριστικών ..... | 238 |
| E.                            | Παράρτημα: Αναλυτικά περιγραφικά στατιστικά και συσχετίσεις .....                         | 240 |
| ΣΤ.                           | Παράρτημα: Ιστογράμματα και διαγράμματα Q-Q .....                                         | 243 |
| Z.                            | Παράρτημα: Συμπληρωματικές αναλύσεις διαφορών μεταξύ ομάδων.....                          | 250 |
| H.                            | Παράρτημα: Αναλυτικά αποτελέσματα H1–H5 .....                                             | 253 |
| Θ.                            | Παράρτημα: Αναλυτικά αποτελέσματα H6–H8 .....                                             | 255 |
| I.                            | Παράρτημα: Αναλυτικά αποτελέσματα H9–H10 .....                                            | 259 |
| ΙΑ.                           | Παράρτημα: Αναλυτικά αποτελέσματα H11.....                                                | 264 |
| ΙΒ.                           | Διαγνωστικοί δείκτες καταλοίπων και επιδραστικών παρατηρήσεων .....                       | 266 |

## Κατάλογος Πινάκων

|                                                                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Πίνακας 1.1:</b> Πρωτοβουλίες της ΕΕ για τις Τουριστικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στο Πλαίσιο της Δίδυμης Μετάβασης .....                               | 18  |
| <b>Πίνακας 1.2:</b> Σύνοψη βασικών ιδιαιτεροτήτων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής                                                                    | 24  |
| <b>Πίνακας 2.1:</b> Ενδεικτικές πρακτικές ενεργειακής αποδοτικότητας και μείωσης εκπομπών στις επιχειρήσεις φιλοξενίας.....                                 | 37  |
| <b>Πίνακας 2.2:</b> Ενδεικτικές πρακτικές εξοικονόμησης και κυκλικής διαχείρισης νερού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας.....                                    | 40  |
| <b>Πίνακας 2.3:</b> Ενδεικτικές πρακτικές πρόληψης αποβλήτων και κυκλικής διαχείρισης πόρων στις επιχειρήσεις φιλοξενίας .....                              | 43  |
| <b>Πίνακας 2.4:</b> Ενδεικτικές κοινωνικές πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης στις επιχειρήσεις φιλοξενίας .....                                                  | 49  |
| <b>Πίνακας 2.5:</b> Ενδεικτικές πρακτικές σύνδεσης με την τοπική κοινότητα και τον προορισμό στις επιχειρήσεις φιλοξενίας.....                              | 52  |
| <b>Πίνακας 2.6:</b> Συνολική κατηγοριοποίηση βιώσιμων πρακτικών στις επιχειρήσεις φιλοξενίας .....                                                          | 57  |
| <b>Πίνακας 3.1:</b> Πολυεπίπεδα ρυθμιστικά και θεσμικά πλαίσια που επηρεάζουν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής..... | 73  |
| <b>Πίνακας 3.2:</b> Εξωτερικοί παράγοντες πίεσης, μηχανισμοί επίδρασης και επιπτώσεις στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τουριστικών καταλυμάτων .....          | 85  |
| <b>Πίνακας 3.3:</b> Θεματική σύνθεση εσωτερικών παραγόντων υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών .....                                                              | 92  |
| <b>Πίνακας 5.1:</b> Ερευνητικές υποθέσεις και αναμενόμενες σχέσεις .....                                                                                    | 129 |
| <b>Πίνακας 5.2:</b> Βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος .....                                                                                               | 134 |
| <b>Πίνακας 5.3:</b> Ορισμός και μέτρηση των βασικών μεταβλητών της έρευνας.....                                                                             | 143 |
| <b>Πίνακας 5.4:</b> Εσωτερική συνέπεια των κλιμάκων μέτρησης .....                                                                                          | 145 |
| <b>Πίνακας 6.1:</b> Περιγραφικά στατιστικά βασικών μεταβλητών της μελέτης .....                                                                             | 153 |
| <b>Πίνακας 6.2:</b> Συσχετίσεις Pearson μεταξύ των βασικών μεταβλητών της μελέτης.....                                                                      | 158 |
| <b>Πίνακας 6.3:</b> Σύνοψη ελέγχων προϋποθέσεων στατιστικών αναλύσεων.....                                                                                  | 160 |
| <b>Πίνακας 6.4:</b> Ένταση επενδύσεων στη βιωσιμότητα ανά μέγεθος επιχείρησης.....                                                                          | 162 |
| <b>Πίνακας 6.5:</b> Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά μέγεθος επιχείρησης.....                                                                     | 163 |
| <b>Πίνακας 6.6:</b> Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά τύπο λειτουργίας .....                                                                       | 164 |
| <b>Πίνακας 6.7:</b> Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά ιδιοκτησιακή και οργανωσιακή δομή .....                                                      | 165 |

|                                                                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Πίνακας 6.8:</b> Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά γεωγραφική θέση.....                                                                                                          | 166 |
| <b>Πίνακας 6.9:</b> Ιεραρχική παλινδρόμηση για την πρόβλεψη της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης .....                                                                                | 167 |
| <b>Πίνακας 6.10:</b> Συμπληρωματικές ξεχωριστές παλινδρομήσεις για τους εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες.....                                                                            | 170 |
| <b>Πίνακας 6.11:</b> Ιεραρχικές παλινδρομήσεις για την πρόβλεψη της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας..... | 171 |
| <b>Πίνακας 6.12:</b> Ιεραρχική παλινδρόμηση για την πρόβλεψη της επίδοσης .....                                                                                                              | 173 |
| <b>Πίνακας 6.13:</b> Αναλύσεις έμμεσης επίδρασης για τον ρόλο των δύο ανταγωνιστικών διαστάσεων .....                                                                                        | 177 |
| <b>Πίνακας 6.14:</b> Ιεραρχική πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από την επίδοση της επιχείρησης .....                             | 179 |
| <b>Πίνακας 6.15:</b> Σύνοψη ελέγχου ερευνητικών υποθέσεων .....                                                                                                                              | 181 |
| <b>Πίνακας Α.1:</b> Χαρακτηριστικά των μελετών που εστιάζουν σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής.....                                                                                      | 223 |
| <b>Πίνακας Α.2:</b> Χαρακτηριστικά των μελετών που εξετάζουν ευρύτερα μικρομεσαίες επιχειρήσεις τουρισμού και φιλοξενίας.....                                                                | 227 |
| <b>Πίνακας Β.1:</b> Γενικά χαρακτηριστικά επιχείρησης και ερωτώμενου/ης.....                                                                                                                 | 230 |
| <b>Πίνακας Β.2:</b> Πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης .....                                                                                                                                       | 231 |
| <b>Πίνακας Β.3:</b> Εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες.....                                                                                                                                  | 233 |
| <b>Πίνακας Β.4:</b> Κλίμακες μέτρησης των δύο ανταγωνιστικών διαστάσεων .....                                                                                                                | 234 |
| <b>Πίνακας Β.5:</b> Επίδοση .....                                                                                                                                                            | 234 |
| <b>Πίνακας Γ.1:</b> Αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των κλιμάκων.....                                                                                                                        | 235 |
| <b>Πίνακας Γ.2:</b> Συνολική εξηγούμενη διακύμανση του Harman's single-factor test .....                                                                                                     | 235 |
| <b>Πίνακας Γ.3:</b> Διαγνωστικοί έλεγχοι παλινδρόμησης.....                                                                                                                                  | 237 |
| <b>Πίνακας Δ.1:</b> Σύνοψη εγκύρων περιπτώσεων και επικρατούσας τιμής.....                                                                                                                   | 238 |
| <b>Πίνακας Δ.2:</b> Πίνακας αναλυτικών συχνοτήτων .....                                                                                                                                      | 238 |
| <b>Πίνακας Ε.1:</b> Αναλυτικά περιγραφικά στατιστικά των μεταβλητών της μελέτης.....                                                                                                         | 240 |
| <b>Πίνακας Ε.2:</b> Αρίθμηση μεταβλητών για τον πίνακα συσχετίσεων .....                                                                                                                     | 241 |
| <b>Πίνακας Ε.3:</b> Πίνακας συσχετίσεων Pearson μεταξύ των βασικών μεταβλητών.....                                                                                                           | 241 |
| <b>Πίνακας Ε.4:</b> Επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας των συσχετίσεων Pearson .....                                                                                                         | 242 |
| <b>Πίνακας Ζ.1:</b> Αναλυτικός πίνακας $\chi^2$ για τη σχέση μεγέθους επιχείρησης και έντασης επενδύσεων στη βιωσιμότητα .....                                                               | 250 |

|                                                                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Πίνακας Z.2:</b> Έλεγχος ομοιογένειας διακυμάνσεων για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά μέγεθος επιχείρησης .....                 | 250 |
| <b>Πίνακας Z.3:</b> ANOVA για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά μέγεθος επιχείρησης .....                                             | 250 |
| <b>Πίνακας Z.4:</b> Αναλυτικές post hoc συγκρίσεις Tukey για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά μέγεθος επιχείρησης .....              | 251 |
| <b>Πίνακας Z.5:</b> Αναλυτικά αποτελέσματα t-test για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά γεωγραφική θέση .....                         | 251 |
| <b>Πίνακας Z.6:</b> Αναλυτικά αποτελέσματα t-test για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά τρόπο λειτουργίας .....                       | 251 |
| <b>Πίνακας Z.7:</b> Έλεγχος ομοιογένειας διακυμάνσεων για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά ένταση επενδύσεων στη βιωσιμότητα.....    | 251 |
| <b>Πίνακας Z.8:</b> ANOVA για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά ένταση επενδύσεων στη βιωσιμότητα .....                               | 252 |
| <b>Πίνακας Z.9:</b> Αναλυτικές post hoc συγκρίσεις Tukey για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά ένταση επενδύσεων στη βιωσιμότητα..... | 252 |
| <b>Πίνακας H.1:</b> Σύνοψη μοντέλων ιεραρχικής παλινδρόμησης .....                                                                                 | 253 |
| <b>Πίνακας H.2:</b> ANOVA για τα μοντέλα ιεραρχικής παλινδρόμησης.....                                                                             | 253 |
| <b>Πίνακας H.3:</b> Συντελεστές ιεραρχικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης .....                        | 253 |
| <b>Πίνακας H.4:</b> Συμπληρωματικά αποτελέσματα εισαγωγής των οργανωσιακών παραγόντων μετά τις μεταβλητές ελέγχου .....                            | 254 |
| <b>Πίνακας Θ.1:</b> Σύνοψη μοντέλων για την H6.....                                                                                                | 255 |
| <b>Πίνακας Θ.2:</b> ANOVA για την H6 .....                                                                                                         | 255 |
| <b>Πίνακας Θ.3:</b> Πλήρεις συντελεστές παλινδρόμησης για την H6 .....                                                                             | 255 |
| <b>Πίνακας Θ.4:</b> Σύνοψη μοντέλων για την H7.....                                                                                                | 256 |
| <b>Πίνακας Θ.5:</b> ANOVA για την H7 .....                                                                                                         | 256 |
| <b>Πίνακας Θ.6:</b> Πλήρεις συντελεστές παλινδρόμησης για την H7 .....                                                                             | 256 |
| <b>Πίνακας Θ.7:</b> Σύνοψη μοντέλων για την H8.....                                                                                                | 257 |
| <b>Πίνακας Θ.8:</b> ANOVA για την H8 .....                                                                                                         | 257 |
| <b>Πίνακας Θ.9:</b> Πλήρεις συντελεστές παλινδρόμησης για την H8 .....                                                                             | 257 |
| <b>Πίνακας I.1:</b> H9: Μοντέλο πρόβλεψης της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους.....                                                            | 259 |
| <b>Πίνακας I.2:</b> Τελικό μοντέλο πρόβλεψης της επίδοσης.....                                                                                     | 259 |

|                                                                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Πίνακας I.3:</b> H9: Άμεση και έμμεση επίδραση μέσω της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους.....                                     | 260 |
| <b>Πίνακας I.4:</b> H10: Μοντέλο πρόβλεψης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας.....               | 260 |
| <b>Πίνακας I.5:</b> H10: Τελικό μοντέλο πρόβλεψης της επίδοσης .....                                                                     | 260 |
| <b>Πίνακας I.6:</b> H10: Άμεση και έμμεση επίδραση μέσω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας ..... | 261 |
| <b>Πίνακας I.7:</b> Παράλληλο μοντέλο: πρόβλεψη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας .....         | 261 |
| <b>Πίνακας I.8:</b> Παράλληλο μοντέλο: πρόβλεψη της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους .....                                           | 262 |
| <b>Πίνακας I.9:</b> Παράλληλο μοντέλο: τελικό μοντέλο πρόβλεψης της επίδοσης .....                                                       | 262 |
| <b>Πίνακας I.10:</b> Παράλληλο μοντέλο: άμεση και έμμεσες επιδράσεις .....                                                               | 263 |
| <b>Πίνακας IA.1:</b> Σύνοψη μοντέλων ιεραρχικής παλινδρόμησης για την H11.....                                                           | 264 |
| <b>Πίνακας IA.2:</b> ANOVA για τα μοντέλα ιεραρχικής παλινδρόμησης.....                                                                  | 264 |
| <b>Πίνακας IA.3:</b> Συντελεστές ιεραρχικής παλινδρόμησης για την H11 .....                                                              | 264 |
| <b>Πίνακας IA.4:</b> Εξαιρούμενες μεταβλητές.....                                                                                        | 265 |
| <b>Πίνακας IB.1:</b> Διαγνωστικοί δείκτες καταλοίπων και επιδραστικών παρατηρήσεων .....                                                 | 266 |

## Κατάλογος Σχημάτων

|                                                                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Σχήμα 1.1:</b> Ετήσια ποσοστιαία μεταβολή διεθνών τουριστικών αφίξεων (2018–2025) .....                                                                    | 6   |
| <b>Σχήμα 1.2:</b> Περιφερειακές διαφοροποιήσεις στην ανάκαμψη των διεθνών τουριστικών αφίξεων (% μεταβολή σε σχέση με το 2019) .....                          | 7   |
| <b>Σχήμα 1.3:</b> Οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development Goals – SDGs) .....                                                                | 10  |
| <b>Σχήμα 1.4:</b> Ένταση και εποχικότητα του τουρισμού στις ευρωπαϊκές περιφέρειες .....                                                                      | 22  |
| <b>Σχήμα 3.1:</b> Διάγραμμα ροής PRISMA-ScR για τη διαδικασία επιλογής των μελετών .....                                                                      | 90  |
| <b>Σχήμα 3.2:</b> Συνθετικό πλαίσιο εσωτερικής ετοιμότητας για την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τουρισμού και φιλοξενίας ..... | 94  |
| <b>Σχήμα 6.1:</b> Ποσοστό υιοθέτησης περιβαλλοντικών πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.....                                                                        | 154 |
| <b>Σχήμα 6.2:</b> Ποσοστό υιοθέτησης κοινωνικών πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης .....                                                                            | 155 |
| <b>Σχήμα 6.3:</b> Ποσοστό υιοθέτησης πρακτικών σύνδεσης με την τοπική κοινότητα και τον προορισμό.....                                                        | 156 |
| <b>Σχήμα 6.4:</b> Ένταση επενδύσεων σε πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης ανά μέγεθος επιχείρησης .....                                                             | 162 |
| <b>Σχήμα 6.5:</b> Μέση υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά μέγεθος επιχείρησης ..                                                                      | 163 |
| <b>Σχήμα ΣΤ.1:</b> Ιστόγραμμα για την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους .....                                                                                | 243 |
| <b>Σχήμα ΣΤ.2:</b> Ιστόγραμμα για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας.....                                                  | 243 |
| <b>Σχήμα ΣΤ.3:</b> Ιστόγραμμα για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης .....                                                                            | 244 |
| <b>Σχήμα ΣΤ.4:</b> Ιστόγραμμα για τη στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση.....                                                                             | 244 |
| <b>Σχήμα ΣΤ.5:</b> Ιστόγραμμα για τη διαθεσιμότητα πόρων .....                                                                                                | 244 |
| <b>Σχήμα ΣΤ.6:</b> Ιστόγραμμα για τις γνώσεις και την ικανότητα εφαρμογής.....                                                                                | 245 |
| <b>Σχήμα ΣΤ.7:</b> Ιστόγραμμα για τον τεχνολογικό και καινοτομικό προσανατολισμό .....                                                                        | 245 |
| <b>Σχήμα ΣΤ.8:</b> Ιστόγραμμα για τη συμμετοχή των εργαζομένων.....                                                                                           | 245 |
| <b>Σχήμα ΣΤ.9:</b> Ιστόγραμμα για την επίδοση της επιχείρησης .....                                                                                           | 246 |
| <b>Σχήμα ΣΤ.10:</b> Διάγραμμα Q–Q κανονικότητας για την επίδοση της επιχείρησης .....                                                                         | 246 |
| <b>Σχήμα ΣΤ.11:</b> Διάγραμμα Q–Q κανονικότητας για την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους .....                                                              | 246 |
| <b>Σχήμα ΣΤ.12:</b> Διάγραμμα Q–Q κανονικότητας για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας .....                               | 247 |
| <b>Σχήμα ΣΤ.13:</b> Διάγραμμα Q–Q κανονικότητας για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης .....                                                          | 247 |

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Σχήμα ΣΤ.14:</b> Διάγραμμα Q-Q κανονικότητας για τη στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση .....     | 247 |
| <b>Σχήμα ΣΤ.15:</b> Διάγραμμα Q-Q κανονικότητας για τη διαθεσιμότητα πόρων.....                          | 248 |
| <b>Σχήμα ΣΤ.16:</b> Διάγραμμα Q-Q κανονικότητας για τις γνώσεις και την ικανότητα εφαρμογής .....        | 248 |
| <b>Σχήμα ΣΤ.17:</b> Διάγραμμα Q-Q κανονικότητας για τον τεχνολογικό και καινοτομικό προσανατολισμό ..... | 248 |
| <b>Σχήμα ΣΤ.18:</b> Διάγραμμα Q-Q κανονικότητας για τη συμμετοχή των εργαζομένων .....                   | 249 |



## Εισαγωγή

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους και πιο δυναμικούς τομείς της παγκόσμιας οικονομίας, με ουσιαστική συμβολή στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, στην απασχόληση, στην περιφερειακή ανάπτυξη και στη διαμόρφωση τοπικών οικονομιών. Η σημασία του δεν περιορίζεται στις άμεσες τουριστικές δαπάνες, αλλά επεκτείνεται σε ένα ευρύ πλέγμα δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει τη διαμονή, την εστίαση, τις μεταφορές, τον πολιτισμό, την αναψυχή και τη συνεργασία με πλήθος τοπικών επιχειρήσεων (UN Tourism, 2025a; WTTC, 2025). Ιδιαίτερα σε χώρες με έντονη τουριστική εξάρτηση, όπως η Ελλάδα, ο τουρισμός αποτελεί βασικό πυλώνα οικονομικής δραστηριότητας, αλλά ταυτόχρονα πεδίο σημαντικών περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οργανωσιακών προκλήσεων.

Η ανάπτυξη του τουρισμού συνοδεύεται από αυξανόμενες πιέσεις στους φυσικούς πόρους, στις τοπικές κοινωνίες και στις υποδομές των προορισμών. Η κατανάλωση ενέργειας και νερού, η παραγωγή αποβλήτων, οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, η εποχικότητα και η έντονη συγκέντρωση της ζήτησης σε ορισμένους προορισμούς και περιόδους καθιστούν αναγκαία τη μετάβαση προς πιο βιώσιμα πρότυπα λειτουργίας (Gössling et al., 2012; Lenzen et al., 2018). Στο πλαίσιο αυτό, η βιώσιμη ανάπτυξη δεν αποτελεί πλέον δευτερεύουσα ή προαιρετική επιλογή για τις τουριστικές επιχειρήσεις, αλλά κρίσιμη στρατηγική προϋπόθεση για τη μακροχρόνια ανθεκτικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την κοινωνική αποδοχή του κλάδου (Gössling et al., 2023; Gössling & Reinhold, 2025).

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά ο τομέας της διαμονής, καθώς οι επιχειρήσεις διαμονής βρίσκονται στο επίκεντρο της τουριστικής εμπειρίας και συνδέονται άμεσα με την κατανάλωση πόρων, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την απασχόληση και τη σχέση του επισκέπτη με τον προορισμό. Οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης στις επιχειρήσεις αυτές μπορούν να λάβουν πολλές μορφές, όπως η ενεργειακή αποδοτικότητα, η εξοικονόμηση νερού, η μείωση και κυκλική διαχείριση αποβλήτων, η κατάρτιση και ευαισθητοποίηση εργαζομένων, η ενημέρωση επισκεπτών, η προσβασιμότητα, η συνεργασία με τοπικούς προμηθευτές και η στήριξη της τοπικής κοινότητας (Agyeīwaah, 2020a; Han et al., 2018; Kornilaki & Font, 2019). Επομένως, δεν περιορίζονται μόνο στην περιβαλλοντική διάσταση, αλλά περιλαμβάνουν ταυτόχρονα κοινωνικές και οικονομικές διαστάσεις.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν ιδιαίτερη σημασία στη μετάβαση αυτή, καθώς αποτελούν τη βασική μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας στον τουριστικό τομέα και

ειδικότερα στον κλάδο της διαμονής. Στις χώρες του OECD, αντιπροσωπεύουν περίπου το 99% του συνόλου των επιχειρήσεων και παράγουν κατά μέσο όρο περίπου το 50%–60% της προστιθέμενης αξίας στον επιχειρηματικό τομέα (OECD, 2023). Στον τουρισμό κυριαρχούν ιδιαίτερα στους τομείς της φιλοξενίας, της εστίασης και των τουριστικών υπηρεσιών (OECD, 2020b). Στην Ελλάδα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής λειτουργούν συχνά σε συνθήκες έντονης εποχικότητας, υψηλού ανταγωνισμού και εξάρτησης από τα χαρακτηριστικά του προορισμού. Παρότι συμβάλλουν ουσιαστικά στην απασχόληση, στην τοπική οικονομία και στη διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος, η υιοθέτηση συστηματικών βιώσιμων πρακτικών μπορεί να περιορίζεται από την έλλειψη χρηματοδότησης, τεχνογνωσίας, ανθρώπινου δυναμικού και οργανωσιακής υποστήριξης (O'Neill & Alonso, 2009; Agyeiwaah, 2020a).

Σημαντικό μέρος της βιβλιογραφίας για τη βιώσιμη ανάπτυξη στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο έχει εστιάσει στους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις, όπως οι κανονιστικές πιέσεις, οι απαιτήσεις των πελατών, οι προμηθευτές, οι τουριστικοί διαμεσολαβητές, ο ανταγωνισμός και οι προσδοκίες των τοπικών κοινοτήτων (Garay & Font, 2012; Ghaderi et al., 2019). Ωστόσο, η μετάβαση από την πρόθεση στην πράξη δεν εξαρτάται μόνο από αυτές τις πιέσεις. Προϋποθέτει και εσωτερικές οργανωσιακές δυνατότητες, όπως τη στρατηγική δέσμευση της διοίκησης, τη διαθεσιμότητα χρηματοοικονομικών και ανθρώπινων πόρων, την τεχνογνωσία, την οργανωσιακή μάθηση, την τεχνολογική υποδομή, την κουλτούρα συνεργασίας, τη συμμετοχή των εργαζομένων και την ικανότητα μετατροπής των προθέσεων σε εφαρμόσιμες πρακτικές.

Για τη συστηματική αναγνώριση και ομαδοποίηση αυτών των παραγόντων, πραγματοποιήθηκε χαρτογραφική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις PRISMA-ScR, με έμφαση σε εμπειρικές μελέτες που βασίζονται σε πρωτογενή δεδομένα. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει στη διατριβή να εστιάσει στο ερευνητικό κενό που αφορά τη σύνδεση των εσωτερικών οργανωσιακών παραγόντων με τον βαθμό εφαρμογής συγκεκριμένων πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής.

Παράλληλα, η σχέση μεταξύ πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και επίδοσης της επιχείρησης παραμένει κρίσιμο ζήτημα τόσο για την ακαδημαϊκή έρευνα όσο και για τη διοίκηση των επιχειρήσεων (Inoue & Lee, 2011; Theodoulidis et al., 2017). Οι πρακτικές αυτές μπορεί να συμβάλουν στη μείωση του κόστους μέσω της αποδοτικότερης χρήσης των πόρων, αλλά και στη δημιουργία μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας μέσω της βελτίωσης της εικόνας, της φήμης, της ποιότητας των υπηρεσιών και της αξίας που αντιλαμβάνονται οι πελάτες

(Garay & Font, 2012; Han et al., 2018). Επομένως, η παρούσα διατριβή δεν εξετάζει μόνο αν οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τέτοιες πρακτικές, αλλά και αν η υιοθέτησή τους συνδέεται με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με την επίδοση της επιχείρησης. Επιπλέον, εξετάζει και την αντίστροφη σύνδεση, δηλαδή κατά πόσο οι επιχειρήσεις με καλύτερη επίδοση είναι πιθανότερο να εμφανίζουν υψηλότερο βαθμό εφαρμογής των πρακτικών αυτών, σύμφωνα με τη λογική των πλεοναζόντων πόρων (Waddock & Graves, 1997).

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, σκοπός της παρούσας διδακτορικής διατριβής είναι να διερευνήσει πώς οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής στην Ελλάδα εφαρμόζουν πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης, ποιοι εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες συνδέονται με τον βαθμό εφαρμογής τους και πώς οι πρακτικές αυτές σχετίζονται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επίδοση της επιχείρησης.

Για την επίτευξη του σκοπού αυτού πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο απευθύνθηκε σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής στην Ελλάδα. Το τελικό αξιοποιημένο δείγμα αποτελείται από 176 επιχειρήσεις. Ο βαθμός υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης μετρήθηκε μέσω δείκτη, ο οποίος υπολογίστηκε με βάση τον αριθμό των πρακτικών που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση σε σχέση με το σύνολο των συναφών πρακτικών. Οι εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μετρήθηκαν μέσω σύνθετων κλιμάκων τύπου Likert, οι οποίες περιλάμβαναν πολλαπλά ερωτήματα για κάθε μεταβλητή. Η επίδοση της επιχείρησης αποτυπώθηκε μέσω πενταβάθμιας κλίμακας μεταβολής βασικών χρηματοοικονομικών και λειτουργικών δεικτών κατά την τελευταία τριετία. Η ανάλυση των δεδομένων περιλάμβανε περιγραφική στατιστική, ελέγχους αξιοπιστίας, αναλύσεις συσχέτισης, παλινδρομήσεις και αναλύσεις έμμεσης επίδρασης.

Η διατριβή συμβάλλει στη βιβλιογραφία εστιάζοντας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής στην Ελλάδα, έναν ιδιαίτερα σημαντικό αλλά σχετικά λιγότερο μελετημένο πληθυσμό στο πεδίο της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης. Επιπλέον, συμβάλλει στη συστηματοποίηση ενός κατακερματισμένου ερευνητικού πεδίου, καθώς διαμορφώνει ένα αναλυτικό πλαίσιο πέντε εσωτερικών παραγόντων: στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση, διαθεσιμότητα πόρων, γνώσεις και ικανότητα εφαρμογής, τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός και συμμετοχή εργαζομένων.

Παράλληλα, προσεγγίζει τη βιώσιμη ανάπτυξη ως σύνολο συγκεκριμένων επιχειρησιακών πρακτικών, οι οποίες αποτυπώνονται με βάση το αν εφαρμόζονται ή όχι στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, και όχι μόνο ως γενική στρατηγική πρόθεση, στάση ή αντίληψη.

Συνδέει την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών με την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας και την επίδοση της επιχείρησης, προσφέροντας μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση των στρατηγικών και επιχειρησιακών συνεπειών των αρχών βιώσιμης ανάπτυξης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής.

Με βάση το ερευνητικό πλαίσιο, η διατριβή οργανώνεται σε επιμέρους κεφάλαια ως εξής. Το Κεφάλαιο 1 παρουσιάζει το ευρύτερο πλαίσιο του τουρισμού, της βιωσιμότητας και του ρόλου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, με ιδιαίτερη έμφαση στις επιχειρήσεις διαμονής και στο ελληνικό τουριστικό περιβάλλον. Το Κεφάλαιο 2 εξετάζει τις πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης στις επιχειρήσεις διαμονής, διακρίνοντάς τις σε περιβαλλοντικές, κοινωνικές και πρακτικές που συνδέονται με την τοπική κοινότητα και τον προορισμό. Το Κεφάλαιο 3 αναλύει τους παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, παρουσιάζοντας τις βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις, τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες. Οι εσωτερικοί παράγοντες συστηματοποιούνται μέσω χαρτογραφικής ανασκόπησης της βιβλιογραφίας και το κεφάλαιο καταλήγει στη διαμόρφωση των υποθέσεων που αφορούν τους προσδιοριστικούς παράγοντες της υιοθέτησης.

Το Κεφάλαιο 4 εξετάζει τη σχέση μεταξύ πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επίδοσης της επιχείρησης και καταλήγει στη διαμόρφωση των σχετικών ερευνητικών υποθέσεων. Στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, περιλαμβάνοντας τον ερευνητικό σχεδιασμό, το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο, τη μέτρηση των μεταβλητών και τις μεθόδους ανάλυσης. Το Κεφάλαιο 6 παρουσιάζει και ερμηνεύει τα αποτελέσματα της εμπειρικής ανάλυσης, καθώς και τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Τέλος, το Κεφάλαιο 7 παρουσιάζει τα συμπεράσματα, αναδεικνύει τη θεωρητική και πρακτική συμβολή της διατριβής και παρουσιάζει τους περιορισμούς της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## 1 Τουρισμός και μικρομεσαίες επιχειρήσεις

### 1.1 Ο τουρισμός στην παγκόσμια οικονομία

Ο τουρισμός αποτελεί ένα σύνθετο κοινωνικό, πολιτισμικό και οικονομικό φαινόμενο, το οποίο συνδέεται με τη μετακίνηση ανθρώπων εκτός του συνήθους περιβάλλοντός τους για λόγους αναψυχής, επαγγελματικούς ή άλλους σκοπούς (UN Tourism, 2025a). Η πολυδιάστατη φύση του τον καθιστά έναν από τους σημαντικότερους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας, καθώς επηρεάζει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που εκτείνονται πέραν των υπηρεσιών φιλοξενίας, περιλαμβάνοντας μεταφορές, εστίαση, πολιτισμό και αναψυχή (UN Tourism, 2025a). Ως εκ τούτου, ο τουρισμός δεν μπορεί να θεωρηθεί ως ένας απομονωμένος κλάδος, αλλά ως ένα διασυνδεδεμένο σύστημα δραστηριοτήτων που επηρεάζει την ευρύτερη οικονομική και κοινωνική δομή.

Στη σύγχρονη οικονομία, ο τουρισμός λειτουργεί ως διακλαδικό σύστημα παραγωγής και κατανάλωσης, με έντονες διασυνδέσεις σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Η συμβολή του δεν περιορίζεται στις άμεσες τουριστικές δαπάνες, αλλά περιλαμβάνει και έμμεσες, προκαλούμενες επιδράσεις, οι οποίες ενισχύουν τη συνολική οικονομική δραστηριότητα, την απασχόληση και την περιφερειακή ανάπτυξη (Elgin & Elveren, 2024). Οι πολλαπλασιαστικές αυτές επιδράσεις εξηγούν γιατί ο τουρισμός έχει ευρύτερο αποτύπωμα στη διάρθρωση της παραγωγής και της απασχόλησης.

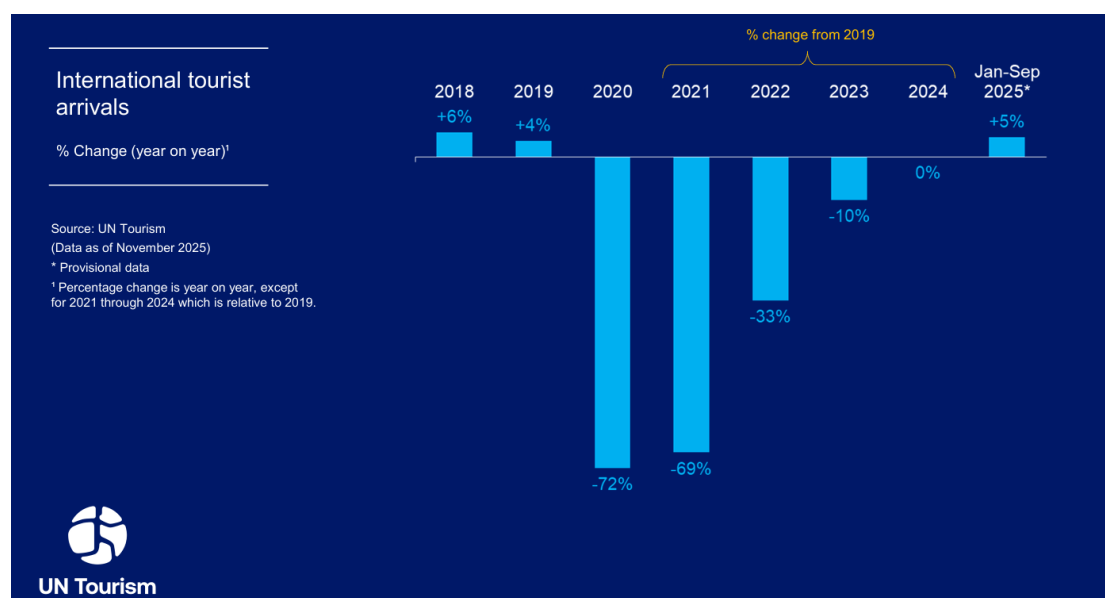
Η παγκόσμια σημασία του τομέα αποτυπώνεται με σαφήνεια στα οικονομικά του μεγέθη. Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (*World Travel & Tourism Council – WTTC*) (WTTC, 2025), το 2024 ο τομέας των ταξιδιών και τουρισμού συνέβαλε περίπου 10,9 τρισεκατομμύρια δολάρια στο παγκόσμιο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ), αντιπροσωπεύοντας περίπου το 10% της συνολικής παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας. Η συμβολή αυτή αναμένεται να αυξηθεί περαιτέρω τα επόμενα χρόνια, επιβεβαιώνοντας τον ρόλο του τουρισμού ως βασικού πυλώνα οικονομικής ανάπτυξης σε διεθνές επίπεδο (WTTC, 2025).

Πέρα από τη συμβολή στο ΑΕΠ, ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς απασχόλησης παγκοσμίως. Το 2024 υποστήριξε περίπου 357 εκατομμύρια θέσεις εργασίας, που αντιστοιχούν σε περίπου το 10% της παγκόσμιας απασχόλησης (WTTC, 2025). Η συμβολή αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς ο τομέας προσφέρει ευκαιρίες απασχόλησης σε ένα ευρύ φάσμα επαγγελματιών, ενώ χαρακτηρίζεται από υψηλή συμμετοχή γυναικών και νέων

εργαζομένων (Baker, 2024). Παράλληλα, η ποιότητα της απασχόλησης αποτελεί κρίσιμο ζήτημα, καθώς η εποχικότητα και η επισφάλεια επηρεάζουν τη βιωσιμότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου στον κλάδο.

Η ανθεκτικότητα του τουρισμού ως οικονομικού τομέα καθίσταται ιδιαίτερα εμφανής μέσα από την εξέλιξη της διεθνούς τουριστικής δραστηριότητας. Η πανδημία COVID-19 προκάλεσε πρωτοφανή μείωση στις διεθνείς αφίξεις το 2020, ωστόσο η ανάκαμψη που ακολούθησε υπήρξε ταχεία και δυναμική. Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία του Οργανισμού Τουρισμού Ηνωμένων Εθνών, οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις ανήλθαν σε περίπου 1,52 δισεκατομμύρια το 2025, σημειώνοντας αύξηση 4% σε σχέση με το 2024 και πλησιάζοντας πλήρως τα προ πανδημίας επίπεδα (UN Tourism, 2026). Η εξέλιξη αυτή επιβεβαιώνει ότι ο τουρισμός αποτελεί έναν ιδιαίτερα ανθεκτικό τομέα, ικανό να ανακάμπτει ακόμη και υπό συνθήκες αυξημένης γεωπολιτικής αβεβαιότητας και οικονομικών πιέσεων.

Το Σχήμα 1.1 παρουσιάζει την ετήσια ποσοστιαία μεταβολή των διεθνών τουριστικών αφίξεων για την περίοδο 2018–2025, αποτυπώνοντας τόσο την έντονη πτώση του 2020 όσο και τη σταδιακή ανάκαμψη της διεθνούς τουριστικής δραστηριότητας. Τα στοιχεία για το 2025 βασίζονται στα διαθέσιμα δεδομένα κατά τον χρόνο σύνταξης της σχετικής έκθεσης (UN Tourism, 2025b).

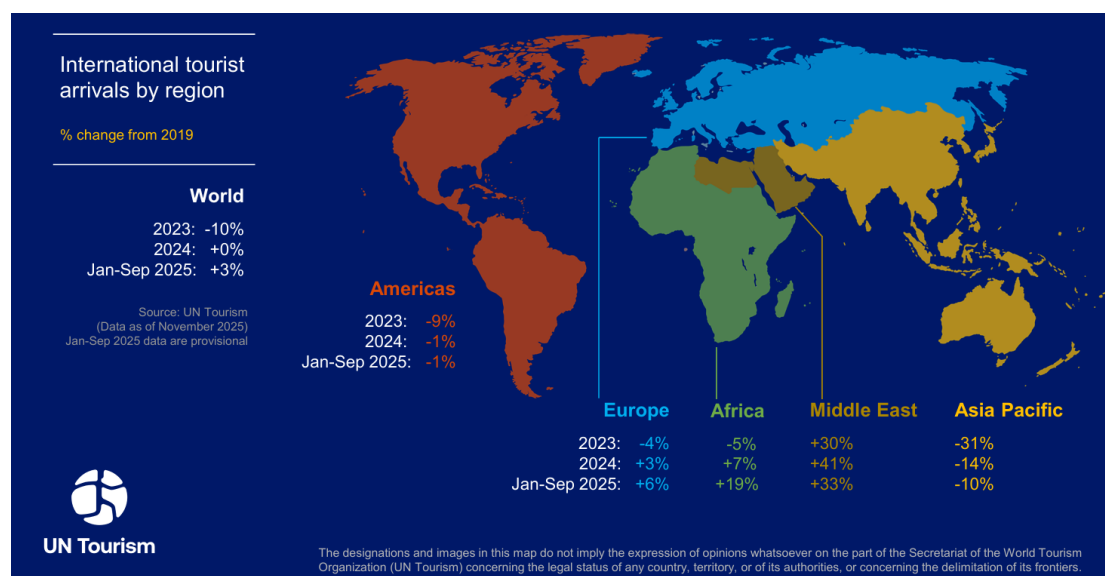


**Σχήμα 1.1:** Ετήσια ποσοστιαία μεταβολή διεθνών τουριστικών αφίξεων (2018–2025)

*Πηγή: UN Tourism (2025b), Δεδομένα έως τον Νοέμβριο 2025*

Η ανάκαμψη του παγκόσμιου τουρισμού μετά την πανδημία δεν εξελίχθηκε ομοιόμορφα μεταξύ των περιφερειών, αλλά παρουσίασε σημαντικές χωρικές διαφοροποιήσεις, αντανakλώντας διαφορετικά επίπεδα ανθεκτικότητας, θεσμικής ετοιμότητας και εξάρτησης από διεθνείς αγορές. Όπως αποτυπώνεται στο Σχήμα 1.2, η Ευρώπη, ως η μεγαλύτερη τουριστική περιφέρεια παγκοσμίως, κατέγραψε πλήρη ανάκαμψη και υπέρβαση των επιπέδων του 2019, με αύξηση τόσο το 2024 όσο και το 2025, γεγονός που αποδίδεται στη μεγάλη εσωτερική αγορά και στη διαφοροποιημένη τουριστική της δομή (UN Tourism, 2025b). Αντίστοιχα, η Μέση Ανατολή εμφανίζει την ισχυρότερη σχετική επίδοση, ξεπερνώντας σημαντικά τα προ πανδημίας επίπεδα, επιβεβαιώνοντας τον δυναμικό ρόλο των επενδύσεων και της στρατηγικής ανάπτυξης του τουρισμού στην περιοχή.

Αντίθετα, η Ασία και ο Ειρηνικός εξακολουθούν να υπολείπονται των επιπέδων του 2019, παρά τη σταδιακή ανάκαμψη, γεγονός που συνδέεται με καθυστερημένο άνοιγμα αγορών και μεγαλύτερη εξάρτηση από διεθνείς ροές μεγάλων αποστάσεων. Η Αμερική παρουσιάζει πιο συγκρατημένη και άνιση ανάκαμψη, με διαφοροποιήσεις μεταξύ υποπεριφερειών και επιρροή εξωγενών παραγόντων, όπως φυσικές καταστροφές και οικονομικές διακυμάνσεις. Τέλος, η Αφρική καταγράφει σημαντική δυναμική, ιδιαίτερα σε επιμέρους υποπεριφέρειες, αν και το συνολικό της μερίδιο παραμένει περιορισμένο σε σχέση με άλλες περιοχές.



**Σχήμα 1.2:** Περιφερειακές διαφοροποιήσεις στην ανάκαμψη των διεθνών τουριστικών αφίξεων (% μεταβολή σε σχέση με το 2019)

**Πηγή:** UN Tourism (2025b), World Tourism Barometer

Τα ευρήματα αυτά καταδεικνύουν ότι, παρότι ο τουρισμός ως σύνολο εμφανίζει υψηλή ανθεκτικότητα, η πορεία ανάκαμψης διαφοροποιείται σημαντικά σε επίπεδο περιφέρειας,

επηρεαζόμενη από παράγοντες όπως η δομή της ζήτησης, η εξάρτηση από διεθνείς αγορές, η πολιτική διαχείριση κρίσεων και το επίπεδο τουριστικής ανάπτυξης.

Η σημασία του τουρισμού δεν περιορίζεται στα μακροοικονομικά μεγέθη, αλλά επεκτείνεται και στην περιφερειακή ανάπτυξη και τη λειτουργία των τοπικών οικονομιών. Σε πολλές περιοχές, ιδιαίτερα σε νησιωτικούς και παράκτιους προορισμούς, ο τουρισμός αποτελεί βασικό πυλώνα οικονομικής δραστηριότητας, δημιουργώντας εισοδήματα και ενισχύοντας την τοπική επιχειρηματικότητα (OECD, 2024). Παράλληλα, συμβάλλει στη διαμόρφωση κοινωνικών και πολιτισμικών σχέσεων, επηρεάζοντας την ποιότητα ζωής και τη βιωσιμότητα των τοπικών κοινοτήτων.

Ωστόσο, η εκτεταμένη ανάπτυξη του τουρισμού δημιουργεί και σημαντικές προκλήσεις, ιδίως σε σχέση με την περιβαλλοντική επιβάρυνση, την υπερτουριστική πίεση και τη βιωσιμότητα των προορισμών (UN Tourism, 2024). Στο πλαίσιο αυτό, η συζήτηση μετατοπίζεται σταδιακά από την απλή ποσοτική μεγέθυνση της τουριστικής δραστηριότητας προς τη βιώσιμη και ποιοτική ανάπτυξη του τουρισμού. Η ανάγκη αυτή αποτυπώνεται και σε διεθνείς πρωτοβουλίες μέτρησης, όπως το *Statistical Framework for Measuring the Sustainability of Tourism* —στατιστικό πλαίσιο για τη μέτρηση της βιωσιμότητας του τουρισμού— των Ηνωμένων Εθνών, το οποίο προτείνει την ενσωμάτωση οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών διαστάσεων στη στατιστική αποτύπωση της τουριστικής δραστηριότητας (UN Tourism, 2024).

Συνολικά, ο τουρισμός αποτελεί ένα παγκόσμιο σύστημα αλληλεξαρτήσεων, στο οποίο οι οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις αλληλεπιδρούν δυναμικά. Η σημασία του έγκειται όχι μόνο στη συμβολή του στο ΑΕΠ και στην απασχόληση, αλλά και στην ικανότητά του να διαμορφώνει την περιφερειακή ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή και τη βιωσιμότητα των οικονομιών και των προορισμών.

## 1.2 Βιωσιμότητα στον τουρισμό

### 1.2.1 Η μετάβαση προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη

Η έννοια της βιωσιμότητας στον τουρισμό έχει αναδειχθεί ως κεντρικό ζήτημα τις τελευταίες δεκαετίες, αντανakλώντας τη μετάβαση από ένα μοντέλο ποσοτικής μεγέθυνσης σε ένα πιο ισορροπημένο και υπεύθυνο αναπτυξιακό πρότυπο. Ενώ ο τουρισμός αποτέλεσε διαχρονικά έναν από τους βασικούς μοχλούς οικονομικής ανάπτυξης, η εντατικοποίηση της τουριστικής δραστηριότητας έχει αναδείξει σημαντικές περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις,

οδηγώντας σε αυξανόμενη ανάγκη για βιώσιμη διαχείριση του τομέα (Baloch et al., 2022; Elgin & Elveren, 2024).

Οι αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης άρχισαν να ενσωματώνονται συστηματικά στον τουρισμό ήδη από τη δεκαετία του 1990, στο πλαίσιο της ευρύτερης διεθνούς συζήτησης που ακολούθησε την Έκθεση Brundtland και τη Διάσκεψη του Ρίο, καθώς και μέσα από ειδικές πρωτοβουλίες για τον τουριστικό τομέα, όπως η *Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry* και η *Charter for Sustainable Tourism* (Butler, 1999; World Tourism Organization, 1995; WTTC et al., 1996). Η έννοια του βιώσιμου τουρισμού αναφέρεται σε μορφές τουριστικής ανάπτυξης που λαμβάνουν υπόψη τις τρέχουσες και μελλοντικές οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις της τουριστικής δραστηριότητας, επιδιώκοντας την ισορροπία μεταξύ των αναγκών των επισκεπτών, της τουριστικής βιομηχανίας, του περιβάλλοντος και των κοινοτήτων υποδοχής, καθώς και τη διατήρηση των φυσικών και πολιτιστικών πόρων για τις μελλοντικές γενιές (World Tourism Organization, 1995; United Nations Environment Programme & World Tourism Organization, 2005).

Η διεθνής κοινότητα έχει ενισχύσει σημαντικά τη σημασία της βιωσιμότητας μέσω θεσμικών πρωτοβουλιών, όπως η Ατζέντα 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (*Sustainable Development Goals – SDGs*), όπου ο τουρισμός αναγνωρίζεται ως τομέας που μπορεί να συμβάλει άμεσα στην οικονομική ανάπτυξη, την απασχόληση και τη βιώσιμη χρήση των πόρων (United Nations, 2015). Ειδικότερα, ο τουρισμός συνδέεται με στόχους όπως η αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη (SDG 8), η υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή (SDG 12) και η δράση για το κλίμα (SDG 13), γεγονός που αναδεικνύει τον πολυδιάστατο ρόλο του στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης. Παράλληλα, η Συμφωνία των Παρισίων για την κλιματική αλλαγή (United Nations Framework Convention on Climate Change, 2015) ενισχύει την ανάγκη μείωσης των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, επηρεάζοντας άμεσα και τον τουριστικό τομέα και ενισχύοντας την πίεση για μετάβαση προς πιο βιώσιμα μοντέλα λειτουργίας.



**Σχήμα 1.3:** Οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development Goals – SDGs)

*Πηγή: United Nations (2015)*

Η αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, τόσο σε επίπεδο πολιτικής όσο και σε επίπεδο κοινωνίας, έχει οδηγήσει σε μετασχηματισμό του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε την τουριστική ανάπτυξη. Όπως επισημαίνουν οι Elliott (2005) και Gibbs (1997), η μακροχρόνια βιωσιμότητα της οικονομικής ανάπτυξης εξαρτάται από τη δυνατότητα περιορισμού της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης και της υπερκατανάλωσης φυσικών πόρων. Στο ίδιο πλαίσιο, η ενίσχυση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης των καταναλωτών (Michaud, 2019; Severo et al., 2021) έχει αυξήσει τη ζήτηση για πιο υπεύθυνες μορφές τουρισμού.

Η μετάβαση αυτή αποτυπώνεται και στη στροφή προς την έννοια της «πράσινης οικονομίας», η οποία ορίζεται ως ένα οικονομικό σύστημα που προάγει την ανθρώπινη ευημερία και την κοινωνική ισότητα, μειώνοντας ταυτόχρονα τους περιβαλλοντικούς κινδύνους (United Nations, 2011). Στον τουρισμό, αυτό μεταφράζεται σε πρακτικές που στοχεύουν στη μείωση της κατανάλωσης πόρων, στη βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας και στη διατήρηση της βιοποικιλότητας.

Ταυτόχρονα, η συζήτηση για τη βιωσιμότητα στον τουρισμό έχει εξελιχθεί πέρα από την απλή περιβαλλοντική διάσταση, ενσωματώνοντας κοινωνικές και οικονομικές παραμέτρους. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), η σύγχρονη

προσέγγιση της βιωσιμότητας στον τουρισμό βασίζεται σε ένα πολυδιάστατο πλαίσιο που περιλαμβάνει την οικονομική αποδοτικότητα, την κοινωνική συνοχή και την περιβαλλοντική προστασία, υπογραμμίζοντας την ανάγκη ισορροπίας μεταξύ αυτών των διαστάσεων (OECD, 2024).

Συνολικά, η μετάβαση από την παραδοσιακή τουριστική ανάπτυξη στη βιώσιμη ανάπτυξη αντανakλά μια βαθύτερη αλλαγή στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του τομέα. Η βιωσιμότητα δεν αποτελεί πλέον δευτερεύον στόχο, αλλά βασική προϋπόθεση για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και της μακροχρόνιας βιωσιμότητας του τουρισμού.

### 1.2.2 Περιβαλλοντικό και κοινωνικοοικονομικό αποτύπωμα του τουρισμού

Η σημασία των περιβαλλοντικών επιπτώσεων καθίσταται ακόμη πιο εμφανής όταν εξετάζεται ο ρόλος του τομέα της φιλοξενίας, και ειδικότερα των τουριστικών καταλυμάτων, στο συνολικό αποτύπωμα του τουρισμού. Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί έναν από τους βασικούς καταναλωτές ενέργειας και φυσικών πόρων, συμβάλλοντας σημαντικά στις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, στη χρήση νερού και στην παραγωγή αποβλήτων (Pan et al., 2018; dos Santos et al., 2020). Εκτιμάται ότι ο τομέας των καταλυμάτων ευθύνεται για περίπου το 20–21% του συνολικού ανθρακικού αποτυπώματος του τουρισμού, γεγονός που τον καθιστά κρίσιμο πεδίο παρέμβασης για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων (UNWTO, 2008; Lenzen et al., 2018).

Οι επιπτώσεις αυτές προκύπτουν κυρίως από τις καθημερινές λειτουργικές δραστηριότητες των καταλυμάτων, όπως η θέρμανση και ψύξη χώρων, η κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας, η χρήση νερού και η διαχείριση αποβλήτων (Han et al., 2018; Verma & Chandra, 2016). Ιδιαίτερα σε προορισμούς με έντονη τουριστική δραστηριότητα, οι πιέσεις αυτές εντείνονται λόγω της εποχικότητας και της συγκέντρωσης ζήτησης σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, οδηγώντας σε αυξημένη επιβάρυνση των τοπικών πόρων και υποδομών.

Παράλληλα, ο τουριστικός τομέας είναι ιδιαίτερα ευάλωτος στις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής. Φαινόμενα όπως η αύξηση της θερμοκρασίας, η έλλειψη νερού, η άνοδος της στάθμης της θάλασσας και τα ακραία καιρικά φαινόμενα επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία και την ελκυστικότητα των τουριστικών προορισμών (Scott et al., 2019; Scott, 2021). Η διττή αυτή σχέση —όπου ο τουρισμός συμβάλλει στην κλιματική αλλαγή αλλά ταυτόχρονα επηρεάζεται από αυτή— ενισχύει την ανάγκη για μετάβαση σε πιο βιώσιμα πρότυπα ανάπτυξης.

Στο πλαίσιο αυτό, η έννοια της βιώσιμης λειτουργίας των τουριστικών καταλυμάτων αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας καλούνται να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα μέσω πρακτικών όπως η ενεργειακή αποδοτικότητα, η εξοικονόμηση νερού, η μείωση και ανακύκλωση αποβλήτων και η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (Wong et al., 2021). Ταυτόχρονα, η υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών δεν σχετίζεται μόνο με περιβαλλοντικά οφέλη, αλλά μπορεί να δημιουργήσει και οικονομική αξία, μέσω μείωσης κόστους και ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας (Kim et al., 2017).

Η ανάγκη αυτή είναι ιδιαίτερα έντονη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ), οι οποίες αποτελούν τη συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων στον τουριστικό τομέα. Παρά το γεγονός ότι οι μικρομεσαίες συμβάλλουν σημαντικά στις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, συχνά αντιμετωπίζουν περιορισμούς σε πόρους, τεχνογνωσία και χρηματοδότηση, γεγονός που δυσχεραίνει την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών (OECD, 2018a). Ωστόσο, η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι οι μικρομεσαίες μπορούν να αποτελέσουν σημαντικούς φορείς καινοτομίας και αλλαγής προς πιο βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα (Aboelmaged & Hashem, 2019; Gupta & Barua, 2018).

Συνολικά, το περιβαλλοντικό και κοινωνικοοικονομικό αποτύπωμα του τουρισμού αναδεικνύει την ανάγκη για μια συστηματική μετάβαση προς βιώσιμα πρότυπα λειτουργίας. Ιδιαίτερα στον τομέα της φιλοξενίας, όπου οι επιπτώσεις είναι άμεσες και μετρήσιμες, η ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών δεν αποτελεί μόνο περιβαλλοντική αναγκαιότητα, αλλά και στρατηγική επιλογή για τη διασφάλιση της μακροχρόνιας βιωσιμότητας και ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

### 1.2.3 Μετάβαση προς βιώσιμα μοντέλα

Η αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση της κοινωνίας, σε συνδυασμό με την ενίσχυση του θεσμικού πλαισίου βιωσιμότητας, έχει οδηγήσει σε σημαντική αύξηση της πίεσης για υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στον τουριστικό τομέα (Michaud, 2019). Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας καλούνται πλέον να ανταποκριθούν όχι μόνο σε κανονιστικές απαιτήσεις, αλλά και στις αυξανόμενες προσδοκίες των καταναλωτών και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών, υιοθετώντας πιο «πράσινες» στρατηγικές λειτουργίας (Wong et al., 2021).

Η μετάβαση αυτή, η οποία στη διεθνή βιβλιογραφία συχνά περιγράφεται ως περιβαλλοντικός μετασχηματισμός ή «πράσινη μετάβαση», περιλαμβάνει ένα σύνολο πρακτικών που

στοχεύουν στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των επιχειρήσεων. Ενδεικτικά, οι πρακτικές αυτές περιλαμβάνουν την εξοικονόμηση ενέργειας και νερού, τη μείωση και διαχείριση αποβλήτων, τη χρήση βιώσιμων προϊόντων και την υιοθέτηση συστημάτων περιβαλλοντικής πιστοποίησης. Παράλληλα, η εφαρμογή τέτοιων πρακτικών δεν περιορίζεται σε περιβαλλοντικά οφέλη, αλλά μπορεί να δημιουργήσει σημαντική οικονομική αξία, μέσω μείωσης λειτουργικού κόστους και ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων (Kim et al., 2017).

Ωστόσο, η μετάβαση αυτή δεν πραγματοποιείται ομοιόμορφα. Η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η ποιότητα και η έκταση της γνωστοποίησης του ανθρακικού αποτυπώματος στον τουριστικό τομέα παραμένουν περιορισμένες, ενώ η εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών επηρεάζεται από οργανωσιακούς, θεσμικούς και οικονομικούς περιορισμούς (de Grosbois & Fennell, 2011). Οι προκλήσεις αυτές είναι ιδιαίτερα έντονες για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες συχνά διαθέτουν περιορισμένους πόρους και τεχνογνωσία.

Σε διεθνές επίπεδο, η ανάγκη μετάβασης προς πιο βιώσιμες μορφές τουριστικής ανάπτυξης και επιχειρησιακής λειτουργίας ενισχύεται από σημαντικά πλαίσια πολιτικής, όπως η Συμφωνία των Παρισίων και οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης, τα οποία θέτουν κατευθύνσεις για τη μείωση των εκπομπών και τη βιώσιμη διαχείριση των φυσικών πόρων (United Nations, 2015; UNFCCC, 2015). Στον τουριστικό τομέα, η πρόκληση αυτή είναι ιδιαίτερα έντονη, καθώς, χωρίς ουσιαστικές παρεμβάσεις, ο κλάδος θα μπορούσε να καταναλώσει έως και το 40% του παγκόσμιου διαθέσιμου προϋπολογισμού άνθρακα για τον στόχο του 1,5°C (Gössling et al., 2023).

Η μεταπανδημική ανάκαμψη του τουρισμού αναγνωρίζεται, επομένως, ως σημαντική ευκαιρία για τον επαναπροσδιορισμό του αναπτυξιακού μοντέλου προς πιο βιώσιμες κατευθύνσεις, ενσωματώνοντας αρχές όπως η κυκλική οικονομία και η αποδοτική χρήση πόρων (OECD, 2020a).

Ιδιαίτερα κρίσιμος είναι ο ρόλος των επιχειρήσεων τουριστικών καταλυμάτων, οι οποίες αποτελούν βασικούς φορείς εφαρμογής βιώσιμων πρακτικών σε επιχειρησιακό επίπεδο (Buijtendijk & Tschunkert, 2016). Η έννοια του «πράσινου ξενοδοχείου» έχει αναδειχθεί ως κεντρική στρατηγική προσέγγιση, περιλαμβάνοντας πρακτικές όπως η ανακύκλωση, η εξοικονόμηση νερού και ενέργειας, η μείωση αποβλήτων και η χρήση οικολογικών προϊόντων (Han et al., 2018; Verma & Chandra, 2016). Επιπλέον, η υιοθέτηση περιβαλλοντικών

πιστοποιήσεων, όπως το EU Ecolabel, συμβάλλει στην ενίσχυση της φήμης και της αγοραίας αξίας των επιχειρήσεων (Bernard & Nicolau, 2022).

Συνολικά, η μετάβαση προς βιώσιμες πρακτικές στον τουρισμό δεν αποτελεί πλέον προαιρετική στρατηγική επιλογή, αλλά αναγκαιότητα για τη διασφάλιση της μακροχρόνιας βιωσιμότητας του κλάδου. Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας, και ιδιαίτερα οι μικρομεσαίες, καλούνται να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία αυτή, ισορροπώντας μεταξύ περιβαλλοντικών απαιτήσεων, οικονομικής επίδοσης και κοινωνικής ευθύνης.

### 1.3 Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στον τουρισμό

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν βασικό πυλώνα της παγκόσμιας οικονομίας, καθώς συγκεντρώνουν μεγάλο μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας και λειτουργούν ως βασικός μηχανισμός απασχόλησης, δημιουργίας εισοδήματος και τοπικής προστιθέμενης αξίας (OECD, 2023). Σε παγκόσμιο επίπεδο, εκτιμάται ότι αντιστοιχούν περίπου στο 90% του συνόλου των επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα συμβάλλουν σε περισσότερο από το ήμισυ της συνολικής απασχόλησης (World Bank, 2025).

Η σημασία τους καθίσταται ακόμη πιο εμφανής στις ανεπτυγμένες οικονομίες, όπου οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κυριαρχούν ως προς τον αριθμό των επιχειρήσεων, αντιπροσωπεύοντας περίπου το 99% του συνόλου, ενώ παράγουν κατά μέσο όρο περίπου το 50%–60% της προστιθέμενης αξίας στον επιχειρηματικό τομέα (OECD, 2023). Τα δεδομένα αυτά αναδεικνύουν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν αποτελούν απλώς την πολυπληθέστερη κατηγορία επιχειρήσεων, αλλά συνιστούν βασικό μοχλό οικονομικής ανάπτυξης και παραγωγής αξίας.

Στο πλαίσιο του τουριστικού τομέα, ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι ακόμη πιο έντονος. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τη συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων στον κλάδο, ιδιαίτερα στους τομείς της φιλοξενίας, της εστίασης και των τουριστικών υπηρεσιών (OECD, 2020b). Αντίστοιχα, εκτιμάται ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν περίπου το 80%–90% των επιχειρήσεων του τομέα ταξιδιών και τουρισμού σε παγκόσμιο επίπεδο (European Commission, 2020a; WTTC, 2021), γεγονός που υπογραμμίζει τον καθοριστικό τους ρόλο στη λειτουργία, τη διάρθρωση και την ανάπτυξη του κλάδου.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 99,8% του συνόλου των επιχειρήσεων (European Commission, 2025a). Στον τουριστικό τομέα, ο ρόλος

τους είναι ακόμα πιο κρίσιμος, καθώς αποτελούν την κυρίαρχη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας, συνεισφέροντας στην οικονομική ανάπτυξη και την απασχόληση, ιδίως στις περιφερειακές και αγροτικές περιοχές (Eurostat, 2023).

Ο επίσημος ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην ΕΕ καθορίζεται από τη Σύσταση 2003/361/ΕΚ της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission, 2003b). Αυτός ο ορισμός θέτει τα ακόλουθα κριτήρια:

- Μεσαίες επιχειρήσεις: Απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους και έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή σύνολο ισολογισμού που δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ.
- Μικρές επιχειρήσεις: Απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζομένους και έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών ή σύνολο ισολογισμού που δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ.
- Πολύ μικρές επιχειρήσεις: Απασχολούν λιγότερους από 10 εργαζομένους και έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών ή σύνολο ισολογισμού που δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια ευρώ.

Ο ανωτέρω ορισμός είναι σημαντικός, καθώς χρησιμοποιείται για την ταξινόμηση των επιχειρήσεων και για τον προσδιορισμό της δυνατότητάς τους να ενταχθούν σε προγράμματα στήριξης και χρηματοδοτικές πρωτοβουλίες της ΕΕ, όπως το Εταιρικό Σύμφωνο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) και το NextGenerationEU. Σε επίπεδο ευρωπαϊκής οικονομίας, το 93,6% του συνόλου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων κατατάσσεται στην κατηγορία των πολύ μικρών επιχειρήσεων (European Commission, 2024a). Η εικόνα αυτή είναι ιδιαίτερα συναφής με τον τουριστικό τομέα, όπου οι μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις έχουν έντονη παρουσία, ιδίως στον κλάδο της διαμονής.

Πέρα από τη δομική τους σημασία, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συμβάλλουν ουσιαστικά στην οικονομική ανάπτυξη μέσω της δημιουργίας εισοδήματος, της ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας και της διασύνδεσης διαφορετικών κλάδων της οικονομίας. Στον τουριστικό τομέα, η συμβολή αυτή εκδηλώνεται μέσα από τη δημιουργία θέσεων εργασίας, την αύξηση του ΑΕΠ και τη στήριξη τοπικών οικονομιών, ιδιαίτερα σε περιοχές με περιορισμένες εναλλακτικές μορφές ανάπτυξης (Parasotskaya et al., 2021; Spektor & Naira, 2021). Ο τουρισμός, μέσω της δραστηριοποίησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, λειτουργεί ως μοχλός περιφερειακής ανάπτυξης, συμβάλλοντας στη μείωση των ανισοτήτων μεταξύ περιοχών και στην αξιοποίηση τοπικών πόρων.

Η συμβολή αυτή είναι ιδιαίτερα εμφανής σε χώρες της Νότιας Ευρώπης, όπου ο τουρισμός αποτελεί βασικό τομέα της οικονομίας. Οι τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό οικονομικό κεφάλαιο, επηρεάζοντας την παραγωγική δομή και τη διαμόρφωση της απασχόλησης (Moya-Martínez & Del Pozo-Rubio, 2021). Η ανάπτυξή τους συνδέεται στενά με γεωγραφικά και κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά, όπως το κλίμα, οι φυσικοί πόροι και η πολιτισμική κληρονομιά, τα οποία ενισχύουν τη ζήτηση για τουριστικές υπηρεσίες.

Ο τομέας των υπηρεσιών διαμονής και εστίασης, ένα σημαντικό συστατικό του τουρισμού, απασχολούσε 10,9 εκατομμύρια άτομα στην ΕΕ το 2022, αντιπροσωπεύοντας το 6,8% της συνολικής απασχόλησης στην επιχειρηματική οικονομία. Ο τομέας αυτός αντιπροσώπευε επίσης το 6,1% του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων στην ΕΕ, με περίπου 1,96 εκατομμύρια επιχειρήσεις, γεγονός που αντικατοπτρίζει το κυρίως μικρό μέσο μέγεθος αυτών των επιχειρήσεων. Μόνο η υποκατηγορία των τροφίμων και ποτών αποτελούσε το 79,4% όλων των επιχειρήσεων σε αυτόν τον τομέα, απασχολώντας το 76,8% των ατόμων και συνεισφέροντας το 64,4% της τομεακής προστιθέμενης αξίας. Αυτό καταδεικνύει την εκτεταμένη παρουσία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε όλη την τουριστική αλυσίδα αξίας, από πολύ μικρές επιχειρήσεις με λιγότερους από 10 υπαλλήλους έως μεσαίες επιχειρήσεις με έως 249 υπαλλήλους (Eurostat, n.d.).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση υποστηρίζει ενεργά τις τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις μέσω πολιτικών και χρηματοδοτικών πρωτοβουλιών που εστιάζουν στην πράσινη και ψηφιακή μετάβαση, στο πλαίσιο της «δίδυμης μετάβασης» (*twin transition*). Σε αυτή την κατεύθυνση, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε το *Transition Pathway for Tourism*, την πρώτη τομεακή διαδρομή μετάβασης της ΕΕ, με στόχο την ενίσχυση της ανθεκτικότητας, της βιωσιμότητας και της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού οικοσυστήματος μετά την πανδημία COVID-19 (European Commission, 2022a). Παράλληλα, στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ψηφιακής Δεκαετίας (*Europe's Digital Decade*), η ΕΕ έχει θέσει ως στόχο την ενίσχυση του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων, προβλέποντας ότι έως το 2030 πάνω από το 90% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων θα πρέπει να έχει επιτύχει τουλάχιστον βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης (*basic level of digital intensity*), δηλαδή να χρησιμοποιεί έναν ελάχιστο αριθμό βασικών ψηφιακών τεχνολογιών στη λειτουργία της (European Commission, 2021a).

Παράλληλα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην τοπική ανάπτυξη, καθώς ενσωματώνονται άμεσα στις τοπικές οικονομίες και κοινωνίες. Μέσω της συνεργασίας με τοπικούς προμηθευτές, της δημιουργίας θέσεων εργασίας και της

αξιοποίησης τοπικών πόρων, συμβάλλουν στη διατήρηση της οικονομικής δραστηριότητας σε περιφερειακό επίπεδο (OECD, 2019).

Στον τομέα της βιωσιμότητας, η «Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία» (*European Green Deal*) επιβάλλει αυστηρότερα πρότυπα περιβαλλοντικής επίδοσης, όπως υποχρεωτική μέτρηση εκπομπών CO<sub>2</sub> σε αερομεταφορές και κρουαζιέρες και ενίσχυση οικολογικών πιστοποιήσεων για καταλύματα (European Commission, 2021b). Το πρόγραμμα «fuTOURiSME» υποστηρίζει τις τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις με πλατφόρμα μάθησης για τη δίδυμη μετάβαση και δράσεις που εστιάζουν στην κυκλική οικονομία και τα πρότυπα περιβαλλοντικής, κοινωνικής και εταιρικής διακυβέρνησης (*Environmental, Social and Governance – ESG*) (fuTOURiSME, 2023).

Η πρωτοβουλία «*Sustainable growth and building resilience in tourism – empowering SMEs to carry out the twin transition*» διαθέτει προϋπολογισμό 20,5 εκατομμυρίων ευρώ, υποστηρίζοντας μικρομεσαίες επιχειρήσεις με επιχορηγήσεις από €20.000 έως €30.000 ανά έργο (European Commission, 2023a). Παράλληλα, η πρωτοβουλία «*Pact for Skills*» ενισχύει την κατάρτιση εργαζομένων στον τουρισμό, δίνοντας έμφαση στην πράσινη και ψηφιακή εξειδίκευση (European Commission, 2023b).

Η ενίσχυση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στον τουρισμό αποτελεί βασική προτεραιότητα της ευρωπαϊκής πολιτικής, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της μετάβασης προς πιο βιώσιμα και ψηφιακά μοντέλα ανάπτυξης. Για τον σκοπό αυτό, η ΕΕ έχει αναπτύξει ένα σύνολο στρατηγικών πρωτοβουλιών και χρηματοδοτικών εργαλείων που στοχεύουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, της ανθεκτικότητας και της καινοτομίας των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ο Πίνακας 1.1 συνοψίζει τις σημαντικότερες πρωτοβουλίες που σχετίζονται με τη λεγόμενη «δίδυμη μετάβαση» (πράσινη και ψηφιακή), αναδεικνύοντας το εύρος των παρεμβάσεων και τον πολυδιάστατο χαρακτήρα της ευρωπαϊκής στρατηγικής.

Ωστόσο, παρόλο που οι πολιτικές αυτές είναι σημαντικές, προκλήσεις παραμένουν. Μελέτες επισημαίνουν ότι οι εθελοντικές δεσμεύσεις δεν επαρκούν για τη διασφάλιση βιωσιμότητας, ενώ η πολιτιστική κληρονομιά και οι κλιματικοί κίνδυνοι δεν λαμβάνουν πάντα την απαιτούμενη πολιτική βαρύτητα. Επιπλέον, οι γεωπολιτικές κρίσεις και η έλλειψη προσωπικού παραμένουν σημαντικές αδυναμίες του κλάδου. Παρόλα αυτά, η στρατηγική εστίαση της ΕΕ στη δίδυμη μετάβαση και τη διεθνή συνεργασία την καθιστά ηγέτη στη διαμόρφωση της παγκόσμιας τουριστικής πολιτικής (European Commission, 2022b).

**Πίνακας 1.1:** Πρωτοβουλίες της ΕΕ για τις Τουριστικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στο Πλαίσιο της Δίδυμης Μετάβασης

| Πρωτοβουλία / Πρόγραμμα                                                 | Πεδίο Παρέμβασης                      | Περιγραφή                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Transition Pathway for Tourism                                          | Ψηφιακή & Πράσινη Μετάβαση            | Τομεακό πλαίσιο της ΕΕ για την ανάκαμψη, την ανθεκτικότητα και τον μετασχηματισμό του τουριστικού οικοσυστήματος.                                                      |
| Ευρωπαϊκή Ψηφιακή Δεκαετία                                              | Ψηφιοποίηση                           | Στόχος έως το 2030 πάνω από το 90% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να έχει τουλάχιστον βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης.                                                  |
| fuTOURiSME                                                              | Βιώσιμη και ψηφιακή μετάβαση          | Δράσεις κατάρτισης, τεχνικής υποστήριξης και ανάπτυξης ψηφιακών λύσεων για την ενίσχυση της βιώσιμης και ψηφιακής μετάβασης των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων. |
| Sustainable Growth and Building Resilience in Tourism – Twin Transition | Χρηματοδότηση και ενίσχυση ικανοτήτων | Δράση χρηματοδότησης για την υποστήριξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων στον τουρισμό, με έμφαση στην πράσινη και ψηφιακή μετάβαση και στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας.     |
| Pact for Skills                                                         | Ανάπτυξη δεξιοτήτων                   | Πρωτοβουλία αναβάθμισης και επανεκπαίδευσης δεξιοτήτων στον τουρισμό, με έμφαση στις ανάγκες της πράσινης και ψηφιακής μετάβασης.                                      |

**Πηγή:** European Commission (2021a, 2022a, 2023a, 2023b), Eurostat (2024), fuTOURiSME (2023)

Συνολικά, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τον πυρήνα του τουριστικού οικοσυστήματος, διαδραματίζοντας καθοριστικό ρόλο τόσο σε μακροοικονομικό όσο και σε τοπικό επίπεδο. Η υψηλή τους παρουσία στον κλάδο, σε συνδυασμό με τη συμβολή τους στην απασχόληση, την περιφερειακή ανάπτυξη και τη διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος, τις καθιστά κρίσιμο παράγοντα βιώσιμης ανάπτυξης. Παράλληλα, οι σύγχρονες προκλήσεις —όπως η ψηφιακή μετάβαση, η περιβαλλοντική βιωσιμότητα και οι εξωτερικές κρίσεις— αναδεικνύουν την ανάγκη για ενίσχυση των δυνατοτήτων τους μέσω στοχευμένων πολιτικών και στρατηγικών. Η μικρή κλίμακα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δημιουργεί ταυτόχρονα πλεονεκτήματα ευελιξίας και περιορισμούς σε πόρους, διοικητική ικανότητα και πρόσβαση σε εξειδικευμένη γνώση. Η διττή αυτή φύση είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη μελέτη της βιωσιμότητας, καθώς η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών προϋποθέτει όχι μόνο θετική στάση, αλλά και οργανωσιακή ικανότητα εφαρμογής.

### 1.3.1 Χαρακτηριστικά μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής αποτελούν έναν ιδιαίτερο τύπο επιχειρηματικής οργάνωσης μέσα στον ευρύτερο τουριστικό τομέα, καθώς συνδυάζουν τα γενικά χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων με τις ειδικές απαιτήσεις της φιλοξενίας. Η σχετική βιβλιογραφία συγκλίνει στο ότι ο κλάδος της διαμονής κυριαρχείται από μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν σε έντονα, κατακερματισμένα και τοπικά ενσωματωμένα περιβάλλοντα (European Commission, 2020b; Dey et al., 2025). Η μικρή κλίμακα αποτελεί δομικό χαρακτηριστικό τους και επηρεάζει καθοριστικά τόσο τη λειτουργία όσο και τη στρατηγική τους συμπεριφορά, καθώς συνδέεται με περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση, τεχνολογίες, εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και διοικητικές υποδομές (O'Neill & Alonso, 2009; Anaba et al., 2024). Για τον λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις αυτές εμφανίζουν συχνά μεγαλύτερη λειτουργική ευελιξία, αλλά ταυτόχρονα πιο ευάλωτες απέναντι σε εξωτερικές μεταβολές, όπως οι διακυμάνσεις της ζήτησης, οι κρίσεις και οι νέες κανονιστικές απαιτήσεις (Seow et al., 2024; Adikaram & Surangi, 2025).

Ένα από τα σημαντικότερα γνωρίσματά τους είναι ότι σε μεγάλο βαθμό πρόκειται για οικογενειακές επιχειρήσεις. Η κυριαρχία οικογενειακών σχημάτων στον τουρισμό και ειδικότερα στη διαμονή έχει επισημανθεί ήδη από παλαιότερες μελέτες (Getz & Carlsen, 2005), ενώ η ευρύτερη οικονομική σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων επιβεβαιώνεται από πρόσφατες διεθνείς αναλύσεις, σύμφωνα με τις οποίες οι 500 μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις παγκοσμίως παράγουν έσοδα ύψους 8,02 τρισ. δολαρίων (EY & University of St. Gallen, 2023). Παράλληλα, η σημασία της διακυβέρνησης, της βιωσιμότητας και της διαγενεακής επιχειρηματικότητας στις σύγχρονες οικογενειακές επιχειρήσεις αναδεικνύεται από την KPMG (2025), η οποία, σε έρευνα 2.683 οικογενειακών επιχειρήσεων, δείχνει ότι οι επιχειρήσεις υψηλής επίδοσης συνδέονται συχνότερα με τυπικές δομές διοίκησης, ενώ οι επιχειρήσεις με υψηλή βιωσιμότητα εμφανίζουν επίσης υψηλότερη πιθανότητα αυξημένης επίδοσης και ισχυρότερης διαγενεακής επιχειρηματικότητας. Η οικογενειακή αυτή διάσταση έχει ιδιαίτερη σημασία, διότι επηρεάζει τον τρόπο λήψης αποφάσεων, τον χρονικό ορίζοντα της στρατηγικής και τη στάση απέναντι στον κίνδυνο. Η σχετική βιβλιογραφία δείχνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να λειτουργούν με ισχυρότερο μακροχρόνιο προσανατολισμό, μεγαλύτερη έμφαση στη φήμη, στη διαγενεακή συνέχεια και στη διατήρηση του ελέγχου της επιχείρησης, στοιχεία που συνδέονται με τη Θεωρία του Κοινωνικοσυναισθηματικού Πλούτου (*Socioemotional Wealth - SEW*) (Suder et al., 2024; Reif et al., 2025). Την ίδια στιγμή, όμως, αυτή η λογική μπορεί να οδηγήσει και σε

πιο συντηρητικές επιλογές, ιδιαίτερα όταν οι επενδύσεις σε καινοτομία ή βιωσιμότητα θεωρούνται αβέβαιες ή κοστοβόρες.

Η σχέση ανάμεσα στον οικογενειακό χαρακτήρα και τη βιωσιμότητα είναι σύνθετη και όχι μονοσήμαντη. Από τη μία πλευρά, υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις εμφανίζουν αυξημένη δέσμευση σε συγκεκριμένες περιβαλλοντικές και κοινωνικές πρακτικές. Η μελέτη των Guizani et al. (2025) δείχνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι περισσότερο ενεργές στη μείωση παραγωγής αποβλήτων και στην ανακύκλωση, ενώ ο Mitra (2024) επισημαίνει ότι η οικογενειακή επιρροή ενισχύει τη σχέση μεταξύ οργανωσιακών αξιών και πρακτικών όπως η διαχείριση αποβλήτων και η ανακύκλωση. Αντίστοιχα, ο Graafland (2020), σε μεγάλο ευρωπαϊκό δείγμα, βρίσκει ότι η θετική σχέση μεταξύ οικογενειακής ιδιοκτησίας και υιοθέτησης πρακτικών καθαρότερης παραγωγής είναι ισχυρότερη στις μικρές επιχειρήσεις απ' ό,τι στις μεγάλες. Επιπλέον, ο Mitropoulos (2026) υποστηρίζει ότι οι οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν ελαφρώς υψηλότερη συνολική επίδοση βιωσιμότητας από τις μη οικογενειακές. Από την άλλη πλευρά, η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν είναι αναγκαστικά πιο προωθημένες σε όλες τις διαστάσεις της βιωσιμότητας. Οι Miroshnichenko και De Massis (2022) διαπιστώνουν χαμηλότερα επίπεδα υιοθέτησης σύνθετων περιβαλλοντικών πρακτικών, όπως η πρόληψη της ρύπανσης, η πράσινη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και η ανάπτυξη πράσινων προϊόντων, ενώ οι Mannarino και Puro (2026) δείχνουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι περισσότερο ευαίσθητες σε εμπόδια που σχετίζονται με πόρους και ικανότητες. Αυτό σημαίνει ότι η οικογενειακή ιδιοκτησία μπορεί να λειτουργεί ταυτόχρονα ως πλεονέκτημα και ως περιορισμός, ανάλογα με τον τύπο της πρακτικής, τις οργανωσιακές δυνατότητες και τα εμπόδια που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

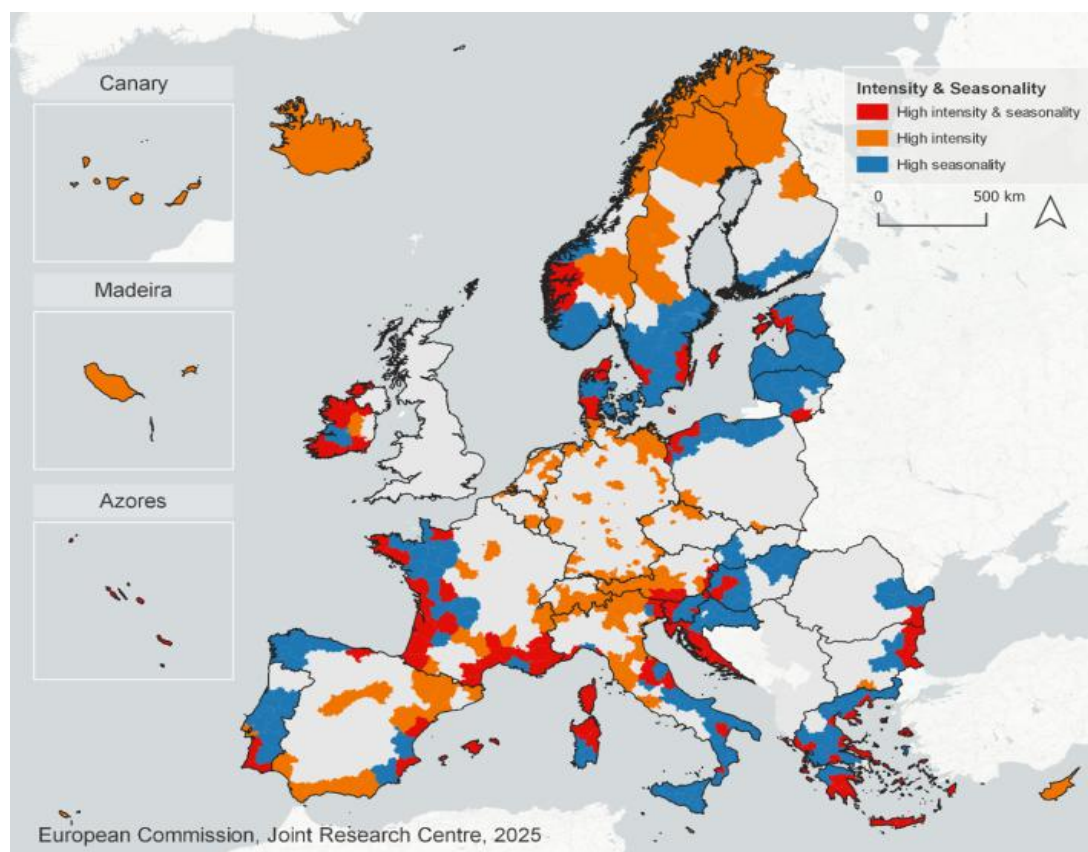
Πέρα από την ιδιοκτησιακή δομή, κρίσιμη ιδιαιτερότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής είναι το μικρό μέγεθος και, ειδικότερα, η κυριαρχία των πολύ μικρών επιχειρήσεων. Οι πολύ μικρές μονάδες λειτουργούν συχνά με περιορισμένο αριθμό εργαζομένων, χαμηλό κεφάλαιο, έντονη εμπλοκή του ιδιοκτήτη στην καθημερινή λειτουργία και περιορισμένη τυποποίηση διαδικασιών. Η πραγματικότητα αυτή επηρεάζει άμεσα τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν τη βιωσιμότητα. Ο Agyeiwaah (2019), εξετάζοντας πολύ μικρές επιχειρήσεις διαμονής, δείχνει ότι οι ιδιοκτήτες τους αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στην κοινωνικοπολιτισμική και οικονομική διάσταση της βιωσιμότητας απ' ό,τι στην περιβαλλοντική, δίνοντας έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών, στη φιλοξενία και στην

τοπική κουλτούρα. Αντίστοιχα, σε μεταγενέστερη έρευνά του, ο Agyeiwaah (2020a) καταγράφει ότι οι μικρές επιχειρήσεις διαμονής υιοθετούν κυρίως πρακτικές διαχείρισης αποβλήτων οι οποίες είναι οικονομικά προσιτές και κοινωνικά αποδεκτές, ακόμη και όταν δεν είναι πάντοτε οι πιο αποτελεσματικές από περιβαλλοντική άποψη. Οι O'Neill και Alonso (2009) είχαν ήδη δείξει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις φιλοξενίας δυσκολεύονται να εμπλακούν συστηματικά σε περιβαλλοντικά φιλικές πρωτοβουλίες εξαιτίας περιορισμών υποστήριξης και πόρων. Η σημασία του μεγέθους επιβεβαιώνεται και από τον de Andrade et al. (2025), οι οποίοι επισημαίνουν ότι πιο σύνθετες πρακτικές, όπως η αξιοποίηση ανανεώσιμης ενέργειας ή οι προχωρημένες τεχνολογίες εξοικονόμησης νερού, εμφανίζονται κυρίως σε πιο ώριμα και ικανά επιχειρησιακά σχήματα, ακριβώς επειδή απαιτούν επενδύσεις και πιο σύνθετες οργανωσιακές δυνατότητες.

Ένα ακόμη βασικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων διαμονής είναι η έντονη ετερογένεια. Παρότι συχνά αντιμετωπίζονται ως ενιαία κατηγορία, στην πραγματικότητα διαφέρουν σημαντικά ως προς τη δομή ιδιοκτησίας, το μέγεθος, τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης, το επίπεδο εκπαίδευσης του ιδιοκτήτη ή του υπεύθυνου διαχείρισης, την τοποθεσία, τον τύπο πελατείας και την επιχειρησιακή στρατηγική. Η ετερογένεια αυτή αποτυπώνεται εμπειρικά από τον Anaba et al. (2024), οι οποίοι εντοπίζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ μικρών και πολύ μικρών μονάδων ως προς τη στάση απέναντι στη βιωσιμότητα, τον βαθμό εφαρμογής σχετικών πρακτικών και την κατανόηση των εμποδίων. Παρόμοια, οι Dimitriadou et al. (2023), σε μικρές μονάδες διαμονής στην Ελλάδα, δείχνουν ότι η αποδοτικότητα ποικίλλει σημαντικά και επηρεάζεται από παράγοντες όπως η μορφή ιδιοκτησίας και τα χαρακτηριστικά του ιδιοκτήτη ή του υπεύθυνου διαχείρισης. Συνεπώς, δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι όλες οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής λειτουργούν ή ανταποκρίνονται με τον ίδιο τρόπο· αντίθετα, η κατανόησή τους απαιτεί πιο διαφοροποιημένη προσέγγιση.

Οι ιδιαιτερότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής επηρεάζονται επίσης έντονα από το γεωγραφικό και εποχικό πλαίσιο λειτουργίας τους. Η τουριστική δραστηριότητα παρουσιάζει ισχυρή χωρική συγκέντρωση και εποχικότητα, ιδιαίτερα σε παράκτιες και νησιωτικές περιοχές της Ευρώπης, γεγονός που επηρεάζει άμεσα τις επιχειρήσεις διαμονής. Η χωρική κατανομή της τουριστικής έντασης και της εποχικότητας στην Ευρώπη αποτυπώνει ότι μεγάλα τμήματα της Μεσογείου, της Νότιας Ευρώπης και πολλών νησιωτικών περιοχών χαρακτηρίζονται από υψηλή συγκέντρωση τουριστικής δραστηριότητας και έντονη εποχικότητα. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι πολλές επιχειρήσεις διαμονής εξαρτώνται από λίγους μήνες υψηλής ζήτησης, με συνέπειες στη ρευστότητα, στη διαχείριση προσωπικού,

στις επενδύσεις και στη μακροχρόνια στρατηγική τους. Η εποχικότητα αυτή επιβεβαιώνεται και από την πιο εφαρμοσμένη βιβλιογραφία, όπου αναδεικνύεται ως βασικός παράγοντας αβεβαιότητας για τα έσοδα και την ανθεκτικότητα των μικρών επιχειρήσεων φιλοξενίας (Blanza, 2025; Borazon et al., 2023). Η άνιση χωρική κατανομή της τουριστικής δραστηριότητας και η έντονη εποχικότητα σε πολλές ευρωπαϊκές περιοχές αποτυπώνονται στο Σχήμα 1.4.



**Σχήμα 1.4:** Ένταση και εποχικότητα του τουρισμού στις ευρωπαϊκές περιφέρειες

*Πηγή: European Commission, Joint Research Centre (2025)*

**Σημείωση:** Ο χάρτης απεικονίζει τη χωρική συγκέντρωση της τουριστικής ζήτησης και την έντονη εποχικότητα που χαρακτηρίζει πολλούς ευρωπαϊκούς προορισμούς, ιδιαίτερα στις παράκτιες και νησιωτικές περιοχές της Μεσογείου.

Παρά τους περιορισμούς αυτούς, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής διαθέτουν και σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα. Η μικρή κλίμακα και η εγγύτητα με τον πελάτη τους προσδίδουν μεγαλύτερη ευελιξία, ταχύτερη προσαρμογή και δυνατότητα εξατομίκευσης των υπηρεσιών. Οι Parasotskaya et al. (2021) υπογραμμίζουν ότι η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αποτελούν βασική πηγή ανθεκτικότητας και συμβολής τους στην κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη. Στο ίδιο πνεύμα, οι

Chatzifoti et al. (2025), σε μελέτη περίπτωσης ελληνικής τουριστικής μικρομεσαίας επιχείρησης, δείχνουν ότι η βιωσιμότητα και η καινοτομία μπορούν να ακολουθήσουν σταδιακή αλλά ουσιαστική πορεία μέσα από οργανωσιακή μάθηση, ηγετική δέσμευση και εξωτερικά κίνητρα. Οι Dey et al. (2025) καταλήγουν επίσης ότι η υιοθέτηση πρακτικών κυκλικής οικονομίας στα μικρομεσαία ξενοδοχεία εξαρτάται από δυναμικές ικανότητες, απορροφητική ικανότητα και οργανωσιακή μάθηση, δείχνοντας ότι ακόμη και υπό περιορισμούς οι μικρές μονάδες μπορούν να μετασχηματιστούν όταν διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες.

Συνολικά, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής συνιστούν μια κατηγορία επιχειρήσεων με ισχυρή τοπική ενσωμάτωση, οικογενειακό χαρακτήρα, μικρή κλίμακα και υψηλή εξάρτηση από το εποχικό και γεωγραφικό περιβάλλον του τουρισμού. Αυτά τα χαρακτηριστικά τις καθιστούν ταυτόχρονα ευέλικτες και ευάλωτες, προσαρμοστικές αλλά και περιορισμένες από έλλειψη πόρων και δυνατοτήτων. Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν λειτουργούν μεμονωμένα, αλλά αλληλεπιδρούν, διαμορφώνοντας τόσο τη λειτουργία όσο και τη στρατηγική συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Ο πίνακας 1.2 συνοψίζει τα κύρια χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής, όπως προκύπτουν από τη διεθνή βιβλιογραφία, αναδεικνύοντας τη σύνθετη σχέση μεταξύ μεγέθους, ιδιοκτησίας, πόρων και βιωσιμότητας.

**Πίνακας 1.2:** Σύνοψη βασικών ιδιαιτεροτήτων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής

| ΔΙΑΣΤΑΣΗ                                 | ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                                                                                             | ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ                                                                                                                                                                                                       | ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>               | Κυριαρχία μικρών και πολύ μικρών μονάδων                                                              | Περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση, τεχνολογία, ανθρώπινο δυναμικό και διοικητικές υποδομές, αλλά αυξημένη ευελιξία                                                                                          | European Commission (2020b); OECD (2018b); O'Neill & Alonso (2009); Dey et al. (2025)                                                                                            |
| <b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ</b>           | Υψηλή παρουσία οικογενειακών επιχειρήσεων                                                             | Μακροχρόνιος προσανατολισμός, έμφαση στη φήμη και τη διαγενεακή συνέχεια. Αυξημένη δέσμευση σε ορισμένες κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρακτικές, αλλά χαμηλότερη υιοθέτηση πιο σύνθετων ή κοστοβόρων πρακτικών | Getz & Carlsen (2005); EY (2023); Suder et al. (2024); Reif et al. (2025); Guizani et al. (2025); Mitropoulos (2026); Miroshnychenko & De Massis (2022); Mannarino & Pupo (2026) |
| <b>ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΠΟΡΩΝ</b>                 | Χρηματοοικονομικοί και οργανωσιακοί περιορισμοί                                                       | Επιλεκτική υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, κυρίως όταν είναι οικονομικά προσιτές, κοινωνικά αποδεκτές ή συνδέονται με άμεσο λειτουργικό όφελος                                                           | Agyeiwaah (2019, 2020a); de Andrade et al. (2025)                                                                                                                                |
| <b>ΕΠΟΧΙΚΟΤΗΤΑ &amp; ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΘΕΣΗ</b> | Εξάρτηση από τη χωρική συγκέντρωση της ζήτησης και από λίγους μήνες υψηλής τουριστικής δραστηριότητας | Συνέπειες στη ρευστότητα, στη διαχείριση προσωπικού, στις επενδύσεις, στην ανθεκτικότητα και στη μακροχρόνια στρατηγική                                                                                          | European Commission, Joint Research Centre (2025); Blanza (2025); Borazon et al. (2023)                                                                                          |
| <b>ΕΥΕΛΙΞΙΑ &amp; ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>  | Μικρή κλίμακα, εγγύτητα με τον πελάτη και δυνατότητα ταχύτερης προσαρμογής                            | Ταχύτερη ανταπόκριση σε μεταβολές της ζήτησης, καλύτερη προσαρμογή στις ανάγκες των πελατών και μεγαλύτερη ευχέρεια ενσωμάτωσης νέων πρακτικών στην καθημερινή λειτουργία.                                       | Parasotskaya et al. (2021); Chatzifoti et al. (2025)                                                                                                                             |

## 1.4 Τουρισμός και μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής στην Ελλάδα

### 1.4.1 Συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους και πλέον δυναμικούς τομείς της ελληνικής οικονομίας, συμβάλλοντας καθοριστικά στη διαμόρφωση του ΑΕΠ, της απασχόλησης και της περιφερειακής ανάπτυξης. Η σημασία του κλάδου ενισχύεται από το γεγονός ότι λειτουργεί ως εξαγωγικός τομέας υπηρεσιών, προσελκύοντας διεθνείς εισροές κεφαλαίων και ενισχύοντας το ισοζύγιο πληρωμών της χώρας (Τράπεζα της Ελλάδος, 2025a; INSETE, 2025a).

Το 2024, οι ταξιδιωτικές εισπράξεις από μη κατοίκους ανήλθαν σε 21,6 δισ. ευρώ, αντιστοιχώντας στο 9,1% του ΑΕΠ (INSETE, 2025a), ενώ η εισερχόμενη ταξιδιωτική κίνηση αυξήθηκε κατά περίπου 10% σε σύγκριση με το 2023 και κατά 24% σε σχέση με τα προ πανδημίας επίπεδα του 2019 (Τράπεζα της Ελλάδος, 2025c). Παράλληλα, η άμεση συνεισφορά του τουρισμού εκτιμάται περίπου στο 13% του ΑΕΠ, ενώ όταν ληφθούν υπόψη οι έμμεσες και προκαλούμενες επιδράσεις, η συνολική συμβολή του τομέα κυμαίνεται μεταξύ 28% και 33,7%, γεγονός που καταδεικνύει τον ισχυρό πολλαπλασιαστικό χαρακτήρα της τουριστικής δραστηριότητας (Τράπεζα της Ελλάδος, 2025b).

Η δυναμική αυτή αποτυπώνεται και στους δείκτες τουριστικής δραστηριότητας. Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή (Hellenic Statistical Authority [ELSTAT], 2025), το 2024 καταγράφηκαν περίπου 37,2 εκατομμύρια αφίξεις σε τουριστικά καταλύματα και 152,9 εκατομμύρια διανυκτερεύσεις, ενώ οι μη κάτοικοι αντιπροσώπευαν το 73,7% των αφίξεων και το 83,8% των διανυκτερεύσεων. Τα στοιχεία αυτά επιβεβαιώνουν την πλήρη ανάκαμψη του ελληνικού τουρισμού μετά την πανδημία, καθώς και τη διατήρηση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Πέρα από τη συμβολή του στην οικονομική δραστηριότητα, ο τουρισμός αποτελεί σημαντική πηγή απασχόλησης. Το 2022, η άμεση συμβολή του κλάδου ανήλθε στο 7,1% της συνολικής ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας της ελληνικής οικονομίας, ενώ η άμεση τουριστική απασχόληση αντιστοιχούσε στο 13,6% της συνολικής απασχόλησης (OECD, 2024). Σε περιόδους αιχμής, το ποσοστό αυτό αυξάνεται σημαντικά, υπογραμμίζοντας τον ρόλο του τουρισμού ως βασικού μηχανισμού δημιουργίας θέσεων εργασίας, ιδίως σε περιφερειακές και νησιωτικές περιοχές.

Η συμβολή του τουρισμού είναι ιδιαίτερα έντονη σε τοπικό επίπεδο, όπου λειτουργεί ως μοχλός περιφερειακής ανάπτυξης και οικονομικής σύγκλισης. Ένα μεγάλο ποσοστό των τουριστικών εσόδων παράγεται εκτός των μεγάλων αστικών κέντρων, ενισχύοντας περιοχές όπως το Νότιο Αιγαίο, η Κρήτη και τα Ιόνια Νησιά. Η χωρική αυτή διάχυση της τουριστικής δραστηριότητας συμβάλλει στη μείωση των περιφερειακών ανισοτήτων και στη στήριξη τοπικών οικονομιών, ιδιαίτερα σε περιοχές με περιορισμένες εναλλακτικές αναπτυξιακές δυνατότητες (INSETE, 2025b).

Καθοριστικό παράγοντα για τη λειτουργία του ελληνικού τουριστικού μοντέλου αποτελεί η κυριαρχία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες συνιστούν τη βασική δομική μονάδα του τουριστικού οικοσυστήματος, ιδιαίτερα στους τομείς της διαμονής και της εστίασης, και

λειτουργούν ως κύριος μηχανισμός μετατροπής της τουριστικής ζήτησης σε τοπική οικονομική δραστηριότητα και απασχόληση. Όπως επισημαίνει ο ΟΟΣΑ, οι μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις αποτελούν τη συντριπτική πλειονότητα του τουριστικού τομέα στην Ελλάδα, διαμορφώνοντας σε μεγάλο βαθμό τη συνολική του επίδοση και ανταγωνιστικότητα (OECD, 2025).

Συνολικά, ο τουρισμός στην Ελλάδα δεν αποτελεί απλώς έναν ισχυρό οικονομικό κλάδο, αλλά έναν θεμελιώδη πυλώνα της εθνικής οικονομίας, με εκτεταμένες διασυνδέσεις με άλλους τομείς, όπως οι μεταφορές, το εμπόριο, η γεωργία και οι κατασκευές. Η έντονη εξάρτηση της ελληνικής οικονομίας από τον τουρισμό καθιστά αναγκαία τη διαμόρφωση στρατηγικών που θα διασφαλίζουν τη βιώσιμη και ανθεκτική ανάπτυξή του, ιδίως σε ένα περιβάλλον αυξανόμενων περιβαλλοντικών, κοινωνικών και γεωπολιτικών προκλήσεων.

#### 1.4.2 Χαρακτηριστικά του ελληνικού τουριστικού τομέα και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής

Ο ελληνικός τουριστικός τομέας παρουσιάζει μια σειρά από δομικά χαρακτηριστικά που τον διαφοροποιούν από άλλες ευρωπαϊκές οικονομίες και επηρεάζουν καθοριστικά τη λειτουργία, την επίδοση και τη βιωσιμότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στον τομέα της διαμονής. Τα χαρακτηριστικά αυτά σχετίζονται κυρίως με το μέγεθος και τη μορφή των επιχειρήσεων, τη γεωγραφική κατανομή της δραστηριότητας, καθώς και την έντονη εποχικότητα της ζήτησης.

Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του ελληνικού τουριστικού οικοσυστήματος είναι η κυριαρχία μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων, πολλές από τις οποίες έχουν οικογενειακή μορφή και περιορισμένη οργανωτική δομή. Οι επιχειρήσεις αυτές δραστηριοποιούνται κυρίως στον τομέα της διαμονής (μικρά ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια, ξενώνες) και της εστίασης, και αποτελούν τη ραχοκοκαλιά του τουριστικού προϊόντος της χώρας. Η επικράτηση αυτού του επιχειρηματικού μοντέλου συνδέεται άμεσα με τη μορφολογία της Ελλάδας και τη διάχυση της τουριστικής δραστηριότητας σε νησιωτικές και αγροτικές περιοχές, όπου οι μεγάλες επενδύσεις είναι περιορισμένες (OECD, 2025).

Η μικρή κλίμακα λειτουργίας των επιχειρήσεων αυτών επηρεάζει σημαντικά τη διοικητική τους ικανότητα, τη στρατηγική τους ευελιξία και τη δυνατότητα πρόσβασης σε χρηματοδότηση και καινοτομία. Όπως επισημαίνεται στη διεθνή βιβλιογραφία, οι μικρές τουριστικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό ευελιξίας και

προσαρμοστικότητας, αλλά ταυτόχρονα αντιμετωπίζουν περιορισμούς σε πόρους, τεχνογνωσία και ανθρώπινο δυναμικό (Kornilaki & Font, 2019). Στην ελληνική περίπτωση, τα χαρακτηριστικά αυτά ενισχύονται από την έντονη παρουσία οικογενειακών επιχειρήσεων, όπου η λήψη αποφάσεων επηρεάζεται όχι μόνο από οικονομικά, αλλά και από κοινωνικοπολιτισμικά κριτήρια.

Ένα δεύτερο βασικό χαρακτηριστικό είναι η έντονη εποχικότητα της τουριστικής ζήτησης, η οποία αποτελεί διαχρονικό γνώρισμα του ελληνικού τουρισμού. Η τουριστική δραστηριότητα συγκεντρώνεται κυρίως στους θερινούς μήνες, με αποτέλεσμα σημαντικές διακυμάνσεις στη ζήτηση, την απασχόληση και τα έσοδα των επιχειρήσεων. Η εποχικότητα αυτή περιορίζει τη δυνατότητα πλήρους αξιοποίησης των υποδομών και επηρεάζει την οικονομική βιωσιμότητα πολλών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ιδιαίτερα εκείνων που εξαρτώνται σχεδόν αποκλειστικά από τον θερινό τουρισμό (OECD, 2025).

Η χωρική συγκέντρωση του τουρισμού αποτελεί επίσης καθοριστικό στοιχείο. Η τουριστική δραστηριότητα στην Ελλάδα είναι έντονα συγκεντρωμένη σε συγκεκριμένες περιφέρειες, όπως το Νότιο Αιγαίο, η Κρήτη και τα Ιόνια Νησιά, οι οποίες δέχονται μεγάλο όγκο επισκεπτών σε περιορισμένο χρονικό διάστημα. Η συγκέντρωση αυτή δημιουργεί τόσο οικονομικές ευκαιρίες όσο και πιέσεις σε τοπικούς πόρους και υποδομές, ιδίως σε νησιωτικούς προορισμούς με περιορισμένη φέρουσα ικανότητα (Vandarakis et al., 2023).

Η έντονη αυτή χωρική και χρονική συγκέντρωση του τουρισμού συνδέεται άμεσα με φαινόμενα υπερτουρισμού (*overtourism*), τα οποία έχουν αρχίσει να εμφανίζονται σε δημοφιλείς ελληνικούς προορισμούς. Μελέτες δείχνουν ότι σε περιοχές όπως η Μύκονος και η Σαντορίνη, η τουριστική πίεση υπερβαίνει τη φέρουσα ικανότητα των τοπικών οικοσυστημάτων, οδηγώντας σε αυξημένη κατανάλωση ενέργειας και νερού, παραγωγή αποβλήτων και υποβάθμιση του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος (Katsoudas & Kaika, 2025; Lagarias et al., 2023). Ταυτόχρονα, η υπερσυγκέντρωση τουριστικής δραστηριότητας εντείνει τις ανισότητες μεταξύ περιοχών, καθώς άλλοι προορισμοί παραμένουν λιγότερο ανεπτυγμένοι.

Ένα ακόμη σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η ισχυρή ενσωμάτωση των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις τοπικές κοινωνίες. Οι μικρές επιχειρήσεις διαμονής συνδέονται στενά με την τοπική οικονομία μέσω της απασχόλησης, της συνεργασίας με τοπικούς προμηθευτές και της αξιοποίησης τοπικών πόρων και πολιτισμικών στοιχείων. Η σχέση αυτή ενισχύει την αυθεντικότητα του τουριστικού προϊόντος και δημιουργεί

προστιθέμενη αξία, αλλά ταυτόχρονα καθιστά τις επιχειρήσεις ευάλωτες σε τοπικές διακυμάνσεις και εξωτερικές κρίσεις (Baïocco & Paníccia, 2023).

Παράλληλα, η δομή του ελληνικού τουριστικού τομέα χαρακτηρίζεται από σχετικά χαμηλό βαθμό συγκέντρωσης μεγάλων αλυσίδων σε σύγκριση με άλλες χώρες, γεγονός που ενισχύει τον ρόλο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αλλά περιορίζει τις οικονομίες κλίμακας και τη διάχυση τεχνογνωσίας. Η ανομοιογένεια μεταξύ επιχειρήσεων ως προς το μέγεθος, την κατηγορία και το επίπεδο οργάνωσης οδηγεί σε διαφοροποιήσεις στην υιοθέτηση καινοτομιών και βιώσιμων πρακτικών, με τα μεγαλύτερα και υψηλότερης κατηγορίας καταλύματα να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ωριμότητας (ΙΤΕΠ, 2025).

Συνολικά, τα χαρακτηριστικά του ελληνικού τουριστικού τομέα —η κυριαρχία των μικρών και οικογενειακών επιχειρήσεων, η έντονη εποχικότητα, η γεωγραφική συγκέντρωση και η ισχυρή τοπική ενσωμάτωση— διαμορφώνουν ένα ιδιαίτερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Το περιβάλλον αυτό δημιουργεί ταυτόχρονα ευκαιρίες και περιορισμούς για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, επηρεάζοντας καθοριστικά τη δυνατότητά τους να προσαρμοστούν στις σύγχρονες απαιτήσεις βιωσιμότητας, καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας.

#### 1.4.3 Προκλήσεις και ευκαιρίες βιώσιμης ανάπτυξης για τις ελληνικές τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η μετάβαση προς πιο βιώσιμες μορφές τουριστικής ανάπτυξης αποτελεί πλέον κεντρική προτεραιότητα σε διεθνές και εθνικό επίπεδο. Στην περίπτωση της Ελλάδας, η ανάγκη αυτή είναι ιδιαίτερα έντονη, καθώς η υψηλή εξάρτηση της οικονομίας από τον τουρισμό συνδυάζεται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου, όπως η εποχικότητα, η κυριαρχία μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων, η άνιση χωρική κατανομή της τουριστικής δραστηριότητας και η έντονη πίεση σε δημοφιλείς προορισμούς. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι ελληνικές τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με σημαντικές προκλήσεις, αλλά και με ευκαιρίες που συνδέονται με την πράσινη και ψηφιακή μετάβαση.

##### 1.4.3.1 Περιορισμοί πόρων και άνιση υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης

Παρά την αυξανόμενη σημασία της βιωσιμότητας, η υιοθέτηση περιβαλλοντικών και κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών από τις ελληνικές μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις παραμένει άνιση. Η μικρή κλίμακα λειτουργίας, η περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση, η έλλειψη εξειδικευμένης γνώσης και οι περιορισμένοι ανθρωπίνοι πόροι αποτελούν βασικούς παράγοντες που δυσχεραίνουν την εφαρμογή συστηματικών βιώσιμων

πρακτικών. Για τον λόγο αυτό, οι μικρότερες επιχειρήσεις τείνουν συχνά να υιοθετούν κυρίως πρακτικές χαμηλότερου κόστους και άμεσης επίδοσης, όπως μέτρα εξοικονόμησης ενέργειας, ενώ πιο σύνθετες παρεμβάσεις, όπως η ολοκληρωμένη διαχείριση υδάτων, η κυκλική διαχείριση αποβλήτων ή η υιοθέτηση κυκλικών επιχειρηματικών μοντέλων, παραμένουν πιο περιορισμένες (Dey et al., 2025; Islam et al., 2020).

Στην ελληνική πραγματικότητα, εμπειρικές έρευνες δείχνουν ότι μέρος των ξενοδοχειακών μονάδων εξακολουθεί να εμφανίζει χαμηλό επίπεδο εφαρμογής περιβαλλοντικών πρακτικών, ιδίως σε τομείς όπως η διαχείριση αποβλήτων, η ανακύκλωση και η εκπαίδευση προσωπικού (Samartzi, 2022). Παράλληλα, αν και καταγράφεται αυξανόμενη πρόθεση υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών, η μετάβαση αυτή συχνά καθυστερεί λόγω χρηματοδοτικών και οργανωσιακών περιορισμών (Vagena, 2024).

#### *1.4.3.2 Περιβαλλοντικές πιέσεις και φέρουσα ικανότητα προορισμών*

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα για τη βιωσιμότητα των ελληνικών τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η έντονη περιβαλλοντική πίεση που ασκείται σε δημοφιλείς προορισμούς. Η υψηλή συγκέντρωση επισκεπτών σε συγκεκριμένες περιοχές και σε περιορισμένη χρονική περίοδο αυξάνει την πίεση στους φυσικούς πόρους, στις υποδομές και στην καθημερινή λειτουργία των τοπικών κοινωνιών. Το ζήτημα αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές σε νησιωτικούς και παράκτιους προορισμούς, όπου η εποχική αύξηση της ζήτησης επιβαρύνει την κατανάλωση ενέργειας και νερού, την παραγωγή αποβλήτων και τη συνολική φέρουσα ικανότητα του προορισμού.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Μύκονος, όπου η έντονη τουριστική δραστηριότητα συνδέεται με αυξημένη κατανάλωση ενέργειας και νερού, καθώς και με αυξημένη παραγωγή αποβλήτων, δημιουργώντας σημαντικές πιέσεις στο φυσικό και δομημένο περιβάλλον (Katsoudas & Kaika, 2025). Αντίστοιχα, η έρευνα των Vandarakis et al. (2023) δείχνει ότι σε περιοχές του Νοτίου Αιγαίου, όπως η Σαντορίνη και η Μύκονος, οι δείκτες φέρουσας ικανότητας έχουν ήδη ξεπεραστεί, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη μακροχρόνια ποιότητα και ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος.

Η έννοια του υπερτουρισμού (overtourism) αναδεικνύεται επομένως ως κρίσιμο ζήτημα για τη βιώσιμη διαχείριση των ελληνικών προορισμών, καθώς η υπερβολική τουριστική πίεση δεν επηρεάζει μόνο το περιβάλλον, αλλά και την ποιότητα ζωής των κατοίκων, την εμπειρία των επισκεπτών και την κοινωνική αποδοχή της τουριστικής δραστηριότητας (Lagarias et al., 2023).

#### *1.4.3.3 Αντιλήψεις τουριστών και επιχειρηματιών για τη βιώσιμη ανάπτυξη*

Πέρα από τους περιβαλλοντικούς και λειτουργικούς περιορισμούς, η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών επηρεάζεται από τις αντιλήψεις των τουριστών και των ίδιων των επιχειρηματιών. Από την πλευρά της ζήτησης, η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των επισκεπτών και η προθυμία τους να στηρίξουν πιο βιώσιμες επιλογές μπορούν να επηρεάσουν τα κίνητρα των επιχειρήσεων για την υιοθέτηση σχετικών πρακτικών. Ωστόσο, στην ελληνική περίπτωση, η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των τουριστών φαίνεται να παραμένει άνιση, γεγονός που μπορεί να περιορίζει την πίεση της αγοράς για πιο βιώσιμες υπηρεσίες. Ενδεικτικά, περίπου το 80% των εγχώριων τουριστών θεωρεί ότι ο τουρισμός έχει μικρή ή μηδενική επίδραση στην κλιματική αλλαγή, ενώ μόνο μικρό ποσοστό υποστηρίζει αυστηρότερα μέτρα περιβαλλοντικής πολιτικής (Farmaki, 2025).

Από την πλευρά των επιχειρήσεων, οι αποφάσεις των μικρών τουριστικών επιχειρήσεων επηρεάζονται από τοπικούς κοινωνικούς και πολιτισμικούς κανόνες, αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι οι επιχειρηματίες αντιλαμβάνονται την ευθύνη για τη βιώσιμη μετάβαση. Έρευνα σε μικρές τουριστικές επιχειρήσεις στην Κρήτη έδειξε ότι οι ιδιοκτήτες συχνά μεταθέτουν την ευθύνη για τη βιωσιμότητα σε άλλους παράγοντες, όπως οι οργανωτές ταξιδιών, οι τουριστικοί διαμεσολαβητές ή οι καταναλωτές, γεγονός που μπορεί να περιορίζει την ενεργό ανάληψη πρωτοβουλιών από τις ίδιες τις επιχειρήσεις (Kornilaki & Font, 2019).

#### *1.4.3.4 Ανθρώπινο κεφάλαιο, τεχνογνωσία και χρηματοδότηση*

Η έλλειψη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις για τις ελληνικές τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τα τελευταία χρόνια, οι ελλείψεις προσωπικού στον ξενοδοχειακό κλάδο, ιδίως σε εποχικές θέσεις εργασίας, έχουν ενταθεί, επηρεάζοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και περιορίζοντας την ικανότητα των επιχειρήσεων να υιοθετήσουν πιο σύνθετες, καινοτόμες ή βιώσιμες πρακτικές (ΙΤΕΠ, 2025).

Ταυτόχρονα, η περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση αποτελεί βασικό εμπόδιο για την υλοποίηση επενδύσεων σε βιώσιμες τεχνολογίες και υποδομές. Πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν επαρκή κεφάλαια για επενδύσεις υψηλού κόστους, όπως ενεργειακή αναβάθμιση, εγκατάσταση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας ή συστήματα διαχείρισης πόρων, ενώ συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες πρόσβασης σε κατάλληλα χρηματοδοτικά εργαλεία (OECD, 2025). Οι περιορισμοί αυτοί δείχνουν ότι η βιώσιμη μετάβαση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν εξαρτάται μόνο από την πρόθεση των

επιχειρηματιών, αλλά και από τη διαθεσιμότητα πόρων, γνώσεων, προσωπικού και εξωτερικής υποστήριξης.

#### *1.4.3.5 Ψηφιακός μετασχηματισμός και πράσινη μετάβαση*

Παρά τις ανωτέρω προκλήσεις, η μετάβαση προς πιο βιώσιμες μορφές τουριστικής λειτουργίας δημιουργεί σημαντικές ευκαιρίες για τις ελληνικές τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας, καθώς η αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων, όπως πλατφόρμες κρατήσεων, συστήματα διαχείρισης πελατών, εργαλεία δυναμικής τιμολόγησης και συστήματα παρακολούθησης κατανάλωσης πόρων, μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα και τη σύνδεση με τους πελάτες (OECD, 2023).

Παράλληλα, η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών μπορεί να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία τόσο σε οικονομικό όσο και σε εμπορικό επίπεδο. Επενδύσεις σε ενεργειακή αποδοτικότητα, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και διαχείριση αποβλήτων μπορούν να μειώσουν το λειτουργικό κόστος, να βελτιώσουν τη φήμη της επιχείρησης και να ενισχύσουν τη διαφοροποίησή της στην αγορά (Kim et al., 2017; Chatzifoti et al., 2025). Με αυτή την έννοια, η βιωσιμότητα δεν αποτελεί μόνο απάντηση σε περιβαλλοντικές πιέσεις, αλλά και στρατηγική επιλογή που μπορεί να συνδεθεί με την ανταγωνιστικότητα και τη μακροχρόνια ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων.

Συνολικά, η βιωσιμότητα των ελληνικών τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμορφώνεται μέσα από ένα σύνθετο πλέγμα παραγόντων που περιλαμβάνει τη μικρή κλίμακα λειτουργίας, τους περιορισμένους πόρους, τις περιβαλλοντικές πιέσεις των προορισμών, τη συμπεριφορά των καταναλωτών, το ανθρώπινο κεφάλαιο, τη χρηματοδότηση και τις δυνατότητες που προσφέρουν η πράσινη και η ψηφιακή μετάβαση. Παρά τους περιορισμούς, οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν σημαντικά χαρακτηριστικά που μπορούν να ενισχύσουν τη βιωσιμότητά τους, όπως η ευελιξία, η εγγύτητα στις τοπικές κοινωνίες και η δυνατότητα προσφοράς αυθεντικών εμπειριών. Επομένως, η ενίσχυση της βιωσιμότητας στις ελληνικές τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν αποτελεί μόνο περιβαλλοντική αναγκαιότητα, αλλά και στρατηγική επιλογή για τη διασφάλιση της μακροχρόνιας ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουρισμού.

## 2 Πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης στις επιχειρήσεις φιλοξενίας

### 2.1 Από τις αρχές βιωσιμότητας στις επιχειρησιακές πρακτικές

Η μετάβαση προς τη βιωσιμότητα στον ξενοδοχειακό κλάδο δεν περιορίζεται στη διατύπωση γενικών στρατηγικών δεσμεύσεων, αλλά προϋποθέτει την ενσωμάτωση συγκεκριμένων πρακτικών στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Οι πρακτικές αυτές αποτελούν τον τρόπο με τον οποίο οι αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης μεταφράζονται σε επιχειρησιακές αποφάσεις, διαδικασίες και επενδύσεις, οι οποίες επηρεάζουν τη χρήση φυσικών πόρων, την ποιότητα της εργασίας, τη σχέση με τους επισκέπτες, τη διασύνδεση με την τοπική κοινότητα και τη συνολική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (UNEP & UNWTO, 2005; Garay & Font, 2012; Global Sustainable Tourism Council [GSTC], 2025).

Στη διεθνή βιβλιογραφία, οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης στον κλάδο της φιλοξενίας εξετάζονται συνήθως μέσα από την περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική διάσταση της βιώσιμης ανάπτυξης. Η περιβαλλοντική διάσταση περιλαμβάνει πρακτικές που στοχεύουν στη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και νερού, στον περιορισμό των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, στην πρόληψη και ανακύκλωση αποβλήτων και στη βελτίωση της αποδοτικότητας των πόρων. Η κοινωνική διάσταση συνδέεται με την εκπαίδευση και ευημερία των εργαζομένων, την υπεύθυνη πληροφόρηση των επισκεπτών, την προσβασιμότητα και τη συμμετοχή της επιχείρησης στην τοπική κοινωνία. Η οικονομική διάσταση δεν αφορά μόνο την κερδοφορία, αλλά και τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας μέσω της μείωσης κόστους, της ενίσχυσης της φήμης και της ανάπτυξης σχέσεων εμπιστοσύνης με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Elkington, 1997; Inoue & Lee, 2011; Theodoulidis et al., 2017).

Ιδιαίτερη σημασία έχει το γεγονός ότι οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης δεν υιοθετούνται με τον ίδιο τρόπο από όλες τις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες κυριαρχούν στον τουριστικό τομέα, συχνά εφαρμόζουν επιλεκτικά πρακτικές που είναι κατανοητές, χαμηλού κόστους και συμβατές με τις καθημερινές λειτουργικές τους δυνατότητες. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι μέτρα όπως η εξοικονόμηση ενέργειας και νερού, η ανακύκλωση, η μείωση πλαστικών μίας χρήσης και η αξιοποίηση τοπικών προϊόντων υιοθετούνται συχνότερα από μικρές μονάδες σε σχέση με πιο σύνθετες πρακτικές, όπως η αναλυτική μέτρηση εκπομπών, η ολοκληρωμένη περιβαλλοντική διαχείριση ή οι επενδύσεις

σε προηγμένα τεχνολογικά συστήματα (Agyeiwaah, 2019, 2020a; Garay & Font, 2012; Pace, 2016).

Στο πλαίσιο αυτό, η ανασκόπηση που ακολουθεί οργανώνεται γύρω από τις βασικές κατηγορίες των βιώσιμων πρακτικών που αναδεικνύονται στη βιβλιογραφία για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας: περιβαλλοντικές πρακτικές, κοινωνικές πρακτικές, πρακτικές σύνδεσης με την τοπική κοινότητα και τον προορισμό, καθώς και μορφές τυπικής δέσμευσης μέσω πιστοποιήσεων βιωσιμότητας.

## 2.2 Περιβαλλοντικές πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης

Οι περιβαλλοντικές πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης αποτελούν μία από τις πιο συχνά μελετημένες διαστάσεις της βιώσιμης λειτουργίας των επιχειρήσεων φιλοξενίας, καθώς συνδέονται άμεσα με τη χρήση φυσικών πόρων, το λειτουργικό κόστος και το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των ξενοδοχειακών μονάδων. Στον κλάδο της φιλοξενίας, οι βασικές περιβαλλοντικές παρεμβάσεις αφορούν κυρίως την ενεργειακή αποδοτικότητα, τη μείωση εκπομπών, την εξοικονόμηση νερού, την πρόληψη αποβλήτων και την κυκλική διαχείριση πόρων (UNEP & UNWTO, 2005; Han et al., 2018; Styles et al., 2015). Οι πρακτικές αυτές έχουν ιδιαίτερη σημασία, καθώς τα καταλύματα λειτουργούν σε συνεχή βάση, εξυπηρετούν μεγάλο αριθμό επισκεπτών και απαιτούν σημαντική κατανάλωση ενέργειας και νερού για τη διατήρηση της άνεσης, της υγιεινής και της ποιότητας των υπηρεσιών.

Για τον λόγο αυτό, η παρούσα ενότητα επικεντρώνεται σε τρεις βασικούς άξονες περιβαλλοντικής διαχείρισης στις επιχειρήσεις φιλοξενίας: την ενεργειακή αποδοτικότητα και τη μείωση εκπομπών, την εξοικονόμηση και κυκλική διαχείριση νερού, καθώς και την πρόληψη και κυκλική διαχείριση αποβλήτων.

Η σχετική βιβλιογραφία δείχνει ότι οι περιβαλλοντικές πρακτικές δεν λειτουργούν αποκλειστικά ως μηχανισμοί μείωσης των αρνητικών επιπτώσεων, αλλά μπορούν να συμβάλουν και στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας, της φήμης και της ανταγωνιστικής θέσης των επιχειρήσεων φιλοξενίας (Garay & Font, 2012; Wang et al., 2020; Herzallah et al., 2025). Ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι πρακτικές που απαιτούν σχετικά χαμηλό κόστος εφαρμογής και μπορούν να ενσωματωθούν εύκολα στις καθημερινές λειτουργίες, όπως η αντικατάσταση φωτισμού, η εξοικονόμηση νερού, η ανακύκλωση και η μείωση πλαστικών μίας χρήσης, εμφανίζονται συχνά ως πιο ρεαλιστικές επιλογές σε σχέση με πιο σύνθετες τεχνολογικές ή συστημικές παρεμβάσεις (Agyeiwaah, 2020a; Pace, 2016).

### 2.2.1 Ενεργειακή αποδοτικότητα και μείωση ανθρακικού αποτυπώματος

Η ενεργειακή αποδοτικότητα αποτελεί έναν από τους βασικούς άξονες περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς η κατανάλωση ενέργειας συνδέεται άμεσα τόσο με το λειτουργικό κόστος όσο και με τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου. Στα ξενοδοχεία, σημαντικό μέρος της ενεργειακής κατανάλωσης προέρχεται από συστήματα θέρμανσης, εξαερισμού και κλιματισμού, την παραγωγή ζεστού νερού και τον φωτισμό, δηλαδή από λειτουργίες που είναι απαραίτητες για την άνεση και την ποιότητα της φιλοξενίας (Osorio-Molina et al., 2023; Torres et al., 2020). Η σημασία των παρεμβάσεων αυτών ενισχύεται από το γεγονός ότι ακόμη και ξενοδοχεία με σχετικά υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας εξακολουθούν να χρειάζονται επενδύσεις για τη μείωση των άμεσων εκπομπών άνθρακα (Hernández-Guedes et al., 2026).

Οι τεχνικές παρεμβάσεις χαμηλού ή μεσαίου κόστους αποτελούν συχνά το πρώτο στάδιο ενεργειακής αναβάθμισης των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Η αντικατάσταση συμβατικού φωτισμού με LED και η χρήση αισθητήρων κίνησης ή χρονοδιακοπών μειώνουν την άσκοπη κατανάλωση φωτισμού, ιδιαίτερα σε κοινόχρηστους χώρους και χώρους περιοδικής χρήσης (Barbara et al., 2024; Hernández-Guedes et al., 2026). Αντίστοιχα, τα συστήματα ελέγχου ηλεκτρικής παροχής με κάρτα δωματίου και οι αυτοματισμοί που συνδέουν τη λειτουργία φωτισμού ή κλιματισμού με την παρουσία επισκεπτών περιορίζουν την κατανάλωση όταν τα δωμάτια δεν χρησιμοποιούνται, ενσωματώνοντας τη συμπεριφορά των χρηστών στη διαχείριση της ενέργειας (Palani & Karatas, 2022; Steiger et al., 2025). Η αντικατάσταση παλαιών συσκευών με ενεργειακά αποδοτικό εξοπλισμό αποτελεί επίσης βασική πρακτική, καθώς η τεχνολογική αναβάθμιση του εξοπλισμού έχει αναγνωριστεί ως άμεσος τρόπος περιορισμού της κατανάλωσης και βελτίωσης της λειτουργικής αποδοτικότητας (Li et al., 2023; Pace, 2016).

Ιδιαίτερη σημασία έχουν οι παρεμβάσεις στα συστήματα θέρμανσης, ψύξης και ζεστού νερού, καθώς τα συστήματα θέρμανσης, εξαερισμού και κλιματισμού (*heating, ventilation and air conditioning* – HVAC) αντιπροσωπεύουν ένα από τα μεγαλύτερα ποσοστά κατανάλωσης ενέργειας στις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις (Torres et al., 2020). Η χρήση αποδοτικότερων συστημάτων, όπως αντλίες θερμότητας, έξυπνα HVAC και τεχνολογίες που προσαρμόζουν τη λειτουργία τους στην πληρότητα ή στις εξωτερικές συνθήκες, μπορεί να μειώσει την ενεργειακή ζήτηση χωρίς να υποβαθμίζει την άνεση των επισκεπτών (Torres et al., 2020; Bakshi & Kumar Singh, 2024). Παράλληλα, οι παρεμβάσεις στο κτιριακό κέλυφος, όπως η θερμομόνωση και οι διπλοί υαλοπίνακες, μειώνουν τις ανάγκες θέρμανσης και ψύξης

και αποτελούν σημαντικό συμπλήρωμα των τεχνολογικών αναβαθμίσεων, ιδίως σε υφιστάμενα καταλύματα που δεν έχουν σχεδιαστεί με βιοκλιματικές αρχές (Hernández-Guedes et al., 2026).

Η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας αποτελεί επίσης σημαντική κατηγορία πρακτικών ενεργειακής βιωσιμότητας. Φωτοβολταϊκά συστήματα, ηλιακοί θερμοσίφωνες και άλλες τεχνολογίες καθαρής ενέργειας μπορούν να μειώσουν την εξάρτηση των καταλυμάτων από συμβατικές πηγές ενέργειας και να ενισχύσουν την ενεργειακή αυτάρκεια των τουριστικών επιχειρήσεων (Chiwaridzo, 2023). Μελέτες σε ξενοδοχειακές μονάδες δείχνουν ότι ο συνδυασμός φωτοβολταϊκών συστημάτων και ενεργειακά αποδοτικού φωτισμού μπορεί να έχει θετικές οικονομικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις, ενώ η ενσωμάτωση ανανεώσιμων συστημάτων σε κτίρια φιλοξενίας μπορεί να μειώσει την ενεργειακή ένταση και το ανθρακικό αποτύπωμα της λειτουργίας τους (Barbara et al., 2024; Ghorab & Rosato, 2025). Στην ελληνική περίπτωση, η υιοθέτηση ηλιακής ενέργειας σε τουριστική μικρομεσαία επιχείρηση έχει συνδεθεί με μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας, όταν εντάσσεται σταδιακά στις καθημερινές διαδικασίες της επιχείρησης (Chatzifoti et al., 2025).

Πέρα από τις μεμονωμένες παρεμβάσεις, τα συστήματα ενεργειακής διαχείρισης (*Energy Management Systems – EMS*) και τα συστήματα διαχείρισης κτιρίου (*Building Management Systems – BMS*) επιτρέπουν πιο συστηματική παρακολούθηση της κατανάλωσης, εντοπισμό αποκλίσεων και βελτιστοποίηση της λειτουργίας ενεργοβόρων εγκαταστάσεων. Τα έξυπνα συστήματα μέτρησης και διαχείρισης βοηθούν τις επιχειρήσεις να παρακολουθούν την κατανάλωση σε διαφορετικούς χώρους και να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων, κάτι που είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε ξενοδοχεία με μεταβαλλόμενη πληρότητα και διαφορετικά πρότυπα χρήσης από τους επισκέπτες (Hernández-Guedes et al., 2026; Gan et al., 2025). Ωστόσο, η υιοθέτηση τέτοιων συστημάτων εξαρτάται από τις εσωτερικές ικανότητες της επιχείρησης, τη γνώση, τη χρηματοδοτική δυνατότητα και τη διοικητική δέσμευση, στοιχεία που είναι συχνά περιορισμένα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις φιλοξενίας (Pace, 2016; Chatzifoti et al., 2025).

Τέλος, οι πρακτικές μείωσης εκπομπών δεν περιορίζονται μόνο στην ενέργεια που καταναλώνεται εντός της μονάδας, αλλά συνδέονται και με ευρύτερες μορφές χαμηλών εκπομπών λειτουργίας και μετακίνησης. Η εγκατάσταση σημείων φόρτισης ηλεκτρικών οχημάτων μπορεί να ενταχθεί σε μια ευρύτερη στρατηγική υποστήριξης καθαρότερων μετακινήσεων επισκεπτών και προσωπικού, καθώς η μείωση των εκπομπών στον

ξενοδοχειακό κλάδο δεν αφορά μόνο την εσωτερική κατανάλωση ενέργειας, αλλά και τις μετακινήσεις που συνδέονται με τη λειτουργία και την εμπειρία φιλοξενίας (GSTC, 2025). Αντίστοιχα, οι πρακτικές αντιστάθμισης άνθρακα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως συμπληρωματικό μέτρο και όχι ως υποκατάστατο της πραγματικής μείωσης εκπομπών. Το πρότυπο GSTC για τα ξενοδοχεία δίνει προτεραιότητα στη μέτρηση, την αποφυγή και τη μείωση των εκπομπών, ενώ η χρήση μηχανισμών αντιστάθμισης προβλέπεται για τις υπολειπόμενες εκπομπές, αφού προηγηθούν ενέργειες για τη μείωσή τους (GSTC, 2025).

Συνολικά, η βιβλιογραφία δείχνει ότι η ενεργειακή αποδοτικότητα και η μείωση εκπομπών στις επιχειρήσεις φιλοξενίας διαμορφώνονται μέσα από ένα πλέγμα τεχνικών, οργανωσιακών και συμπεριφορικών πρακτικών. Οι απλές παρεμβάσεις, όπως LED, αισθητήρες και αποδοτικός εξοπλισμός, μπορούν να λειτουργήσουν ως αρχικό στάδιο ενεργειακής βελτίωσης, ενώ πιο σύνθετες παρεμβάσεις, όπως ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, συστήματα παρακολούθησης και στρατηγικές χαμηλών εκπομπών, απαιτούν υψηλότερη οργανωσιακή ικανότητα και μακροπρόθεσμη δέσμευση (Pace, 2016; Chatzifoti et al., 2025). Οι πρακτικές ενεργειακής αποδοτικότητας συνδέονται, επομένως, τόσο με τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος όσο και με τη λειτουργική αποδοτικότητα και τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων φιλοξενίας (Wang et al., 2020; Herzallah et al., 2025).

Στον Πίνακα 2.1 συνοψίζονται οι βασικές κατηγορίες πρακτικών ενεργειακής αποδοτικότητας και μείωσης εκπομπών που αναδεικνύονται στη βιβλιογραφία. Οι πρακτικές αυτές δεν περιορίζονται σε παρεμβάσεις χαμηλού κόστους, αλλά περιλαμβάνουν και πιο σύνθετες λύσεις, όπως συστήματα διαχείρισης, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και πρακτικές χαμηλών εκπομπών.

**Πίνακας 2.1:** Ενδεικτικές πρακτικές ενεργειακής αποδοτικότητας και μείωσης εκπομπών στις επιχειρήσεις φιλοξενίας

| Κατηγορία                                   | Ενδεικτικές πρακτικές                                                                                                       | Βασικός στόχος                                                                 | Ενδεικτικές πηγές                                                              |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Φωτισμός και αυτοματισμοί</b>            | LED, αισθητήρες κίνησης, χρονοδιακόπτες, συστήματα ελέγχου ηλεκτρικής παροχής με κάρτα δωματίου ( <i>key-card systems</i> ) | Μείωση άσκοπης κατανάλωσης ενέργειας                                           | Barbara et al. (2024); Hernández-Guedes et al. (2026); Palani & Karatas (2022) |
| <b>Ενεργειακά αποδοτικός εξοπλισμός</b>     | Ενεργειακά αποδοτικές συσκευές, αποδοτικότερα HVAC, αντλίες θερμότητας                                                      | Βελτίωση λειτουργικής αποδοτικότητας και μείωση ενεργειακής ζήτησης            | Torres et al. (2020); Li et al. (2023); Bakshi & Kumar Singh (2024)            |
| <b>Κτιριακές παρεμβάσεις</b>                | Θερμομόνωση, διπλοί υαλοπίνακες, βιοκλιματικά χαρακτηριστικά                                                                | Περιορισμός αναγκών θέρμανσης και ψύξης                                        | Hernández-Guedes et al. (2026); Torres et al. (2020)                           |
| <b>Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας</b>          | Φωτοβολταϊκά, ηλιακοί θερμοσίφωνες                                                                                          | Μείωση εξάρτησης από συμβατική ενέργεια και περιορισμός εκπομπών               | Chiwariidzo (2023); Barbara et al. (2024); Chatzifoti et al. (2025)            |
| <b>Παρακολούθηση και διαχείριση</b>         | Συστήματα διαχείρισης κτιρίου/ενέργειας (BMS/EMS), έξυπνοι μετρητές, ψηφιακή παρακολούθηση κατανάλωσης                      | Έλεγχος, βελτιστοποίηση και τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων                        | Gan et al. (2025); Hernández-Guedes et al. (2026)                              |
| <b>Ευρύτερες πρακτικές χαμηλών εκπομπών</b> | Φόρτιση ηλεκτρικών οχημάτων, αντιστάθμιση άνθρακα                                                                           | Υποστήριξη μετακινήσεων χαμηλών εκπομπών και διαχείριση εναπομενουσών εκπομπών | GSTC (2025)                                                                    |

### 2.2.2 Εξοικονόμηση και κυκλική διαχείριση νερού

Η εξοικονόμηση νερού αποτελεί κρίσιμη διάσταση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς η τουριστική δραστηριότητα συχνά συγκεντρώνεται σε περιοχές με περιορισμένη διαθεσιμότητα υδάτινων πόρων και έντονη εποχική ζήτηση. Η πίεση αυτή είναι ιδιαίτερα εμφανής σε παράκτιους, νησιωτικούς και μεσογειακούς προορισμούς, όπου η υψηλή τουριστική περίοδος συμπίπτει συχνά με περιόδους χαμηλής βροχόπτωσης και αυξημένων αναγκών ύδρευσης (Gössling et al., 2012; Styles et al., 2015). Στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, η κατανάλωση νερού προκύπτει από ένα ευρύ φάσμα καθημερινών λειτουργιών, όπως η χρήση των λουτρών από τους επισκέπτες, ο καθαρισμός των δωματίων, το πλύσιμο σεντονιών και πετσετών, η λειτουργία των χώρων εστίασης, η άρδευση των κήπων και, στις μεγαλύτερες μονάδες, η λειτουργία πισινών και εγκαταστάσεων ευεξίας (Gössling et al., 2012; Gabarda-Mallorquí et al., 2021).

Οι απλές παρεμβάσεις στον εξοπλισμό αποτελούν συνήθως το πρώτο βήμα για την εξοικονόμηση νερού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Η εγκατάσταση συσκευών χαμηλής ροής, όπως μειωτήρες ροής, ντους χαμηλής κατανάλωσης και αισθητήρες στις βρύσες, μπορεί να περιορίσει σημαντικά την κατανάλωση χωρίς να επηρεάζει ουσιαστικά την εμπειρία του επισκέπτη (Gatt & Schranz, 2015; Styles et al., 2015). Αντίστοιχα, τα καζανάκια διπλής ροής ή χαμηλής κατανάλωσης θεωρούνται απλές και οικονομικά αποδοτικές παρεμβάσεις, καθώς περιορίζουν τη χρήση πόσιμου νερού στις τουαλέτες των καταλυμάτων (Teng et al., 2012; Gatt & Schranz, 2015). Οι πρακτικές αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές για μικρές και μεσαίες μονάδες, επειδή έχουν σχετικά χαμηλό κόστος εφαρμογής και μπορούν να ενσωματωθούν σταδιακά σε υφιστάμενες εγκαταστάσεις.

Πέρα από τις παρεμβάσεις στον εξοπλισμό, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι πρακτικές που συνδέονται με τη συμπεριφορά των επισκεπτών και τη λειτουργία της οροφοκομίας και της καθαριότητας (*housekeeping*). Τα προγράμματα επαναχρησιμοποίησης πετσετών και λευκών ειδών μειώνουν την κατανάλωση νερού, ενέργειας και απορρυπαντικών, περιορίζοντας παράλληλα τον όγκο εργασιών πλύσης (Teng et al., 2012; Han et al., 2018). Αντίστοιχα, η δυνατότητα παράλειψης του καθημερινού καθαρισμού του δωματίου ή της καθημερινής αλλαγής των λευκών ειδών μπορεί να συμβάλει στη μείωση της κατανάλωσης πόρων, υπό την προϋπόθεση ότι παρουσιάζεται στον επισκέπτη ως επιλογή υπεύθυνης φιλοξενίας και όχι ως υποβάθμιση της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι, όταν οι πρακτικές εξοικονόμησης νερού γίνονται αντιληπτές ως ουσιαστικές και αξιόπιστες, μπορούν να ενισχύσουν τόσο την πρόθεση των επισκεπτών να συμμετάσχουν σε αυτές όσο και την αφοσίωσή τους προς το ξενοδοχείο (Han et al., 2018).

Η συμπεριφορά των επισκεπτών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματικότητα των πρακτικών εξοικονόμησης νερού. Έρευνες δείχνουν ότι οι επισκέπτες συχνά καταναλώνουν περισσότερο νερό κατά τη διάρκεια της διαμονής τους σε σχέση με την καθημερινή τους ζωή, ενώ παράλληλα υποτιμούν την πραγματική τους κατανάλωση (Yao et al., 2026). Η διάρκεια της διαμονής, η περιβαλλοντική ευαισθησία των επισκεπτών και τα χαρακτηριστικά του ταξιδιού τους μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούν και εξοικονομούν νερό (Gabarda-Mallorquí et al., 2021; Gabarda-Mallorquí et al., 2025). Για τον λόγο αυτό, η ενημέρωση, τα κατάλληλα μηνύματα και τα κίνητρα μπορούν να συμπληρώσουν τις τεχνικές λύσεις και να ενθαρρύνουν τους επισκέπτες να χρησιμοποιούν το νερό πιο υπεύθυνα (Borden et al., 2019; Fakfare et al., 2024).

Σε πιο προχωρημένο επίπεδο, η εξοικονόμηση νερού μπορεί να ενισχυθεί με τη συλλογή βρόχινου νερού και την επαναχρησιμοποίηση γκρίζων υδάτων. Το βρόχινο νερό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ανάγκες που δεν απαιτούν πόσιμο νερό, όπως η άρδευση κήπων και ο καθαρισμός εξωτερικών χώρων, μειώνοντας έτσι την εξάρτηση από το δίκτυο ύδρευσης. Αντίστοιχα, το νερό από ντους, νιπτήρες ή πλυντήρια μπορεί, μετά από κατάλληλη επεξεργασία, να επαναχρησιμοποιηθεί σε καζανάκια ή για άρδευση. Με αυτόν τον τρόπο περιορίζεται η κατανάλωση πόσιμου νερού (Raoufi & Gorji, 2021; Lebu et al., 2024). Σε μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες, τα συστήματα αυτά μπορούν να αποτελέσουν τεχνικά και οικονομικά εφικτή λύση, ιδιαίτερα σε ξηρές μεσογειακές περιοχές όπου η διαθεσιμότητα νερού είναι περιορισμένη (Masi et al., 2020).

Ωστόσο, η υιοθέτηση πρακτικών εξοικονόμησης και κυκλικής διαχείρισης νερού δεν εξαρτάται μόνο από τη διαθεσιμότητα τεχνολογιών. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις φιλοξενίας, η διαχείριση νερού συχνά παραμένει χαμηλότερη προτεραιότητα σε σχέση με άλλες λειτουργικές ανάγκες, ενώ η έλλειψη πόρων, τεχνικής γνώσης και στρατηγικής παρακολούθησης περιορίζει την εφαρμογή πιο σύνθετων λύσεων (Llausàs et al., 2020; Agyeiewaah, 2020a). Για τον λόγο αυτό, οι πιο εύκολα εφαρμόσιμες πρακτικές, όπως οι συσκευές χαμηλής ροής, η επαναχρησιμοποίηση πετσετών και λευκών ειδών και η ενημέρωση των επισκεπτών, αποτελούν συχνά το πρώτο βήμα προς μια πιο υπεύθυνη διαχείριση του νερού.

Συνολικά, η εξοικονόμηση νερού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας απαιτεί συνδυασμό τεχνικών, οργανωσιακών και συμπεριφορικών παρεμβάσεων. Οι βασικές τεχνικές λύσεις μειώνουν την άμεση κατανάλωση, οι πρακτικές οροφοκομίας/καθαριότητας περιορίζουν τη χρήση νερού και ενέργειας στην καθημερινή λειτουργία, ενώ η ενημέρωση και συμμετοχή των επισκεπτών ενισχύει την αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων. Σε περιοχές με υδατική πίεση, όπως πολλοί νησιωτικοί και μεσογειακοί προορισμοί, η κυκλική χρήση νερού μέσω συλλογής βρόχινου νερού και επαναχρησιμοποίησης γκρίζων υδάτων μπορεί να αποτελέσει σημαντικό βήμα για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων και των προορισμών (Styles et al., 2015; Masi et al., 2020; Stein et al., 2023).

Οι βασικές πρακτικές εξοικονόμησης και κυκλικής διαχείρισης νερού που προκύπτουν από τη σχετική βιβλιογραφία παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 2.2.

**Πίνακας 2.2:** Ενδεικτικές πρακτικές εξοικονόμησης και κυκλικής διαχείρισης νερού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας

| Κατηγορία                                | Ενδεικτικές πρακτικές                                                                                    | Βασικός στόχος                                                               | Ενδεικτικές πηγές                                              |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Τεχνικές παρεμβάσεις χαμηλής κατανάλωσης | Συσκευές χαμηλής ροής, μειωτήρες ροής, αισθητήρες σε βρύσες και ντους                                    | Μείωση άμεσης κατανάλωσης νερού χωρίς υποβάθμιση της εμπειρίας του επισκέπτη | Gatt & Schranz (2015); Styles et al. (2015)                    |
| Αποδοτικές εγκαταστάσεις υγιεινής        | Τουαλέτες διπλής ροής ή χαμηλής κατανάλωσης                                                              | Περιορισμός χρήσης πόσιμου νερού σε καθημερινές λειτουργίες                  | Teng et al. (2012); Gatt & Schranz (2015)                      |
| Πρακτικές οροφοκομίας/καθαριότητας       | Προγράμματα επαναχρησιμοποίησης πετσετών και λευκών ειδών, δυνατότητα μη καθημερινού καθαρισμού δωματίου | Μείωση κατανάλωσης νερού, ενέργειας και απορρυπαντικών                       | Teng et al. (2012); Han et al. (2018)                          |
| Συμπεριφορικές παρεμβάσεις επισκεπτών    | Ενημέρωση, μηνύματα υπεύθυνης κατανάλωσης, κίνητρα και κοινωνικό μάρκετινγκ ( <i>social marketing</i> )  | Ενίσχυση συμμετοχής επισκεπτών στην εξοικονόμηση νερού                       | Borden et al. (2019); Fakfare et al. (2024); Yao et al. (2026) |
| Συλλογή και αξιοποίηση βρόχινου νερού    | Συλλογή βρόχινου νερού ( <i>rainwater harvesting</i> ) για άρδευση ή καθαρισμό εξωτερικών χώρων          | Μείωση εξάρτησης από το δίκτυο ύδρευσης                                      | Kim et al. (2025); Stein et al. (2023); Styles et al. (2015)   |
| Επαναχρησιμοποίηση γκρίζων υδάτων        | Επεξεργασία και χρήση γκρίζων υδάτων για καζανάκια, άρδευση ή άλλες μη πόσιμες χρήσεις                   | Κυκλική χρήση υδατικών πόρων και μείωση ζήτησης πόσιμου νερού                | Raoufi & Gorji (2021); Lebu et al. (2024); Masi et al. (2020)  |
| Οργανωσιακή διαχείριση νερού             | Παρακολούθηση κατανάλωσης, εντοπισμός διαρροών, ένταξη στόχων νερού στη λειτουργία                       | Συστηματική βελτίωση της υδατικής αποδοτικότητας                             | Llausàs et al. (2020); Styles et al. (2015)                    |

Ο Πίνακας 2.2 δείχνει ότι η διαχείριση νερού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας συνδυάζει τεχνικές λύσεις, πρακτικές καθημερινής λειτουργίας και συμπεριφορικές παρεμβάσεις προς τους επισκέπτες. Η σύνδεση αυτή είναι σημαντική, καθώς η αποτελεσματική μείωση της κατανάλωσης δεν εξαρτάται μόνο από τον εξοπλισμό, αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση οργανώνει και επικοινωνεί τις σχετικές πρακτικές.

### 2.2.3 Πρόληψη αποβλήτων και κυκλική διαχείριση πόρων

Η πρόληψη και διαχείριση αποβλήτων αποτελεί βασική διάσταση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, καθώς τα ξενοδοχεία παράγουν καθημερινά σημαντικές ποσότητες στερεών αποβλήτων από τη λειτουργία των δωματίων, την εστίαση, τις προμήθειες, τον καθαρισμό και τις λοιπές υποστηρικτικές δραστηριότητες. Η παραγωγή αποβλήτων στον ξενοδοχειακό κλάδο συνδέεται άμεσα με τα πρότυπα κατανάλωσης των επισκεπτών και με τις λειτουργικές διαδικασίες της επιχείρησης, γεγονός που καθιστά τη διαχείρισή της όχι μόνο περιβαλλοντικό ζήτημα, αλλά και ζήτημα οργανωσιακής αποδοτικότητας και επιχειρησιακού σχεδιασμού (Agyeiwaah, 2020a; Han et al., 2018).

Η βιβλιογραφία διακρίνει τη διαχείριση αποβλήτων σε πρακτικές πρόληψης, διαχωρισμού, ανακύκλωσης, επαναχρησιμοποίησης και αξιοποίησης οργανικών ή πλεονάζοντων υλικών. Η εσωτερική διαλογή απορριμμάτων, η τοποθέτηση κάδων ανακύκλωσης για επισκέπτες και η συμμετοχή σε οργανωμένα προγράμματα ανακύκλωσης αποτελούν βασικές πρακτικές που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μειώσουν τον όγκο των αποβλήτων που οδηγούνται σε ταφή και να ενισχύσουν την περιβαλλοντική τους επίδοση (Agyeiwaah, 2020a; Han et al., 2018). Για τις μικρές επιχειρήσεις διαμονής, οι πρακτικές αυτές είναι συχνά πιο εύκολα υιοθετήσιμες, καθώς μπορούν να εφαρμοστούν σταδιακά και με σχετικά περιορισμένο κόστος σε σύγκριση με πιο σύνθετες τεχνολογικές λύσεις (Agyeiwaah, 2020a).

Η μείωση αποβλήτων στην πηγή αποτελεί ακόμη πιο προωθημένη μορφή διαχείρισης, καθώς στοχεύει στον περιορισμό της παραγωγής απορριμμάτων πριν αυτά δημιουργηθούν. Στο πλαίσιο αυτό, η αντικατάσταση ατομικών συσκευασιών προϊόντων προσωπικής φροντίδας με επαναγεμιζόμενα δοχεία, η μείωση ή κατάργηση των πλαστικών μίας χρήσης και η επιλογή προϊόντων με περιορισμένη συσκευασία αποτελούν πρακτικές που συνδέονται με τη λογική της κυκλικής οικονομίας και της αποδοτικότερης χρήσης πόρων. Τέτοιες πρακτικές έχουν σημασία όχι μόνο επειδή περιορίζουν τον όγκο απορριμμάτων, αλλά και επειδή είναι ορατές στους επισκέπτες και μπορούν να ενισχύσουν την αντίληψή τους για την περιβαλλοντική υπευθυνότητα της επιχείρησης (Han et al., 2018; Herzallah et al., 2025).

Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται στη διαχείριση των οργανικών και τροφικών αποβλήτων, καθώς οι χώροι εστίασης παράγουν σημαντικές ποσότητες απορριμμάτων στις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Η κομποστοποίηση οργανικών αποβλήτων, η αξιοποίηση πλεονάζοντος φαγητού μέσω δωρεάς ή επαναχρησιμοποίησης, καθώς και η διάθεση γευμάτων στο προσωπικό μπορούν να μειώσουν την ποσότητα αποβλήτων που οδηγείται σε ταφή και να ενισχύσουν

την κοινωνική διάσταση της βιωσιμότητας. Σε μελέτη περίπτωσης ελληνικής τουριστικής μικρομεσαίας επιχείρησης, η εφαρμογή πρακτικών όπως η κομποστοποίηση και οι συνεργασίες μηδενικών αποβλήτων συνδέθηκε με μείωση των αποβλήτων προς ταφή, λειτουργική βελτίωση και ενίσχυση των συνεργασιών με την τοπική κοινότητα (Chatzifoti et al., 2025).

Η αποτελεσματική διαχείριση αποβλήτων απαιτεί επίσης συνεργασίες με εξωτερικούς φορείς, όπως δημοτικές υπηρεσίες, ιδιωτικές εταιρείες ανακύκλωσης, κοινωνικές επιχειρήσεις ή τοπικές πρωτοβουλίες διαχείρισης τροφικών αποβλήτων. Οι συνεργασίες αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες συχνά δεν διαθέτουν εσωτερικές υποδομές ή εξειδικευμένο προσωπικό για ολοκληρωμένη διαχείριση αποβλήτων. Η δυνατότητα συνεργασίας με εξωτερικούς εταίρους μπορεί να μειώσει τα οργανωσιακά εμπόδια και να επιτρέψει την εφαρμογή πρακτικών που διαφορετικά θα ήταν δύσκολο να υιοθετηθούν σε μικρή κλίμακα (Agyeiwaah, 2020a; Chatzifoti et al., 2025).

Παρά τα δυνητικά οφέλη, η υιοθέτηση πρακτικών διαχείρισης αποβλήτων δεν είναι αυτονόητη. Οι μικρές επιχειρήσεις διαμονής συχνά αντιλαμβάνονται ορισμένες πρακτικές, όπως η κομποστοποίηση ή η πιο συστηματική ανακύκλωση, ως πιο απαιτητικές από πλευράς χρόνου, κόστους ή οργάνωσης σε σχέση με απλούστερες πρακτικές εξοικονόμησης ενέργειας και νερού (Agyeiwaah, 2020a). Το στοιχείο αυτό δείχνει ότι η υιοθέτηση πρακτικών αποβλήτων εξαρτάται όχι μόνο από την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, αλλά και από τη διαχειριστική ικανότητα της επιχείρησης, τη διαθεσιμότητα τοπικών υποδομών και την ευκολία ενσωμάτωσης των πρακτικών στις καθημερινές λειτουργίες.

Από την πλευρά της αγοράς, η πρόληψη και μείωση αποβλήτων μπορεί να ενισχύσει την αντίληψη των επισκεπτών για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Οι Han et al. (2018) δείχνουν ότι οι αντιλήψεις των επισκεπτών για τις πρακτικές εξοικονόμησης νερού και περιορισμού αποβλήτων ενισχύουν την αντιλαμβανόμενη αξία της πράσινης διαμονής, την πρόθεση συμμετοχής σε πράσινες πρακτικές και την αφοσίωση προς το ξενοδοχείο. Ευρύτερα, όταν οι περιβαλλοντικές πρακτικές εντάσσονται σε μια συνολικότερη αντίληψη υπεύθυνης λειτουργίας και ποιότητας υπηρεσιών, μπορούν να ενισχύσουν τη θετική αξιολόγηση, την εμπιστοσύνη και την πρόθεση επανεπίσκεψης των επισκεπτών (Herzallah et al., 2025; Mohammed et al., 2026).

Συνολικά, η πρόληψη αποβλήτων και η κυκλική διαχείριση πόρων στον ξενοδοχειακό κλάδο περιλαμβάνουν τόσο απλές πρακτικές, όπως η ανακύκλωση και η μείωση πλαστικών μίας

χρήσης, όσο και πιο σύνθετες πρακτικές, όπως η κομποστοποίηση, η αξιοποίηση πλεονάζοντος φαγητού και οι συνεργασίες με εξωτερικούς φορείς διαχείρισης. Οι πρακτικές αυτές συμβάλλουν στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και στη διαμόρφωση θετικότερης εικόνας της επιχείρησης, ιδίως όταν εντάσσονται σε ένα συνεκτικό πλαίσιο περιβαλλοντικής διαχείρισης και επικοινωνούνται με αξιόπιστο τρόπο στους επισκέπτες (Han et al., 2018; Agyeiwaah, 2020a; Chatzifoti et al., 2025).

Οι κυριότερες κατηγορίες πρακτικών πρόληψης αποβλήτων και κυκλικής διαχείρισης πόρων παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.3.

**Πίνακας 2.3:** Ενδεικτικές πρακτικές πρόληψης αποβλήτων και κυκλικής διαχείρισης πόρων στις επιχειρήσεις φιλοξενίας

| Κατηγορία                          | Ενδεικτικές πρακτικές                                                                                 | Βασικός στόχος                                                                     | Ενδεικτικές πηγές                           |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Διαχωρισμός και ανακύκλωση         | Κάδοι ανακύκλωσης για επισκέπτες, εσωτερικός διαχωρισμός χαρτιού, πλαστικού, γυαλιού και άλλων υλικών | Μείωση αποβλήτων που οδηγούνται σε ταφή και ενίσχυση περιβαλλοντικής επίδοσης      | Agyeiwaah (2020a); Han et al. (2018)        |
| Οργανωμένα προγράμματα ανακύκλωσης | Συμμετοχή σε τοπικά ή ιδιωτικά προγράμματα ανακύκλωσης                                                | Συστηματικότερη διαχείριση ανακυκλώσιμων υλικών                                    | Agyeiwaah (2020a); Chatzifoti et al. (2025) |
| Μείωση αποβλήτων στην πηγή         | Επαναγεμιζόμενα δοχεία, περιορισμός ατομικών συσκευασιών, μείωση πλαστικών μίας χρήσης                | Πρόληψη παραγωγής απορριμμάτων και μείωση κατανάλωσης υλικών                       | Han et al. (2018); Herzallah et al. (2025)  |
| Διαχείριση οργανικών αποβλήτων     | Κομποστοποίηση οργανικών αποβλήτων                                                                    | Μείωση οργανικών αποβλήτων προς ταφή και ενίσχυση κυκλικής χρήσης πόρων            | Agyeiwaah (2020a); Chatzifoti et al. (2025) |
| Αξιοποίηση πλεονάζοντος φαγητού    | Δωρεά, ασφαλής επαναχρησιμοποίηση ή αξιοποίηση σε γεύματα προσωπικού                                  | Περιορισμός σπατάλης τροφίμων και σύνδεση περιβαλλοντικής και κοινωνικής διάστασης | Chatzifoti et al. (2025); Han et al. (2018) |
| Συνεργασίες με εξωτερικούς φορείς  | Συνεργασία με εταιρείες ανακύκλωσης, κοινωνικές επιχειρήσεις ή τοπικές πρωτοβουλίες                   | Υπέρβαση περιορισμών μικρής κλίμακας και βελτίωση εφαρμογής πρακτικών              | Agyeiwaah (2020a); Chatzifoti et al. (2025) |

Ο πίνακας συνοψίζει βασικές κατηγορίες πρακτικών πρόληψης και διαχείρισης αποβλήτων που αναδεικνύονται στη βιβλιογραφία. Οι πρακτικές αυτές συνδυάζουν λειτουργικές

παρεμβάσεις, με πρακτικές πρόληψης αποβλήτων στην πηγή και συνεργασίες με εξωτερικούς φορείς, στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις φιλοξενίας.

## 2.3 Κοινωνικές πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης

Οι κοινωνικές πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης στον κλάδο της φιλοξενίας αφορούν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν σχέσεις υπευθυνότητας με τους εργαζομένους, τους επισκέπτες και ευρύτερα τα άτομα που επηρεάζονται από τη λειτουργία τους. Σε αντίθεση με τις περιβαλλοντικές πρακτικές, οι οποίες συχνά αποτυπώνονται μέσα από μετρήσιμες μειώσεις κατανάλωσης πόρων, οι κοινωνικές πρακτικές συνδέονται περισσότερο με την ποιότητα της εργασίας, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την ευαισθητοποίηση, την ισότιμη πρόσβαση στις υπηρεσίες και την ενίσχυση της υπεύθυνης συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια της τουριστικής εμπειρίας. Η κοινωνική διάσταση της βιωσιμότητας είναι ιδιαίτερα σημαντική στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, επειδή η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας εξαρτάται άμεσα από την αλληλεπίδραση εργαζομένων και επισκεπτών, καθώς και από την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί ένα ασφαλές, συμπεριληπτικό και υπεύθυνο περιβάλλον φιλοξενίας (UNEP & UNWTO, 2005; Theodoulidis et al., 2017).

Στη βιβλιογραφία, οι κοινωνικές πρακτικές συνδέονται συχνά με την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, ιδίως με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και με την εξωτερική διάσταση της φιλοξενίας, όπως η ενημέρωση των επισκεπτών, η προσβασιμότητα και η υπεύθυνη τουριστική συμπεριφορά. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η μετάβαση προς τη βιωσιμότητα δεν μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω τεχνολογικών ή περιβαλλοντικών παρεμβάσεων, αλλά απαιτεί την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων και την καλλιέργεια οργανωσιακής κουλτούρας που υποστηρίζει βιώσιμες πρακτικές (Elshaer et al., 2021; Nisar et al., 2023). Παράλληλα, οι επισκέπτες αποτελούν κρίσιμους συνδιαμορφωτές της βιώσιμης εμπειρίας, καθώς η καθημερινή τους συμπεριφορά επηρεάζει την κατανάλωση πόρων, την παραγωγή αποβλήτων και τη συνολική περιβαλλοντική και κοινωνική επίδοση της επιχείρησης (Han et al., 2018; Fakfare et al., 2024).

### 2.3.1 Πρακτικές που αφορούν τους εργαζομένους

Οι εργαζόμενοι αποτελούν κεντρικό παράγοντα για την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, καθώς συμμετέχουν άμεσα στις καθημερινές λειτουργίες που σχετίζονται με την κατανάλωση πόρων, την εξυπηρέτηση των επισκεπτών, την καθαριότητα, τη διαχείριση αποβλήτων και την επικοινωνία των περιβαλλοντικών και κοινωνικών αξιών της

επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, η βιβλιογραφία για την πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (*Green Human Resource Management – Green HRM*) υποστηρίζει ότι οι πρακτικές διοίκησης προσωπικού μπορούν να λειτουργήσουν ως μηχανισμός ενίσχυσης της περιβαλλοντικής και κοινωνικής επίδοσης των επιχειρήσεων φιλοξενίας (Elshaer et al., 2021; Nisar et al., 2023).

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων του προσωπικού αποτελεί βασική πρακτική κοινωνικής βιωσιμότητας, καθώς ενισχύει την ικανότητα των εργαζομένων να συμμετέχουν αποτελεσματικά σε βιώσιμες λειτουργίες. Στο πλαίσιο του Green HRM, η πράσινη εκπαίδευση και ανάπτυξη (*green training and development*) συνδέεται με την κατανόηση των περιβαλλοντικών στόχων της επιχείρησης και την ενίσχυση φιλοπεριβαλλοντικών συμπεριφορών στην εργασία (Nguyen et al., 2025). Σε μικρές τουριστικές επιχειρήσεις, οι Elshaer et al. (2021) δείχνουν ότι οι πρακτικές Green HRM επηρεάζουν θετικά τις φιλοπεριβαλλοντικές συμπεριφορές των εργαζομένων, οι οποίες με τη σειρά τους συνδέονται με βελτιωμένη περιβαλλοντική επίδοση. Η εκπαίδευση, επομένως, δεν αποτελεί απλώς διοικητική λειτουργία, αλλά προϋπόθεση για τη μετατροπή της βιωσιμότητας σε καθημερινή πρακτική.

Πέρα από την ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων, ιδιαίτερη σημασία έχει η ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού σε περιβαλλοντικά και ευρύτερα ζητήματα βιωσιμότητας. Η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των εργαζομένων ενισχύει την κατανόηση του ρόλου τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και μπορεί να επηρεάσει θετικά την πράσινη συμπεριφορά και την περιβαλλοντική επίδοση του ξενοδοχείου (Mansour, 2023). Αντίστοιχα, οι Nisar et al. (2023), εξετάζοντας ξενοδοχεία στη Μαλαισία, διαπιστώνουν ότι οι πρακτικές Green HRM, όπως η εκπαίδευση, η συμμετοχή, η αξιολόγηση και η ανταμοιβή, ενισχύουν τις φιλοπεριβαλλοντικές στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, οι οποίες συμβάλλουν στη βιώσιμη επίδοση των ξενοδοχείων.

Οι παροχές, τα κίνητρα και η αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων αποτελούν επίσης σημαντικό μέρος της κοινωνικής διάστασης της βιωσιμότητας. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι μπορούν να ενισχύσουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε πράσινες δράσεις και να συμβάλουν στη δημιουργία μιας πιο θετικής οργανωσιακής κουλτούρας γύρω από τη βιωσιμότητα (Nisar et al., 2023; Wang et al., 2025). Παράλληλα, η σύνδεση των πράσινων πρακτικών με την ευημερία, την παρακίνηση και την εθελοντική συνεισφορά των εργαζομένων δείχνει ότι η βιωσιμότητα δεν αφορά μόνο την περιβαλλοντική επίδοση, αλλά και την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος (Ma et al., 2024; Wang et al., 2025).

Ωστόσο, η εφαρμογή κοινωνικών πρακτικών που αφορούν τους εργαζομένους δεν είναι πάντα συστηματική, ιδίως σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Οι περιορισμένοι πόροι, η έλλειψη εξειδικευμένης διοικητικής υποστήριξης και ο άτυπος τρόπος οργάνωσης πολλών τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων μπορούν να περιορίσουν την ανάπτυξη ολοκληρωμένων συστημάτων εκπαίδευσης, αξιολόγησης ή επιβράβευσης. Παρόλα αυτά, ακόμη και απλές πρακτικές, όπως η βασική κατάρτιση, η τακτική ενημέρωση, η αναγνώριση της συμβολής των εργαζομένων και η παροχή πρόσθετων κινήτρων, μπορούν να ενισχύσουν τη συμμετοχή του προσωπικού στη βιώσιμη λειτουργία της επιχείρησης (Elshaer et al., 2021; Ličaj et al., 2025).

Συνολικά, οι πρακτικές που αφορούν τους εργαζομένους συμβάλλουν ουσιαστικά στην ενσωμάτωση της βιώσιμης ανάπτυξης στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Η εκπαίδευση, η ενημέρωση, η ευαισθητοποίηση, τα κίνητρα και η υποστήριξη της ευημερίας των εργαζομένων βοηθούν στη διαμόρφωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας που ενθαρρύνει την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών. Με αυτόν τον τρόπο, η κοινωνική διάσταση της βιώσιμης ανάπτυξης συνδέεται με την περιβαλλοντική επίδοση, την ποιότητα των υπηρεσιών και τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

### 2.3.2 Πρακτικές υπεύθυνης φιλοξενίας, ενημέρωσης επισκεπτών και προσβασιμότητας

Η κοινωνική διάσταση της βιωσιμότητας στις επιχειρήσεις φιλοξενίας δεν αφορά μόνο τις εσωτερικές πρακτικές που σχετίζονται με τους εργαζομένους, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διαμορφώνει την εμπειρία των επισκεπτών. Οι επισκέπτες δεν αποτελούν απλώς αποδέκτες υπηρεσιών, αλλά συμμετέχουν ενεργά στη χρήση πόρων, στην παραγωγή αποβλήτων, στην αλληλεπίδραση με την τοπική κοινότητα και στη διαμόρφωση της συνολικής κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδρασης της τουριστικής δραστηριότητας. Για τον λόγο αυτό, η ενημέρωση και η καθοδήγηση των επισκεπτών θεωρούνται σημαντικά στοιχεία υπεύθυνης φιλοξενίας και βιώσιμης τουριστικής εμπειρίας (Han et al., 2018; Fakfare et al., 2024).

Η παροχή πληροφοριών για το φυσικό περιβάλλον, την πολιτιστική κληρονομιά και την κουλτούρα του προορισμού μπορεί να ενισχύσει τη σύνδεση του επισκέπτη με τον τόπο και να συμβάλει σε πιο υπεύθυνες μορφές κατανάλωσης και συμπεριφοράς. Η βιβλιογραφία για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη υπογραμμίζει ότι οι επιχειρήσεις φιλοξενίας, ιδιαίτερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις με ισχυρή σύνδεση με τον προορισμό, μπορούν να

διαδραματίσουν διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ επισκεπτών και της κοινότητας υποδοχής (Kornilaki & Font, 2019; Maziliauske, 2024). Ο ρόλος αυτός συνδέεται με την ανάδειξη της ταυτότητας του τόπου, των προϊόντων, των παραδόσεων και των φυσικών ή πολιτιστικών πόρων του προορισμού. Η πρακτική αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία σε περιοχές όπου ο τουρισμός συνδέεται στενά με την πολιτιστική κληρονομιά και την καθημερινότητα των κατοίκων, καθώς ενισχύει την αυθεντικότητα της εμπειρίας και βοηθά τον επισκέπτη να αντιληφθεί τον προορισμό πέρα από την τουριστική του κατανάλωση.

Παράλληλα, η καθοδήγηση των επισκεπτών για υπεύθυνη και βιώσιμη συμπεριφορά κατά τη διάρκεια της διαμονής τους αποτελεί κρίσιμο στοιχείο κοινωνικής και περιβαλλοντικής βιωσιμότητας. Πρακτικές όπως η ενημέρωση για την εξοικονόμηση νερού και ενέργειας, η χρήση κάδων ανακύκλωσης, ο σεβασμός της τοπικής κουλτούρας, η αποφυγή περιβαλλοντικά επιβαρυντικών συμπεριφορών και η υποστήριξη τοπικών επιχειρήσεων μπορούν να ενισχύσουν τη συμμετοχή των επισκεπτών στη βιώσιμη λειτουργία του καταλύματος και του προορισμού. Οι Han et al. (2018) δείχνουν ότι οι αντιλήψεις των επισκεπτών για πρακτικές εξοικονόμησης νερού και μείωσης αποβλήτων ενισχύουν την αντιλαμβανόμενη αξία της πράσινης διαμονής, την πρόθεση συμμετοχής σε πράσινες πρακτικές και την αφοσίωση προς το ξενοδοχείο. Αντίστοιχα, σε μικρούς νησιωτικούς προορισμούς, η ενημέρωση και η ενίσχυση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης των επισκεπτών συνδέονται με προθέσεις για οικολογική προστασία, εξοικονόμηση νερού και μείωση αποβλήτων (Fakfare et al., 2024).

Η υπεύθυνη φιλοξενία συνδέεται επίσης με την προσβασιμότητα και τη συμπερίληψη. Η προσβασιμότητα στις τουριστικές υπηρεσίες δεν αφορά μόνο τη συμμόρφωση με τεχνικές ή νομοθετικές απαιτήσεις, αλλά συνδέεται με τη δυνατότητα όλων των επισκεπτών, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με αναπηρία ή μειωμένη κινητικότητα, να συμμετέχουν ισότιμα στην τουριστική εμπειρία. Οι Martín-Fuentes et al. (2021), εξετάζοντας περισσότερα από 31.000 ξενοδοχεία σε διεθνείς προορισμούς μέσω διαδικτυακών καναλιών διανομής, δείχνουν ότι η προσαρμογή των ξενοδοχειακών υποδομών για άτομα με αναπηρία παραμένει άνιση, ενώ οι περισσότερες προσαρμογές αφορούν κυρίως κινητικές δυσκολίες και λιγότερο αισθητηριακές αναπηρίες. Το εύρημα αυτό υπογραμμίζει ότι η προσβασιμότητα πρέπει να προσεγγίζεται ως πολυδιάστατη πρακτική και όχι μόνο ως ζήτημα φυσικής πρόσβασης.

Η προσβασιμότητα δεν αφορά μόνο τις υποδομές, αλλά και την πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση που παρέχει η επιχείρηση. Τα προσβάσιμα δωμάτια, οι ράμπες, οι κατάλληλοι κοινόχρηστοι χώροι και οι προσαρμοσμένες εγκαταστάσεις είναι απαραίτητα, αλλά δεν

αρκούν χωρίς σαφείς, αξιόπιστες και ενημερωμένες πληροφορίες προς τους επισκέπτες. Οι Teixeira et al. (2021) επισημαίνουν ότι οι μη προσβάσιμες ιστοσελίδες των ξενοδοχείων δυσκολεύουν τα άτομα με αναπηρία να βρουν τις πληροφορίες που χρειάζονται πριν από την κράτηση. Αντίστοιχα, οι Shetty και McIntosh (2024) τονίζουν ότι η σαφής παρουσίαση πληροφοριών προσβασιμότητας στις ιστοσελίδες βοηθά τους επισκέπτες να οργανώσουν καλύτερα το ταξίδι τους και ενισχύει την εμπιστοσύνη τους προς την επιχείρηση.

Η συμπεριληπτική φιλοξενία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από την κατάλληλη προετοιμασία του προσωπικού. Η εμπειρία των επισκεπτών με αναπηρία ή μειωμένη κινητικότητα δεν επηρεάζεται μόνο από τις διαθέσιμες υποδομές, αλλά και από το αν οι εργαζόμενοι μπορούν να αναγνωρίζουν τις ανάγκες τους, να προσφέρουν την κατάλληλη υποστήριξη και να αποφεύγουν συμπεριφορές που προκαλούν αμηχανία ή αποκλεισμό. Οι Swanepoel et al. (2020) δείχνουν ότι η εκπαίδευση του προσωπικού πρώτης γραμμής σε θέματα αναπηρίας μπορεί να βελτιώσει την εμπειρία των επισκεπτών και να συμβάλει στην παροχή πιο προσβάσιμων υπηρεσιών. Αντίστοιχα, οι López-Del-Pino et al. (2026) τονίζουν ότι η τουριστική προσβασιμότητα πρέπει να αντιμετωπίζεται συνολικά, καθώς η προετοιμασία του προσωπικού, οι κατάλληλες υποδομές και η αξιόπιστη πληροφόρηση επηρεάζουν μαζί την επιλογή και την εμπειρία του προορισμού.

Συνολικά, οι πρακτικές υπεύθυνης φιλοξενίας, ενημέρωσης των επισκεπτών και προσβασιμότητας διευρύνουν την κοινωνική διάσταση της βιώσιμης ανάπτυξης πέρα από το εσωτερικό της επιχείρησης. Με την παροχή σωστής πληροφόρησης, την ενθάρρυνση υπεύθυνης συμπεριφοράς, την ανάδειξη του τοπικού πολιτισμού και τη διασφάλιση ισότιμης πρόσβασης, οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να προσφέρουν μια πιο συμπεριληπτική, υπεύθυνη και ποιοτική τουριστική εμπειρία. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες, λόγω της άμεσης επαφής τους με τους επισκέπτες και την τοπική κοινότητα, μπορούν να συνδέσουν την τουριστική εμπειρία με την τοπική ταυτότητα και την υπεύθυνη συμπεριφορά (Kornilaki & Font, 2019; Maziliauske, 2024).

Ο Πίνακας 2.4 συνοψίζει τις βασικές κοινωνικές πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης που αναδεικνύονται στη βιβλιογραφία. Οι πρακτικές αυτές δείχνουν ότι η κοινωνική βιωσιμότητα στις επιχειρήσεις φιλοξενίας δεν περιορίζεται στη σχέση εργοδότη-εργαζομένου, αλλά επεκτείνεται στην ποιότητα της τουριστικής εμπειρίας, στην υπεύθυνη συμπεριφορά των επισκεπτών και στη διασφάλιση ισότιμης πρόσβασης στις υπηρεσίες φιλοξενίας.

**Πίνακας 2.4:** Ενδεικτικές κοινωνικές πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης στις επιχειρήσεις φιλοξενίας

| Κατηγορία                                                | Ενδεικτικές πρακτικές                                                                                            | Βασικός στόχος                                                                | Ενδεικτικές πηγές                                                             |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων εργαζομένων           | Προγράμματα κατάρτισης, ανάπτυξη επαγγελματικών και πράσινων δεξιοτήτων                                          | Ενίσχυση ικανότητας συμμετοχής σε βιώσιμες λειτουργίες                        | Elshaer et al. (2021); Nguyen et al. (2025)                                   |
| Ενημέρωση και ευαισθητοποίηση προσωπικού                 | Εσωτερική επικοινωνία, ενημερωτικές δράσεις και σεμινάρια για περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα βιωσιμότητας | Καλλιέργεια περιβαλλοντικής συνείδησης και φιλοπεριβαλλοντικής συμπεριφοράς   | Mansour (2023); Nisar et al. (2023)                                           |
| Κίνητρα, παροχές και ευημερία εργαζομένων                | Οικονομικά ή μη οικονομικά κίνητρα, παροχές, αναγνώριση συμμετοχής και δράσεις ευεξίας                           | Ενίσχυση δέσμευσης, παρακίνησης και ποιότητας εργασιακού περιβάλλοντος        | Ma et al. (2024); Wang et al. (2025)                                          |
| Ενημέρωση επισκεπτών για τοπικό περιβάλλον και πολιτισμό | Πληροφορίες για φυσικούς πόρους, πολιτιστική κληρονομιά, τοπική κουλτούρα και υπεύθυνη επίσκεψη                  | Ενίσχυση σύνδεσης επισκέπτη με τον προορισμό και προώθηση υπεύθυνης εμπειρίας | Kornilaki & Font (2019); Maziliauske (2024)                                   |
| Καθοδήγηση επισκεπτών για υπεύθυνη συμπεριφορά           | Οδηγίες για εξοικονόμηση πόρων, ανακύκλωση, σεβασμό τοπικής κουλτούρας και υπεύθυνη κατανάλωση                   | Ενεργή συμμετοχή επισκεπτών στη βιώσιμη λειτουργία της επιχείρησης            | Han et al. (2018); Fakfare et al. (2024)                                      |
| Προσβασιμότητα και συμπερίληψη                           | Προσβάσιμες υποδομές, αξιόπιστη πληροφόρηση προσβασιμότητας, εκπαίδευση προσωπικού σε ζητήματα αναπηρίας         | Ισότιμη πρόσβαση και βελτίωση εμπειρίας επισκεπτών με διαφορετικές ανάγκες    | Martín-Fuentes et al. (2021); Swanepoel et al. (2020); Teixeira et al. (2021) |

## 2.4 Πρακτικές σύνδεσης με την τοπική κοινότητα και τον προορισμό

Στην παρούσα διατριβή, οι πρακτικές που συνδέουν την επιχείρηση με την τοπική κοινότητα και τον προορισμό εξετάζονται χωριστά από τις κοινωνικές πρακτικές. Ο λόγος είναι ότι δεν αφορούν μόνο την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης ή τις σχέσεις της με εργαζομένους και επισκέπτες. Αφορούν ευρύτερα τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση στηρίζει την τοπική οικονομία, ενισχύει την κοινωνική και πολιτιστική συνοχή, προβάλλει την τοπική ταυτότητα και συμβάλλει στη βιώσιμη ανάπτυξη του προορισμού.

Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας αποτελούν μέρος του τοπικού τουριστικού συστήματος και συνδέουν τους επισκέπτες με τους τοπικούς παραγωγούς, τους εργαζομένους, τις επιχειρήσεις, τον πολιτισμό και τις δραστηριότητες του προορισμού. Για τον λόγο αυτό, οι πρακτικές που ενισχύουν τη σχέση τους με την τοπική κοινότητα μπορούν να στηρίξουν τη βιώσιμη ανάπτυξη του προορισμού και να προσφέρουν στους επισκέπτες μια πιο αυθεντική και υπεύθυνη εμπειρία (UNEP & UNWTO, 2005; Mathew & Sreejesh, 2017; Maziliauske, 2024).

Η βιβλιογραφία δείχνει επίσης ότι η ενεργή συμμετοχή και η ενδυνάμωση των τοπικών κοινοτήτων μπορούν να δημιουργήσουν οφέλη για την τοπική οικονομία, την απασχόληση και την ποιότητα ζωής των κατοίκων (Melese et al., 2026).

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις φιλοξενίας έχουν ιδιαίτερη σημασία, επειδή συνήθως διατηρούν στενότερους δεσμούς με το τοπικό κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις ή τις διεθνείς αλυσίδες. Οι προσωπικές σχέσεις, η εμπιστοσύνη και η σύνδεση με τον τόπο μπορούν να διευκολύνουν τη συνεργασία τους με τοπικούς φορείς και επιχειρήσεις και να ενισχύσουν τη δημιουργία κοινής αξίας (Maziliauske, 2024). Ωστόσο, η εγγύτητα με την τοπική κοινότητα δεν οδηγεί αυτόματα στην εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών. Οι επιλογές των ιδιοκτητών και των διαχειριστών επηρεάζονται επίσης από τις αντιλήψεις τους, τους διαθέσιμους πόρους, τις κοινωνικές προσδοκίες και τις πιέσεις του κλάδου (Kornilaki & Font, 2019).

Μία βασική πρακτική είναι η προώθηση τοπικών προϊόντων και στοιχείων της τοπικής ταυτότητας. Η χρήση τοπικών προϊόντων, η ανάδειξη της γαστρονομίας, του πολιτισμού και των παραδόσεων μπορούν να κάνουν την εμπειρία του επισκέπτη πιο αυθεντική και να διαφοροποιήσουν την επιχείρηση. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε προορισμούς όπου η τουριστική εμπειρία βασίζεται στην επαφή με τον τόπο και την τοπική καθημερινότητα (Kornilaki & Font, 2019; Stošić et al., 2025). Παράλληλα, οι πρακτικές αυτές κατευθύνουν μέρος της τουριστικής δαπάνης προς τοπικούς παραγωγούς και επιχειρήσεις και ενισχύουν τα οφέλη του τουρισμού για την τοπική κοινότητα (Maziliauske, 2024; Zhang & Omar, 2025).

Η απασχόληση εργαζομένων από την τοπική κοινότητα αποτελεί επίσης κρίσιμη διάσταση της κοινωνικοοικονομικής βιωσιμότητας. Η δημιουργία θέσεων εργασίας, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η ενίσχυση της συμμετοχής των κατοίκων στην τουριστική δραστηριότητα μπορούν να βελτιώσουν τη σχέση μεταξύ τουριστικής ανάπτυξης και ποιότητας ζωής της κοινότητας. Οι Mathew και Sreejesh (2017) αναφέρουν την απασχόληση, την ανάπτυξη

δεξιοτήτων, την ενημέρωση και τη συμμετοχή της κοινότητας ως βασικές διαστάσεις του υπεύθυνου τουρισμού. Αντίστοιχα, οι Zhang και Zhang (2018) δείχνουν ότι η εκπαίδευση και η απασχόληση τοπικών κατοίκων αποτελούν σημαντικά στοιχεία της κοινωνικής διάστασης της βιώσιμης ανάπτυξης.

Σημαντικό ρόλο έχουν και οι τοπικές προμήθειες. Όταν οι επιχειρήσεις φιλοξενίας αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες από τοπικούς προμηθευτές, περισσότερα οικονομικά οφέλη παραμένουν στον προορισμό και ενισχύονται οι τοπικές αλυσίδες αξίας. Παράλληλα, μπορούν να μειωθούν οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις που συνδέονται με τις μεγάλες αποστάσεις μεταφοράς και τις σύνθετες αλυσίδες εφοδιασμού. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η βιώσιμη λειτουργία μιας επιχείρησης φιλοξενίας εξαρτάται και από τη συνεργασία της με τους προμηθευτές της (Xu & Gursay, 2015). Επίσης, η σταθερή συνεργασία μεταξύ καταλυμάτων και τοπικών παραγωγών μπορεί να περιορίσει τη διαρροή εσόδων από τον προορισμό και να ενισχύσει την τοπική οικονομία (Zhang & Omar, 2025).

Η συνεργασία με τοπικούς ξεναγούς, επιχειρήσεις, παραγωγούς και πολιτιστικούς φορείς μπορεί επίσης να βελτιώσει την εμπειρία του επισκέπτη και να διαδώσει τα οικονομικά οφέλη του τουρισμού σε περισσότερους τοπικούς φορείς. Μέσα από αυτές τις συνεργασίες, οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να προωθούν τοπικές δραστηριότητες και να συμβάλλουν στην προστασία της πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς. Η κοινή δημιουργία τουριστικών εμπειριών έχει συνδεθεί με καλύτερη συνεργασία, αξιοποίηση πόρων, εκπαίδευση και βελτίωση της ποιότητας ζωής των τοπικών κοινοτήτων (Maziliauske, 2024). Παράλληλα, η εμπιστοσύνη και η καινοτομία των προμηθευτών μπορούν να ενισχύσουν τη συνεργασία στην αλυσίδα εφοδιασμού και τη βιώσιμη επίδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Espino-Rodríguez & Gebril Taha, 2022).

Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν ακόμη να στηρίζουν την τοπική κοινότητα μέσω δωρεών, κοινωνικών δράσεων, επενδύσεων και συμμετοχής σε τοπικές πρωτοβουλίες. Τέτοιες ενέργειες μπορούν να ενισχύσουν την αποδοχή της επιχείρησης από την κοινότητα και να συμβάλουν στην αντιμετώπιση προβλημάτων όπως η άνιση κατανομή των ωφελειών του τουρισμού, η πίεση στους τοπικούς πόρους και η απομάκρυνση των κατοίκων από την τουριστική δραστηριότητα. Η συμμετοχή της κοινότητας και η συνεργασία των ενδιαφερόμενων μερών θεωρούνται βασικές προϋποθέσεις για μια πιο υπεύθυνη και βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη (Mathew & Sreejesh, 2017; Roxas et al., 2020).

Η συμμετοχή σε πρωτοβουλίες βιώσιμης ανάπτυξης του προορισμού αποτελεί μια ακόμη μορφή δέσμευσης πέρα από τα όρια της επιχείρησης. Η βιώσιμη ανάπτυξη ενός προορισμού απαιτεί συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων, τοπικής αυτοδιοίκησης, κατοίκων, φορέων διαχείρισης και άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Οι Roxas et al. (2020) επισημαίνουν ότι η αποτελεσματική διακυβέρνηση του προορισμού εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο οι φορείς συνεργάζονται και αξιοποιούν τα κοινά τους πλεονεκτήματα. Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η συμμετοχή σε τέτοιες δράσεις μπορεί να ενισχύσει τη συλλογική ικανότητα του προορισμού να αντιμετωπίζει περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές προκλήσεις.

Συνολικά, οι πρακτικές σύνδεσης με την τοπική κοινότητα και τον προορισμό δείχνουν ότι η βιώσιμη ανάπτυξη στις επιχειρήσεις φιλοξενίας δεν περιορίζεται στην εσωτερική λειτουργία ή στην περιβαλλοντική διαχείριση. Αφορά και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση συμμετέχει στο τοπικό σύστημα, στηρίζει την οικονομία, αναδεικνύει την πολιτιστική και κοινωνική αξία του προορισμού και συμβάλλει σε μια μορφή τουριστικής ανάπτυξης που δημιουργεί οφέλη και για την τοπική κοινότητα (Kornilaki & Font, 2019; Maziliauske, 2024; Zhang & Omar, 2025).

Οι βασικές κατηγορίες πρακτικών σύνδεσης με την τοπική κοινότητα και τον προορισμό που αναδεικνύονται στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 2.5. Οι πρακτικές αυτές καλύπτουν οικονομικές και κοινωνικοπολιτισμικές διαστάσεις της βιωσιμότητας και είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις φιλοξενίας, καθώς ενισχύουν τη σχέση τους με τον τόπο, στηρίζουν την κοινότητα υποδοχής και συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη του προορισμού.

**Πίνακας 2.5:** Ενδεικτικές πρακτικές σύνδεσης με την τοπική κοινότητα και τον προορισμό στις επιχειρήσεις φιλοξενίας

| Κατηγορία                                                | Ενδεικτικές πρακτικές                                                                | Βασικός στόχος                                                 | Ενδεικτικές πηγές                                                 |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Ανάδειξη τοπικών προϊόντων και ταυτότητας του προορισμού | Προώθηση τοπικών προϊόντων, γαστρονομίας, πολιτισμού και παραδόσεων στους επισκέπτες | Ενίσχυση αυθεντικότητας εμπειρίας και τοπικής οικονομίας       | Kornilaki & Font (2019); Stošić et al. (2025); Maziliauske (2024) |
| Τοπική απασχόληση και ανάπτυξη δεξιοτήτων                | Πρόσληψη εργαζομένων από την τοπική κοινότητα, κατάρτιση και ενδυνάμωση κατοίκων     | Δημιουργία κοινωνικοοικονομικών ωφελειών για την κοινότητα     | Mathew & Sreejesh (2017); Zhang & Zhang (2018)                    |
| Συνεργασία με τοπικούς προμηθευτές                       | Επιλογή προϊόντων, υπηρεσιών και πρώτων υλών από την τοπική αγορά                    | Ενίσχυση της τοπικής οικονομίας και των τοπικών αλυσίδων αξίας | Xu & Gursoy (2015); Zhang & Omar (2025)                           |

|                                                 |                                                                                          |                                                                     |                                                           |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Συνεργασίες με τοπικούς φορείς και επιχειρήσεις | Συνεργασία με τοπικούς οδηγούς, παραγωγούς, πολιτιστικούς φορείς και μικρές επιχειρήσεις | Συν-δημιουργία βιώσιμων εμπειριών και διάχυση οφελών στον προορισμό | Maziliauske (2024); Espino-Rodríguez & Gebril Taha (2022) |
| Στήριξη τοπικής κοινότητας                      | Δωρεές, κοινωνικές δράσεις, επένδυση μέρους των εσόδων σε τοπικές πρωτοβουλίες           | Ενίσχυση κοινωνικής συμμόρφωσης και ποιότητας ζωής                  | Mathew & Sreejesh (2017); Maziliauske (2024)              |
| Συμμετοχή σε δράσεις βιώσιμου προορισμού        | Συμμετοχή σε συλλογικές πρωτοβουλίες, τοπικά δίκτυα και δράσεις βιώσιμης ανάπτυξης       | Ενίσχυση συνεργατικής διακυβέρνησης και ανθεκτικότητας προορισμού   | Roxas et al. (2020); Kornilaki & Font (2019)              |

## 2.5 Πιστοποιήσεις και τυπική δέσμευση στη βιωσιμότητα

Οι πιστοποιήσεις βιωσιμότητας αποτελούν έναν από τους πιο αναγνωρίσιμους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να δηλώσουν, να οργανώσουν και να επικοινωνήσουν τη δέσμευσή τους σε περιβαλλοντικές και κοινωνικές πρακτικές. Σε αντίθεση με μεμονωμένες πρακτικές, όπως η ανακύκλωση ή η εξοικονόμηση ενέργειας, τα σχήματα πιστοποίησης παρέχουν ένα πιο τυποποιημένο πλαίσιο αξιολόγησης, το οποίο συνδέει τις επιμέρους πρακτικές με συγκεκριμένα κριτήρια, διαδικασίες τεκμηρίωσης και, σε αρκετές περιπτώσεις, εξωτερικό έλεγχο. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, σχήματα πιστοποίησης όπως το *Green Key*, το *EU Ecolabel*, καθώς και άλλα πρότυπα που αναγνωρίζονται από το Παγκόσμιο Συμβούλιο Βιώσιμου Τουρισμού (*Global Sustainable Tourism Council – GSTC*), λειτουργούν ως μηχανισμοί τυπικής δέσμευσης, καθώς ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα στις καθημερινές λειτουργίες τους και όχι μόνο στην επικοινωνιακή τους στρατηγική (GSTC, 2025; Mzembe et al., 2020, 2021; Marrucci et al., 2021).

Η σημασία των πιστοποιήσεων συνδέεται αρχικά με τη δυνατότητά τους να λειτουργούν ως εργαλεία εσωτερικής οργάνωσης και βελτίωσης. Η υιοθέτηση προτύπων βιωσιμότητας μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να συστηματοποιήσουν τις πρακτικές τους, να αναπτύξουν διαδικασίες παρακολούθησης και να ενσωματώσουν κριτήρια περιβαλλοντικής και κοινωνικής υπευθυνότητας στη διοίκηση, στις προμήθειες, στη διαχείριση πόρων και στην επικοινωνία με τους επισκέπτες. Οι Mzembe et al. (2021), εξετάζοντας την υιοθέτηση των προτύπων του *Green Key* στην Ολλανδία, δείχνουν ότι η αποτελεσματική ενσωμάτωση ενός σχήματος πιστοποίησης εξαρτάται από τη συμβατότητα του προτύπου με τις υπάρχουσες επιχειρησιακές πρακτικές, την προηγούμενη εμπειρία της επιχείρησης σε θέματα βιωσιμότητας και τις οργανωσιακές της δυνατότητες. Με άλλα λόγια, η πιστοποίηση δεν αποτελεί απλώς μια τυπική διαδικασία, αλλά απαιτεί εσωτερική προσαρμογή και οργανωσιακή μάθηση.

Παράλληλα, οι πιστοποιήσεις λειτουργούν ως σήματα αξιοπιστίας προς την αγορά. Σε ένα περιβάλλον όπου οι επισκέπτες συχνά δυσκολεύονται να αξιολογήσουν αν οι περιβαλλοντικές ή κοινωνικές πρακτικές μιας επιχείρησης είναι ουσιαστικές ή επικοινωνιακές, τα αναγνωρισμένα σήματα πιστοποίησης μπορούν να μειώσουν την αβεβαιότητα και να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη. Οι Mzembe et al. (2020) υποστηρίζουν ότι τα σήματα πιστοποίησης βιωσιμότητας στον τουρισμό και τη φιλοξενία μπορούν να λειτουργήσουν ως «αγαθά λέσχης» (*club goods*), των οποίων η αξία εξαρτάται από τον σχεδιασμό, την αξιοπιστία και την ικανότητα του σχήματος να προσελκύει και να διατηρεί επιχειρήσεις-μέλη. Επομένως, η επικοινωνιακή αξία της πιστοποίησης δεν είναι αυτόματη, αλλά εξαρτάται από το κατά πόσο το σχήμα είναι αναγνωρίσιμο, αξιόπιστο και κατανοητό από τους επισκέπτες και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη.

Οι πιστοποιήσεις μπορούν επίσης να συνδεθούν με την ανταγωνιστικότητα και την οικονομική επίδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι Bernard και Nicolau (2022) δείχνουν ότι η περιβαλλοντική πιστοποίηση μπορεί να επηρεάσει θετικά την αγοραία αξία των ξενοδοχείων, στοιχείο που υποδηλώνει ότι η αγορά αποδίδει αξία σε μορφές αναγνωρισμένης περιβαλλοντικής δέσμευσης. Αντίστοιχα, οι Bianco et al. (2023) διαπιστώνουν ότι οι πιστοποιήσεις βιωσιμότητας μπορούν να συνδεθούν με δείκτες ξενοδοχειακής επίδοσης και ανταγωνιστικής δράσης, ιδίως όταν λειτουργούν ως διαφοροποιητικό στοιχείο στην αγορά. Ωστόσο, η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι τα οφέλη των πιστοποιήσεων δεν είναι δεδομένα για όλες τις επιχειρήσεις, καθώς εξαρτώνται από το είδος του σχήματος, τον βαθμό αναγνωρισιμότητάς του, την ποιότητα εφαρμογής των κριτηρίων και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση ενσωματώνει και επικοινωνεί τη σχετική δέσμευση (Mzembe et al., 2020; Rafael et al., 2024).

Ιδιαίτερη σημασία έχει και ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις επικοινωνούν την πιστοποίησή τους. Η κατοχή ενός σήματος βιωσιμότητας δεν αρκεί από μόνη της, αν οι επισκέπτες δεν ενημερώνονται με σαφή και αξιόπιστο τρόπο για το τι σημαίνει η πιστοποίηση και ποιες πρακτικές τη συνοδεύουν. Μελέτες για την ψηφιακή επικοινωνία του Green Key σε καταλύματα της Πορτογαλίας δείχνουν ότι πολλές επιχειρήσεις δεν προβάλλουν επαρκώς τις βιώσιμες πρακτικές και τα πιστοποιητικά τους στις ιστοσελίδες και στα ψηφιακά κανάλια επικοινωνίας, περιορίζοντας έτσι την πιθανή αξία τους για την εικόνα και τη διαφοροποίηση της επιχείρησης (Rafael et al., 2024; Simões et al., 2024). Αυτό δείχνει ότι η πιστοποίηση πρέπει να συνοδεύεται από ουσιαστική εφαρμογή και διαφανή

επικοινωνία, ώστε να αποφεύγεται η αίσθηση επιφανειακής ή καθαρά διαφημιστικής χρήσης.

Παρά τα πλεονεκτήματά τους, τα σχήματα πιστοποίησης συνοδεύονται και από προκλήσεις. Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις φιλοξενίας, η διαδικασία πιστοποίησης μπορεί να συνεπάγεται κόστος, διοικητικό φόρτο, ανάγκη τεκμηρίωσης και απαίτηση για συστηματική παρακολούθηση πρακτικών. Οι Marrucci et al. (2021), εξετάζοντας τις προκλήσεις διαχείρισης του EU Ecolabel, επισημαίνουν ότι η υιοθέτηση και αξιοποίηση τέτοιων σχημάτων επηρεάζεται από παράγοντες όπως η ζήτηση της αγοράς, η αναγνωρισιμότητα του σήματος, οι διοικητικές απαιτήσεις, η επικοινωνία και η παρακολούθηση της επίδοσης. Αντίστοιχα, οι Mzembe et al. (2021) δείχνουν ότι η εσωτερική υιοθέτηση πιστοποιημένων προτύπων εξαρτάται από το αν οι επιχειρήσεις μπορούν να τα προσαρμόσουν στις πραγματικές τους λειτουργίες. Επομένως, η πιστοποίηση μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο βιωσιμότητας, αλλά η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από την ουσιαστική ενσωμάτωση των προτύπων στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

Συνολικά, οι πιστοποιήσεις βιωσιμότητας στις επιχειρήσεις φιλοξενίας λειτουργούν ως μηχανισμοί τυπικής δέσμευσης, εσωτερικής οργάνωσης και εξωτερικής σηματοδότησης. Μπορούν να ενισχύσουν τη διαφάνεια, την αξιοπιστία, τη φήμη και τη διαφοροποίηση της επιχείρησης, υπό την προϋπόθεση ότι δεν αντιμετωπίζονται ως απλό επικοινωνιακό εργαλείο, αλλά ως πλαίσιο ουσιαστικής εφαρμογής βιώσιμων πρακτικών. Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η απόκτηση πιστοποίησης μπορεί να λειτουργήσει ως ένδειξη ωριμότερης δέσμευσης στη βιωσιμότητα, αλλά ταυτόχρονα απαιτεί πόρους, οργανωσιακή ικανότητα και συνεχή προσαρμογή.

## 2.6 Σύνθεση των πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και σύνδεση με την εμπειρική έρευνα

Η ανάλυση που προηγήθηκε δείχνει ότι οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης στις επιχειρήσεις φιλοξενίας συγκροτούν ένα πολυδιάστατο σύνολο επιχειρησιακών ενεργειών, οι οποίες αφορούν τόσο την εσωτερική λειτουργία της μονάδας όσο και τη σχέση της με τους εργαζομένους, τους επισκέπτες, την τοπική κοινότητα, τους προμηθευτές και τον ευρύτερο προορισμό. Η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι οι περιβαλλοντικές πρακτικές, όπως η ενεργειακή αποδοτικότητα, η εξοικονόμηση νερού και η διαχείριση αποβλήτων, αποτελούν συνήθως τις πιο ορατές μορφές βιώσιμης ανάπτυξης στις επιχειρήσεις διαμονής (Agyeiwaah, 2020a; Han et al., 2018; Pace, 2016). Παράλληλα, οι κοινωνικές πρακτικές που αφορούν τους

εργαζομένους, την υπεύθυνη εξυπηρέτηση των επισκεπτών και την προσβασιμότητα δείχνουν ότι η βιώσιμη ανάπτυξη δεν περιορίζεται στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, αλλά περιλαμβάνει και την ποιότητα της εργασίας, τη συμπερίληψη και τη διαμόρφωση μιας υπεύθυνης εμπειρίας για τους επισκέπτες (Elshaer et al., 2021; Martín-Fuentes et al., 2021; Nisar et al., 2023).

Στην παρούσα έρευνα, η οικονομική διάσταση της βιώσιμης ανάπτυξης αποτυπώνεται κυρίως μέσα από τις πρακτικές σύνδεσης με την τοπική κοινότητα και τον προορισμό. Σε αυτές περιλαμβάνονται η απασχόληση κατοίκων της περιοχής, οι προμήθειες από τοπικούς παραγωγούς και επιχειρήσεις, η προώθηση τοπικών προϊόντων και η συμμετοχή σε συλλογικές δράσεις βιώσιμης ανάπτυξης. Οι πρακτικές αυτές εξετάζονται ως διακριτή κατηγορία, καθώς εκτείνονται πέρα από τα όρια της επιχείρησης, ενισχύουν τη σύνδεσή της με το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον του προορισμού και μπορούν να συμβάλουν στη διάχυση των ωφελειών του τουρισμού στην τοπική κοινότητα (Kornilaki & Font, 2019; Maziliauske, 2024; Zhang & Omar, 2025).

Οι πιστοποιήσεις βιωσιμότητας λειτουργούν ως μορφές τυπικής δέσμευσης, καθώς παρέχουν ένα οργανωμένο πλαίσιο κριτηρίων και αξιολόγησης, ενώ παράλληλα μπορούν να ενισχύσουν την αξιοπιστία, τη φήμη, την αγοραία αξία και τη διαφοροποίηση της επιχείρησης (Mzembe et al., 2020; Bernard & Nicolau, 2022; Bianco et al., 2023).

Με βάση τα παραπάνω, στην παρούσα έρευνα οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης προσεγγίζονται ως συγκεκριμένες, παρατηρήσιμες και λειτουργικά αναγνωρίσιμες επιχειρησιακές ενέργειες, οι οποίες είτε εφαρμόζονται είτε δεν εφαρμόζονται από την επιχείρηση. Η δυαδική αποτύπωσή τους κρίθηκε κατάλληλη, καθώς σκοπός της διατριβής δεν είναι η αξιολόγηση της έντασης, της ποιότητας ή της αποτελεσματικότητας κάθε πρακτικής, αλλά η αποτύπωση του συνολικού βαθμού υιοθέτησης ενός ευρέος συνόλου πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής.

Η κατηγοριοποίηση αυτή επιτρέπει επίσης τη διάκριση μεταξύ διαφορετικών επιπέδων πολυπλοκότητας και απαιτήσεων εφαρμογής. Ορισμένες πρακτικές, όπως η χρήση φωτισμού LED, η ανακύκλωση, η επαναχρησιμοποίηση πετσετών ή η προώθηση τοπικών προϊόντων, μπορούν συνήθως να εφαρμοστούν ευκολότερα και με περιορισμένες απαιτήσεις. Αντίθετα, πιο σύνθετες πρακτικές, όπως τα συστήματα ενεργειακής διαχείρισης, η επαναχρησιμοποίηση γκρίζων υδάτων, η αξιοποίηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας ή η απόκτηση πιστοποίησης βιωσιμότητας, συνδέονται συχνά με μεγαλύτερες χρηματοδοτικές,

τεχνικές και οργανωσιακές απαιτήσεις. Η διαφοροποίηση αυτή συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση όχι μόνο του βαθμού υιοθέτησης, αλλά και του εύρους και της σύνθεσης των πρακτικών που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση.

Συνεπώς, το παρόν κεφάλαιο παρέχει τη θεωρητική και βιβλιογραφική βάση για την αποτύπωση των πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης που εξετάζονται στην εμπειρική έρευνα. Οι πρακτικές αυτές δεν αντιμετωπίζονται ως απομονωμένες ενέργειες, αλλά ως επιμέρους εκφράσεις μιας ευρύτερης προσέγγισης βιώσιμης λειτουργίας, η οποία συνδέει τη διαχείριση πόρων, την κοινωνική υπευθυνότητα, την τοπική ενσωμάτωση και την τυπική δέσμευση της επιχείρησης στη βιώσιμη ανάπτυξη. Το κεφάλαιο λειτουργεί, επομένως, ως γέφυρα ανάμεσα στη θεωρητική συζήτηση για τη βιώσιμη ανάπτυξη στον τουρισμό και στη μεθοδολογική αποτύπωση των πρακτικών που χρησιμοποιείται στα επόμενα στάδια της διατριβής.

Η συνολική διάρθρωση των πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης που προκύπτει από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα παρουσιάζεται στον Πίνακα 2.6. Η κατηγοριοποίηση αυτή επιτρέπει την εμπειρική διερεύνηση της υιοθέτησής τους στις επιχειρήσεις φιλοξενίας και τη σύνδεσή τους με τους παράγοντες και τα αποτελέσματα που εξετάζονται στα επόμενα κεφάλαια.

**Πίνακας 2.6:** Συνολική κατηγοριοποίηση βιώσιμων πρακτικών στις επιχειρήσεις φιλοξενίας

| Κύρια διάσταση                  | Επιμέρους κατηγορίες πρακτικών                                                              | Ενδεικτικός χαρακτήρας πρακτικών                                                                                |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Περιβαλλοντική βιωσιμότητα      | Ενέργεια, νερό, απόβλητα                                                                    | Μείωση κατανάλωσης πόρων, περιορισμός εκπομπών, πρόληψη αποβλήτων και κυκλική διαχείριση                        |
| Κοινωνική βιωσιμότητα           | Εργαζόμενοι, επισκέπτες, προσβασιμότητα                                                     | Εκπαίδευση, ευαισθητοποίηση, παροχές, υπεύθυνη ενημέρωση επισκεπτών και ισότιμη πρόσβαση                        |
| Τοπική κοινότητα και προορισμός | Τοπικά προϊόντα, τοπική απασχόληση, τοπικοί προμηθευτές, συνεργασίες και δράσεις προορισμού | Ενίσχυση τοπικής οικονομίας, αυθεντικής εμπειρίας, κοινωνικοοικονομικών ωφελειών και συνεργατικής διακυβέρνησης |
| Τυπική δέσμευση                 | Πιστοποιήσεις βιωσιμότητας                                                                  | Κατοχή πιστοποίησης                                                                                             |

### 3 Παράγοντες υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης

#### 3.1 Θεωρητικό υπόβαθρο

##### 3.1.1 Θεσμική Θεωρία (Institutional Theory)

Η θεσμική θεωρία αποτελεί ένα από τα πλέον σημαντικά θεωρητικά πλαίσια για την κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς και των στρατηγικών επιλογών των επιχειρήσεων σε σχέση με το εξωτερικό τους περιβάλλον. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές οικονομικές προσεγγίσεις, η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί δεν λειτουργούν αποκλειστικά βάσει κριτηρίων αποτελεσματικότητας, αλλά επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από κοινωνικούς, πολιτικούς και θεσμικούς παράγοντες (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983).

Κεντρική έννοια της θεσμικής θεωρίας είναι η επιδίωξη θεσμικής και κοινωνικής αποδοχής (legitimacy), σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να ευθυγραμμιστούν με τις επικρατούσες κοινωνικές αξίες, κανόνες και προσδοκίες, προκειμένου να διασφαλίσουν την αποδοχή τους από το εξωτερικό περιβάλλον και να ενισχύσουν τη βιωσιμότητά τους μακροπρόθεσμα (Scott, 1995). Στο πλαίσιο αυτό, η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης μπορεί να θεωρηθεί ως μια στρατηγική προσαρμογής των επιχειρήσεων στις θεσμικές απαιτήσεις.

Η θεσμική θεωρία διακρίνει τρεις βασικές μορφές πιέσεων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των οργανισμών: τις καταναγκαστικές, τις κανονιστικές και τις μιμητικές πιέσεις (DiMaggio & Powell, 1983).

##### *A. Καταναγκαστικές πιέσεις (Coercive pressures)*

Οι καταναγκαστικές πιέσεις προκύπτουν κυρίως από το ρυθμιστικό πλαίσιο και τις θεσμικές απαιτήσεις που επιβάλλονται από κυβερνητικούς φορείς, διεθνείς οργανισμούς και άλλες αρχές. Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να συμμορφωθούν με νόμους, κανονισμούς και πολιτικές, προκειμένου να αποφύγουν κυρώσεις ή περιορισμούς στη λειτουργία τους.

Στο πλαίσιο της βιωσιμότητας, οι κυβερνητικοί κανονισμοί και τα πρότυπα λειτουργίας υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις να συμμορφωθούν με περιβαλλοντικούς κανόνες, όπως η διαχείριση αποβλήτων, η μείωση της ρύπανσης και η αποδοτική χρήση πόρων, οδηγώντας τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην υιοθέτηση πρακτικών περιβαλλοντικής διαχείρισης (Ngo, 2023). Επιπλέον, οι τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κανονιστικά πλαίσια που προωθούν τη μετάβαση σε οικονομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα

υποχρεούνται να συμμορφωθούν, καθώς η κανονιστική συμμόρφωση αποτελεί βασική προϋπόθεση για τον μετασχηματισμό αυτό (Zhang, 2025).

Στον κλάδο της φιλοξενίας, οι καταναγκαστικές πιέσεις μπορούν να επιταχύνουν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, ιδίως κατά τη διάρκεια μεγάλων διεθνών γεγονότων, όπως οι Ολυμπιακοί Αγώνες και τα Παγκόσμια Πρωταθλήματα. Σε τέτοιες περιπτώσεις, επιβάλλονται αυστηρότερες κανονιστικές απαιτήσεις, οι οποίες λειτουργούν ως καταναγκαστικοί μηχανισμοί και ενισχύουν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών από ξενοδοχειακές μονάδες και τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Sarvinoz Atoevna et al., 2025).

Ιδιαίτερα σημαντικός είναι και ο ρόλος των καταναγκαστικών πιέσεων στην προώθηση της κυκλικής οικονομίας. Έχει διαπιστωθεί ότι οι πιέσεις αυτές επηρεάζουν σημαντικά την επίδοση των επιχειρήσεων στον τομέα της κυκλικής οικονομίας, ιδίως μέσω της ανάπτυξης δυναμικών ικανοτήτων (Jain et al., 2024).

Επιπλέον, τα συστήματα πιστοποίησης και τα πρότυπα συμμόρφωσης λειτουργούν επίσης ως καταναγκαστικοί μηχανισμοί, ενθαρρύνοντας τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές προκειμένου να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν σχετικές πιστοποιήσεις (Zarrouk et al., 2025).

Τέλος, οι κανονιστικές απαιτήσεις επηρεάζουν τη θεσμική αποδοχή των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, καθώς οι επιχειρήσεις καλούνται να συμμορφωθούν με φορολογικές, διοικητικές και θεσμικές υποχρεώσεις που καθορίζουν τα πρότυπα αποδεκτής επιχειρηματικής συμπεριφοράς (Amani, 2024).

#### *B. Κανονιστικές πιέσεις (Normative pressures)*

Οι κανονιστικές πιέσεις αναφέρονται σε κοινωνικούς κανόνες, αξίες και επαγγελματικά πρότυπα που διαμορφώνουν τις προσδοκίες για αποδεκτή και υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά. Σε αντίθεση με τις καταναγκαστικές πιέσεις, οι οποίες βασίζονται σε νομικές υποχρεώσεις, οι κανονιστικές πιέσεις προκύπτουν από το κοινωνικό και επαγγελματικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις και συνδέονται άμεσα με την ανάγκη διατήρησης της θεσμικής και κοινωνικής αποδοχής.

Στο πλαίσιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων τουρισμού, οι κανονιστικές πιέσεις προέρχονται από πολλαπλές πηγές. Καταρχάς, οι προσδοκίες των πελατών και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών (*stakeholders*), όπως η ζήτηση για βιώσιμα προϊόντα, «πράσινες» υπηρεσίες και υπεύθυνο τουρισμό, ασκούν σημαντική επιρροή στις επιχειρήσεις. Έχει

διαπιστωθεί ότι η κανονιστική δύναμη των ενδιαφερόμενων μερών αυξάνει την προθυμία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να επενδύσουν σε πιο βιώσιμες επιλογές, όπως «πράσινες» εφοδιαστικές πρακτικές (Chang et al., 2025).

Παράλληλα, τα επαγγελματικά πρότυπα και τα συστήματα πιστοποίησης αποτελούν σημαντική πηγή κανονιστικής πίεσης. Οι πιστοποιήσεις από τρίτους φορείς λειτουργούν ως σήματα αξιοπιστίας και συμμόρφωσης, επηρεάζοντας την υιοθέτηση τεχνολογιών και βιώσιμων πρακτικών από τις επιχειρήσεις (Soares et al., 2021).

Εξίσου σημαντικές είναι και οι κοινωνικές νόρμες που προκύπτουν από τις τοπικές κοινότητες, ιδιαίτερα στο πλαίσιο του τουρισμού που βασίζεται στη συμμετοχή της τοπικής κοινότητας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι κοινωνικές αξίες και οι συλλογικές προσδοκίες επηρεάζουν έντονα τη συμμετοχή των επιχειρήσεων και την υιοθέτηση βιώσιμων συμπεριφορών (Septyandi et al., 2025). Παράλληλα, σε επίπεδο προορισμού, αναπτύσσονται συλλογικές προσδοκίες βιωσιμότητας εντός τουριστικών δικτύων ή τοπικών οικοσυστημάτων, οι οποίες ενισχύουν περαιτέρω την πίεση προς τις επιχειρήσεις για υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών (Reginato et al., 2025).

Οι κανονιστικές πιέσεις επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων και τη στρατηγική τους κατεύθυνση. Πρώτον, ενισχύουν την υιοθέτηση περιβαλλοντικών και βιώσιμων πρακτικών, καθώς οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στις κοινωνικές προσδοκίες και στις επιρροές του κλάδου (Septyandi et al., 2025). Επιπλέον, έχει διαπιστωθεί ότι οι κανονιστικές πιέσεις επηρεάζουν σημαντικά τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας μέσω καινοτόμων υπηρεσιών στον τουρισμό, όπως η «έξυπνη» παροχή υπηρεσιών (smart servitization) (Chen & Zuo, 2024), καθώς και τον μελλοντικό προσανατολισμό και την προθυμία υιοθέτησης πράσινων καινοτομιών (Qin et al., 2024).

Πέραν της βιωσιμότητας, οι κανονιστικές πιέσεις διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο και στην υιοθέτηση τεχνολογιών και διοικητικών πρακτικών. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι κοινωνικές και επαγγελματικές νόρμες μπορούν να επηρεάσουν την υιοθέτηση τεχνολογιών στον ξενοδοχειακό κλάδο ακόμη περισσότερο από τις καταναγκαστικές πιέσεις (Soares et al., 2021), ενώ παράλληλα ενθαρρύνουν την υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ιδιαίτερα σε πολύ μικρές επιχειρήσεις (Osakwe & Ikhide, 2022).

Τέλος, οι κανονιστικές πιέσεις ενισχύουν την ανάπτυξη περιβαλλοντικής συνείδησης εντός των επιχειρήσεων. Οι κοινές αξίες, η αίσθηση ευθύνης και η οργανωσιακή κουλτούρα

συμβάλλουν στην ενθάρρυνση των εργαζομένων να υιοθετούν φιλοπεριβαλλοντικές συμπεριφορές, ενισχύοντας τη συνολική βιωσιμότητα της επιχείρησης (Huynh et al., 2024).

### *C. Μιμητικές πιέσεις (Mimetic pressures)*

Οι μιμητικές πιέσεις αναφέρονται στη διαδικασία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις υιοθετούν πρακτικές άλλων οργανισμών, κυρίως υπό συνθήκες αβεβαιότητας, με στόχο τη μείωση του κινδύνου και την ενίσχυση της θεσμικής και κοινωνικής αποδοχής τους. Στο πλαίσιο της θεσμικής θεωρίας, η μίμηση επιτυχημένων ανταγωνιστών ή ηγετών του κλάδου οδηγεί σε σύγκλιση πρακτικών (*isomorphic convergence*) και αποτελεί βασικό μηχανισμό οργανωσιακής προσαρμογής.

Στην κατηγορία των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι μιμητικές πιέσεις εκδηλώνονται κυρίως μέσω της υιοθέτησης τεχνολογιών και επιχειρησιακών πρακτικών που έχουν ήδη εφαρμοστεί από ανταγωνιστές. Ειδικότερα, η διάδοση ψηφιακών εργαλείων, πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογιών φιλοξενίας επηρεάζεται έντονα από τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών (Soares et al., 2021), ενώ η υιοθέτηση πρακτικών ψηφιακού μάρκετινγκ και η χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης ενισχύονται μέσω μιμητικών διαδικασιών που ευθυγραμμίζονται με τις κυρίαρχες τάσεις του κλάδου (Sharma & Sharma, 2024).

Παράλληλα, οι μιμητικές πιέσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών και κυκλικής οικονομίας. Οι επιχειρήσεις αυτές τείνουν να υιοθετούν «πράσινες» πρακτικές που έχουν ήδη αποδειχθεί αποτελεσματικές σε άλλες επιχειρήσεις (Jain et al., 2024), ενώ η συμμόρφωση με πρότυπα και πιστοποιήσεις λειτουργεί ως μηχανισμός μίμησης που ενισχύει τη θεσμική και κοινωνική αποδοχή (Soares et al., 2021). Επιπλέον, έχει διαπιστωθεί ότι οι μιμητικές πιέσεις συμβάλλουν στη βελτίωση της επίδοσης σε πρακτικές κυκλικής οικονομίας και στη διάχυση καινοτομιών σε «πράσινα» επιχειρηματικά μοντέλα (Jain et al., 2024; Lee et al., 2024).

Σε επίπεδο στρατηγικής και καινοτομίας, οι μιμητικές πιέσεις ενισχύουν την ευθυγράμμιση των επιχειρήσεων με επιτυχημένα επιχειρηματικά μοντέλα και πρακτικές του κλάδου. Η υιοθέτηση τεχνολογιών, όπως τα συστήματα κρατήσεων, οι πλατφόρμες αξιολόγησης και νεότερες ψηφιακές λύσεις, επηρεάζεται από τη δυναμική του ανταγωνισμού και τη μιμητική συμπεριφορά του περιβάλλοντος (Soares et al., 2021; Osakwe & Ikhida, 2022; Sharma & Sharma, 2024).

Συνολικά, οι μιμητικές πιέσεις λειτουργούν ως κρίσιμος μηχανισμός διάχυσης πρακτικών και καινοτομιών στον τουριστικό κλάδο, συμβάλλοντας στη σύγκλιση στρατηγικών επιλογών και στην επιτάχυνση της υιοθέτησης τεχνολογικών και βιώσιμων λύσεων.

### 3.1.2 Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholder Theory)

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, όπως διατυπώθηκε αρχικά από τον Freeman (1984), παρουσιάζει σημαντική εννοιολογική σύγκλιση με τη θεσμική θεωρία, καθώς και οι δύο προσεγγίσεις αναγνωρίζουν τον ρόλο των εξωτερικών πιέσεων στη διαμόρφωση της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ωστόσο, ενώ η θεσμική θεωρία εστιάζει κυρίως σε ευρύτερους θεσμικούς μηχανισμούς και διαδικασίες συμμόρφωσης, η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών δίνει έμφαση στις συγκεκριμένες ομάδες που ασκούν επιρροή και στον τρόπο με τον οποίο οι σχέσεις με αυτές διαμορφώνουν τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης. Με αυτή την έννοια, προσφέρει ένα πιο αναλυτικό πλαίσιο κατανόησης των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών.

Η βιβλιογραφία έχει αναπτύξει περαιτέρω τη θεωρία μέσω της έννοιας της «σημαντικότητας των ενδιαφερόμενων μερών» (*stakeholder salience*). Σύμφωνα με τους Mitchell, Agle και Wood (1997), η επιρροή κάθε ομάδας εξαρτάται από τρία βασικά χαρακτηριστικά: τη δύναμη (*power*), τον βαθμό στον οποίο οι απαιτήσεις της θεωρούνται αποδεκτές και δικαιολογημένες (*legitimacy*) και τον επείγοντα χαρακτήρα (*urgency*) των απαιτήσεών της. Η προσέγγιση αυτή υποδηλώνει ότι δεν έχουν όλες οι ομάδες την ίδια βαρύτητα, αλλά η σημασία τους διαφοροποιείται ανάλογα με το κατά πόσο διαθέτουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Παράλληλα, οι Donaldson και Preston (1995) τονίζουν ότι η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να προσεγγιστεί σε τρία επίπεδα: περιγραφικό, κανονιστικό και εργαλειακό. Το περιγραφικό επίπεδο εξηγεί πώς οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν με διαφορετικές ομάδες, το κανονιστικό επίπεδο υπογραμμίζει ότι η συνεκτίμηση των συμφερόντων τους αποτελεί ηθική υποχρέωση, ενώ το εργαλειακό επίπεδο αναδεικνύει ότι η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων αυτών μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης. Στο πλαίσιο των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι προσεγγίσεις αυτές βοηθούν στην κατανόηση του γιατί ορισμένοι δρώντες, όπως οι πελάτες ή η τοπική κοινότητα, ασκούν ισχυρότερη επιρροή στη διαμόρφωση βιώσιμων πρακτικών σε σύγκριση με άλλους.

Οι ομάδες αυτές μπορούν να διακριθούν σε πρωτογενείς, όπως οι πελάτες, οι εργαζόμενοι και οι προμηθευτές, οι οποίοι είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τη λειτουργία και επιβίωση της

επιχείρησης, και σε δευτερογενείς, όπως οι τοπικές κοινότητες, οι δημόσιοι φορείς και οι ρυθμιστικές αρχές, οι οποίοι ασκούν πιο έμμεση επιρροή στο επιχειρησιακό περιβάλλον (Clarkson, 1995).

Η επιρροή των ομάδων αυτών ασκείται μέσω πολλαπλών μηχανισμών. Συγκεκριμένα, μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων μέσω άμεσης πίεσης και απαιτήσεων, μέσω διαμόρφωσης προσδοκιών σχετικά με την υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά, καθώς και μέσω της παροχής ή απόσυρσης κρίσιμων πόρων. Επιπλέον, η ανάγκη διατήρησης της θεσμικής και κοινωνικής αποδοχής ενισχύει την προσαρμογή των επιχειρήσεων στις αξίες και τις απαιτήσεις του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Μέσω αυτών των μηχανισμών, οι σχέσεις με τους αντίστοιχους φορείς μετατρέπονται σε καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

Στο πλαίσιο των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, η θεωρία αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι επιχειρήσεις αυτές χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό κοινωνικής εγγύτητας και έντονη ενσωμάτωση στο τοπικό περιβάλλον. Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η βιωσιμότητα στον τουρισμό προϋποθέτει τη συμμετοχή πολλαπλών ομάδων και φορέων. Όπως επισημαίνει η Mihalic (2020), η απουσία ακόμη και μίας κρίσιμης ομάδας μπορεί να υπονομεύσει την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών βιωσιμότητας και να επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα ζωής στους τουριστικούς προορισμούς.

Εμπειρικές μελέτες ενισχύουν περαιτέρω τη σημασία των κοινωνικά και λειτουργικά «κοντινών» φορέων ως κινητήριων δυνάμεων για τη βιωσιμότητα. Οι Ernst et al. (2022) δείχνουν ότι, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ομάδες όπως οι εργαζόμενοι και η τοπική κοινότητα ασκούν ισχυρότερη επιρροή στη βελτίωση της βιώσιμης επίδοσης σε σύγκριση με πιο απομακρυσμένες μορφές πίεσης, όπως η κρατική ρύθμιση, η οποία μπορεί να εκληφθεί ως εξωτερικός καταναγκασμός και να μειώσει το κίνητρο για εθελοντική δράση. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει τον κρίσιμο ρόλο της κοινωνικής εγγύτητας στη διαμόρφωση της βιώσιμης συμπεριφοράς σε αυτή τη κατηγορία των επιχειρήσεων.

Παράλληλα, οι Ibrahim et al. (2023) υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις διαμονής και τουρισμού δεν ανταποκρίνονται παθητικά στις εξωτερικές πιέσεις. Αντίθετα, οι αποφάσεις τους επηρεάζονται από τη διοικητική ερμηνεία της σημασίας κάθε ομάδας, τα αντιλαμβανόμενα οφέλη ή κόστη των δράσεων βιωσιμότητας και τη διαθεσιμότητα οργανωσιακών πόρων. Η προσέγγιση αυτή αναδεικνύει ότι η επίδραση των εξωτερικών δρώντων είναι δυναμική και εξαρτάται από εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες.

Επιπλέον, η πίεση από το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να ενεργοποιήσει κρίσιμους οργανωσιακούς μηχανισμούς που οδηγούν στην υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών. Οι Gopalakrishna Pillai et al. (2025) δείχνουν ότι οι σχετικές πιέσεις ενισχύουν τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στη βιωσιμότητα, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην υιοθέτηση αρχών κυκλικής οικονομίας και στην ενίσχυση της βιώσιμης καινοτομίας, βελτιώνοντας τελικά τη συνολική επίδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Αντίστοιχα, οι Tan et al. (2025) επισημαίνουν ότι οι πιέσεις από πελάτες και προμηθευτές μπορούν να μετατρέψουν τη βιωσιμότητα σε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Συνολικά, η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο κατανόησης του τρόπου με τον οποίο οι σχέσεις της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον επηρεάζουν την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Η θεωρία αναδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις δεν ανταποκρίνονται μόνο σε ρυθμιστικές ή θεσμικές πιέσεις, αλλά και στην ανάγκη διατήρησης ισχυρών και αμοιβαία επωφελών σχέσεων με ομάδες που επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία τους.

Τέλος, η επίδραση των επιμέρους ομάδων ενδιαφερόμενων μερών δεν είναι ομοιόμορφη, αλλά διαφοροποιείται ανάλογα με τον βαθμό εγγύτητάς τους προς την επιχείρηση, τη σχετική τους ισχύ και τη σημασία τους για την καθημερινή λειτουργία της. Ομάδες με άμεση σχέση με την επιχείρηση, όπως οι πελάτες, οι εργαζόμενοι και η τοπική κοινότητα, φαίνεται να ασκούν πιο άμεση και ισχυρή επιρροή στη διαμόρφωση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, σε σύγκριση με πιο έμμεσες ή θεσμικά διαμεσολαβημένες πιέσεις. Η κατανόηση αυτής της διαφοροποίησης είναι κρίσιμη για την ανάλυση των παραγόντων που οδηγούν τις τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και παρέχει τη βάση για την εξέταση των εξωτερικών παραγόντων που αναλύονται στην επόμενη ενότητα.

### 3.1.3 Προσέγγιση Βασισμένη στους Πόρους (Resource-Based View – RBV)

Η Προσέγγιση με Βάση τους Πόρους της επιχείρησης (*Resource-Based View – RBV*) αποτελεί ένα από τα πλέον επιδραστικά θεωρητικά πλαίσια στη στρατηγική διοίκηση, καθώς μετατοπίζει την ανάλυση από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στους εσωτερικούς πόρους και στις ικανότητές της ως πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991). Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν διαθέτουν πόρους που είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, δύσκολο να αντιγραφούν και δεν μπορούν εύκολα να αντικατασταθούν από άλλους ισοδύναμους

πόρους (*valuable, rare, inimitable and non-substitutable – VRIN*). Σε μεταγενέστερη διατύπωση της RBV, η ανάλυση αποδίδεται συχνά μέσω του πλαισίου VRIO, το οποίο προσθέτει ρητά τη διάσταση της οργανωσιακής αξιοποίησης των πόρων. Με βάση αυτή τη λογική, ένας πόρος δεν αρκεί να είναι πολύτιμος, σπάνιος και δύσκολα αντιγράψιμος· η επιχείρηση πρέπει επίσης να είναι οργανωμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να τον αξιοποιήσει αποτελεσματικά (Barney, 1995).

Η RBV λειτουργεί συμπληρωματικά προς τη Θεσμική Θεωρία και τη Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών, καθώς ενώ οι τελευταίες εξηγούν τις εξωτερικές πιέσεις για υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, η RBV εστιάζει στην εσωτερική ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν σε αυτές τις πιέσεις. Συνεπώς, η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών δεν εξαρτάται μόνο από το «γιατί» (εξωτερικές πιέσεις), αλλά και από το «αν» και «πώς» (εσωτερικές δυνατότητες).

Στο πλαίσιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, η RBV έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι περιορισμένοι πόροι συχνά αποτελούν βασικό εμπόδιο για την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών. Ωστόσο, η βιβλιογραφία δείχνει ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση τόσο χρηματοοικονομικών όσο και ανθρώπινων πόρων μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τη βιωσιμότητά τους. Ειδικότερα, οι de Andrade et al. (2025) υποστηρίζουν ότι η συνδυασμένη επένδυση στην αποδοτικότητα των πόρων και στη δημιουργία «πράσινων» θέσεων εργασίας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών σε αυτήν την κατηγορία επιχειρήσεων.

Παράλληλα, το ανθρώπινο κεφάλαιο και η οργανωσιακή μάθηση αναδεικνύονται ως καθοριστικοί παράγοντες. Οι Begum et al. (2025) δείχνουν ότι η «πράσινη» εκπαίδευση ενισχύει την καινοτομία υπηρεσιών μέσω της ανάπτυξης οργανωσιακής μάθησης και ανθρώπινου κεφαλαίου, ενώ οι Cabral και Jabbour (2020) επιβεβαιώνουν ότι οι περιβαλλοντικές δεξιότητες και η δέσμευση ενισχύουν την περιβαλλοντική επίδοση των επιχειρήσεων φιλοξενίας.

Η έννοια των δυναμικών ικανοτήτων επεκτείνει περαιτέρω την RBV, υποστηρίζοντας ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να αναδιαμορφώνουν και να ανανεώνουν τους πόρους τους σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (Teese et al., 1997). Στον τουριστικό κλάδο, οι δυναμικές ικανότητες έχουν αποδειχθεί κρίσιμες για την υιοθέτηση πρακτικών κυκλικής οικονομίας και βιωσιμότητας. Οι Dey et al. (2025) και Khan et al. (2023) δείχνουν ότι, παρά τη θετική πρόθεση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων για υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, η

έλλειψη δυναμικών ικανοτήτων οδηγεί σε «χάσμα πρόθεσης-συμπεριφοράς», το οποίο μπορεί να γεφυρωθεί μέσω της ανάπτυξης οργανωσιακών ικανοτήτων.

Επιπλέον, η βιβλιογραφία αναδεικνύει τη σημασία της γνώσης, της καινοτομίας και των ψηφιακών δυνατοτήτων. Οι Nyuga και Tanona (2024) δείχνουν ότι η διαχείριση γνώσης διαμεσολαβεί τη σχέση μεταξύ τεχνολογικής καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ οι Ooi et al. (2026) επισημαίνουν ότι οι ψηφιακές ικανότητες ενισχύουν την οργανωσιακή ανθεκτικότητα και τη βιώσιμη επίδοση των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Παράλληλα, η υιοθέτηση προτύπων και πιστοποιήσεων βιώσιμης ανάπτυξης δεν εξαρτάται μόνο από εξωτερικές πιέσεις ή κανονιστικές απαιτήσεις, αλλά και από εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες, όπως η προηγούμενη εμπειρία της επιχείρησης, η οργανωσιακή της δομή και η δυνατότητα προσαρμογής των σχετικών πρακτικών στις υφιστάμενες διαδικασίες της (Mzembe et al., 2021). Στο ίδιο πλαίσιο, οι Zarrouk et al. (2025) υπογραμμίζουν ότι οι χρηματοοικονομικοί περιορισμοί αποτελούν σημαντικό εμπόδιο για την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, ενώ η ηγεσία και οι τεχνολογικές ικανότητες λειτουργούν ως βασικοί παράγοντες που διευκολύνουν τη μετάβαση προς πιο βιώσιμη επιχειρησιακή λειτουργία.

Συνολικά, η RBV εξηγεί γιατί επιχειρήσεις που εκτίθενται σε παρόμοιες εξωτερικές πιέσεις εμφανίζουν διαφορετικά επίπεδα υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών και διαφορετικές επιδόσεις. Η θεωρία αναδεικνύει ότι η επιτυχής ενσωμάτωση της βιωσιμότητας εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα, την ποιότητα και τη στρατηγική αξιοποίηση εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων.

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, η RBV παρέχει τη θεωρητική βάση για την ανάλυση των εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης στις τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπως η δέσμευση της διοίκησης, οι γνώσεις και δεξιότητες, οι δυναμικές ικανότητες και οι διαθέσιμοι χρηματοοικονομικοί πόροι.

### 3.2 Εξωτερικό περιβάλλον

Όπως αναδείχθηκε στις προηγούμενες ενότητες, η Θεσμική Θεωρία και η Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών εξηγούν τους βασικούς μηχανισμούς μέσω των οποίων το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει τις επιχειρησιακές αποφάσεις. Στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής, το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο το ρυθμιστικό και θεσμικό πλαίσιο όσο και το περιβάλλον της αγοράς και το κοινωνικό

περιβάλλον, όπως οι πελάτες, οι τουριστικοί διαμεσολαβητές, οι προμηθευτές, ο ανταγωνισμός, η τοπική κοινότητα και ο προορισμός.

### 3.2.1 Ρυθμιστικό και θεσμικό πλαίσιο βιωσιμότητας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Ελλάδα

Η αυξανόμενη έμφαση στη βιωσιμότητα στον τουριστικό τομέα έχει οδηγήσει στη διαμόρφωση ενός σύνθετου και πολυεπίπεδου κανονιστικού περιβάλλοντος, τόσο σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και σε εθνικό επίπεδο (Ελλάδα). Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις τουριστικών καταλυμάτων υπόκεινται σε ένα συνδυασμό δεσμευτικών κανονισμών, πολιτικών πλαισίων και εθελοντικών εργαλείων, τα οποία επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Οι πιέσεις αυτές δεν περιορίζονται μόνο σε άμεσες νομικές υποχρεώσεις, αλλά περιλαμβάνουν και έμμεσους μηχανισμούς, όπως απαιτήσεις αναφοράς, προσδοκίες της αγοράς και σχήματα πιστοποίησης, τα οποία επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στον κλάδο. Οι κανονιστικές αυτές εξελίξεις εκτείνονται σε πολλαπλούς τομείς πολιτικής, όπως η ενέργεια, τα απόβλητα, η κυκλική οικονομία, τα πρότυπα προϊόντων και η εταιρική διακυβέρνηση, διαμορφώνοντας ένα σύνθετο περιβάλλον απαιτήσεων, κινήτρων και προσδοκιών για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου (European Commission, 2019; European Commission, 2020c; European Commission, 2021c).

Από τη δεκαετία του 1990 και ιδιαίτερα από τις αρχές του 2000, έχει αναπτυχθεί ένα ευρύ φάσμα οικολογικών σημάτων και συστημάτων περιβαλλοντικής πιστοποίησης στον τουρισμό, με στόχο την ανάδειξη και ενθάρρυνση περιβαλλοντικά υπεύθυνων πρακτικών από επιχειρήσεις και προορισμούς (Buckley, 2002; Fairweather et al., 2005; Geerts, 2014; Penz et al., 2017). Τα σχήματα αυτά είναι συχνά εθελοντικά, ωστόσο συμβάλλουν στη διαμόρφωση προτύπων και προσδοκιών σχετικά με το τι θεωρείται αποδεκτή και υπεύθυνη περιβαλλοντική συμπεριφορά στον τουριστικό κλάδο. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν η οικογένεια προτύπων ISO 14000, και ειδικότερα το ISO 14001 για τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, το Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου (*Eco-Management and Audit Scheme – EMAS*) και το Ευρωπαϊκό Οικολογικό Σήμα (*EU Ecolabel*) για τουριστικά καταλύματα (Gössling & Buckley, 2016; Margaryan & Stensland, 2017). Παράλληλα, η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η αποτελεσματικότητα των σημάτων και πιστοποιήσεων εξαρτάται από την αξιοπιστία τους, την αναγνωρισιμότητά τους από τους επισκέπτες και τον βαθμό στον οποίο συνδέονται με πραγματικές αλλαγές στη λειτουργία των επιχειρήσεων (Fairweather et al., 2005; Geerts, 2014; Mzembe et al., 2020).

Στο πεδίο των τουριστικών καταλυμάτων, ιδιαίτερη σημασία έχει το EU Ecolabel για υπηρεσίες τουριστικών καταλυμάτων, το οποίο θεσπίστηκε αρχικά με την Απόφαση 2003/287/ΕΚ της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission, 2003a). Το σχήμα αυτό παρέχει ένα δομημένο σύνολο περιβαλλοντικών κριτηρίων που καλύπτουν, μεταξύ άλλων, την κατανάλωση ενέργειας, τη χρήση νερού, τη διαχείριση αποβλήτων και τη χρήση ανανεώσιμων πόρων. Παρότι είναι εθελοντικό, αποτελεί σημαντικό σημείο αναφοράς για την περιβαλλοντική διαχείριση των τουριστικών καταλυμάτων, λόγω της σύνδεσής του με τις ευρύτερες περιβαλλοντικές πολιτικές της ΕΕ. Αντίστοιχα, το πρότυπο του Παγκόσμιου Συμβουλίου Βιώσιμου Τουρισμού συμβάλλει στη διαμόρφωση κοινών αρχών βιωσιμότητας σε διεθνές επίπεδο και λειτουργεί ως κοινό σημείο αναφοράς για τις επιχειρήσεις διαμονής, τους φορείς πιστοποίησης και την τουριστική αγορά (GSTC, 2025).

Πέρα από τα σχήματα πιστοποίησης, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο νομοθετικό πλαίσιο για την αντιμετώπιση προκλήσεων βιωσιμότητας, όπως η σπατάλη τροφίμων, η αποδοτική χρήση πόρων και οι αρχές της κυκλικής οικονομίας. Κεντρικό στοιχείο αυτού του πλαισίου αποτελεί η Οδηγία-Πλαίσιο για τα Απόβλητα (*Waste Framework Directive – WFD*), η οποία συνιστά τη νομική βάση για τη διαχείριση αποβλήτων στην ΕΕ. Η αναθεώρηση της WFD το 2018 εισήγαγε υποχρεωτικές απαιτήσεις για τα κράτη-μέλη σχετικά με την εφαρμογή στρατηγικών μείωσης της σπατάλης τροφίμων σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα (European Commission, 2018). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε προληπτικά μέτρα, ενθαρρύνοντας τη χρήση οικονομικών εργαλείων, όπως τέλη υγειονομικής ταφής, συστήματα «πληρώνω όσο πετάω» (*pay-as-you-throw systems*) και σχήματα διευρυμένης ευθύνης παραγωγού. Το Άρθρο 9(h) δίνει προτεραιότητα στη δωρεά και αναδιανομή τροφίμων για ανθρώπινη κατανάλωση, προωθώντας έτσι βιώσιμες πρακτικές στον κλάδο της φιλοξενίας, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων τουριστικών καταλυμάτων.

Η WFD λειτουργεί συμπληρωματικά με ευρύτερες πολιτικές πρωτοβουλίες, όπως το Σχέδιο Δράσης για την Κυκλική Οικονομία (*Circular Economy Action Plan – CEAP*), το οποίο εισήχθη αρχικά το 2015 και επικαιροποιήθηκε το 2020 (European Commission, 2020c). Το CEAP προωθεί την πρόληψη αποβλήτων στην πηγή και την ανάπτυξη συστημάτων ανακύκλωσης και επαναχρησιμοποίησης βιοαποβλήτων, συμπεριλαμβανομένων των αποβλήτων τροφίμων που παράγονται από ξενοδοχεία, εστιατόρια και υπηρεσίες εστίασης. Επιπλέον, το Άρθρο 22 της WFD προβλέπει χωριστή συλλογή ή ανακύκλωση στην πηγή για τα βιοαπόβλητα, ενισχύοντας τις απαιτήσεις διαχείρισης αποβλήτων που μπορούν να επηρεάσουν και τις τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ιδίως όταν διαθέτουν υπηρεσίες εστίασης. Τα μέτρα

αυτά μπορούν να οδηγήσουν τους παρόχους καταλυμάτων στην υιοθέτηση πιο αποδοτικών συστημάτων διαχείρισης αποβλήτων, αυξάνοντας μεν το κόστος συμμόρφωσης, αλλά παράλληλα ενθαρρύνοντας την καινοτομία στη χρήση πόρων.

Παράλληλα, ευρωπαϊκές οδηγίες που σχετίζονται με την ενέργεια και τα κτίρια, όπως η Οδηγία για την Ενεργειακή Αποδοτικότητα (Energy Efficiency Directive) και η Οδηγία για την Ενεργειακή Απόδοση των Κτιρίων (Energy Performance of Buildings Directive), εισάγουν πρόσθετες απαιτήσεις συμμόρφωσης που αφορούν την ενεργειακή απόδοση, τις ανακαινίσεις και την παρακολούθηση, οι οποίες είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τις μονάδες φιλοξενίας ως ενεργοβόρες υποδομές (European Parliament and Council, 2023, 2024c).

Σε ευρύτερο επίπεδο, πολιτικές της ΕΕ που αφορούν την αγροδιατροφική αλυσίδα μπορούν να επηρεάζουν έμμεσα και τις επιχειρήσεις φιλοξενίας, ιδίως ως προς τις πρακτικές προμηθειών και τη διαχείριση τροφίμων. Η Κοινή Οργάνωση Αγοράς αγροτικών προϊόντων (*Common Market Organisation– CMO*), ως μέρος της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής (*Common Agricultural Policy – CAP*), καθορίζει κανόνες για τη λειτουργία των αγορών αγροτικών προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων προτύπων εμπορίας και ρυθμίσεων που αφορούν οργανώσεις παραγωγών και συνεργασία στην αλυσίδα εφοδιασμού (European Parliament, 2023). Οι ρυθμίσεις αυτές δεν αφορούν άμεσα τη λειτουργία των τουριστικών καταλυμάτων, αλλά μπορούν να επηρεάσουν έμμεσα τις δυνατότητες πρόσβασης των επιχειρήσεων σε τυποποιημένα, ποιοτικά και αξιόπιστα αγροδιατροφικά προϊόντα, καθώς και τη συνεργασία με προμηθευτές και παραγωγούς. Στο πλαίσιο της βιώσιμης λειτουργίας των καταλυμάτων, η σύνδεση αυτή είναι σημαντική κυρίως ως προς τις πρακτικές υπεύθυνων προμηθειών, την επιλογή τοπικών προϊόντων και τη μείωση απωλειών τροφίμων στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Η Πλατφόρμα της ΕΕ για τις Απώλειες και τη Σπατάλη Τροφίμων (*EU Platform on Food Losses and Food Waste*), η οποία ιδρύθηκε το 2016, ενισχύει το πλαίσιο συνεργασίας για τη μείωση της σπατάλης τροφίμων, φέρνοντας σε επαφή δημόσιους φορείς, κράτη μέλη, οργανισμούς και παράγοντες της αλυσίδας τροφίμων. Η πλατφόρμα υποστηρίζει την επίτευξη του Στόχου Βιώσιμης Ανάπτυξης 12 και, ειδικότερα, του υποστόχου 12.3, συμβάλλοντας στον εντοπισμό μέτρων πρόληψης, στην ανταλλαγή καλών πρακτικών και στην παρακολούθηση της προόδου για τη μείωση των απωλειών και της σπατάλης τροφίμων (European Commission, 2025b). Στο πλαίσιο αυτό, προωθούνται πρακτικές και πρωτοβουλίες όπως η αναδιανομή τροφίμων, η καλύτερη οργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας και η συνεργασία μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων. Για τις επιχειρήσεις διαμονής που παρέχουν υπηρεσίες εστίασης, οι πρωτοβουλίες αυτές λειτουργούν κυρίως ως σημεία αναφοράς και πηγές καλών πρακτικών

για τη μείωση της σπατάλης τροφίμων, ακόμη και όταν δεν υπάρχουν άμεσες δεσμευτικές υποχρεώσεις.

Μια ακόμη σημαντική εξέλιξη στο ευρωπαϊκό περιβαλλοντικό πλαίσιο αποτελεί η Οδηγία για την Περιβαλλοντική Ευθύνη (Environmental Liability Directive – Directive 2004/35/EC), η οποία θεσπίζει πλαίσιο περιβαλλοντικής ευθύνης σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η οδηγία βασίζεται στην αρχή «ο ρυπαίνων πληρώνει» (polluter pays principle) και προβλέπει ότι οι φορείς εκμετάλλευσης οφείλουν να λαμβάνουν μέτρα πρόληψης και αποκατάστασης σε περιπτώσεις περιβαλλοντικής ζημίας που αφορά, μεταξύ άλλων, τα ύδατα, το έδαφος και τη βιοποικιλότητα. Παρότι η εφαρμογή της έχει αντιμετωπίσει δυσκολίες λόγω νομικών και τεχνικών ζητημάτων (Pouikli, 2016), η οδηγία ενισχύει τη σημασία της πρόληψης και της διαχείρισης περιβαλλοντικού κινδύνου για τις επιχειρήσεις.

Πιο πρόσφατα, η Οδηγία για την Υποβολή Εκθέσεων Εταιρικής Βιωσιμότητας (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) έχει ενισχύσει τις απαιτήσεις διαφάνειας σχετικά με τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις των επιχειρήσεων. Αν και οι βασικές υποχρεώσεις της αφορούν κυρίως μεγαλύτερες επιχειρήσεις, η οδηγία μπορεί να επηρεάσει έμμεσα και τις μικρομεσαίες, ιδίως όταν αυτές συμμετέχουν σε αλυσίδες αξίας μεγαλύτερων επιχειρήσεων ή συνεργάζονται με εταίρους που ζητούν στοιχεία βιωσιμότητας. Στο πλαίσιο αυτό, ενδέχεται να αντιμετωπίσουν αυξημένες ανάγκες συλλογής δεδομένων, τεκμηρίωσης πρακτικών και ανάπτυξης βασικής τεχνογνωσίας σε θέματα ESG, ακόμη και όταν δεν εμπίπτουν άμεσα στο πεδίο εφαρμογής της οδηγίας (Braun, 2025).

Η τάση αυτή ενισχύεται και από νεότερα ευρωπαϊκά εργαλεία πολιτικής, όπως η Οδηγία για τη Δέουσα Επιμέλεια των Επιχειρήσεων ως προς τη Βιωσιμότητα (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD*), η Ταξινόμια της ΕΕ (*EU Taxonomy*) και ο Κανονισμός για τον Οικολογικό Σχεδιασμό Βιώσιμων Προϊόντων (*Ecodesign for Sustainable Products Regulation*) (European Parliament and Council, 2020, 2024a, 2024b). Τα εργαλεία αυτά επεκτείνουν σταδιακά τις απαιτήσεις βιωσιμότητας στις αλυσίδες αξίας, στα χρηματοπιστωτικά συστήματα και στις πρακτικές προμηθειών, διαμορφώνοντας ένα πιο απαιτητικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις που συνεργάζονται με μεγαλύτερους πελάτες, προμηθευτές ή χρηματοδοτικούς φορείς. Για τις τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η επίδραση αυτή είναι κυρίως έμμεση, αλλά μπορεί να επηρεάσει τις προσδοκίες της αγοράς, τα κριτήρια συνεργασίας και την πρόσβαση σε χρηματοδότηση.

Επιπλέον, το θεσμικό πλαίσιο της ΕΕ περιλαμβάνει επιμέρους οδηγίες και κανονισμούς που επηρεάζουν συγκεκριμένες διαστάσεις της λειτουργίας των επιχειρήσεων διαμονής. Η

Οδηγία για τα Πλαστικά Μίας Χρήσης επηρεάζει τη χρήση αναλώσιμων προϊόντων και συσκευασιών στη φιλοξενία, ενώ η Οδηγία για το Πόσιμο Νερό και η αναθεωρημένη Οδηγία για την Επεξεργασία Αστικών Λυμάτων συνδέονται με την ποιότητα και τη διαχείριση των υδάτινων πόρων. Αντίστοιχα, η Οδηγία RED III ενισχύει το πλαίσιο για τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, ενώ η Οδηγία για την Ενδυνάμωση των Καταναλωτών στην Πράσινη Μετάβαση επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις επικοινωνούν περιβαλλοντικούς ισχυρισμούς.

Τα ευρωπαϊκά αυτά πλαίσια διαμορφώνουν το γενικό περιβάλλον κανόνων και προσδοκιών μέσα στο οποίο λειτουργούν τα κράτη-μέλη. Οι εθνικές κυβερνήσεις είναι υπεύθυνες για τη μεταφορά, την εφαρμογή και την προσαρμογή των ευρωπαϊκών κατευθύνσεων στα εθνικά συμφραζόμενα, καθορίζοντας έτσι τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις βιώνουν στην πράξη τις απαιτήσεις της βιώσιμης μετάβασης.

Σε εθνικό επίπεδο, η Ελλάδα υλοποιεί τους ευρωπαϊκούς στόχους για την ενέργεια και το κλίμα μέσα από συνδυασμό δεσμευτικής νομοθεσίας, στρατηγικών σχεδίων και χρηματοδοτικών εργαλείων. Κεντρικό ρόλο σε αυτό το πλαίσιο έχει το Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα (ΕΣΕΚ/ *National Energy and Climate Plan – NECP*), το οποίο αποτελεί το βασικό στρατηγικό εργαλείο της χώρας για την επίτευξη των ενεργειακών και κλιματικών στόχων. Τα εθνικά σχέδια για την ενέργεια και το κλίμα αποτελούν βασικό μηχανισμό στρατηγικού σχεδιασμού για τη μετάβαση προς μια πιο ανθεκτική και κλιματικά ουδέτερη Ευρώπη.

Παρότι το ΕΣΕΚ δεν επιβάλλει άμεσες υποχρεώσεις σε κάθε επιχείρηση διαμονής, επηρεάζει το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο διαμορφώνονται οι πολιτικές, τα χρηματοδοτικά εργαλεία και οι μελλοντικές απαιτήσεις για ενεργειακή απόδοση, χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και μείωση εκπομπών. Στον τουριστικό τομέα, και ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις διαμονής με υψηλές ενεργειακές ανάγκες, οι κατευθύνσεις αυτές μπορούν να λειτουργήσουν ως σημαντικό πλαίσιο προσανατολισμού για επενδύσεις σε ενεργειακή αναβάθμιση, αποδοτικότερη διαχείριση πόρων και μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.

Αντίθετα, η νομοθεσία για τη διαχείριση αποβλήτων αποτελεί πιο άμεσο και δεσμευτικό πεδίο περιβαλλοντικής συμμόρφωσης για τις επιχειρήσεις. Σε επίπεδο ΕΕ, η Οδηγία-Πλαίσιο για τα Απόβλητα (*Waste Framework Directive*) θέτει τις βασικές αρχές διαχείρισης αποβλήτων, όπως η ιεράρχηση των αποβλήτων, η πρόληψη, η επαναχρησιμοποίηση, η ανακύκλωση και η ανάκτηση, ενώ προβλέπει χωριστή συλλογή ή ανακύκλωση στην πηγή για τα βιοαπόβλητα. Οι απαιτήσεις αυτές επηρεάζουν και τις επιχειρήσεις διαμονής, ιδίως όσες

διαθέτουν υπηρεσίες εστίασης και παράγουν σημαντικές ποσότητες οργανικών αποβλήτων και αποβλήτων τροφίμων. Στην πράξη, η συμμόρφωση μπορεί να απαιτεί προσαρμογές στη διαχείριση κουζίνας, στον διαχωρισμό αποβλήτων, στη συνεργασία με φορείς αποκομιδής ή ανακύκλωσης και στην εκπαίδευση του προσωπικού. Παράλληλα, οι ρυθμίσεις αυτές ενθαρρύνουν την αποδοτικότερη χρήση πόρων και την ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών πρακτικών με τις αρχές της κυκλικής οικονομίας (European Commission, 2018).

Ένα επιπλέον επίπεδο θεσμικού ελέγχου εισάγεται μέσω του πλαισίου περιβαλλοντικής αδειοδότησης έργων και δραστηριοτήτων, το οποίο στην Ελλάδα ρυθμίζεται κυρίως από τον Ν. 4014/2011, σε ευθυγράμμιση με το ευρωπαϊκό πλαίσιο για την εκτίμηση περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Η διαδικασία περιβαλλοντικής αδειοδότησης αποτελεί υποχρεωτική απαίτηση για έργα τουριστικής ανάπτυξης που εμπίπτουν στις σχετικές κατηγορίες, όπως η κατασκευή, η επέκταση ή η σημαντική τροποποίηση, ανάλογα με το μέγεθος και τα χαρακτηριστικά του έργου. Κατά τη διαδικασία αυτή, οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις των έργων αξιολογούνται πριν από την έγκρισή τους, λαμβάνοντας υπόψη παραμέτρους όπως οι χρήσεις γης, η κατανάλωση νερού, η ενεργειακή ζήτηση και οι επιπτώσεις στα οικοσυστήματα. Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα, η περιβαλλοντική αδειοδότηση μπορεί να επηρεάζει τις επενδυτικές αποφάσεις, τη βιωσιμότητα των έργων και τον μακροπρόθεσμο επιχειρησιακό σχεδιασμό. Το ευρύτερο εθνικό περιβαλλοντικό πλαίσιο έχει ενισχυθεί και με νεότερες ρυθμίσεις, όπως ο Ν. 5151/2024, ο οποίος αφορά, μεταξύ άλλων, τον εκσυγχρονισμό της διαχείρισης αποβλήτων, τη βελτίωση του πλαισίου εξοικονόμησης ενέργειας, την ανάπτυξη έργων ενέργειας και την αντιμετώπιση πολεοδομικών ζητημάτων.

Παρά τον πολλαπλασιασμό των κανονιστικών πλαισίων και των συστημάτων πιστοποίησης, η αποτελεσματικότητά τους δεν είναι δεδομένη. Ο Gkoumas (2019), σε μελέτη περίπτωσης για το Mediterranean Standard for Sustainable Tourism (MESST), εξετάζει τους λόγους αποτυχίας μιας ευρωπαϊκής πρωτοβουλίας για τη δημιουργία σχημάτων πιστοποίησης βιώσιμου τουρισμού σε προορισμούς και τοπικές επιχειρήσεις. Η μελέτη αναδεικνύει προβληματισμούς σχετικά με την πρακτική χρησιμότητα τέτοιων προτύπων, ιδιαίτερα όταν δεν συνδέονται με σαφή οφέλη για τις επιχειρήσεις ή όταν δεν λαμβάνουν επαρκώς υπόψη τη λειτουργική πραγματικότητα των τοπικών και μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων.

Ωστόσο, οι απαιτήσεις γύρω από τη βιωσιμότητα συνεχίζουν να ενισχύονται, τόσο μέσω δεσμευτικής νομοθεσίας όσο και μέσω εθελοντικών προτύπων, πιστοποιήσεων και αυξανόμενων προσδοκιών διαφάνειας. Η διάδοση συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, όπως το ISO 14001, και η αυξανόμενη σημασία της αναφοράς εταιρικής

κοινωνικής ευθύνης δείχνουν ότι η βιωσιμότητα αντιμετωπίζεται σταδιακά ως στοιχείο επιχειρησιακής οργάνωσης και στρατηγικής, και όχι ως δευτερεύουσα ή αποκλειστικά επικοινωνιακή επιλογή.

Στο πλαίσιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του τομέα των τουριστικών καταλυμάτων, οι απαιτήσεις αυτές λειτουργούν μέσω πολλαπλών διαύλων. Οι άμεσες νομικές υποχρεώσεις, όπως η διαχείριση αποβλήτων, η περιβαλλοντική ευθύνη και η περιβαλλοντική αδειοδότηση, διαμορφώνουν ένα πλαίσιο συμμόρφωσης. Ταυτόχρονα, έμμεσοι μηχανισμοί, όπως τα σχήματα πιστοποίησης, τα πρότυπα αναφοράς, οι απαιτήσεις συνεργατών και οι προσδοκίες της αγοράς, δημιουργούν πρόσθετα κίνητρα για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Έτσι, η βιωσιμότητα ενσωματώνεται σταδιακά σε βασικές επιχειρησιακές λειτουργίες, όπως η χρήση ενέργειας, η διαχείριση νερού και αποβλήτων, οι προμήθειες και η οργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η σύνθεση του πολυεπίπεδου θεσμικού και κανονιστικού περιβάλλοντος παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.1, ο οποίος αποτυπώνει τα βασικά εργαλεία πολιτικής και ρύθμισης της ΕΕ και της Ελλάδας που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τον κλάδο των τουριστικών καταλυμάτων. Ο πίνακας διακρίνει μεταξύ δεσμευτικών υποχρεώσεων, στρατηγικών πλαισίων, εθελοντικών προτύπων και μηχανισμών της αγοράς, επιτρέποντας την καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το θεσμικό και κανονιστικό περιβάλλον επηρεάζει την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από τις επιχειρήσεις τόσο άμεσα, μέσω νομικών απαιτήσεων, όσο και έμμεσα, μέσω χρηματοδότησης, προσδοκιών της αγοράς, προτύπων πιστοποίησης και απαιτήσεων της αλυσίδας αξίας.

**Πίνακας 3.1:** Πολυεπίπεδα ρυθμιστικά και θεσμικά πλαίσια που επηρεάζουν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής

| Επίπεδο | Κανονισμός / Πολιτική                                    | Τύπος                            | Επίσημο καθεστώς                         | Επίδραση στις ΜμΕ διαμονής                                                                                                                                |
|---------|----------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Διεθνές | Paris Agreement; UN Sustainable Development Goals – SDGs | Διεθνή πλαίσια πολιτικής         | Μη δεσμευτικά για τις επιχειρήσεις       | Διαμορφώνουν το ευρύτερο πλαίσιο πολιτικής και τις προσδοκίες για τη μετάβαση σε πιο βιώσιμες μορφές τουριστικής ανάπτυξης και επιχειρησιακής λειτουργίας |
| ΕΕ      | European Green Deal                                      | Στρατηγική πολιτική της ΕΕ       | Επίσημο πλαίσιο πολιτικής, μη δεσμευτικό | Καθοδηγεί ευρωπαϊκές πολιτικές, χρηματοδοτήσεις και εθνικές στρατηγικές που επηρεάζουν έμμεσα τις ΜμΕ                                                     |
| ΕΕ      | Waste Framework Directive                                | Οδηγία (Directive 2008/98/EC, as | Υποχρεωτική μέσω εθνικής ενσωμάτωσης     | Θέτει αρχές για την πρόληψη, επαναχρησιμοποίηση, ανακύκλωση και ανάκτηση αποβλήτων· επηρεάζει                                                             |

|    |                                                                                                                                         |                                            |                                            |                                                                                                                                                                                                                |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                         | amended by<br>Directive (EU)<br>2018/851)  |                                            | τη χωριστή συλλογή και διαχείριση<br>βιοαποβλήτων, ιδίως σε καταλύματα<br>με υπηρεσίες εστίασης                                                                                                                |
| EE | Circular<br>Economy<br>Action Plan<br>(CEAP)                                                                                            | Πλαίσιο πολιτικής                          | Επίσημο, μη<br>δεσμευτικό                  | Ενθαρρύνει τη μείωση αποβλήτων,<br>την κυκλική χρήση πόρων, την<br>επαναχρησιμοποίηση και την<br>αποδοτικότερη διαχείριση υλικών                                                                               |
| EE | Energy<br>Efficiency<br>Directive                                                                                                       | Οδηγία<br>(Directive (EU)<br>2023/1791)    | Υποχρεωτική<br>μέσω εθνικής<br>ενσωμάτωσης | Ενισχύει τις απαιτήσεις ενεργειακής<br>απόδοσης και επηρεάζει επενδύσεις<br>σε τεχνολογίες εξοικονόμησης<br>ενέργειας                                                                                          |
| EE | Energy<br>Performance of<br>Buildings<br>Directive                                                                                      | Οδηγία<br>(Directive (EU)<br>2024/1275)    | Υποχρεωτική<br>μέσω εθνικής<br>ενσωμάτωσης | Επηρεάζει τις απαιτήσεις<br>ενεργειακής απόδοσης,<br>ανακαινίσεων, ενεργειακής<br>πιστοποίησης και βελτίωσης του<br>κτιριακού αποθέματος                                                                       |
| EE | Οδηγία για τις<br>Ανανεώσιμες<br>Πηγές<br>Ενέργειας /<br>RED III<br>(Renewable<br>Energy<br>Directive –<br>Directive (EU)<br>2023/2413) | Οδηγία                                     | Υποχρεωτική<br>μέσω εθνικής<br>ενσωμάτωσης | Ενισχύει το πλαίσιο για τη χρήση<br>ΑΠΕ και μπορεί να επηρεάσει<br>επενδύσεις σε φωτοβολταϊκά,<br>ηλιακή ενέργεια και άλλες μορφές<br>καθαρής ενέργειας                                                        |
| EE | Single-Use<br>Plastics<br>Directive                                                                                                     | Οδηγία<br>(Directive (EU)<br>2019/904)     | Υποχρεωτική<br>μέσω εθνικής<br>ενσωμάτωσης | Επηρεάζει τη χρήση πλαστικών μίας<br>χρήσης στις λειτουργίες φιλοξενίας,<br>ιδίως σε προϊόντα εστίασης,<br>amenities και συσκευασίες                                                                           |
| EE | Packaging and<br>Packaging<br>Waste<br>Regulation                                                                                       | Κανονισμός<br>(Regulation (EU)<br>2025/40) | Υποχρεωτικός                               | Θέτει απαιτήσεις για μείωση,<br>ανακύκλωση και<br>επαναχρησιμοποίηση συσκευασιών·<br>επηρεάζει έμμεσα τις προμήθειες, τα<br>προϊόντα μίας χρήσης και τις<br>συσκευασίες που χρησιμοποιούνται<br>στα καταλύματα |
| EE | Environmental<br>Liability<br>Directive                                                                                                 | Οδηγία<br>(Directive<br>2004/35/EC)        | Υποχρεωτική<br>μέσω εθνικής<br>ενσωμάτωσης | Καθιερώνει πλαίσιο πρόληψης και<br>αποκατάστασης περιβαλλοντικής<br>ζημίας, ενισχύοντας τη σημασία της<br>διαχείρισης περιβαλλοντικού<br>κινδύνου                                                              |
| EE | Drinking Water<br>Directive                                                                                                             | Οδηγία<br>(Directive (EU)<br>2020/2184)    | Υποχρεωτική<br>μέσω εθνικής<br>ενσωμάτωσης | Επηρεάζει έμμεσα τις επιχειρήσεις<br>μέσω απαιτήσεων ποιότητας,<br>ασφάλειας και παρακολούθησης του<br>πόσιμου νερού                                                                                           |
| EE | Urban Waste<br>Water                                                                                                                    | Οδηγία<br>(Directive (EU)<br>2024/3019)    | Υποχρεωτική<br>μέσω εθνικής<br>ενσωμάτωσης | Επηρεάζει έμμεσα τις επιχειρήσεις<br>μέσω υποδομών, κόστους<br>συμμόρφωσης και απαιτήσεων                                                                                                                      |

|    |                                                                    |                                           |                                                                      |                                                                                                                                                                         |
|----|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Treatment Directive                                                |                                           |                                                                      | διαχείρισης λυμάτων σε επίπεδο προορισμού                                                                                                                               |
| EE | Common Market Organisation – CMO; Common Agricultural Policy – CAP | Κανονιστικό και πολιτικό πλαίσιο          | Υποχρεωτικό για τις αγροδιατροφικές αγορές                           | Επηρεάζει έμμεσα τις πρακτικές προμηθειών, τη συνεργασία με παραγωγούς και προμηθευτές και τη δυνατότητα πρόσβασης σε ποιοτικά και τυποποιημένα αγροδιατροφικά προϊόντα |
| EE | EU Platform on Food Losses and Food Waste                          | Πρωτοβουλία διακυβέρνησης και συνεργασίας | Επίσημη, μη δεσμευτική                                               | Λειτουργεί ως σημείο αναφοράς και πηγή καλών πρακτικών για τη μείωση της σπατάλης τροφίμων, ιδίως για καταλύματα με υπηρεσίες εστίασης                                  |
| EE | Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD                | Οδηγία (Directive (EU) 2022/2464)         | Υποχρεωτική για επιχειρήσεις που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής της   | Επηρεάζει έμμεσα τις ΜμΕ μέσω αλυσίδων αξίας, απαιτήσεων συνεργατών, συλλογής δεδομένων και αυξανόμενων απαιτήσεων ESG                                                  |
| EE | Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD           | Οδηγία (Directive (EU) 2024/1760)         | Υποχρεωτική για επιχειρήσεις που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής της   | Μπορεί να επηρεάσει έμμεσα τις ΜμΕ μέσω απαιτήσεων μεγαλύτερων επιχειρήσεων, συνεργατών και αλυσίδων αξίας                                                              |
| EE | Ecodesign for Sustainable Products Regulation – ESPR               | Κανονισμός (Regulation (EU) 2024/1781)    | Υποχρεωτικός                                                         | Επηρεάζει έμμεσα τις προμήθειες προϊόντων, εξοπλισμού και υλικών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις διαμονής                                                             |
| EE | EU Taxonomy                                                        | Κανονισμός (Regulation (EU) 2020/852)     | Υποχρεωτικός για χρηματοπιστωτικούς φορείς και υπόχρεες επιχειρήσεις | Επηρεάζει έμμεσα την πρόσβαση σε πράσινη χρηματοδότηση και τα κριτήρια αξιολόγησης βιώσιμων επενδύσεων                                                                  |
| EE | Empowering Consumers for the Green Transition                      | Οδηγία (Directive (EU) 2024/825)          | Υποχρεωτική μέσω εθνικής ενσωμάτωσης                                 | Περιορίζει παραπλανητικούς περιβαλλοντικούς ισχυρισμούς και μη αξιόπιστα σήματα βιωσιμότητας· επηρεάζει τον τρόπο προβολής των πράσινων πρακτικών                       |
| EE | EU Ecolabel και EMAS                                               | Εθελοντικά σχήματα/ εργαλεία              | Επίσημα, μη υποχρεωτικά                                              | Ενισχύουν την περιβαλλοντική αναγνώριση, την αξιοπιστία και τη διαφοροποίηση των επιχειρήσεων                                                                           |

|               |                                                                                              | περιβαλλοντικής διαχείρισης |                                                             |                                                                                                                                                           |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ελλάδα</b> | Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα (ΕΣΕΚ / National Energy and Climate Plan – NECP) | Εθνικό στρατηγικό πλαίσιο   | Επίσημο, μη δεσμευτικό για κάθε επιχείρηση                  | Καθοδηγεί πολιτικές, χρηματοδοτήσεις και μελλοντικές απαιτήσεις για ενεργειακή απόδοση, ΑΠΕ και μείωση εκπομπών                                           |
| <b>Ελλάδα</b> | Εθνική νομοθεσία για τη διαχείριση αποβλήτων, κυρίως Ν. 4819/2021                            | Εθνικός νόμος               | Υποχρεωτικός                                                | Ενσωματώνει ευρωπαϊκές απαιτήσεις για τη διαχείριση αποβλήτων και την κυκλική οικονομία· επηρεάζει τον διαχωρισμό, τη συλλογή και τη διαχείριση αποβλήτων |
| <b>Ελλάδα</b> | Περιβαλλοντική ή αδειοδότηση / Εκτίμηση Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων, κυρίως Ν. 4014/2011      | Εθνικό πλαίσιο αδειοδότησης | Υποχρεωτικό για έργα που εμπίπτουν στις σχετικές κατηγορίες | Ενσωματώνει την αξιολόγηση περιβαλλοντικών επιπτώσεων σε έργα κατασκευής, επέκτασης ή σημαντικής τροποποίησης εγκαταστάσεων φιλοξενίας                    |

**Σημείωση:** Ο πίνακας περιλαμβάνει εργαλεία που επηρεάζουν τις ΜμΕ διαμονής είτε άμεσα, μέσω δεσμευτικών νομικών απαιτήσεων, είτε έμμεσα, μέσω στρατηγικών πλαισίων, χρηματοδοτικών κριτηρίων, απαιτήσεων της αλυσίδας αξίας, προτύπων πιστοποίησης και προσδοκιών της αγοράς.

### 3.2.2 Πελάτες

Η πίεση που προέρχεται από τους πελάτες, και ειδικότερα από τις προτιμήσεις και τις συμπεριφορές των τουριστών, αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους μηχανισμούς που επηρεάζουν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στον τουριστικό τομέα. Σε αντίθεση με τις θεσμικές ή κανονιστικές πιέσεις, η πίεση των πελατών βασίζεται κυρίως στη ζήτηση της αγοράς και εκδηλώνεται μέσω των επιλογών κατανάλωσης, των αξιολογήσεων και της προθυμίας πληρωμής για βιώσιμες υπηρεσίες.

Σε διεθνές επίπεδο, η βιβλιογραφία δείχνει ότι οι τουρίστες εμφανίζουν αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθησία, η οποία επηρεάζει άμεσα τη συμπεριφορά τους κατά την επιλογή καταλυμάτων. Οι αντιλήψεις των πελατών για τις περιβαλλοντικές πρακτικές ενός ξενοδοχείου συνδέονται θετικά με την ικανοποίηση και την πρόθεση επαναγοράς (Merli, Preziosi, Acampora, & Ali, 2019), ενώ η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ενισχύει τη συνολική εμπειρία και την αντιλαμβανόμενη αξία της υπηρεσίας (Prud'homme & Raymond, 2013). Παράλληλα, η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και οι στάσεις των καταναλωτών επηρεάζουν σημαντικά την προθυμία πληρωμής για βιώσιμες υπηρεσίες

φιλοξενίας (Gupta et al., 2023), επιβεβαιώνοντας ότι η βιωσιμότητα μπορεί να μετατραπεί σε οικονομικά αξιοποιήσιμο χαρακτηριστικό.

Η δυναμική αυτή αποτυπώνεται και σε δεδομένα μεγάλων ψηφιακών ταξιδιωτικών πλατφορμών. Ενδεικτικά, το 2025 η Booking.com καταγράφει ότι το 93% των ταξιδιωτών επιθυμεί να κάνει πιο βιώσιμες επιλογές και ότι ολοένα μεγαλύτερο ποσοστό προσαρμόζει ήδη τη συμπεριφορά του σε αυτές (Booking.com, 2025). Αντίστοιχα, η Expedia Group αναφέρει ότι το 90% αναζητά βιώσιμες επιλογές κατά την κράτηση και περίπου οι μισοί δηλώνουν πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερο για πιο υπεύθυνες επιλογές (Expedia Group, 2024). Το Trip.com Group, σε συνεργασία με το GSTC, επισημαίνει ότι περίπου τα τρία τέταρτα των ταξιδιωτών αναμένουν σαφή επισήμανση πιστοποιημένων επιλογών στις πλατφόρμες, καθιστώντας τη «Σφραγίδα Βιωσιμότητας» βασική πληροφορία στο στάδιο της αναζήτησης (Trip.com Group, 2024). Στην ίδια κατεύθυνση, η Tripadvisor σημειώνει ότι «ένας στους δύο» ταξιδιώτες είναι πιθανό να δώσει προτεραιότητα σε βιώσιμες επιλογές (Tripadvisor, 2024).

Η σχέση αυτή ενισχύεται μέσω μηχανισμών σηματοδότησης (*signaling*), καθώς οι τουρίστες βασίζονται σε πιστοποιήσεις, οικολογικά σήματα και πληροφορίες βιωσιμότητας για να αξιολογήσουν την ποιότητα και την αξιοπιστία των υπηρεσιών (Yildiz et al., 2024). Οι πρακτικές αυτές μειώνουν την πληροφοριακή ασυμμετρία και αυξάνουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών, οδηγώντας σε μεγαλύτερη πιθανότητα επιλογής βιώσιμων καταλυμάτων. Επιπλέον, η αποτελεσματική επικοινωνία των βιώσιμων πρακτικών, ιδίως μέσω ψηφιακών καναλιών και μέσων κοινωνικής δικτύωσης, ενισχύει την πρόθεση διαμονής και τη διάδοση θετικής ηλεκτρονικής φήμης (Clark et al., 2023).

Η σημασία των πελατών ως παράγοντα πίεσης επιβεβαιώνεται και από μελέτες που βασίζονται σε θεωρητικά μοντέλα συμπεριφοράς καταναλωτή. Σύμφωνα με τη Θεωρία της Προγραμματισμένης Συμπεριφοράς (*Theory of Planned Behavior*), οι στάσεις, οι κοινωνικοί κανόνες και ο αντιλαμβανόμενος έλεγχος επηρεάζουν την πρόθεση επιλογής βιώσιμων καταλυμάτων (Tamuliene et al., 2024). Αντίστοιχα, η ικανοποίηση των πελατών από πράσινες πρακτικές οδηγεί σε αυξημένη πιστότητα και θετική διάδοση από στόμα σε στόμα, ενισχύοντας περαιτέρω τη ζήτηση για βιώσιμες υπηρεσίες (Chang et al., 2024).

Στο ελληνικό πλαίσιο, η σημασία των πιέσεων από τη ζήτηση καθίσταται ιδιαίτερα εμφανής. Σύμφωνα με μελέτες για τον ελληνικό τουρισμό, παρατηρείται αυξανόμενη έμφαση των ταξιδιωτών σε βιώσιμες επιλογές και εμπειρίες, γεγονός που δημιουργεί νέες απαιτήσεις για τις τουριστικές επιχειρήσεις (DELOITTE-INSETE, 2023). Παράλληλα, επισημαίνεται η ύπαρξη

χάσματος μεταξύ των προσδοκιών των ταξιδιωτών για πιο βιώσιμες επιλογές και της πραγματικής υιοθέτησης πρακτικών από τις επιχειρήσεις (DELOITTE-INSETE, 2023). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η πίεση από τους πελάτες δεν έχει ακόμη πλήρως μεταφραστεί σε εκτεταμένη εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών, αλλά αποτελεί ισχυρό δυνητικό μοχλό αλλαγής.

Επιπλέον, έρευνες στον ελληνικό ξενοδοχειακό τομέα δείχνουν ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων αναγνωρίζει τη σημασία της βιωσιμότητας για τη μελλοντική τους λειτουργία, με υψηλά ποσοστά συμφωνίας σχετικά με τη στρατηγική της αξία (ΙΤΕΠ, 2025). Η αναγνώριση αυτή συνδέεται άμεσα με την αυξανόμενη ζήτηση για βιώσιμες υπηρεσίες, η οποία ενισχύεται από ευρύτερες ευρωπαϊκές τάσεις μεταβολής των καταναλωτικών προτιμήσεων προς πιο υπεύθυνες μορφές τουρισμού (European Commission, 2024b).

Συνολικά, τα ανωτέρω υποδεικνύουν ότι οι πελάτες λειτουργούν ως κρίσιμος εξωτερικός παράγοντας πίεσης, επηρεάζοντας τόσο τη στρατηγική κατεύθυνση όσο και τις λειτουργικές πρακτικές των τουριστικών επιχειρήσεων. Καθώς η ζήτηση για βιώσιμες επιλογές ενισχύεται, οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους αναμένεται να ευθυγραμμιστούν με τις προσδοκίες των πελατών, υιοθετώντας πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης.

### 3.2.3 Προμηθευτές και διαμεσολαβητές

Η πίεση που προέρχεται από προμηθευτές, τουριστικούς διαμεσολαβητές και λοιπούς εταίρους της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί έναν σημαντικό εξωτερικό παράγοντα που επηρεάζει την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τουρισμού. Σε αντίθεση με την πίεση των πελατών, η οποία εδράζεται κυρίως στις προτιμήσεις της ζήτησης, η πίεση αυτή διαμορφώνεται μέσα από σχέσεις, συνεργασίες και εξαρτήσεις που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία του τουριστικού συστήματος σε όλη την αλυσίδα αξίας.

Η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορούν να λειτουργήσουν ως σημαντικοί υποκινητές βιώσιμων πρακτικών, επηρεάζοντας τις επιχειρησιακές επιλογές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μέσω απαιτήσεων, προτύπων και συνεργατικών διαδικασιών (Iqbal et al., 2025; Sawang et al., 2024). Η επιρροή αυτή, ωστόσο, δεν είναι ομοιόμορφη μεταξύ των διαφορετικών τύπων εταίρων. Εμπειρικά ευρήματα δείχνουν ότι οι τουριστικοί διαμεσολαβητές, ασκούν ισχυρότερη επιρροή σε σύγκριση με τους προμηθευτές, καθώς κατέχουν κομβική θέση μεταξύ των επιχειρήσεων

φιλοξενίας και των διεθνών αγορών (Hamza & Rego, 2025). Η δυνατότητά τους να καθορίζουν όρους συνεργασίας, να επιλέγουν συνεργαζόμενα καταλύματα και να ενσωματώνουν κριτήρια βιωσιμότητας στις συμβάσεις τους, τους καθιστά βασικούς φορείς διάχυσης βιώσιμων πρακτικών στον κλάδο.

Η επίδραση των τουριστικών διαμεσολαβητών έχει αναγνωριστεί και σε προηγούμενες μελέτες, όπου επισημαίνεται ότι οι μεγάλοι οργανισμοί λειτουργούν ως μηχανισμοί μετάδοσης προτύπων βιωσιμότητας σε μικρότερες επιχειρήσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ωστόσο, η κατακερματισμένη φύση του τουριστικού τομέα και η περιορισμένη οργανωσιακή ικανότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων συχνά δυσχεραίνουν την πλήρη συμμόρφωση με αυτές τις απαιτήσεις (Sigala, 2008). Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερα κρίσιμο για χώρες όπως η Ελλάδα, όπου κυριαρχούν μικρές και οικογενειακές επιχειρήσεις με περιορισμένους πόρους.

Αντίστοιχα, οι προμηθευτές ασκούν πιο έμμεση αλλά υπαρκτή επιρροή, κυρίως μέσω ζητημάτων φήμης, συνεργασιών και αλληλεξάρτησης εντός της αλυσίδας αξίας. Έρευνες σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις δείχνουν ότι ένα σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων αναγνωρίζει ότι η συνεργασία με «πράσινους» ή βιώσιμους προμηθευτές μπορεί να ενισχύσει την εικόνα και να μειώσει κινδύνους που σχετίζονται με τη φήμη, ενώ ταυτόχρονα οι ίδιοι οι προμηθευτές και επαγγελματικοί φορείς μπορούν να ασκήσουν πίεση για υιοθέτηση πιο υπεύθυνων πρακτικών (Artin, 2022). Η επιρροή αυτή, αν και λιγότερο άμεση σε σχέση με τους διαμεσολαβητές, συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός ευρύτερου περιβάλλοντος προσδοκιών βιωσιμότητας.

Πέρα από τον καταναγκαστικό τους ρόλο, οι διαμεσολαβητές και οι εταίροι της εφοδιαστικής αλυσίδας λειτουργούν και ως φορείς μεταφοράς γνώσης και υποστήριξης. Η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι οι ενδιάμεσοι οργανισμοί, τα δίκτυα συνεργασίας και οι θεσμικοί φορείς μπορούν να καλύψουν σημαντικά κενά σε τεχνογνωσία και πόρους που χαρακτηρίζουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, διευκολύνοντας την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών (Kundurpi et al., 2021; Klewitz et al., 2012). Μέσω της παροχής εργαλείων, κατευθυντήριων γραμμών και πρόσβασης σε βέλτιστες πρακτικές, οι μηχανισμοί αυτοί ενισχύουν την ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις βιωσιμότητας.

Παράλληλα, οι διαμεσολαβητές επηρεάζουν όχι μόνο την προσφορά αλλά και τη ζήτηση, διαμορφώνοντας τις προτιμήσεις και τη συμπεριφορά των τουριστών. Μέσω πρακτικών μάρκετινγκ, ψηφιακών πλατφορμών και επικοινωνιακών στρατηγικών, συμβάλλουν στην

προώθηση βιώσιμων επιλογών και ενισχύουν τη σημασία της βιωσιμότητας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων των ταξιδιωτών (Walsh & Dodds, 2022). Έτσι δημιουργείται ένας μηχανισμός έμμεσης πίεσης προς τις επιχειρήσεις, καθώς η ευθυγράμμιση με βιώσιμα πρότυπα καθίσταται προϋπόθεση ανταγωνιστικότητας.

Συνολικά, η πίεση από προμηθευτές και διαμεσολαβητές συνιστά έναν πολυδιάστατο μηχανισμό επιρροής, ο οποίος συνδυάζει στοιχεία καταναγκασμού, συνεργασίας και μάθησης. Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού, η ανταπόκριση στις απαιτήσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν αποτελεί μόνο προϋπόθεση πρόσβασης σε αγορές και δίκτυα διανομής, αλλά και ευκαιρία ενίσχυσης των οργανωσιακών τους ικανοτήτων και της μακροχρόνιας ανταγωνιστικότητάς τους. Ως εκ τούτου, η πίεση αυτή αναμένεται να λειτουργεί ως σημαντικός υποκινητής για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

### 3.2.4 Ανταγωνισμός

Η ανταγωνιστική δυναμική του τουριστικού κλάδου αποτελεί έναν σημαντικό εξωτερικό παράγοντα που επηρεάζει τη στρατηγική συμπεριφορά των επιχειρήσεων και, κατ' επέκταση, την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Οι επιχειρήσεις δεν λειτουργούν απομονωμένα, αλλά διαμορφώνουν τις στρατηγικές τους σε συνάρτηση με τις ενέργειες των ανταγωνιστών τους, επιδιώκοντας να διατηρήσουν ή να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά. Υπό το πρίσμα του ανταγωνισμού, η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών μπορεί να ερμηνευθεί όχι μόνο ως αποτέλεσμα εσωτερικών κινήτρων ή θεσμικών πιέσεων, αλλά και ως ανταγωνιστική αντίδραση.

Η σχετική βιβλιογραφία περί ανταγωνιστικής δυναμικής προσεγγίζει τον ανταγωνισμό μέσα από μια δυαδική οπτική, εστιάζοντας στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ επιχειρήσεων και στις ανταγωνιστικές ενέργειες και αντιδράσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους (Smith et al., 2005). Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο των Chen (1996) και Chen et al. (2021), οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται σε ενέργειες ανταγωνιστών όταν συντρέχουν τρεις βασικές προϋποθέσεις: επίγνωση (awareness) της ανταγωνιστικής ενέργειας, κίνητρο (motivation) για αντίδραση και ικανότητα (capability) υλοποίησης της αντίδρασης. Η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών εντάσσεται σε αυτή τη λογική, καθώς οι επιχειρήσεις παρακολουθούν τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους και, όταν αντιλαμβάνονται ότι η βιωσιμότητα συνδέεται με ανταγωνιστικά οφέλη, έχουν κίνητρο να προσαρμοστούν.

Ιδιαίτερη σημασία έχει και ο χρονισμός της ανταγωνιστικής αντίδρασης. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι οι επιχειρήσεις που αντιδρούν ταχύτερα σε στρατηγικές κινήσεις ανταγωνιστών

μπορούν να περιορίσουν το πλεονέκτημα του πρώτου κινούντος (first-mover advantage) και να διατηρήσουν συγκρίσιμη ανταγωνιστική θέση (Lee et al., 2000; Chen & Miller, 2012). Στο πλαίσιο αυτό, η μίμηση επιτυχημένων βιώσιμων πρακτικών— όπως η εφαρμογή ενεργειακά αποδοτικών τεχνολογιών, η απόκτηση πιστοποιήσεων ή η ενσωμάτωση πράσινων υπηρεσιών— αποτελεί συχνά στρατηγική επιλογή προσαρμογής.

Η σημασία της μιμητικής συμπεριφοράς ενισχύεται ιδιαίτερα σε κλάδους με υψηλό βαθμό ανταγωνισμού και έντονη ομοιογένεια προϊόντος, όπως ο τουρισμός. Σε τέτοια περιβάλλοντα, όπου οι επιχειρήσεις προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες, η διαφοροποίηση μέσω βιώσιμων πρακτικών μπορεί να αποτελέσει κρίσιμο παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όταν μια επιχείρηση υιοθετεί επιτυχώς πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης και αποκομίζει οφέλη —όπως βελτίωση φήμης, αύξηση ζήτησης ή ενίσχυση πιστότητας πελατών— οι ανταγωνιστές της έχουν αυξημένο κίνητρο να ακολουθήσουν, προκειμένου να μην υστερήσουν (Amoah et al., 2023).

Η εμπειρική βιβλιογραφία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιβεβαιώνει τον ρόλο του ανταγωνισμού ως κινητήριας δύναμης για την υιοθέτηση περιβαλλοντικών πρακτικών. Η μελέτη των Tyler et al. (2020) δείχνει ότι οι αντιλήψεις των διοικητικών στελεχών σχετικά με την πίεση από ανταγωνιστές επηρεάζουν άμεσα την υιοθέτηση περιβαλλοντικών πρακτικών, ιδιαίτερα σε κλάδους με έντονο ανταγωνισμό. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η ανταγωνιστική πίεση μπορεί να λειτουργήσει διττά: αφενός, ως απειλή που ωθεί τις επιχειρήσεις να αναζητήσουν τρόπους διαφοροποίησης και, αφετέρου, ως ευκαιρία αξιοποίησης βιώσιμων πρακτικών για τη δημιουργία αξίας.

Αντίστοιχα, η έρευνα των Rahman et al. (2025) καταδεικνύει ότι ο ανταγωνισμός στην αγορά αποτελεί σημαντικό παράγοντα που ενθαρρύνει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να υιοθετήσουν πρακτικές περιβαλλοντικής, κοινωνικής και εταιρικής διακυβέρνησης (ESG). Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πιο ανταγωνιστικά περιβάλλοντα είναι πιο πιθανό να επενδύσουν σε βιώσιμες πρακτικές, καθώς επιδιώκουν να ενισχύσουν την επίδοσή τους και να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους. Η υιοθέτηση αυτών των πρακτικών συνδέεται, μάλιστα, με βελτιωμένα επίπεδα βιωσιμότητας και συνολικής επίδοσης της επιχείρησης.

Στον τουριστικό τομέα, όπου η εμπειρία του πελάτη και η φήμη αποτελούν κρίσιμα στοιχεία ανταγωνιστικότητας, η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών συνδέεται άμεσα με την αντιλαμβανόμενη αξία και την ικανοποίηση των πελατών. Έρευνες δείχνουν ότι οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση και την πιστότητα των πελατών,

δημιουργώντας έτσι έμμεσες ανταγωνιστικές πιέσεις για τις επιχειρήσεις που δεν τις υιοθετούν (Merli, Preziosi, Acampora, & Ali, 2019; Chang et al., 2024). Σε αυτό το πλαίσιο, οι επιχειρήσεις που δεν προσαρμόζονται στις εξελίξεις κινδυνεύουν να χάσουν μερίδιο αγοράς, γεγονός που ενισχύει περαιτέρω τα κίνητρα υιοθέτησης.

Παράλληλα, η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η ανταγωνιστική πίεση συνδέεται με την έννοια της στρατηγικής διαφοροποίησης. Σε περιβάλλοντα όπου νέες μορφές ανταγωνισμού αναδύονται —όπως πλατφόρμες διαμοιρασμού τύπου Airbnb— οι επιχειρήσεις φιλοξενίας αναζητούν νέους τρόπους διαφοροποίησης, μεταξύ των οποίων και η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών (Aznar et al., 2016). Αν και η σχέση μεταξύ βιωσιμότητας και χρηματοοικονομικής επίδοσης δεν είναι πάντα γραμμική, η βιωσιμότητα μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο ενίσχυσης της εικόνας και της ελκυστικότητας της επιχείρησης.

Τέλος, η επίδραση του ανταγωνισμού δεν λειτουργεί απομονωμένα, αλλά σε συνδυασμό με άλλους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Η μελέτη των Muhammad Auwal et al. (2020) δείχνει ότι η εξωτερική πίεση, συμπεριλαμβανομένου του ανταγωνισμού, ενισχύει την υιοθέτηση επιχειρηματικών πρακτικών που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ιδιαίτερα όταν συνδυάζεται με στρατηγικό προσανατολισμό προς τη βιωσιμότητα. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται τη βιωσιμότητα ως στοιχείο στρατηγικής διαφοροποίησης είναι πιο πιθανό να ανταποκριθούν θετικά στις ανταγωνιστικές πιέσεις.

Συνολικά, ο ανταγωνισμός λειτουργεί ως σημαντικός μηχανισμός διάχυσης βιώσιμων πρακτικών στον τουριστικό κλάδο. Μέσω μιμητικών διαδικασιών, στρατηγικής προσαρμογής και επιδίωξης διαφοροποίησης, οι επιχειρήσεις υιοθετούν πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης προκειμένου να διατηρήσουν ή να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά. Ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε έντονα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, η βιωσιμότητα αναδεικνύεται σε κρίσιμο παράγοντα ανταγωνιστικότητας και μακροχρόνιας βιωσιμότητας.

### 3.2.5 Τοπική κοινότητα και προορισμός

Η τουριστική δραστηριότητα αναπτύσσεται πάντοτε εντός ενός συγκεκριμένου χωρικού και κοινωνικού πλαισίου, γεγονός που καθιστά το επίπεδο του προορισμού (destination level) κρίσιμο παράγοντα διαμόρφωσης της βιωσιμότητας. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις τουρισμού, και ιδιαίτερα οι επιχειρήσεις διαμονής, λειτουργούν σε στενή αλληλεπίδραση με τις τοπικές κοινωνίες και τα οικοσυστήματα, με αποτέλεσμα να επηρεάζονται άμεσα από τις πιέσεις που αναπτύσσονται σε επίπεδο προορισμού (Gössling & Reinhold, 2025).

Στην ελληνική πραγματικότητα, η πίεση αυτή καθίσταται ιδιαίτερα έντονη λόγω της υψηλής συγκέντρωσης τουριστικής δραστηριότητας σε συγκεκριμένους νησιωτικούς προορισμούς. Εμπειρικές μελέτες καταδεικνύουν ότι σε περιοχές υψηλής τουριστικής έντασης όπως η Μύκονος και η Σαντορίνη, η τουριστική ζήτηση υπερβαίνει συστηματικά τη φέρουσα ικανότητα των τοπικών συστημάτων, οδηγώντας σε σημαντική αύξηση της κατανάλωσης ενέργειας και νερού, της παραγωγής αποβλήτων και της πίεσης στις υποδομές (Katsoudas & Kaika, 2025; Vandarakis et al., 2023). Παράλληλα, δείκτες όπως οι επισκέπτες ανά κάτοικο και ανά επιφάνεια καταδεικνύουν έντονα φαινόμενα υπερτουρισμού (*overtourism*) σε περιοχές του Νοτίου Αιγαίου, γεγονός που δημιουργεί αυξανόμενες περιβαλλοντικές και κοινωνικές πιέσεις (Lagarias et al., 2023).

Οι πιέσεις αυτές δεν περιορίζονται στη φυσική διάσταση, αλλά επεκτείνονται και στο κοινωνικοπολιτισμικό επίπεδο. Η διεθνής βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι οι τοπικές κοινωνίες αποτελούν βασικό ενδιαφερόμενο μέρος στη βιώσιμη ανάπτυξη των προορισμών, καθώς οι αντιλήψεις τους για τα οφέλη και τις επιπτώσεις του τουρισμού επηρεάζουν άμεσα τη στήριξη ή την αντίστασή τους απέναντι στην τουριστική δραστηριότητα (López et al., 2018; Roxas et al., 2020). Η εμπλοκή της κοινότητας, η αντίληψη για την ποιότητα ζωής και η διατήρηση της τοπικής ταυτότητας αποτελούν κρίσιμες παραμέτρους που διαμορφώνουν τη βιωσιμότητα του προορισμού (Mathew & Sreejesh, 2017).

Ιδιαίτερα στις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις, η σχέση με την τοπική κοινότητα είναι ακόμη πιο άμεση. Οι επιχειρήσεις αυτές, λόγω της μικρής τους κλίμακας και της έντονης τοπικής ενσωμάτωσης, λειτουργούν συχνά ως «διαμεσολαβητές πολιτισμού» (*cultural brokers*), συμβάλλοντας στη διατήρηση και ανάδειξη της τοπικής κουλτούρας και των κοινωνικών πρακτικών (Maziliauske, 2024; Kastenholtz & Sparrer, 2009). Ταυτόχρονα, η στενή αυτή σχέση δημιουργεί και αυξημένες προσδοκίες από την πλευρά της κοινότητας για υπεύθυνη και βιώσιμη λειτουργία.

Η επίδραση των τοπικών κοινωνικών και πολιτισμικών κανόνων στη συμπεριφορά των επιχειρήσεων έχει αναδειχθεί και εμπειρικά. Στην περίπτωση μικρών τουριστικών επιχειρήσεων στην Κρήτη, οι κοινωνικοπολιτισμικές νόρμες και οι αντιλήψεις της τοπικής κοινωνίας επηρεάζουν άμεσα τις αποφάσεις των ιδιοκτητών σχετικά με την υιοθέτηση ή μη βιώσιμων πρακτικών (Kornilaki & Font, 2019). Αν και η στενή σύνδεση της επιχείρησης με την τοπική κοινότητα μπορεί να ενισχύει την περιβαλλοντική ευαισθησία και τη σχέση με τον τόπο, δεν οδηγεί πάντοτε σε αντίστοιχη ανάληψη ευθύνης ή σε συστηματική εφαρμογή

πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει την πολυπλοκότητα της σχέσης μεταξύ στάσεων, αντιλήψεων και πραγματικής επιχειρησιακής πρακτικής.

Παράλληλα, η έντονη περιβαλλοντική επιβάρυνση σε πολλούς ελληνικούς προορισμούς ενισχύει την ανάγκη για μετάβαση προς πιο βιώσιμα μοντέλα διαχείρισης. Μελέτες σε νησιωτικούς προορισμούς καταδεικνύουν ότι η εποχική συγκέντρωση της τουριστικής δραστηριότητας οδηγεί σε σημαντική αύξηση της κατανάλωσης νερού και της παραγωγής αποβλήτων, εντείνοντας τις πιέσεις στους φυσικούς πόρους και τις αντιθέσεις μεταξύ οικονομικής ανάπτυξης και περιβαλλοντικής προστασίας (Ntalakos et al., 2025). Υπό αυτές τις συνθήκες, η βιωσιμότητα δεν αποτελεί απλώς στρατηγική επιλογή, αλλά αναγκαιότητα για τη διατήρηση της ελκυστικότητας και της λειτουργικότητας των προορισμών.

Επιπλέον, η σύγχρονη βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι οι πιέσεις σε επίπεδο προορισμού λειτουργούν ως σημαντικός μηχανισμός ενεργοποίησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων προς τη βιωσιμότητα. Οι πιέσεις αυτές προέρχονται τόσο από την τοπική κοινότητα όσο και από θεσμικούς φορείς διαχείρισης προορισμών (destination management organizations), οι οποίοι επιδιώκουν την προστασία των πόρων και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας του προορισμού (Gössling & Reinhold, 2025). Η ενίσχυση της περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευαισθητοποίησης σε τοπικό επίπεδο δημιουργεί ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται να ευθυγραμμίσουν τη λειτουργία τους με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης.

Συνολικά, η πίεση από την τοπική κοινότητα και το επίπεδο του προορισμού συνιστά έναν πολυδιάστατο παράγοντα που επηρεάζει τη συμπεριφορά των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι περιβαλλοντικές πιέσεις, οι κοινωνικές προσδοκίες και οι θεσμικές παρεμβάσεις συνδυάζονται, δημιουργώντας ένα περιβάλλον στο οποίο η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών δεν αποτελεί μόνο επιλογή στρατηγικής διαφοροποίησης, αλλά και προϋπόθεση για τη μακροχρόνια βιωσιμότητα τόσο των επιχειρήσεων όσο και των ίδιων των προορισμών.

### 3.2.6 Σύνθεση εξωτερικών παραγόντων και μηχανισμών πίεσης προς τη βιώσιμη ανάπτυξη

Η ανάλυση που προηγήθηκε κατέδειξε ότι η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τουριστικών καταλυμάτων δεν αποτελεί αποτέλεσμα ενός μεμονωμένου παράγοντα, αλλά προϊόν της αλληλεπίδρασης πολλαπλών εξωτερικών πιέσεων που αναπτύσσονται σε διαφορετικά επίπεδα. Οι πιέσεις αυτές εκτείνονται από το

θεσμικό πλαίσιο και τη λειτουργία της αγοράς έως το επίπεδο του προορισμού και της τοπικής κοινωνίας, διαμορφώνοντας ένα σύνθετο περιβάλλον στο οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμόσουν τη στρατηγική και τις λειτουργικές τους πρακτικές.

Συνολικά, οι εξωτερικοί παράγοντες πίεσης μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες: ρυθμιστικές πιέσεις (regulatory), πιέσεις της αγοράς (market-based) και πιέσεις που συνδέονται με τον προορισμό (destination-based). Οι κατηγορίες αυτές δεν λειτουργούν ανεξάρτητα, αλλά αλληλεπιδρούν δυναμικά, δημιουργώντας ένα πολυεπίπεδο σύστημα επιρροών που ενισχύει τη μετάβαση προς τη βιωσιμότητα. Η συνδυαστική δράση τους οδηγεί στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος στο οποίο η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης αποτελεί τόσο απάντηση σε εξωτερικές απαιτήσεις όσο και στρατηγική επιλογή ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας.

Για τη συνοπτική αποτύπωση των ανωτέρω, ο Πίνακας 3.2 παρουσιάζει τους βασικούς εξωτερικούς παράγοντες, τους μηχανισμούς μέσω των οποίων ασκούν επιρροή και τις κύριες επιπτώσεις τους στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τουριστικών καταλυμάτων. Η σύνθεση αυτή συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος ως πολυδιάστατου συστήματος πιέσεων, το οποίο λειτουργεί ως βασικός υποκινητής για την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στον τουριστικό τομέα.

**Πίνακας 3.2:** Εξωτερικοί παράγοντες πίεσης, μηχανισμοί επίδρασης και επιπτώσεις στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τουριστικών καταλυμάτων

| Παράγοντας πίεσης                            | Κύριοι μηχανισμοί επίδρασης                                                           | Επίδραση στις ΜμΕ                                                                                             | Ενδεικτικές πηγές                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Κανονιστικό πλαίσιο (ΕΕ &amp; Ελλάδα)</b> | Νομοθετικές υποχρεώσεις, κανονιστική συμμόρφωση, reporting (ESG), πρότυπα (ISO, EMAS) | Υποχρεωτική υιοθέτηση πρακτικών (ενέργεια, απόβλητα), αύξηση κόστους συμμόρφωσης αλλά και ώθηση σε καινοτομία | <i>European Commission (2020c, 2021c), European Parliament and Council (2018, 2022, 2023, 2024c), Pouikli (2016), Braun (2025), Ouyang et al. (2019)</i> |
| <b>Πελάτες / Τουρίστες</b>                   | Προτιμήσεις αγοράς, περιβαλλοντική ευαισθησία                                         | Αύξηση ζήτησης για βιώσιμα καταλύματα, ενίσχυση φήμης, διαφοροποίηση υπηρεσιών                                | <i>Merli, Preziosi, Acampora, &amp; Ali (2019), Prud'homme &amp; Raymond (2013), Gupta et al. (2023), Clark et al.</i>                                   |

|                                                          |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                          |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                         | (2023), Tamuliene et al.<br>(2024), Chang et al.<br>(2024)                                                                                                                         |
| <b>Προμηθευτές &amp; Διαμεσολαβητές</b>                  | Συμβατικοί όροι, πρότυπα βιωσιμότητας, απαιτήσεις συνεργασίας, πρόσβαση σε αγορές, μεταφορά γνώσης και τεχνογνωσίας, επιρροή στη ζήτηση μέσω marketing | Υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στην εφοδιαστική αλυσίδα, συμμόρφωση με standards, ενίσχυση οργανωσιακών ικανοτήτων και ανταγωνιστικότητας | A Iqbal et al. (2025), Sawang et al. (2024), Hamza & Rego (2025), Sigala (2008), Artin (2022), Walsh & Dodds (2022), Klewitz et al. (2012), Kundurpi et al. (2021), Budeanu (2009) |
| <b>Ανταγωνισμός</b>                                      | Μίμηση πρακτικών, στρατηγική αντίδραση, διαφοροποίηση                                                                                                  | Υιοθέτηση βιωσιμότητας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μέσο διατήρησης μεριδίου αγοράς                                                 | Chen (1996), Chen & Miller (2012), Tyler et al. (2020), Rahman et al. (2025), Amoah et al. (2023)                                                                                  |
| <b>Τοπική κοινότητα &amp; προορισμός</b>                 | Κοινωνικές νόρμες, φέρουσα ικανότητα, συμμετοχή κοινότητας, πίεση για ποιότητα ζωής                                                                    | Υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών για διατήρηση κοινωνικής αποδοχής και βιωσιμότητας προορισμού                                              | López et al. (2018), Mathew & Sreejesh (2017), Kornilaki & Font (2019), Maziliauske (2024), Gössling & Reinhold (2025)                                                             |
| <b>Χωρικές και περιβαλλοντικές πιέσεις (overtourism)</b> | Υπερφόρτωση υποδομών, περιβαλλοντική υποβάθμιση, εξάντληση πόρων                                                                                       | Ανάγκη για αποδοτικότερη διαχείριση πόρων και βιώσιμα μοντέλα λειτουργίας                                                               | Vandarakis et al. (2023), Katsoudas & Kaika (2025), Lagarias et al. (2023)                                                                                                         |

Παρά την καθοριστική σημασία των εξωτερικών πιέσεων, η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από το εξωτερικό περιβάλλον. Η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η ίδια εξωτερική πίεση δεν οδηγεί απαραίτητα σε ομοιόμορφες αντιδράσεις μεταξύ των επιχειρήσεων, καθώς η απόκριση διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με τα εσωτερικά χαρακτηριστικά κάθε οργανισμού (Bansal, 2005; Barney, 1991). Με άλλα λόγια, οι εξωτερικοί παράγοντες λειτουργούν ως ερεθίσματα, αλλά η τελική υιοθέτηση ή μη βιώσιμων πρακτικών καθορίζεται από τις εσωτερικές ικανότητες, τους πόρους και τον στρατηγικό προσανατολισμό των επιχειρήσεων.

Ιδιαίτερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού, οι περιορισμένοι χρηματοοικονομικοί, ανθρώπινοι και τεχνολογικοί πόροι, σε συνδυασμό με τον κεντρικό ρόλο

του ιδιοκτήτη-διαχειριστή, επηρεάζουν καθοριστικά την ικανότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της βιώσιμης μετάβασης (Garay & Font, 2012; Iqbal et al., 2025). Παράλληλα, οι αξίες και οι στάσεις της διοίκησης, το επίπεδο γνώσης και εκπαίδευσης, καθώς και οι οργανωσιακές ικανότητες και διαδικασίες, διαμορφώνουν την εσωτερική ετοιμότητα της επιχείρησης να σχεδιάσει, να υιοθετήσει και να ενσωματώσει πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης στην καθημερινή της λειτουργία (Kornilaki & Font, 2019; Cabral & Jabbour, 2020).

Η ανωτέρω διαπίστωση υποδεικνύει ότι, ενώ το εξωτερικό περιβάλλον δημιουργεί το πλαίσιο και τα κίνητρα για τη μετάβαση προς τη βιωσιμότητα, η πραγματική υλοποίηση αυτής της μετάβασης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Συνεπώς, για την ολοκληρωμένη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών από τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις διαμονής, καθίσταται αναγκαία η συστηματική διερεύνηση των εσωτερικών προσδιοριστικών παραγόντων.

Για τον σκοπό αυτό, η παρούσα έρευνα προχωρά στη χαρτογράφηση των εσωτερικών παραγόντων μέσω συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης, ακολουθώντας τη μεθοδολογία PRISMA. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει την αντικειμενική και διαφανή ταυτοποίηση των βασικών μεταβλητών που έχουν αναδειχθεί στη διεθνή βιβλιογραφία ως κρίσιμες για την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών σε μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις.

Η ανάλυση των εξωτερικών παραγόντων δείχνει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής λειτουργούν υπό την επίδραση πολλαπλών πιέσεων, οι οποίες προέρχονται από το ρυθμιστικό πλαίσιο, τους πελάτες, τους τουριστικούς διαμεσολαβητές, τους προμηθευτές, τον ανταγωνισμό, την τοπική κοινότητα και τον προορισμό. Οι πιέσεις αυτές μπορούν να δημιουργήσουν κίνητρα για την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, αλλά δεν εξηγούν από μόνες τους γιατί οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται με διαφορετική ένταση και διαφορετικό τρόπο. Η διαφοροποίηση αυτή συνδέεται με τα εσωτερικά χαρακτηριστικά, τους πόρους, τις ικανότητες και την οργανωσιακή ετοιμότητα κάθε επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, η επόμενη ενότητα εξετάζει τους εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών.

### 3.3 Εσωτερικοί παράγοντες

Η προηγούμενη ενότητα ανέδειξε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής λειτουργούν υπό την επίδραση ενός πολυεπίδεδου συστήματος εξωτερικών πιέσεων, το οποίο περιλαμβάνει θεσμικούς, αγοραστικούς και χωρικοκοινωνικούς μηχανισμούς επιρροής. Ωστόσο, η ύπαρξη εξωτερικών κινήτρων ή πιέσεων δεν οδηγεί αυτόματα στην υιοθέτηση

βιώσιμων πρακτικών. Η ανταπόκριση των επιχειρήσεων διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με τα εσωτερικά χαρακτηριστικά, τους διαθέσιμους πόρους, τις οργανωσιακές ικανότητες, τις αντιλήψεις της διοίκησης και τη δυνατότητα ενσωμάτωσης των πρακτικών αυτών στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης (Bansal, 2005; Barney, 1991).

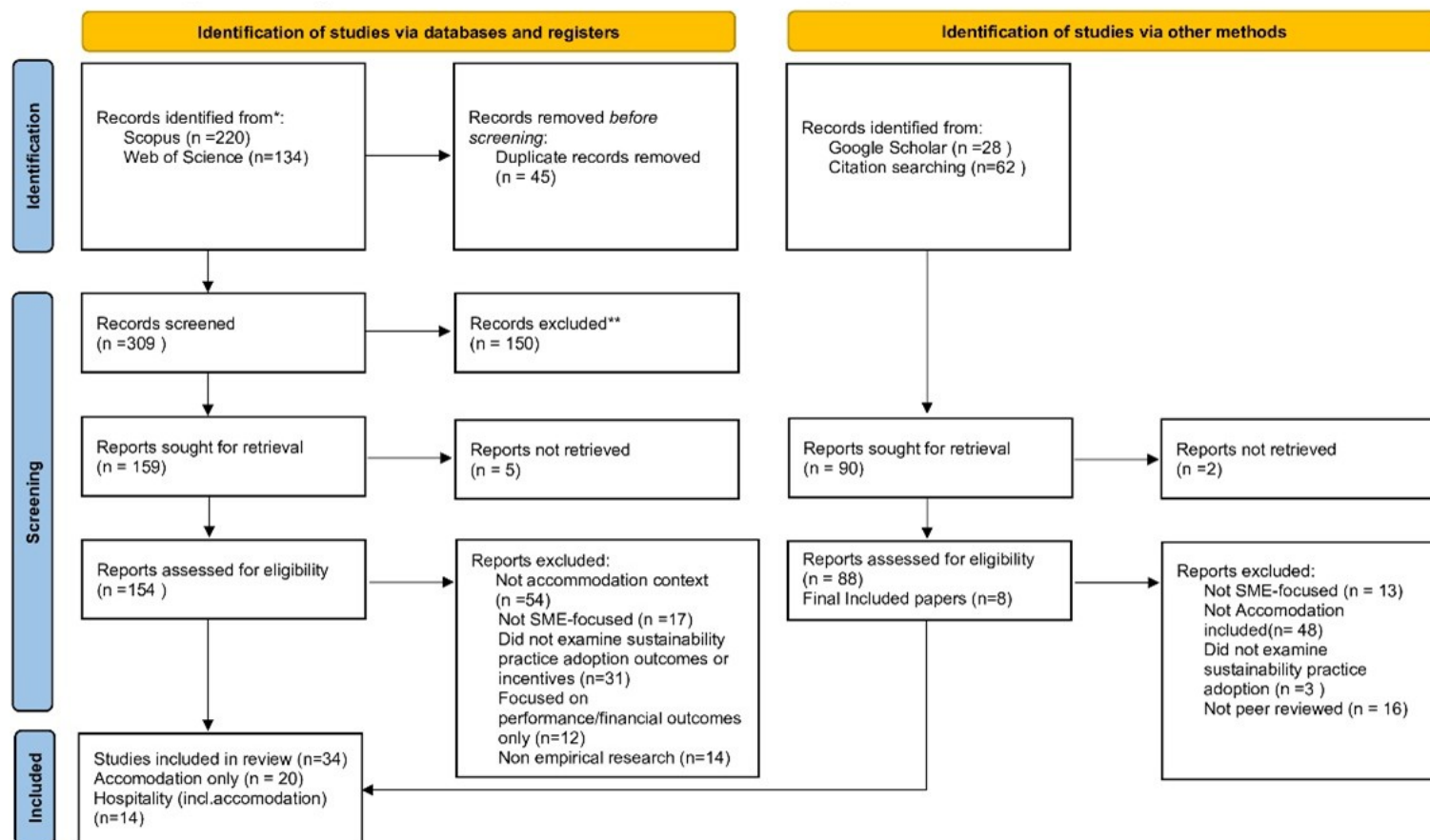
Για τη συστηματική διερεύνηση των εσωτερικών αυτών προσδιοριστικών παραγόντων πραγματοποιήθηκε χαρτογραφική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας (*scoping review*), σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του PRISMA-ScR, οι οποίες παρέχουν ένα διαφανές πλαίσιο για την αναγνώριση, επιλογή και παρουσίαση των μελετών που συμπεριλαμβάνονται σε χαρτογραφικές ανασκοπήσεις (Tricco et al., 2018). Η προσέγγιση αυτή επέτρεψε την αποτύπωση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας, την αναγνώριση επαναλαμβανόμενων θεματικών κατηγοριών και τη σύνθεση των βασικών εσωτερικών παραγόντων που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής και, όπου κρίθηκε συναφές, σε ευρύτερες επιχειρήσεις τουρισμού και φιλοξενίας. Η χαρτογραφική ανασκόπηση δεν χρησιμοποιήθηκε ως ανεξάρτητο εμπειρικό στάδιο της διατριβής, αλλά ως συστηματική βιβλιογραφική βάση για την αναγνώριση, ομαδοποίηση και θεωρητική τεκμηρίωση των εσωτερικών παραγόντων που εξετάζονται στο ερευνητικό μοντέλο.

Η αναζήτηση πραγματοποιήθηκε στις βάσεις Scopus και Web of Science και συμπληρώθηκε με αναζητήσεις στο Google Scholar, καθώς και με αναζήτηση προς τα πίσω και προς τα εμπρός στις βιβλιογραφικές αναφορές των σχετικών άρθρων. Η στρατηγική αναζήτησης οργανώθηκε γύρω από τρεις βασικές εννοιολογικές ομάδες: μικρομεσαίες επιχειρήσεις, πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης και εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες. Για την εξασφάλιση της συνάφειας με το αντικείμενο της διατριβής, οι όροι αναζήτησης συνδυάστηκαν με λέξεις-κλειδιά που αφορούσαν τον τουρισμό, τη φιλοξενία, τα ξενοδοχεία και τα καταλύματα.

Τα κριτήρια ένταξης βασίστηκαν στο πλαίσιο PCC, δηλαδή στον πληθυσμό, την έννοια και το πλαίσιο της ανασκόπησης. Ως πληθυσμός ορίστηκαν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της διαμονής και της ευρύτερης φιλοξενίας. Ως κεντρική έννοια ορίστηκαν οι εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση ή εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών, όπως η διοικητική δέσμευση, οι διαθέσιμοι πόροι, οι γνώσεις και δεξιότητες, η τεχνολογική και οργανωσιακή ικανότητα, η κουλτούρα και η συμμετοχή των εργαζομένων. Ως πλαίσιο ορίστηκαν οι τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως γεωγραφικής περιοχής.

Στην ανασκόπηση συμπεριλήφθηκαν δημοσιευμένα άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά, γραμμένα στην αγγλική γλώσσα, τα οποία δημοσιεύθηκαν από τον Ιανουάριο του 2015 έως τον Απρίλιο του 2026. Συμπεριλήφθηκαν ποσοτικές, ποιοτικές και μικτές μελέτες, εφόσον εξέταζαν την υιοθέτηση ή εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις τουρισμού, διαμονής ή φιλοξενίας και αναφέρονταν σε εσωτερικούς παράγοντες που λειτουργούν ως οδηγοί ή εμπόδια. Αντίθετα, αποκλείστηκαν μελέτες που επικεντρώνονταν αποκλειστικά σε μεγάλες επιχειρήσεις, σε μη τουριστικά περιβάλλοντα, σε εξωτερικούς παράγοντες χωρίς αναφορά σε εσωτερικές οργανωσιακές διαστάσεις ή σε ζητήματα βιώσιμης επικοινωνίας, αναφορών και marketing χωρίς σύνδεση με την πραγματική υιοθέτηση πρακτικών.

Η διαδικασία επιλογής των μελετών ακολούθησε τα στάδια αναγνώρισης, διαλογής και αξιολόγησης επιλεξιμότητας. Η αρχική αναζήτηση στις βάσεις Scopus και Web of Science απέδωσε 354 εγγραφές. Μετά την αφαίρεση 45 διπλότυπων, 309 εγγραφές υποβλήθηκαν σε έλεγχο τίτλου και περίληψης. Από αυτές, 159 μελέτες αναζητήθηκαν σε πλήρες κείμενο και 154 αξιολογήθηκαν ως προς την επιλεξιμότητά τους. Μετά την εφαρμογή των κριτηρίων ένταξης και αποκλεισμού, 26 μελέτες από τις βάσεις δεδομένων συμπεριλήφθηκαν στην ανασκόπηση. Επιπλέον, μέσω συμπληρωματικών αναζητήσεων στο Google Scholar και μέσω αναζήτησης στις βιβλιογραφικές αναφορές εντοπίστηκαν 8 ακόμη κατάλληλες μελέτες. Συνολικά, το τελικό σώμα της ανασκόπησης περιλάμβανε 34 εμπειρικές μελέτες. Από αυτές, 20 επικεντρώνονταν ειδικά σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής, ενώ 14 αφορούσαν ευρύτερα δείγματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων τουρισμού και φιλοξενίας που περιλάμβαναν και επιχειρήσεις διαμονής. Η διαδικασία επιλογής των μελετών αποτυπώνεται στο Σχήμα 3.1, το οποίο δημιουργήθηκε με βάση τα στάδια της χαρτογραφικής ανασκόπησης και σύμφωνα με τις κατευθύνσεις PRISMA-ScR.



Σχήμα 3.1: Διάγραμμα ροής PRISMA-ScR για τη διαδικασία επιλογής των μελετών

Πηγή: Ιδία επεξεργασία της συγγραφέως βάσει των κατευθύνσεων PRISMA-ScR

Σημείωση: Το διάγραμμα αποτυπώνει τη διαδικασία αναγνώρισης, διαλογής, αξιολόγησης επιλεξιμότητας και τελικής ένταξης των μελετών στη συστηματική χαρτογραφική ανασκόπηση.

Οι μελέτες που συμπεριλήφθηκαν στην ανασκόπηση ταξινομήθηκαν σε δύο βασικές ομάδες. Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει έρευνες που εστιάζουν ειδικά σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής, όπως ξενοδοχεία, ξενώνες, bed-and-breakfasts και άλλες μορφές καταλυμάτων. Η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει έρευνες που εξετάζουν ευρύτερα μικρομεσαίες επιχειρήσεις τουρισμού και φιλοξενίας, στις οποίες οι επιχειρήσεις διαμονής αποτελούν μέρος του δείγματος. Οι αναλυτικοί πίνακες των μελετών που συμπεριλήφθηκαν στην ανασκόπηση παρουσιάζονται στο Παράρτημα Α. Η επιλογή αυτή διατηρεί τη ροή του κύριου κειμένου, ενώ παρέχεται πλήρης τεκμηρίωση της επιλογής και ταξινόμησης των πηγών.

Το τελικό σώμα της βιβλιογραφίας παρουσίαζε σημαντική μεθοδολογική και γεωγραφική ποικιλία. Περιλάμβανε ποσοτικές έρευνες με ερωτηματολόγια, ποιοτικές έρευνες με συνεντεύξεις και μελέτες περίπτωσης, καθώς και μικτές μεθοδολογικές προσεγγίσεις. Ως προς τη γεωγραφική τους κατανομή, οι έρευνες που συμπεριλήφθηκαν στην ανασκόπηση καλύπτουν διαφορετικά ερευνητικά περιβάλλοντα, περιλαμβάνοντας χώρες της Ευρώπης, της Ασίας, της Αφρικής, της Λατινικής Αμερικής και της Ωκεανίας, καθώς και διακρατικές μελέτες. Η γεωγραφική αυτή διασπορά δείχνει ότι η βιωσιμότητα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής έχει εξελιχθεί σε διεθνές ερευνητικό ζήτημα. Παρά τη γεωγραφική και μεθοδολογική ποικιλία, οι μελέτες συγκλίνουν στο ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής αντιμετωπίζουν κοινές εσωτερικές προκλήσεις, οι οποίες συνδέονται με περιορισμένους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, κενά γνώσης και δεξιοτήτων, περιορισμένη οργανωσιακή ικανότητα, εξάρτηση από τον ιδιοκτήτη ή διαχειριστή και δυσκολία μετάβασης από τη θετική στάση στην πραγματική εφαρμογή πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

Η θεματική σύνθεση των 34 μελετών ανέδειξε οκτώ επαναλαμβανόμενες θεματικές κατηγορίες που εξηγούν την εσωτερική ετοιμότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων τουρισμού και φιλοξενίας να υιοθετήσουν πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης. Οι κατηγορίες αυτές αφορούν: α) την ετοιμότητα του ιδιοκτήτη/διαχειριστή και τον συμπεριφορικό προσανατολισμό, β) την αντίληψη επιχειρηματικής αξίας και αξιοποίησης οφελών, γ) τη γνώση, το ανθρώπινο κεφάλαιο και την οργανωσιακή μάθηση, δ) τους περιορισμούς πόρων και λειτουργικής ικανότητας, ε) τις οργανωσιακές ικανότητες και την καινοτομική ετοιμότητα, στ) τη σχεσιακή και χωρικοκοινωνική ενσωμάτωση, ζ) το χάσμα πρόθεσης–εφαρμογής και η) τον προδραστικό ή αντιδραστικό προσανατολισμό της επιχείρησης.

**Πίνακας 3.3:** Θεματική σύνθεση εσωτερικών παραγόντων υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών

| Θεματική διάσταση που αναδείχθηκε από την ανασκόπηση                | Σύνθεση ευρημάτων                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ετοιμότητα ιδιοκτήτη/διαχειριστή και συμπεριφορικός προσανατολισμός | Η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών επηρεάζεται από τις αξίες, την ηθική στάση, την περιβαλλοντική ευαισθησία, την αυτο-αποτελεσματικότητα, τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και τη δέσμευση του ιδιοκτήτη/διαχειριστή. |
| Αντίληψη επιχειρηματικής αξίας και αξιοποίηση οφελών                | Η υιοθέτηση συνδέεται με την αντίληψη ότι η βιωσιμότητα μπορεί να δημιουργήσει αξία μέσω εξοικονόμησης κόστους, αποδοτικότητας, φήμης, ανταγωνιστικότητας και σχέσεων με πελάτες/ενδιαφερόμενα μέρη.               |
| Γνώση, ανθρώπινο κεφάλαιο και οργανωσιακή μάθηση                    | Η εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών εξαρτάται από γνώσεις, δεξιότητες, κατάρτιση, περιβαλλοντική επίγνωση, οργανωσιακή μάθηση και ικανότητα μετατροπής της γνώσης σε πράξη.                                              |
| Περιορισμοί πόρων και λειτουργικής ικανότητας                       | Οι οικονομικοί περιορισμοί, η έλλειψη χρόνου, οι ελλείψεις προσωπικού, το κόστος επένδυσης και οι λειτουργικές πιέσεις περιορίζουν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών.                                               |
| Οργανωσιακές ικανότητες και καινοτομική ετοιμότητα                  | Η υιοθέτηση εξαρτάται από την ικανότητα της επιχείρησης να μετατρέπει τις προθέσεις βιωσιμότητας σε οργανωμένες διαδικασίες, καινοτόμες λύσεις, τεχνολογική ετοιμότητα και εσωτερικό συντονισμό.                   |
| Σχεσιακή και χωρικοκοινωνική ενσωμάτωση                             | Η υιοθέτηση συνδέεται με τις σχέσεις της επιχείρησης με ενδιαφερόμενα μέρη, τοπικά δίκτυα, συνεργασίες, κοινότητα και τον βαθμό ενσωμάτωσης στον τόπο.                                                             |
| Χάσμα πρόθεσης-εφαρμογής                                            | Οι θετικές στάσεις απέναντι στη βιωσιμότητα δεν μετατρέπονται πάντα σε πράξη, λόγω περιορισμένων πόρων, χαμηλής αυτο-αποτελεσματικότητας, αδύναμου ελέγχου εφαρμογής και ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων.            |
| Προδραστικός έναντι αντιδραστικού προσανατολισμού                   | Οι επιχειρήσεις διαφοροποιούνται ως προς το αν υιοθετούν τη βιωσιμότητα στρατηγικά και προδραστικά ή αντιδραστικά, κυρίως λόγω συμμόρφωσης, κόστους ή εξωτερικών πιέσεων.                                          |

Οι οκτώ θεματικές κατηγορίες που παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.3 δεν αποτελούν ανεξάρτητες μεταβλητές με την αυστηρή στατιστική έννοια, αλλά αλληλένδετες διαστάσεις που προέκυψαν από τη θεματική σύνθεση της βιβλιογραφίας. Για τον λόγο αυτό, στο επόμενο στάδιο ομαδοποιήθηκαν σε ένα ευρύτερο συνθετικό πλαίσιο εσωτερικής ετοιμότητας, το οποίο αποτυπώνει τους βασικούς μηχανισμούς μέσω των οποίων οι εσωτερικοί παράγοντες μπορούν να διευκολύνουν ή να περιορίσουν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών.

Με βάση αυτή τη σύνθεση, η ετοιμότητα του ιδιοκτήτη/διαχειριστή, η αντίληψη επιχειρηματικής αξίας και ο προδραστικός ή αντιδραστικός προσανατολισμός συνδέονται κυρίως με τη συμπεριφορική και στρατηγική διάσταση της εσωτερικής ετοιμότητας. Η γνώση, το ανθρώπινο κεφάλαιο, η οργανωσιακή μάθηση και η καινοτομική ετοιμότητα συνδέονται με τις οργανωσιακές ικανότητες της επιχείρησης. Οι περιορισμοί πόρων και λειτουργικής ικανότητας αποτυπώνουν την υλική και λειτουργική βάση που επιτρέπει ή εμποδίζει την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών. Τέλος, το χάσμα πρόθεσης–εφαρμογής και η σχεσιακή ή χωρικοκοινωνική ενσωμάτωση αναδεικνύουν ότι η υιοθέτηση της βιωσιμότητας δεν εξαρτάται μόνο από προθέσεις ή πόρους, αλλά και από τον βαθμό στον οποίο οι πρακτικές ενσωματώνονται στις καθημερινές λειτουργίες, στις σχέσεις και στις ρουτίνες της επιχείρησης.

Με βάση τη θεματική σύνθεση των μελετών που συμπεριλήφθηκαν στη χαρτογραφική ανασκόπηση, διαμορφώθηκε το συνθετικό πλαίσιο εσωτερικής ετοιμότητας που παρουσιάζεται στο Σχήμα 3.2. Το πλαίσιο αποτυπώνει τους βασικούς εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες που αναδείχθηκαν από την ανάλυση της βιβλιογραφίας ως κρίσιμοι για την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τουρισμού και φιλοξενίας.



**Σχήμα 3.2:** Συνθετικό πλαίσιο εσωτερικής ετοιμότητας για την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τουρισμού και φιλοξενίας

*Πηγή:* Ιδία σύνθεση της συγγραφέως, βάσει της θεματικής ανάλυσης των μελετών που συμπεριλήφθηκαν στη χαρτογραφική ανασκόπηση.

Το συνθετικό πλαίσιο αποτυπώνει τη συνολική θεωρητική εικόνα που προέκυψε από τη χαρτογραφική ανασκόπηση. Ωστόσο, το εμπειρικό μοντέλο της παρούσας διατριβής δεν επιδιώκει να ελέγξει εξαντλητικά όλες τις επιμέρους διαστάσεις του πλαισίου. Για τις ανάγκες της ποσοτικής έρευνας, οι διαστάσεις αυτές εξειδικεύθηκαν σε πέντε μετρήσιμους εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες, οι οποίοι αναδείχθηκαν συστηματικά στη βιβλιογραφία και μπορούσαν να αποτυπωθούν με σαφείς κλίμακες στο ερωτηματολόγιο:

1. Στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση,
2. Διαθεσιμότητα πόρων,
3. Γνώσεις και ικανότητα εφαρμογής,
4. Τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός,
5. Συμμετοχή εργαζομένων.

Στις υποενότητες που ακολουθούν αναλύονται οι πέντε αυτοί παράγοντες, με έμφαση στον τρόπο με τον οποίο συνδέονται με την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής.

#### 3.3.1 Στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση

Η στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση των αρχών βιώσιμης ανάπτυξης από τη διοίκηση αποτελεί έναν από τους βασικούς εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση αντίστοιχων πρακτικών στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής. Στις επιχειρήσεις αυτές, η διοικητική λειτουργία είναι συχνά προσωποκεντρική και η λήψη αποφάσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ιδιοκτήτη ή τον διαχειριστή της επιχείρησης. Επομένως, οι αντιλήψεις, οι αξίες, οι προτεραιότητες και ο στρατηγικός προσανατολισμός της διοίκησης μπορούν να επηρεάσουν άμεσα το αν η βιωσιμότητα θα ενσωματωθεί στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης ή θα παραμείνει σε επίπεδο γενικής πρόθεσης.

Η σημασία του ιδιοκτήτη/διαχειριστή αναδεικνύεται συστηματικά στη βιβλιογραφία για τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις. Οι Font et al. (2016), εξετάζοντας μικρές τουριστικές επιχειρήσεις σε ευρωπαϊκές προστατευόμενες περιοχές, δείχνουν ότι τα κίνητρα για την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών δεν είναι αποκλειστικά οικονομικά, αλλά συνδέονται και με προσωπικές αξίες, περιβαλλοντικές πεποιθήσεις και την επιθυμία των ιδιοκτητών να λειτουργούν με τρόπο συμβατό με τις αντιλήψεις τους για την κοινωνία και το περιβάλλον. Αντίστοιχα, οι Bagur-Femenias et al. (2016), σε μελέτη μικρών ξενοδοχείων, υπογραμμίζουν ότι η υιοθέτηση περιβαλλοντικών πρακτικών συνδέεται με τη δέσμευση της διοίκησης, την

αντίληψη των ωφελειών και την προθυμία ενσωμάτωσης της περιβαλλοντικής διαχείρισης στη λειτουργία της επιχείρησης.

Η στρατηγική δέσμευση δεν αφορά μόνο τη θετική στάση απέναντι στη βιωσιμότητα, αλλά και την ικανότητα της διοίκησης να τη μετατρέπει σε προτεραιότητα. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής, όπου οι πόροι είναι συχνά περιορισμένοι, η διοίκηση καλείται να αποφασίσει ποιες δράσεις θα υλοποιηθούν, πόσος χρόνος και ποιοι πόροι θα διατεθούν και κατά πόσο οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης θα ενταχθούν στον επιχειρησιακό σχεδιασμό. Οι Khodaviren και Dhar-Bhattacharjee (2024), σε μελέτη μικρών ξενοδοχείων, δείχνουν ότι οι αντιλήψεις των ιδιοκτητών/διαχειριστών για την εταιρική κοινωνική ευθύνη επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν σχετικές πρακτικές. Παρόμοια, οι Calisto et al. (2021) αναδεικνύουν ότι στις μικρότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι περιβαλλοντικές στρατηγικές συνδέονται συχνά με τις προτεραιότητες της διοίκησης, την αντίληψη του κόστους και την επιθυμία διαφοροποίησης.

Η διοικητική δέσμευση συνδέεται επίσης με τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τα οφέλη της βιωσιμότητας. Σε αρκετές μελέτες, η βιωσιμότητα δεν εμφανίζεται μόνο ως ηθική ή περιβαλλοντική επιλογή, αλλά και ως μέσο βελτίωσης της φήμης, ενίσχυσης της σχέσης με τους πελάτες, διαφοροποίησης και εξοικονόμησης κόστους. Οι Khatter et al. (2021) αναδεικνύουν ότι η περιβαλλοντική δέσμευση των ξενοδοχείων συνδέεται με αντιλαμβανόμενα οφέλη, όπως η βελτίωση της φήμης, η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης και η ανταπόκριση στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Σε παρόμοια κατεύθυνση, οι Hamzah et al. (2025), εξετάζοντας μικρομεσαία ξενοδοχεία στη Μαλαισία, δείχνουν ότι η υιοθέτηση συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης συνδέεται με χαρακτηριστικά της διοίκησης και με τα αντιλαμβανόμενα οφέλη της περιβαλλοντικής διαχείρισης. Το αποτέλεσμα αυτό ενισχύει την άποψη ότι η στρατηγική δέσμευση της διοίκησης λειτουργεί ως εσωτερικός μηχανισμός που μετατρέπει τις εξωτερικές απαιτήσεις βιωσιμότητας σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές αποφάσεις.

Ιδιαίτερη σημασία έχει και η μακροπρόθεσμη οπτική της διοίκησης. Οι Memili et al. (2018), εξετάζοντας οικογενειακές τουριστικές επιχειρήσεις, δείχνουν ότι ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός μπορεί να ενισχύσει τη βιώσιμη συμπεριφορά, καθώς οι αποφάσεις λαμβάνονται με γνώμονα τη συνέχεια της επιχείρησης και τη διατήρηση της αξίας της στο μέλλον. Η διάσταση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής, όπου η επιχείρηση συχνά συνδέεται στενά με την οικογένεια, την τοπική κοινότητα και τον προορισμό. Παρόμοια, οι Bressan και Pedrini (2020) δείχνουν ότι στις πολύ μικρές και

μικρές τουριστικές επιχειρήσεις η βιώσιμη καινοτομία μπορεί να συνδέεται με τον τρόπο ζωής, τις προσωπικές αξίες και την ταύτιση του ιδιοκτήτη με τον τόπο και την επιχείρηση.

Ωστόσο, η ύπαρξη θετικής στάσης ή προσωπικής ευαισθησίας δεν αρκεί πάντα για την ουσιαστική εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η στρατηγική δέσμευση μπορεί να περιορίζεται από βραχυπρόθεσμες οικονομικές πιέσεις, έλλειψη χρόνου, περιορισμένους πόρους, χαμηλή αυτο-αποτελεσματικότητα ή αβεβαιότητα σχετικά με τα οφέλη της βιωσιμότητας. Ο Musavengane (2019) αναδεικνύει ότι οι μικρές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορεί να αναγνωρίζουν τη σημασία της υπεύθυνης τουριστικής πρακτικής, αλλά να δυσκολεύονται να την εφαρμόσουν συστηματικά λόγω έλλειψης πόρων, χρόνου, γνώσεων και υποστηρικτικών μηχανισμών. Αντίστοιχα, οι Sobaih et al. (2025) δείχνουν ότι τα μικρά και πολύ μικρά ξενοδοχεία μπορεί να αντιμετωπίζουν σημαντικά εμπόδια στην υιοθέτηση πράσινων πρακτικών, ακόμη και όταν υπάρχει θετική στάση απέναντι στη βιωσιμότητα.

Ανάλογα ευρήματα αναδεικνύουν και οι Mzembe et al. (2019), οι οποίοι, εξετάζοντας επιχειρήσεις φιλοξενίας σε αναπτυσσόμενο περιβάλλον, δείχνουν ότι η δέσμευση του ιδιοκτήτη, οι προσωπικές αξίες, τα οφέλη κόστους και οι προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών μπορούν να λειτουργήσουν ως οδηγοί υιοθέτησης πράσινων πρακτικών. Ταυτόχρονα, όμως, η περιορισμένη γνώση, η ανεπαρκής κατάρτιση, οι χρηματοοικονομικοί περιορισμοί, η πίεση χρόνου και ο βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός μπορούν να περιορίσουν τη μετάβαση από τη θετική στάση στη συστηματική εφαρμογή.

Στο ίδιο πλαίσιο, έρευνες σε μικρές τουριστικές επιχειρήσεις στην Κρήτη δείχνουν ότι η βιώσιμη συμπεριφορά επηρεάζεται όχι μόνο από ατομικές αξίες, αλλά και από κοινωνικούς και κλαδικούς κανόνες, αντιλήψεις αυτο-αποτελεσματικότητας και περιορισμούς του τοπικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι Kornilaki et al. (2019) υποστηρίζουν ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα, η περιβαλλοντική ευαισθησία και η αίσθηση προσωπικής ευθύνης επηρεάζουν την προθυμία των μικρών επιχειρήσεων να υιοθετήσουν πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης. Παράλληλα, οι Kornilaki και Font (2019) δείχνουν ότι οι κοινωνικοί και κλαδικοί κανόνες μπορούν να επηρεάσουν τη στάση των ιδιοκτητών, καθώς οι επιχειρηματίες συχνά συγκρίνουν τη συμπεριφορά τους με αυτή άλλων επιχειρήσεων ή μεταθέτουν την ευθύνη για τη βιωσιμότητα σε τρίτους, όπως οι οργανωτές ταξιδιών, οι τουριστικοί διαμεσολαβητές ή οι καταναλωτές.

Συνολικά, η στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση της βιωσιμότητας αποτελεί κρίσιμη εσωτερική διάσταση για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής, καθώς επηρεάζει τον τρόπο

με τον οποίο η επιχείρηση αντιλαμβάνεται, αξιολογεί και ενσωματώνει τις πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης. Η δέσμευση της διοίκησης λειτουργεί ως σημείο εκκίνησης για την κινητοποίηση πόρων, την αναζήτηση γνώσης, την υιοθέτηση καινοτομίας και την ενεργοποίηση των εργαζομένων. Η σημασία της διοικητικής υποστήριξης επιβεβαιώνεται και από τους Islam et al. (2020), οι οποίοι δείχνουν ότι η υποστήριξη της διοίκησης συνδέεται με την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στις επιχειρήσεις τουριστικής διαμονής, ιδίως όταν συνδυάζεται με οργανωσιακή κουλτούρα, καινοτομία, τεχνολογική υποδομή και δικτυώσεις. Ωστόσο, η βιβλιογραφία δείχνει ότι η δέσμευση αυτή δεν επαρκεί από μόνη της, εάν δεν συνοδεύεται από διαθέσιμους οικονομικούς, ανθρώπινους και χρονικούς πόρους, καθώς και από πρακτικούς μηχανισμούς εφαρμογής. Για τον λόγο αυτό, η επόμενη υποενότητα εξετάζει τη διαθεσιμότητα πόρων ως δεύτερη βασική εσωτερική προϋπόθεση για την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών.

### 3.3.2 Διαθεσιμότητα πόρων

Η δεύτερη βασική εσωτερική διάσταση αφορά τη διαθεσιμότητα πόρων, δηλαδή την ικανότητα της επιχείρησης να διαθέτει και να κινητοποιεί τους αναγκαίους οικονομικούς, ανθρώπινους και χρονικούς πόρους για την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών.

Η σημασία των πόρων μπορεί να ερμηνευθεί μέσα από τη λογική της προσέγγισης που βασίζεται στους πόρους της επιχείρησης, σύμφωνα με την οποία η στρατηγική συμπεριφορά και η ανταγωνιστικότητα εξαρτώνται από τη διαθεσιμότητα, τον συνδυασμό και την αξιοποίηση εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων (Barney, 1991). Στην περίπτωση της βιωσιμότητας, η ύπαρξη θετικής στάσης ή στρατηγικής δέσμευσης δεν αρκεί, εάν η επιχείρηση δεν διαθέτει τους αναγκαίους πόρους για να μετατρέψει τις προθέσεις σε πράξη. Η διαθεσιμότητα πόρων λειτουργεί επομένως ως βασική προϋπόθεση για τη μετάβαση από την πρόθεση υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης στην πραγματική εφαρμογή τους.

Η βιβλιογραφία για τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις αναδεικνύει σταθερά τους οικονομικούς περιορισμούς ως ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια για την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών. Πολλές πρακτικές, όπως η ενεργειακή αναβάθμιση, η εγκατάσταση αποδοτικότερου εξοπλισμού, η βελτίωση υποδομών, η πιστοποίηση ή η εκπαίδευση προσωπικού, απαιτούν αρχικές επενδύσεις, οι οποίες δεν είναι πάντοτε εφικτές για μικρές και ανεξάρτητες επιχειρήσεις διαμονής. Οι Buffa et al. (2018), σε μελέτη μικρών και μεσαίων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, δείχνουν ότι οι χρηματοοικονομικοί περιορισμοί και το υψηλό κόστος επένδυσης μπορούν να περιορίσουν την εφαρμογή περιβαλλοντικών πρακτικών. Αντίστοιχα, οι Khatter et al. (2021) αναδεικνύουν ότι το κόστος, η έλλειψη χρηματοδότησης

και οι περιορισμένοι πόροι αποτελούν σημαντικά εμπόδια για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Στο ελληνικό πλαίσιο, η Arospori (2018) αναδεικνύει επίσης ότι οι πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνδέονται με οικονομικά κίνητρα και ζητήματα ανταγωνιστικότητας, αλλά περιορίζονται από χαμηλή ζήτηση, υψηλό κόστος επένδυσης και δομικούς περιορισμούς, όπως τα χαρακτηριστικά των κτιρίων, οι ρυθμιστικές απαιτήσεις και το κόστος ανακαίνισης. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα συναφές με τις επιχειρήσεις διαμονής, όπου πολλές βιώσιμες παρεμβάσεις προϋποθέτουν επενδύσεις σε υποδομές και όχι μόνο αλλαγές καθημερινών διαδικασιών.

Οι οικονομικοί πόροι, ωστόσο, δεν λειτουργούν μόνο ως περιορισμός. Όταν οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης μπορούν να συμβάλουν σε μείωση κόστους, αποδοτικότερη χρήση πόρων ή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, είναι πιθανότερο να τις εντάξουν στη λειτουργία τους. Οι Bagur-Femenias et al. (2016) δείχνουν ότι οι περιβαλλοντικές πρακτικές σε μικρά ξενοδοχεία συνδέονται συχνά με αντιλαμβανόμενα οφέλη, όπως η λειτουργική αποδοτικότητα, η μείωση κόστους και η ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης. Παρόμοια, οι Coles et al. (2016) αναφέρουν ότι οι δράσεις ενεργειακής διαχείρισης στις μικρές και μεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις συνδέονται με την προοπτική εξοικονόμησης κόστους, αν και η εφαρμογή τους μπορεί να παραμένει περιορισμένη όταν δεν υπάρχουν επαρκείς πόροι, χρόνος ή γνώση.

Η σύνδεση της διαχείρισης πόρων με την ενσωμάτωση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης αναδεικνύεται και από τον Ramli (2025), ο οποίος δείχνει ότι στις μικρομεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η βιώσιμη διαχείριση πόρων και η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη λειτουργία της επιχείρησης μπορούν να συνδεθούν με τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας και τη βιώσιμη επίδοση. Επομένως, οι πόροι δεν αποτελούν μόνο περιορισμό, αλλά και οργανωσιακή βάση πάνω στην οποία μπορεί να οικοδομηθεί πιο συστηματική στρατηγική βιωσιμότητας.

Εξίσου σημαντικός πόρος είναι ο διαθέσιμος χρόνος της διοίκησης. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής, ο ιδιοκτήτης ή διαχειριστής συχνά αναλαμβάνει πολλαπλούς ρόλους, όπως την καθημερινή λειτουργική επίβλεψη, την εξυπηρέτηση πελατών, τη διαχείριση κρατήσεων, τις προμήθειες, τη στελέχωση και την οικονομική παρακολούθηση. Ως αποτέλεσμα, ο χρόνος για στρατηγικό σχεδιασμό, παρακολούθηση δεικτών, αναζήτηση χρηματοδοτικών εργαλείων ή ανάπτυξη δράσεων βιωσιμότητας είναι συχνά περιορισμένος. Οι Font et al. (2016) αναγνωρίζουν τον χρόνο και τους οικονομικούς πόρους ως βασικούς

περιορισμούς για τις μικρές τουριστικές επιχειρήσεις, ενώ οι Midgett et al. (2020) δείχνουν ότι η έλλειψη χρόνου και κεφαλαίων δυσχεραίνει την υλοποίηση πιο συστηματικών δράσεων βιωσιμότητας στις μικρές επιχειρήσεις διαμονής.

Η διαθεσιμότητα ανθρώπινων πόρων αποτελεί επίσης κρίσιμη προϋπόθεση. Η εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών απαιτεί προσωπικό που να μπορεί να κατανοήσει, να υποστηρίξει και να εφαρμόσει τις σχετικές διαδικασίες στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Ωστόσο, στις μικρές επιχειρήσεις διαμονής το προσωπικό είναι συχνά περιορισμένο, αναλαμβάνει πολλαπλά καθήκοντα και λειτουργεί υπό έντονες εποχικές ή λειτουργικές πιέσεις. Οι Tokro και Dzitse (2024) αναδεικνύουν ότι οι ελλείψεις προσωπικού, το κόστος εκπαίδευσης και οι περιορισμένες δεξιότητες μπορούν να λειτουργήσουν ανασταλτικά για την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών σε μικρά ξενοδοχεία. Αντίστοιχα, ο Musavengane (2019) επισημαίνει ότι η έλλειψη χρόνου, ανθρώπινων πόρων, γνώσεων και υποστηρικτικών μηχανισμών δυσκολεύει την εφαρμογή υπεύθυνων τουριστικών πρακτικών σε μικρές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Οι περιορισμοί πόρων συνδέονται επίσης με τις ιδιαίτερες συνθήκες λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων. Η εποχικότητα, η αβεβαιότητα της ζήτησης, οι αυξημένες λειτουργικές απαιτήσεις κατά την περίοδο αιχμής και η εξάρτηση από το τοπικό πλαίσιο μπορούν να επιτείνουν την πίεση στους διαθέσιμους πόρους. Οι Midgett et al. (2020) και οι Tokro και Dzitse (2024) δείχνουν ότι η εποχικότητα και οι λειτουργικές πιέσεις επηρεάζουν τη δυνατότητα των μικρών επιχειρήσεων διαμονής να σχεδιάζουν και να διατηρούν δράσεις βιωσιμότητας σε βάθος χρόνου. Με αυτή την έννοια, οι πόροι δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται μόνο ως εσωτερικό χαρακτηριστικό της επιχείρησης, αλλά και ως διάσταση που επηρεάζεται από τις συνθήκες του προορισμού και του ευρύτερου λειτουργικού περιβάλλοντος.

Παρόμοια, οι Alharethi et al. (2024), εξετάζοντας μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε αγροτικό τουριστικό προορισμό, δείχνουν ότι η υιοθέτηση πρακτικών κυκλικής οικονομίας μπορεί να ενισχύεται από οφέλη κόστους, σχέσεις με την κοινότητα, συνεργασίες με προμηθευτές, φήμη και ανταγωνιστικότητα. Ωστόσο, η εφαρμογή τους περιορίζεται από οικονομικούς και τεχνολογικούς περιορισμούς, ελλείψεις υποδομών, κενά γνώσης και ανεπαρκή θεσμική υποστήριξη, στοιχεία που επιβεβαιώνουν ότι η διαθεσιμότητα πόρων συνδέεται στενά με το ευρύτερο πλαίσιο λειτουργίας του προορισμού.

Συνολικά, η διαθεσιμότητα πόρων αποτελεί κρίσιμη εσωτερική προϋπόθεση για την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής. Οι οικονομικοί

πόροι, ο χρόνος της διοίκησης, η επάρκεια προσωπικού και η λειτουργική ικανότητα επηρεάζουν το αν η επιχείρηση μπορεί να περάσει από τη θετική πρόθεση στην ουσιαστική εφαρμογή. Η έλλειψη πόρων μπορεί να οδηγήσει σε αποσπασματική, χαμηλού κόστους ή αντιδραστική εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών, ενώ η επαρκής διαθεσιμότητα πόρων μπορεί να ενισχύσει τη δυνατότητα πιο συστηματικής και στρατηγικής ενσωμάτωσης της βιωσιμότητας. Ωστόσο, οι πόροι από μόνοι τους δεν επαρκούν, εάν δεν συνοδεύονται από γνώσεις και ικανότητα εφαρμογής. Για τον λόγο αυτό, η επόμενη υποενότητα εξετάζει τον ρόλο της γνώσης και της ικανότητας εφαρμογής στην υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών.

### 3.3.3 Γνώσεις και ικανότητα εφαρμογής

Η τρίτη βασική εσωτερική διάσταση αφορά τις γνώσεις και την ικανότητα εφαρμογής βιώσιμων πρακτικών. Η ύπαρξη στρατηγικής δέσμευσης και η διαθεσιμότητα πόρων δεν επαρκούν από μόνες τους, εάν η επιχείρηση δεν διαθέτει την απαραίτητη γνώση, τεχνογνωσία και οργανωσιακή ικανότητα για να μετατρέψει τις αρχές βιώσιμης ανάπτυξης σε συγκεκριμένες λειτουργικές πρακτικές. Στο πλαίσιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής, η γνώση δεν αφορά μόνο την ενημέρωση για περιβαλλοντικά ή κοινωνικά ζητήματα, αλλά και την πρακτική ικανότητα αναγνώρισης κατάλληλων λύσεων, αξιολόγησης της εφικτότητάς τους και ενσωμάτωσής τους στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

Η βιβλιογραφία δείχνει ότι πολλές μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη σημασία της βιώσιμης ανάπτυξης, αλλά δεν διαθέτουν πάντα την απαιτούμενη τεχνική και οργανωσιακή γνώση για να την εφαρμόσουν με συστηματικό τρόπο. Οι Coles et al. (2016), εξετάζοντας πρακτικές ενεργειακής διαχείρισης σε μικρές και μεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις, δείχνουν ότι η περιορισμένη ενεργειακή γνώση και η αδύναμη κατανόηση των διαθέσιμων λύσεων μπορούν να μειώσουν την ικανότητα των επιχειρήσεων να υιοθετούν αποτελεσματικά μέτρα εξοικονόμησης. Αντίστοιχα, οι Midgett et al. (2020) αναδεικνύουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις διαμονής συχνά δυσκολεύονται να κατανοήσουν πλήρως το εύρος της βιώσιμης ανάπτυξης, με αποτέλεσμα να εφαρμόζουν αποσπασματικές πρακτικές χωρίς ολοκληρωμένη στρατηγική κατεύθυνση.

Η έλλειψη κατάλληλων δεξιοτήτων ενισχύει επίσης το χάσμα μεταξύ πρόθεσης και εφαρμογής. Οι Sobaih et al. (2025) δείχνουν ότι στις μικρές και πολύ μικρές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η χαμηλή επίγνωση και η έλλειψη τεχνογνωσίας αποτελούν σημαντικά εμπόδια για την εφαρμογή πράσινων πρακτικών, ακόμη και όταν οι ιδιοκτήτες ή διαχειριστές εμφανίζουν θετική στάση απέναντι στη βιωσιμότητα. Παρόμοια, οι Tokro και Dzitse (2024) καταγράφουν ότι η περιορισμένη ενημέρωση, οι στάσεις του προσωπικού και η έλλειψη

κατάλληλης εκπαίδευσης δυσχεραίνουν την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών σε μικρά ξενοδοχεία. Επομένως, οι γνώσεις και οι δεξιότητες λειτουργούν ως βασική προϋπόθεση για τη μετατροπή των αρχών βιώσιμης ανάπτυξης από γενική πρόθεση σε καθημερινή επιχειρησιακή πρακτική.

Ιδιαίτερη σημασία έχει η οργανωσιακή μάθηση, δηλαδή η ικανότητα της επιχείρησης να αποκτά, να επεξεργάζεται και να αξιοποιεί νέα γνώση. Οι Fonseca και Carnicelli (2021), μέσα από τη μελέτη μικρής οικογενειακής επιχείρησης διαμονής, δείχνουν ότι η μάθηση, οι σχέσεις με ενδιαφερόμενα μέρη και η συσσώρευση εμπειρίας μπορούν να υποστηρίξουν την ανάπτυξη βιώσιμων πρακτικών, ενώ η έλλειψη χρόνου, χρηματοδότησης και γνώσης περιορίζει την εμβάθυνσή τους. Αντίστοιχα, οι Garay et al. (2017) επισημαίνουν ότι η πρόσβαση σε πληροφορίες και η ικανότητα της επιχείρησης να τις αφομοιώνει και να τις αξιοποιεί επηρεάζουν την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης στις τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις δεν χρειάζονται μόνο πρόσβαση σε πληροφορίες, αλλά και την ικανότητα να τις κατανοούν, να τις αξιολογούν και να τις ενσωματώνουν στην καθημερινή τους λειτουργία.

Η σημασία του χάσματος μεταξύ γνώσης και εφαρμογής αναδεικνύεται και από τους Hassanli και Williamson (2024), οι οποίοι εξετάζουν μικρές επιχειρήσεις διαμονής και δείχνουν ότι η δημιουργία κοινής αξίας μπορεί να περιορίσει την απόσταση ανάμεσα στη γνώση για τη βιωσιμότητα και την πρακτική εφαρμογή της. Η προσέγγιση αυτή υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις χρειάζονται όχι μόνο πληροφορίες, αλλά και ικανότητα μετάφρασης της γνώσης σε συγκεκριμένες προτάσεις αξίας για την επιχείρηση, τους επισκέπτες και τον προορισμό.

Η γνώση συνδέεται επίσης με τη δυνατότητα συμμετοχής σε δίκτυα, συνεργασίες και μηχανισμούς υποστήριξης. Οι Toubes et al. (2021) αναδεικνύουν ότι η ανταλλαγή γνώσης, η οργανωσιακή μάθηση και η υποστήριξη από φορείς του προορισμού μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητα των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται σε κρίσεις και να ενσωματώνουν πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης. Ωστόσο, όταν απουσιάζουν συστηματικά κανάλια πληροφόρησης και εκπαίδευσης, η γνώση παραμένει αποσπασματική και εξαρτάται από άτυπες πηγές ή ατομικές πρωτοβουλίες. Το ζήτημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στις μικρές επιχειρήσεις διαμονής, όπου η περιορισμένη διοικητική δομή δυσκολεύει την ανάπτυξη εσωτερικών μηχανισμών μάθησης και παρακολούθησης.

Οι γνώσεις και οι δεξιότητες σχετίζονται επίσης με την αυτο-αποτελεσματικότητα των επιχειρηματιών και των εργαζομένων, δηλαδή με την αντίληψή τους ότι μπορούν πράγματι να εφαρμόσουν πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης. Η Agyeiwaah (2020b) δείχνει ότι στις μικρές

επιχειρήσεις διαμονής η γνώση, η κοινωνικοποίηση και η αυτο-αποτελεσματικότητα επηρεάζουν την εφαρμογή περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών βιώσιμων πρακτικών. Παράλληλα, οι Kornilaki et al. (2019) υποστηρίζουν ότι η αίσθηση ευθύνης, η μάθηση και η αυτο-αποτελεσματικότητα μπορούν να ενισχύσουν τη βιώσιμη συμπεριφορά στις μικρές τουριστικές επιχειρήσεις, ενώ η έλλειψη πόρων, γνώσεων και δεξιοτήτων περιορίζει την εφαρμογή. Συνεπώς, η γνώση δεν έχει μόνο πληροφοριακή διάσταση, αλλά επηρεάζει και την αντίληψη των επιχειρηματιών και των εργαζομένων για το αν μπορούν να μετατρέψουν τη βιωσιμότητα σε εφαρμόσιμη πρακτική.

Στο επίπεδο του προσωπικού, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων είναι κρίσιμες για τη διατήρηση των βιώσιμων πρακτικών στην καθημερινή λειτουργία. Η εφαρμογή πρακτικών που σχετίζονται με την εξοικονόμηση ενέργειας και νερού, τη μείωση αποβλήτων, την ανακύκλωση, τη χρήση τοπικών προϊόντων ή την ενημέρωση των επισκεπτών απαιτεί εργαζομένους που να κατανοούν τους στόχους των πρακτικών και να μπορούν να τις εφαρμόσουν με συνέπεια. Οι Tokro και Dzitse (2024) αναφέρουν ότι η έλλειψη κατάρτισης και η περιορισμένη ετοιμότητα του προσωπικού αποτελούν εμπόδια για την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών σε μικρά ξενοδοχεία, ενώ οι Fonseca και Carnicelli (2021) αναδεικνύουν ότι η μάθηση και η εμπλοκή των εργαζομένων μπορούν να υποστηρίξουν την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στις καθημερινές διαδικασίες.

Η έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων γίνεται ακόμη πιο έντονη όταν οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης συνδέονται με πιο σύνθετες τεχνολογικές ή καινοτομικές λύσεις. Η υιοθέτηση νέων συστημάτων εξοικονόμησης ενέργειας, ψηφιακών εργαλείων παρακολούθησης κατανάλωσης, κυκλικών πρακτικών ή πράσινων καινοτομιών απαιτεί υψηλότερο επίπεδο τεχνικής κατανόησης και οργανωσιακής ικανότητας. Οι Dey et al. (2025) δείχνουν ότι η ικανότητα της επιχείρησης να αφομοιώνει και να αξιοποιεί νέα γνώση, το πράσινο ανθρώπινο κεφάλαιο και οι δυναμικές ικανότητες συνδέονται με την υιοθέτηση πρακτικών κυκλικής οικονομίας σε μικρά και μεσαία ξενοδοχεία. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι όσο πιο σύνθετες γίνονται οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης, τόσο περισσότερο αυξάνεται η ανάγκη για γνώση, μάθηση και ικανότητα εφαρμογής.

Συνολικά, οι γνώσεις και η ικανότητα εφαρμογής αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση για την ουσιαστική υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής. Η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση ή η θετική στάση δεν επαρκούν όταν απουσιάζουν τεχνικές γνώσεις, πρακτικές δεξιότητες, εκπαιδευτικοί μηχανισμοί και οργανωσιακή μάθηση. Αντίθετα, η πρόσβαση σε πληροφορίες, η απορροφητική ικανότητα, η εκπαίδευση

προσωπικού και η συμμετοχή σε δίκτυα γνώσης μπορούν να ενισχύσουν τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να μετατρέπουν τη βιωσιμότητα σε σταθερή επιχειρησιακή πρακτική. Η διάσταση αυτή συνδέεται άμεσα με τον τεχνολογικό και καινοτομικό προσανατολισμό, καθώς η αξιοποίηση νέων λύσεων και η προσαρμογή σε πιο σύνθετες πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης προϋποθέτουν όχι μόνο πόρους, αλλά και την ικανότητα απόκτησης, κατανόησης και εφαρμογής νέας γνώσης.

### 3.3.4 Τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός

Η τέταρτη εσωτερική διάσταση αφορά τον τεχνολογικό και καινοτομικό προσανατολισμό της επιχείρησης. Η διάσταση αυτή συνδέεται με την ικανότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής να αναγνωρίζουν, να υιοθετούν και να αξιοποιούν νέες τεχνολογικές ή καινοτόμες λύσεις που μπορούν να υποστηρίξουν την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών. Σε αντίθεση με τις βασικές γνώσεις και δεξιότητες, οι οποίες αφορούν την ικανότητα κατανόησης και εφαρμογής υφιστάμενων πρακτικών, ο τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός αφορά την ευρύτερη δυνατότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται, να πειραματίζεται και να ανανεώνει τον τρόπο λειτουργίας της.

Η σημασία της διάστασης αυτής μπορεί να ερμηνευθεί μέσα από τη θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις δεν αποκτούν πλεονέκτημα μόνο μέσω της κατοχής πόρων, αλλά και μέσω της ικανότητάς τους να εντοπίζουν ευκαιρίες, να αναδιαμορφώνουν διαδικασίες και να επανασυνδυάζουν πόρους σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (Teece et al., 1997). Στο πλαίσιο της βιωσιμότητας, οι δυναμικές ικανότητες συνδέονται με την ικανότητα της επιχείρησης να ενσωματώνει νέες πρακτικές, να ανταποκρίνεται σε αλλαγές της ζήτησης, να αξιοποιεί νέες τεχνολογίες και να προσαρμόζει το επιχειρησιακό της μοντέλο σε περιβαλλοντικές και κοινωνικές απαιτήσεις.

Η βιβλιογραφία για τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις δείχνει ότι η καινοτομία αποτελεί σημαντικό μηχανισμό μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις μπορούν να μετατρέψουν τη βιωσιμότητα από γενική πρόθεση σε λειτουργική πρακτική. Οι Garay et al. (2019), εξετάζοντας την καινοτομία προσανατολισμένη στη βιωσιμότητα στον τουρισμό, δείχνουν ότι η υιοθέτηση βιώσιμων καινοτομιών συνδέεται με συμπεριφορικούς παράγοντες, αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και προδραστική στάση απέναντι στη βιωσιμότητα. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις μικρές επιχειρήσεις, όπου η καινοτομία δεν εκδηλώνεται πάντα μέσα από τυπικά τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, αλλά συχνά μέσα από άτυπες διαδικασίες μάθησης, προσαρμογής και καθημερινής επίλυσης προβλημάτων.

Οι Dey et al. (2025), εξετάζοντας μικρά και μεσαία ξενοδοχεία, αναδεικνύουν ότι η απορροφητική ικανότητα, οι πράσινες δυναμικές ικανότητες, το πράσινο ανθρώπινο κεφάλαιο και η εργασιακή εμπλοκή συνδέονται με την υιοθέτηση πρακτικών κυκλικής οικονομίας. Το συμπέρασμα αυτό δείχνει ότι η εφαρμογή πιο σύνθετων βιώσιμων πρακτικών δεν εξαρτάται μόνο από τη διαθεσιμότητα πόρων ή τη γενική περιβαλλοντική ευαισθησία, αλλά και από την ικανότητα της επιχείρησης να αναγνωρίζει νέα γνώση, να την αφομοιώνει και να τη μετατρέπει σε νέες λειτουργικές λύσεις. Επομένως, ο τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός λειτουργεί ως μηχανισμός που συνδέει τη γνώση με την πρακτική εφαρμογή.

Η καινοτομία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής μπορεί να λάβει διαφορετικές μορφές. Μπορεί να αφορά την υιοθέτηση τεχνολογιών εξοικονόμησης ενέργειας ή νερού, την εφαρμογή νέων συστημάτων παρακολούθησης κατανάλωσης, τον ανασχεδιασμό διαδικασιών διαχείρισης αποβλήτων, τη χρήση τοπικών και βιώσιμων προμηθειών, την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών ή την ενσωμάτωση πρακτικών κυκλικής οικονομίας. Οι Liu και Cheng (2018), μελετώντας μικρές επιχειρήσεις τύπου B&B, δείχνουν ότι η βιώσιμη καινοτομία μπορεί να συνδέεται με τον τρόπο ζωής του ιδιοκτήτη, την ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών και την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζει την εμπειρία φιλοξενίας στις απαιτήσεις της αγοράς και του τοπικού περιβάλλοντος.

Η καινοτομία μπορεί επίσης να συνδέεται με την ψηφιοποίηση και την ανάπτυξη νέων επιχειρησιακών ικανοτήτων. Οι Zuñiga-Collazos et al. (2025), εξετάζοντας πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις, δείχνουν ότι η ψηφιοποίηση, η καινοτομία, η περιβαλλοντική διαχείριση και οι επιχειρησιακές ικανότητες συνδέονται με τη βιωσιμότητα και την επίδοση της επιχείρησης. Το εύρημα αυτό ενισχύει την άποψη ότι ο τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός δεν αφορά μόνο την υιοθέτηση μεμονωμένων εργαλείων, αλλά τη συνολική ικανότητα της επιχείρησης να ανανεώνει τον τρόπο λειτουργίας της.

Η τεχνολογική ετοιμότητα αποτελεί ειδικότερη όψη του καινοτομικού προσανατολισμού. Οι Islam et al. (2020) δείχνουν ότι η τεχνολογική υποδομή, η καινοτομία, τα δίκτυα και η υποστήριξη της διοίκησης συνδέονται με την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στις επιχειρήσεις διαμονής. Η ύπαρξη τεχνολογικών εργαλείων και υποδομών μπορεί να υποστηρίξει την αποδοτικότερη χρήση πόρων, την καλύτερη οργάνωση διαδικασιών και την παρακολούθηση περιβαλλοντικών πρακτικών. Ωστόσο, η τεχνολογία δεν λειτουργεί ως αυτόνομη λύση. Η αποτελεσματική αξιοποίησή της προϋποθέτει διοικητική δέσμευση, γνώση, διαθέσιμους πόρους και οργανωσιακή ικανότητα εφαρμογής.

Σε παρόμοιο πλαίσιο, οι Durman και Nadlifatin (2024) δείχνουν ότι η υιοθέτηση πράσινης καινοτομίας στις τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνδέεται με την περιβαλλοντική ανησυχία, τις στάσεις της διοίκησης, την τεχνολογική συμβατότητα, τις οργανωσιακές ικανότητες και τις συνεργασίες. Η μελέτη αυτή υπογραμμίζει ότι η πράσινη καινοτομία προϋποθέτει ταυτόχρονα τεχνολογική καταλληλότητα και εσωτερική οργανωσιακή ετοιμότητα.

Οι Le και Tučková (2026) αναδεικνύουν επίσης ότι στις τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις η βιωσιμότητα και οι πρακτικές ESG συχνά εκφράζονται μέσα από χαμηλού κόστους πειραματισμούς, αποδοτικότερη χρήση πόρων, μείωση αποβλήτων, κυκλικές πρακτικές, τοπικές προμήθειες και καινοτομία υπηρεσιών. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς δείχνει ότι ο καινοτομικός προσανατολισμός των μικρότερων επιχειρήσεων δεν εμφανίζεται πάντα ως τυπική τεχνολογική επένδυση, αλλά συχνά ως πρακτική, άτυπη και σταδιακή προσαρμογή της καθημερινής λειτουργίας.

Η σύνδεση μεταξύ καινοτομίας και βιωσιμότητας αναδεικνύεται και σε ευρύτερες μελέτες τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι Garay et al. (2017) υποστηρίζουν ότι η πρόσβαση σε πληροφορίες, η προδραστικότητα και η ικανότητα αφομοίωσης και αξιοποίησης νέας γνώσης επηρεάζουν την ανάπτυξη βιώσιμης επιχειρησιακής συμπεριφοράς και την ανταπόκριση των τουριστικών επιχειρήσεων στις απαιτήσεις της βιώσιμης μετάβασης. Αντίστοιχα, οι Toubes et al. (2021) αναδεικνύουν ότι η οργανωσιακή μάθηση, η προσαρμοστικότητα και η ικανότητα ανταπόκρισης σε συνθήκες κρίσης μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητα των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων να αναπτύξουν πιο βιώσιμες πρακτικές. Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν ότι η καινοτομική ετοιμότητα δεν είναι αποκλειστικά τεχνολογική, αλλά περιλαμβάνει και οργανωσιακή ευελιξία, μάθηση και ικανότητα αλλαγής.

Η καινοτομία για τη βιωσιμότητα μπορεί να αναπτύσσεται και μέσα από σχέσεις δημιουργίας με τοπικούς φορείς και δίκτυα. Η Maziliauske (2024) δείχνει ότι στις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις η σύνδεση με τον τόπο, η εμπιστοσύνη, οι σχέσεις με ενδιαφερόμενα μέρη, η τοπική γνώση και οι συνέργειες πόρων μπορούν να υποστηρίξουν καινοτομίες βιωσιμότητας με κοινωνικοπολιτισμικά οφέλη για τους προορισμούς.

Ωστόσο, οι δυνατότητες τεχνολογικής και καινοτομικής προσαρμογής δεν είναι δεδομένες για όλες τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής. Οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι, η έλλειψη τεχνικής γνώσης, η απουσία εξειδικευμένου προσωπικού και η καθημερινή λειτουργική πίεση μπορούν να περιορίσουν την ικανότητα των επιχειρήσεων να υιοθετήσουν

πιο προηγμένες λύσεις βιωσιμότητας. Οι Khatter et al. (2021) αναδεικνύουν ότι οι ελλείψεις πόρων, γνώσεων, δεξιοτήτων και δομών μπορούν να λειτουργήσουν ως εμπόδια για την εφαρμογή περιβαλλοντικών πολιτικών και πρακτικών στα ξενοδοχεία. Παρόμοια, οι Khan et al. (2021) δείχνουν ότι η υιοθέτηση πρακτικών κυκλικής οικονομίας και περιβαλλοντικών πιστοποιήσεων από τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις περιορίζεται από ελλείψεις πληροφόρησης, τεχνογνωσίας, χρηματοδότησης και λειτουργικής ικανότητας.

Επιπλέον, πολλές μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις υιοθετούν πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης με αντιδραστικό και όχι προληπτικό τρόπο. Δηλαδή, εφαρμόζουν επιμέρους δράσεις κυρίως ως απάντηση σε αυξημένο κόστος, εξωτερικές πιέσεις, απαιτήσεις πελατών ή κανονιστικές υποχρεώσεις, αντί να εντάσσουν τη βιωσιμότητα σε μακροπρόθεσμη στρατηγική καινοτομίας. Οι Bagur-Femenias et al. (2016) δείχνουν ότι η υιοθέτηση περιβαλλοντικών πρακτικών στα μικρά ξενοδοχεία μπορεί να είναι άλλοτε εθελοντική και στρατηγική και άλλοτε περισσότερο αντιδραστική, ανάλογα με τις αντιλήψεις της διοίκησης, τα αναμενόμενα οφέλη και τις πιέσεις του περιβάλλοντος. Η διαφοροποίηση αυτή υποδηλώνει ότι ο τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός συνδέεται στενά με τον βαθμό προνοητικότητας της επιχείρησης.

Συνολικά, ο τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός αποτελεί κρίσιμη εσωτερική διάσταση για την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν μεγαλύτερη ικανότητα μάθησης, προσαρμογής, τεχνολογικής αξιοποίησης και ανάπτυξης νέων λύσεων είναι πιθανότερο να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα με πιο συστηματικό και στρατηγικό τρόπο. Αντίθετα, όταν κυριαρχούν τεχνολογικά κενά, χαμηλή οργανωσιακή ευελιξία και περιορισμένη ικανότητα καινοτομίας, η βιωσιμότητα τείνει να παραμένει αποσπασματική ή αντιδραστική. Η διάσταση αυτή συνδέεται άμεσα με τη συμμετοχή των εργαζομένων, καθώς η καινοτομία και η τεχνολογική αξιοποίηση αποκτούν πρακτικό νόημα μόνο όταν ενσωματώνονται στην καθημερινή λειτουργία και υποστηρίζονται από το προσωπικό της επιχείρησης.

### 3.3.5 Συμμετοχή εργαζομένων

Η πέμπτη εσωτερική διάσταση αφορά τη συμμετοχή των εργαζομένων στην υιοθέτηση και καθημερινή εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών. Παρότι η στρατηγική δέσμευση της διοίκησης, η διαθεσιμότητα πόρων, οι γνώσεις και ο τεχνολογικός ή καινοτομικός προσανατολισμός αποτελούν σημαντικές προϋποθέσεις, η βιωσιμότητα δεν μπορεί να εδραιωθεί χωρίς την ενεργό εμπλοκή του προσωπικού. Στις επιχειρήσεις διαμονής, όπου μεγάλο μέρος της υπηρεσίας παράγεται μέσα από την άμεση επαφή εργαζομένων και επισκεπτών, οι

καθημερινές συμπεριφορές του προσωπικού επηρεάζουν ουσιαστικά την εφαρμογή πρακτικών που σχετίζονται με την εξοικονόμηση πόρων, τη διαχείριση αποβλήτων, την ποιότητα υπηρεσιών και την εμπειρία φιλοξενίας. Η συμμετοχή αυτή αφορά τον βαθμό στον οποίο το προσωπικό κατανοεί, αποδέχεται και εφαρμόζει τις πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης με συνέπεια στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η εσωτερική συνεργασία και η οργανωσιακή κουλτούρα μπορούν να ενισχύσουν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών. Οι Islam et al. (2020) αναφέρουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα, η υποστήριξη της διοίκησης και η συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης συνδέονται με την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στις επιχειρήσεις διαμονής. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η βιωσιμότητα δεν αποτελεί αποκλειστικά διοικητική επιλογή, αλλά οργανωσιακή διαδικασία που απαιτεί εσωτερική ευθυγράμμιση και ενεργό συμμετοχή.

Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντική στις λειτουργίες πρώτης γραμμής, όπως η υποδοχή, η καθαριότητα, η εστίαση και η συντήρηση. Στα συγκεκριμένα πεδία λαμβάνονται καθημερινά αποφάσεις με άμεσο περιβαλλοντικό και κοινωνικό αποτύπωμα. Για παράδειγμα, η εφαρμογή πρακτικών εξοικονόμησης νερού και ενέργειας, η διαχείριση λευκών ειδών, η μείωση της σπατάλης τροφίμων, η ανακύκλωση και η ενημέρωση των επισκεπτών για βιώσιμες επιλογές εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το αν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν, αποδέχονται και εφαρμόζουν τις σχετικές διαδικασίες.

Η μάθηση και η εσωτερική επικοινωνία αποτελούν βασικούς μηχανισμούς ενίσχυσης της συμμετοχής των εργαζομένων. Οι Fonseca και Carnicelli (2021), μέσα από τη μελέτη μικρής οικογενειακής επιχείρησης διαμονής, δείχνουν ότι η μάθηση, η σταδιακή συσσώρευση εμπειρίας και η αλληλεπίδραση με ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να υποστηρίξουν την ανάπτυξη βιώσιμων πρακτικών. Η συμμετοχή των εργαζομένων σε τέτοιες διαδικασίες συμβάλλει στη μετατροπή της βιωσιμότητας από γενική διοικητική πρόθεση σε λειτουργική ρουτίνα.

Παράλληλα, η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού συνδέεται με τη δυνατότητα της επιχείρησης να ενσωματώνει πιο σύνθετες πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης. Οι Dey et al. (2025), εξετάζοντας μικρά και μεσαία ξενοδοχεία, δείχνουν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε περιβαλλοντικές δράσεις, οι γνώσεις και δεξιότητές τους σε θέματα βιωσιμότητας και οι δυναμικές ικανότητες της επιχείρησης συνδέονται με την υιοθέτηση πρακτικών κυκλικής οικονομίας. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι συμβάλλουν

όχι μόνο στην εφαρμογή οδηγιών, αλλά και στην ανάπτυξη γνώσης, στην προσαρμογή διαδικασιών και στην καθημερινή ενσωμάτωση βιώσιμων λύσεων.

Ωστόσο, η συμμετοχή των εργαζομένων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής δεν είναι πάντα εύκολη. Οι μικρές επιχειρήσεις συχνά λειτουργούν με περιορισμένο αριθμό εργαζομένων, υψηλή ένταση εργασίας και πολλαπλούς ρόλους για κάθε μέλος του προσωπικού. Οι Tokro και Dzitse (2024) επισημαίνουν ότι οι στάσεις του προσωπικού, η έλλειψη εκπαίδευσης και οι περιορισμένες δεξιότητες μπορούν να λειτουργήσουν ως εμπόδια στην εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών σε μικρά ξενοδοχεία. Αντίστοιχα, οι Khatter et al. (2021) αναφέρουν ότι ο περιορισμένος χρόνος, η έλλειψη τεχνογνωσίας, οι ελλείψεις πόρων και οι οργανωσιακές αδυναμίες δυσχεραίνουν την εσωτερική διάχυση και εφαρμογή περιβαλλοντικών πρακτικών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Η εποχικότητα μπορεί να εντείνει περαιτέρω τις δυσκολίες συμμετοχής των εργαζομένων. Όταν σημαντικό μέρος του προσωπικού εργάζεται μόνο για περιορισμένο χρονικό διάστημα, η επιχείρηση δυσκολεύεται να διατηρήσει οργανωσιακή μνήμη, να μεταφέρει γνώσεις και να οικοδομήσει σταθερές ρουτίνες. Οι Midgett et al. (2020) και οι Tokro και Dzitse (2024) αναδεικνύουν ότι η εποχικότητα, η έλλειψη χρόνου και οι λειτουργικές πιέσεις μπορούν να περιορίσουν τη συνέχεια και τη σταθερότητα των δράσεων βιωσιμότητας στις μικρές επιχειρήσεις διαμονής. Συνεπώς, η συμμετοχή εργαζομένων δεν εξαρτάται μόνο από την πρόθεση της διοίκησης, αλλά και από τη σταθερότητα, την εκπαίδευση και τη λειτουργική οργάνωση του προσωπικού.

Ιδιαίτερη σημασία έχει και ο ρόλος των οικογενειακών ή πολύ μικρών επιχειρήσεων, όπου η σχέση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων μπορεί να είναι πιο άμεση, αλλά συχνά λιγότερο τυποποιημένη. Σε τέτοιες επιχειρήσεις, η προσωπική εμπλοκή του ιδιοκτήτη μπορεί να διευκολύνει τη μετάδοση αξιών και βιώσιμων πρακτικών, αλλά η απουσία τυπικών διαδικασιών εκπαίδευσης και εσωτερικής επικοινωνίας μπορεί να περιορίσει τη συστηματική εφαρμογή τους. Οι Memili et al. (2018) δείχνουν ότι ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός των οικογενειακών τουριστικών επιχειρήσεων μπορεί να ενισχύσει τη βιώσιμη συμπεριφορά, στοιχείο που συνδέεται με την εσωτερική κουλτούρα και τη συνέχεια της επιχείρησης. Ωστόσο, για να μετατραπεί η βιωσιμότητα σε καθημερινή πρακτική, απαιτείται η ενεργός συμμετοχή όσων εμπλέκονται στη λειτουργία της επιχείρησης.

Συνολικά, η συμμετοχή των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμη εσωτερική προϋπόθεση για τη μετάβαση από αποσπασματικές πρωτοβουλίες σε ουσιαστική ενσωμάτωση της

βιωσιμότητας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής. Όταν οι εργαζόμενοι κατανοούν τους στόχους της βιωσιμότητας, συμμετέχουν στην εφαρμογή των σχετικών διαδικασιών και ενσωματώνουν τις πρακτικές αυτές στην καθημερινή τους εργασία, η βιωσιμότητα αποκτά μεγαλύτερη συνέπεια και διάρκεια. Αντίθετα, όταν κυριαρχούν υψηλή κινητικότητα προσωπικού, έλλειψη εκπαίδευσης και απουσία εσωτερικής συνοχής, οι βιώσιμες πρακτικές τείνουν να παραμένουν περιορισμένες ή αποσπασματικές. Για τον λόγο αυτό, η συμμετοχή των εργαζομένων λειτουργεί ως ο συνδετικός κρίκος μεταξύ της στρατηγικής πρόθεσης, των διαθέσιμων πόρων, των γνώσεων, της καινοτομίας και της καθημερινής εφαρμογής βιώσιμων πρακτικών.

### 3.3.6 Σύνθεση εσωτερικών παραγόντων και διαμόρφωση υποθέσεων

Η ανάλυση των εσωτερικών παραγόντων ανέδειξε ότι η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής δεν εξαρτάται από έναν μεμονωμένο παράγοντα, αλλά από ένα πλέγμα αλληλένδετων οργανωσιακών προϋποθέσεων. Η χαρτογραφική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έδειξε ότι οι εσωτερικοί αυτοί παράγοντες συνδέονται τόσο με τη συμπεριφορική και στρατηγική ετοιμότητα του ιδιοκτήτη ή διαχειριστή όσο και με τους διαθέσιμους πόρους, τις γνώσεις, τις οργανωσιακές ικανότητες, την καινοτομία και την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, οι ευρύτερες αυτές διαστάσεις εξειδικεύθηκαν σε πέντε μετρήσιμους εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες. Η στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο η βιωσιμότητα εντάσσεται στις διοικητικές προτεραιότητες και στη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης. Η διαθεσιμότητα πόρων αφορά την ικανότητα της επιχείρησης να διαθέτει οικονομικά, ανθρώπινα και χρονικά μέσα για την εφαρμογή σχετικών δράσεων. Οι γνώσεις και η ικανότητα εφαρμογής συνδέονται με την επάρκεια τεχνογνωσίας, δεξιοτήτων, οργανωσιακής μάθησης και πρακτικής κατανόησης που απαιτούνται για τη μετατροπή της βιωσιμότητας σε συγκεκριμένες λειτουργικές πρακτικές. Ο τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός αφορά την ικανότητα της επιχείρησης να αξιοποιεί νέες λύσεις, τεχνολογίες και διαδικασίες που υποστηρίζουν τη βιωσιμότητα. Τέλος, η συμμετοχή των εργαζομένων αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο το προσωπικό εμπλέκεται ενεργά στην εφαρμογή και ενσωμάτωση των βιώσιμων πρακτικών στην καθημερινή λειτουργία.

Με βάση τη θεωρητική ανάλυση που προηγήθηκε, οι πέντε αυτοί εσωτερικοί παράγοντες αναμένεται να συνδέονται θετικά με τον βαθμό υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής. Συνεπώς, διατυπώνονται οι ακόλουθες υποθέσεις:

**H1:** Η στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση επηρεάζει θετικά τον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής.

**H2:** Η διαθεσιμότητα πόρων επηρεάζει θετικά τον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής.

**H3:** Οι γνώσεις και η ικανότητα εφαρμογής επηρεάζουν θετικά τον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής.

**H4:** Ο τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός επηρεάζει θετικά τον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής.

**H5:** Η συμμετοχή των εργαζομένων επηρεάζει θετικά τον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής.

## 4 Πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επίδοση της επιχείρησης

Τα προηγούμενα κεφάλαια ανέδειξαν τη σημασία της βιώσιμης ανάπτυξης στον τουρισμό, τις βασικές κατηγορίες πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης στις επιχειρήσεις διαμονής, καθώς και τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτησή τους. Η ανάλυση έδειξε ότι οι πρακτικές αυτές δεν αποτελούν απλώς μέτρα περιβαλλοντικής συμμόρφωσης, αλλά συνδέονται με ευρύτερες κοινωνικές, οικονομικές και οργανωσιακές διαστάσεις της επιχειρησιακής λειτουργίας. Το παρόν κεφάλαιο μετατοπίζει την έμφαση από τους παράγοντες υιοθέτησης στις πιθανές στρατηγικές και επιχειρησιακές συνέπειες των πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, εξετάζοντας τη σχέση τους με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επίδοση της επιχείρησης.

Στο σύγχρονο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον του τουρισμού, η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης μπορεί να συμβάλει τόσο στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και τη μείωση του κόστους όσο και στην ενίσχυση της φήμης, της ποιότητας της εμπειρίας και της διαφοροποίησης των υπηρεσιών. Η βιωσιμότητα συνδέεται, επομένως, με δύο βασικές διαστάσεις ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας. Οι δύο αυτές διαστάσεις δεν ταυτίζονται με τις γενικές στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης του Porter, οι οποίες αφορούν τη συνολική στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά (Porter, 1980). Στην παρούσα διατριβή χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν, αντίστοιχα, τα οφέλη που συνδέονται με τον έλεγχο του κόστους και τη λειτουργική αποδοτικότητα, καθώς και τα οφέλη που συνδέονται με την υψηλότερη ποιότητα, την πρόσθετη αξία και την ανώτερη εμπειρία υπηρεσίας.

Το κεφάλαιο παρουσιάζει αρχικά το θεωρητικό πλαίσιο που υποστηρίζει τη σχέση μεταξύ πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επίδοσης, με έμφαση στην προσέγγιση με βάση τους πόρους της επιχείρησης, στη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών και στη λογική του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη συνέχεια, αναλύεται η επίδραση των πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης στην επίδοση της επιχείρησης, καθώς και ο ρόλος της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας ως ενδιάμεσων μηχανισμών που εξηγούν τη σχέση αυτή. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τη σύνθεση της βιβλιογραφίας και τη διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων.

## 4.1 Θεωρητικό πλαίσιο για τη σχέση βιωσιμότητας, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επίδοσης

### 4.1.1 Η Προσέγγιση με Βάση τους Πόρους της Επιχείρησης

Η προσέγγιση με βάση τους πόρους της επιχείρησης (Resource-Based View – RBV) παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 3 ως θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση των εσωτερικών δυνατοτήτων που επηρεάζουν την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Στο παρόν κεφάλαιο αξιοποιείται, προκειμένου να εξηγηθεί πώς οι πρακτικές αυτές μπορούν να λειτουργήσουν ως στρατηγικοί πόροι και ικανότητες που συμβάλλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και, κατ' επέκταση, στη βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την RBV, οι επιχειρήσεις αποκτούν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν διαθέτουν και αξιοποιούν πόρους που είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, δύσκολο να αντιγραφούν και δύσκολο να αντικατασταθούν από άλλους ισοδύναμους πόρους (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης, τέτοιοι πόροι μπορεί να περιλαμβάνουν τεχνογνωσία σε θέματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, οργανωσιακές διαδικασίες εξοικονόμησης πόρων, ικανότητες καινοτομίας, κουλτούρα βιωσιμότητας, καθώς και σχέσεις εμπιστοσύνης με πελάτες, εργαζομένους, προμηθευτές και την τοπική κοινότητα. Η μεταγενέστερη λογική του VRIO είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε αυτήν την περίπτωση, καθώς τονίζει ότι οι πόροι αυτοί αποκτούν στρατηγική σημασία μόνο όταν η επιχείρηση διαθέτει την οργανωσιακή ικανότητα να τους αξιοποιήσει στην πράξη (Barney, 1995).

Στην παρούσα διατριβή, οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης δεν αντιμετωπίζονται μόνο ως απάντηση σε εξωτερικές πιέσεις ή κανονιστικές απαιτήσεις, αλλά ως δυνητικές πηγές αξίας, οι οποίες μπορούν να ενισχύσουν τη λειτουργική αποδοτικότητα, να μειώσουν το κόστος και να διαφοροποιήσουν την επιχείρηση στην αγορά. Επομένως, η RBV προσφέρει τη θεωρητική βάση για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η υιοθέτηση αυτών των πρακτικών μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους και σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας.

### 4.1.2 Θεσμική Θεωρία και Θεωρία Ενδιαφερομένων Μερών

Η Θεσμική Θεωρία και η Θεωρία των Ενδιαφερομένων Μερών έχουν επίσης αξιοποιηθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο για την ερμηνεία των εξωτερικών πιέσεων και προσδοκιών που επηρεάζουν την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Στο παρόν κεφάλαιο, οι δύο αυτές προσεγγίσεις χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά για να εξηγηθεί πώς η ανταπόκριση

στις προσδοκίες του θεσμικού περιβάλλοντος και των ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να μεταφραστεί σε ανταγωνιστικά και επιχειρησιακά οφέλη.

Υπό το πρίσμα της Θεσμικής Θεωρίας, οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης μπορούν να ενισχύσουν την αξιοπιστία, τη φήμη και την κοινωνική αποδοχή της επιχείρησης, ιδίως όταν ανταποκρίνονται σε κανονιστικές απαιτήσεις, πρότυπα πιστοποίησης ή ευρύτερες προσδοκίες της αγοράς (Farha et al., 2018). Αντίστοιχα, η Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών υποστηρίζει ότι η ανταπόκριση στις προσδοκίες πελατών, εργαζομένων, τοπικών κοινωνιών, προμηθευτών και λοιπών φορέων μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη, την ικανοποίηση και τη μακροχρόνια σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον της (Ghaderi et al., 2019; Inoue & Lee, 2011).

Επομένως, οι δύο θεωρίες δεν αξιοποιούνται μόνο για την ερμηνεία των λόγων υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, αλλά κυρίως για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η υιοθέτηση αυτή μπορεί να δημιουργήσει αξία. Η αξία αυτή μπορεί να εκδηλωθεί μέσω της διαφοροποίησης, της βελτίωσης της εικόνας της επιχείρησης, της ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των πελατών και της μείωσης κινδύνων που συνδέονται με κοινωνικές ή θεσμικές αντιδράσεις. Συνεπώς, οι προσεγγίσεις αυτές συμβάλλουν στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας και επίδοσης.

#### 4.1.3 Θεωρία Πλεοναζόντων Πόρων και Συνέργειας

Η Θεωρία των Πλεοναζόντων Πόρων (*Slack Resources Theory*) υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις με καλύτερη επίδοση διαθέτουν μεγαλύτερη δυνατότητα να επενδύουν σε δράσεις που δεν αποφέρουν απαραίτητα άμεσα οικονομικά αποτελέσματα, όπως οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης (Waddock & Graves, 1997). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η καλή επίδοση της επιχείρησης μπορεί να προηγείται της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, καθώς οι επιχειρήσεις που διαθέτουν επαρκείς χρηματοοικονομικούς και οργανωσιακούς πόρους βρίσκονται σε καλύτερη θέση να αναλάβουν σχετικές πρωτοβουλίες. Παράλληλα, η Θεωρία της Συνέργειας (*Synergy Theory*) υποστηρίζει ότι η σχέση μεταξύ βιωσιμότητας και επίδοσης της επιχείρησης μπορεί να είναι αμφίδρομη: οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης μπορούν να βελτιώσουν την επίδοση της επιχείρησης, ενώ η βελτίωσή της μπορεί να δημιουργήσει πρόσθετους πόρους για περαιτέρω επενδύσεις στη βιωσιμότητα (Lee & Park, 2009). Ωστόσο, τα εμπειρικά ευρήματα δεν είναι απολύτως συνεπή, καθώς ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι η υψηλότερη χρηματοοικονομική επίδοση δεν συνδέεται πάντοτε με ισχυρότερη δέσμευση στη βιωσιμότητα (Moneva et al., 2020). Στο πλαίσιο της παρούσας

έρευνας, η σχέση αυτή εξετάζεται μέσω της σύνδεσης μεταξύ της μεταβολής της επίδοσης των επιχειρήσεων κατά την τελευταία τριετία και του βαθμού υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών.

## 4.2 Πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης και επίδοση της επιχείρησης

Η σχέση υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και επίδοσης έχει εξεταστεί εκτενώς, με την πλειονότητα των ερευνών να δείχνει θετική επίδραση (Amankwah-Amoah et al., 2019; Nidumolu et al., 2009; Roxas et al., 2017). Οι Sakshi et al. (2020), σε έρευνα με 312 διευθυντές τουριστικών επιχειρήσεων, έδειξαν ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες ενσωματώνουν ολοένα και περισσότερο τη βιωσιμότητα στα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Τα ευρήματά τους έδειξαν ότι τόσο η διατήρηση των πόρων όσο και η εξοικονόμηση ενέργειας έχουν σημαντικό θετικό αντίκτυπο τόσο στην περιβαλλοντική όσο και στη χρηματοοικονομική επίδοση.

Σε πρόσφατη μελέτη τους, οι Haldorai et al. (2026) πραγματοποίησαν διαχρονική ανάλυση σε ξενοδοχεία της Ταϊλάνδης για την περίοδο 2021–2023 και διαπίστωσαν ότι η περιβαλλοντική επίδοση συνδέεται θετικά με τη χρηματοοικονομική επίδοση. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα μιας μη γραμμικής σχέσης τύπου «N», σύμφωνα με το οποίο τα αρχικά οφέλη της περιβαλλοντικής βελτίωσης ενδέχεται να ακολουθούνται από μια ενδιάμεση κάμψη, λόγω του κόστους εφαρμογής και προσαρμογής, πριν οδηγήσουν σε ισχυρότερη και πιο διατηρήσιμη οικονομική επίδοση. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει τη σημασία της μακροπρόθεσμης δέσμευσης στη βιωσιμότητα.

Αντίστοιχα, οι Perramon et al. (2022), βασιζόμενοι στην προσέγγιση RBV, ανέλυσαν δεδομένα από 148 διευθυντές ξενοδοχείων στην Καταλονία. Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι η υιοθέτηση περιβαλλοντικών πρακτικών, σε συνδυασμό με την ποιότητα των υπηρεσιών, ενισχύει την ανταγωνιστικότητα και τη χρηματοοικονομική επίδοση. Επιπλέον, οι Al-Kwafi et al. (2025), σε έρευνα με δείγμα 361 διευθυντών στην Ιαπωνία, διαπίστωσαν ότι οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που προωθούν τη βιωσιμότητα επηρεάζουν θετικά πολλαπλές διαστάσεις της επίδοσης, όπως την οικονομική, την περιβαλλοντική και την κοινωνική επίδοση.

Η βιώσιμη ανάπτυξη μπορεί να επηρεάσει θετικά και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που ενσωματώνουν περιβαλλοντικούς στόχους μπορούν να ενισχύσουν τη δημιουργικότητα, την αφοσίωση, τη δέσμευση των εργαζομένων στους οργανωσιακούς στόχους και το αίσθημα του ανήκειν, συμβάλλοντας έτσι στη βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης (Ahmed et al., 2019; Farooq et

al., 2021; Pham et al., 2020; Stojanovic et al., 2020). Οι Liçaj et al. (2025), σε έρευνα στα Δυτικά Βαλκάνια, διαπίστωσαν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης συνδέεται με καλύτερη περιβαλλοντική και οικονομική επίδοση. Αντίστοιχα, οι Olaleye et al. (2024) έδειξαν ότι η οργανωσιακή υποστήριξη ενισχύει τη βιώσιμη συμπεριφορά των εργαζομένων και μπορεί να συμβάλει στη συνολική επίδοση της επιχείρησης.

Παρά τα ανωτέρω ευρήματα, η σχέση μεταξύ πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επίδοσης δεν αποτυπώνεται με ενιαίο τρόπο στη βιβλιογραφία. Η διαφοροποίηση αυτή αφορά τόσο την κατεύθυνση και την ένταση της σχέσης όσο και τους μηχανισμούς μέσω των οποίων η βιωσιμότητα συνδέεται με την επίδοση. Ειδικότερα, μέρος της βιβλιογραφίας τεκμηριώνει θετική επίδραση των πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης στη χρηματοοικονομική ή συνολική επίδοση της επιχείρησης (Al-Alī Mubarak et al., 2020; Kuo et al., 2021; Loureiro et al., 2021). Άλλες μελέτες υποστηρίζουν ότι η επίδραση αυτή δεν είναι πάντοτε άμεση, αλλά μπορεί να λειτουργεί μέσω ενδιάμεσων παραγόντων, όπως η φήμη, η ποιότητα υπηρεσιών, η οργανωσιακή ικανότητα ή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Abughniem et al., 2019; Theodoulidis et al., 2017).

Η ασυνέπεια αυτή μπορεί να συνδέεται, μεταξύ άλλων, με τις διαφορετικές προσεγγίσεις μέτρησης τόσο της βιωσιμότητας όσο και της επίδοσης. Σε αρκετές μελέτες στον τουρισμό και τη φιλοξενία, η βιωσιμότητα εξετάζεται κυρίως μέσα από την περιβαλλοντική της διάσταση, όπως η περιβαλλοντική διαχείριση, η εξοικονόμηση πόρων και η μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων (Sánchez-Medina et al., 2016; Ramanathan et al., 2016; Tang et al., 2014). Αντίθετα, λιγότερες μελέτες υιοθετούν μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση που καλύπτει ταυτόχρονα την περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική διάσταση της επιχειρησιακής λειτουργίας (Garay & Font, 2012; Ghaderi et al., 2019; Moneva et al., 2020). Η διαφοροποίηση αυτή έχει επισημανθεί και στη βιβλιογραφία για τη σχέση βιωσιμότητας, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επίδοσης στον ξενοδοχειακό κλάδο (Pereira-Moliner et al., 2021).

Παράλληλα, η επίδοση της επιχείρησης μετράται με διαφορετικούς τρόπους. Ορισμένες μελέτες χρησιμοποιούν αντιληπτά μέτρα επίδοσης, τα οποία βασίζονται στις εκτιμήσεις των ιδίων των επιχειρήσεων ή των στελεχών τους (Garay & Font, 2013; Ghaderi et al., 2019). Άλλες μελέτες βασίζονται σε αντικειμενικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες, όπως η απόδοση ενεργητικού (*Return on Assets – ROA*), η απόδοση ιδίων κεφαλαίων (*Return on Equity – ROE*), η αύξηση των πωλήσεων (*sales growth*) και ο δείκτης *Tobin's Q* (Kang et al., 2010; Theodoulidis et al., 2017; Moneva et al., 2020; Zhu et al., 2014). Η διάκριση μεταξύ αντιληπτών και

αντικειμενικών μέτρων επίδοσης αναγνωρίζεται ως ένας από τους λόγους για τους οποίους τα ευρήματα της βιβλιογραφίας δεν είναι πάντοτε άμεσα συγκρίσιμα (Pereira-Moliner et al., 2021).

Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, η επίδοση της επιχείρησης προσεγγίζεται ως πολυδιάστατη έννοια, η οποία περιλαμβάνει τόσο χρηματοοικονομικές και λειτουργικές διαστάσεις όσο και μη χρηματοοικονομικές πτυχές, όπως η ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων. Η επιλογή αυτή επιτρέπει την αποτύπωση των ευρύτερων συνεπειών που μπορεί να έχουν οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις διαμονής, πέρα από στενά χρηματοοικονομικούς δείκτες. Συνολικά, παρά τις διαφοροποιήσεις της βιβλιογραφίας, οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης φαίνεται να συνδέονται με την επίδοση της επιχείρησης μέσα από πολλαπλές διαδρομές, οι οποίες περιλαμβάνουν τόσο άμεσες λειτουργικές και οικονομικές επιδράσεις όσο και έμμεσους μηχανισμούς που σχετίζονται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### 4.3 Ο ρόλος της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους

Ο πρώτος από τους βασικούς μηχανισμούς μέσω των οποίων οι βιώσιμες πρακτικές μπορούν να επηρεάσουν την επίδοση μιας επιχείρησης αφορά τη διαμόρφωση ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους. Η σχετική βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι πολλές βιώσιμες πρακτικές συνδέονται με ευκαιρίες εξοικονόμησης κόστους και με βελτιώσεις στη λειτουργική αποδοτικότητα των επιχειρήσεων, καθώς επιτρέπουν την αποτελεσματικότερη χρήση των διαθέσιμων πόρων και τη μείωση των λειτουργικών δαπανών (Chan et al., 2020; Bohdanowicz et al., 2011; Garay & Font, 2012; Garay et al., 2019; Wang et al., 2020). Ειδικότερα, οι λεγόμενες οικολογικές εξοικονομήσεις (*eco-savings*) προκύπτουν από τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, νερού και πρώτων υλών, από την ανακύκλωση αποβλήτων και από την υιοθέτηση πιο αποδοτικών τεχνολογιών και διαδικασιών (Bohdanowicz et al., 2011; Garay & Font, 2012).

Οι Ioannidis et al. (2021) μελέτησαν τη στρατηγική των «3R», δηλαδή μείωση, επαναχρησιμοποίηση, ανακύκλωση (*Reduce, Reuse, Recycle*) σε 143 μεγάλους οργανισμούς φιλοξενίας. Χρησιμοποιώντας τη θεωρία RBV, διαπίστωσαν ότι η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής οδηγεί σε ανώτερη επίδοση, η οποία μετρήθηκε μέσω των λειτουργικών κερδών και του δείκτη *Tobin's Q*.

Οι περιβαλλοντικά υπεύθυνες προμήθειες αποτελούν ακόμη έναν μηχανισμό μέσω του οποίου οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης μπορούν να συνδεθούν με την επίδοση. Ο όρος

αναφέρεται στην επιλογή προϊόντων, υπηρεσιών και προμηθευτών με βάση περιβαλλοντικά κριτήρια, όπως η μειωμένη συσκευασία, η δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης ή ανακύκλωσης, η χαμηλότερη κατανάλωση πόρων και η περιβαλλοντική επίδοση των προμηθευτών. Οι Galeazzo et al. (2021) διαπίστωσαν ότι η σχέση μεταξύ περιβαλλοντικά υπεύθυνων προμηθειών και χρηματοοικονομικής επίδοσης ενισχύεται όταν συνυπάρχει περιβαλλοντικά υπεύθυνη αγοραστική συμπεριφορά των τουριστών. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι τα οφέλη των πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης εξαρτώνται τόσο από τη λειτουργική εφαρμογή τους όσο και από την ανταπόκριση της αγοράς.

Επιπλέον, οι Barakagira & Raara (2024), μελετώντας ξενοδοχεία 5 αστέρων στην Καμπάλα της Ουγκάντα, βρήκαν ότι η διαχείριση ενέργειας και αποβλήτων οδήγησε σε αυξημένα κέρδη, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σημαντική μείωση του κόστους των υλικών. Τέλος, ο Khatter (2025) υποστηρίζει ότι η χρήση τεχνολογίας για τη βιωσιμότητα μειώνει το περιβαλλοντικό αποτύπωμα ενώ ταυτόχρονα ενισχύει την αποδοτικότητα κόστους και τη λειτουργική επίδοση.

Στον τουριστικό τομέα, όπου οι επιχειρήσεις συχνά αντιμετωπίζουν περιορισμένα περιθώρια κέρδους λόγω της έντονης εποχικότητας, της εξάρτησης από ενδιάμεσους και του υψηλού επιπέδου ανταγωνισμού τιμών, οι δυνατότητες μείωσης του λειτουργικού κόστους αποκτούν ιδιαίτερη σημασία. Οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της οικονομικής αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων, επιτρέποντάς τους είτε να αυξήσουν τα περιθώρια κέρδους είτε να ακολουθήσουν πιο ανταγωνιστικές στρατηγικές τιμολόγησης χωρίς να υπονομεύεται η οικονομική τους βιωσιμότητα (Garay et al., 2019; Wang et al., 2020). Συνεπώς, η σχέση μεταξύ πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και επίδοσης της επιχείρησης μπορεί να εξηγηθεί, εν μέρει, μέσω της διαμόρφωσης ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους, η οποία προκύπτει από τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας, τη μείωση της κατανάλωσης πόρων και τον περιορισμό των λειτουργικών δαπανών.

#### 4.4 Ο ρόλος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας

Ο δεύτερος βασικός μηχανισμός αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας. Η διάσταση αυτή συνδέεται με την ευρύτερη στρατηγική της διαφοροποίησης, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να προσφέρει υπηρεσίες που οι πελάτες αντιλαμβάνονται ως ιδιαίτερες, ανώτερες ή περισσότερο ελκυστικές σε σχέση με εκείνες των ανταγωνιστών. Στην παρούσα διατριβή, η έννοια αυτή

αποτυπώνεται ειδικότερα μέσα από τη μοναδικότητα της προσφερόμενης εμπειρίας, την υπεροχή της ποιότητας των υπηρεσιών και την προτίμηση των πελατών προς την επιχείρηση.

Στις υπηρεσίες φιλοξενίας, η δημιουργία μιας διακριτής και ανώτερης προσφοράς αποτελεί σημαντικό στρατηγικό ζητούμενο, καθώς οι υπηρεσίες είναι άυλες, εύκολα συγκρίσιμες και συχνά γίνονται αντιληπτές ως σχετικά ομοιογενείς. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης μπορούν να ενισχύσουν τη μοναδικότητα και την υπεροχή της υπηρεσίας μέσα από την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών, τη δημιουργία νέων εμπειριών για τους πελάτες, τη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης και την αύξηση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών (Lu et al., 2020; González-Rodríguez et al., 2019; Palacios-Florencio et al., 2018; Suárez-Cebador et al., 2018; Vu & Ngo, 2019). Με αυτή την έννοια, η βιώσιμη ανάπτυξη μπορεί να λειτουργήσει ως βάση διαφοροποίησης, επηρεάζοντας θετικά την ικανοποίηση, την αφοσίωση και τη συμπεριφορά των πελατών (Han et al., 2018; Merli, Preziosi, Acampora, Lucchetti, et al., 2019).

Οι V. Singh et al. (2025) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ βιώσιμων πρακτικών φιλοξενίας, αντίληψεων των πελατών και εικόνας του εμπορικού σήματος σε αλυσίδες ξενοδοχείων πολυτελείας. Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι οι ορατές πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης, όπως οι υπεύθυνες προμήθειες και η κοινωνική εμπλοκή, λειτουργούν ως σήματα που επηρεάζουν την αντίληψη των πελατών για την αυθεντικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών. Η μελέτη υπογραμμίζει ότι η βιώσιμη ανάπτυξη δεν αντιμετωπίζεται πλέον ως συμπληρωματικό χαρακτηριστικό, αλλά ως βασικό στοιχείο της ταυτότητας των πολυτελών ξενοδοχειακών εμπορικών σημάτων, συμβάλλοντας στη δημιουργία μιας πιο ιδιαίτερης εμπειρίας και στην ενίσχυση της συναισθηματικής δέσμευσης των ταξιδιωτών των γενεών Millennials και Gen Z.

Η μοναδικότητα και η υπεροχή της υπηρεσίας μπορούν επίσης να ενισχυθούν μέσω της ψηφιακής φήμης. Ο Albrahimi (2024) ανέλυσε 1,4 εκατομμύρια κριτικές στο TripAdvisor από 3.000 ξενοδοχεία στο Λονδίνο και το Παρίσι για την περίοδο 2006–2023. Μέσω ανάλυσης συναισθήματος, έδειξε ότι οι πρωτοβουλίες βιωσιμότητας συνδέονται με υψηλότερες βαθμολογίες και θετικότερες διαδικτυακές κριτικές. Αντίστοιχα, οι Gasbarro και Bonera (2021) διαπίστωσαν ότι οι ιταλικές τουριστικές επιχειρήσεις με ισχυρότερη «πράσινη εικόνα» παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών και θετικότερη ηλεκτρονική επικοινωνία από στόμα σε στόμα (e-WOM). Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης μπορούν να συμβάλουν στη διαμόρφωση μιας πιο θετικής και διακριτής αντίληψης για την επιχείρηση.

Η διάσταση αυτή συνδέεται στενά με τη φήμη, τη θεσμική και κοινωνική αποδοχή και τις σχέσεις της επιχείρησης με τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη. Σύμφωνα με τη Θεσμική Θεωρία, η βιώσιμη ανάπτυξη μπορεί να ενισχύσει την κοινωνική αποδοχή και τη φήμη της επιχείρησης, στοιχεία που μπορούν να μεταφραστούν σε ισχυρότερη θέση στην αγορά (Farha et al., 2018; Garay & Font, 2012). Αντίστοιχα, η Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών υποστηρίζει ότι η ανταπόκριση στις προσδοκίες των πελατών, των εργαζομένων, των προμηθευτών, των δημόσιων φορέων και των τοπικών κοινοτήτων μπορεί να δημιουργήσει πολύτιμες σχέσεις και άυλους πόρους, οι οποίοι ενισχύουν τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (Ghaderi et al., 2019; Theodoulidis et al., 2017).

Σε αυτό το πλαίσιο, οι Pereira-Moliner et al. (2021) έδειξαν ότι η εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης μέσα από τη βελτίωση των σχέσεων με τους εργαζομένους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους δημόσιους οργανισμούς. Τα ευρήματα αυτά είναι συνεπή τόσο με την Προσέγγιση με Βάση τους Πόρους όσο και με τη Θεσμική Θεωρία, καθώς δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να αξιοποιήσουν τη βιώσιμη ανάπτυξη για να ενισχύσουν ταυτόχρονα την ποιότητα και τη μοναδικότητα της προσφοράς τους, τη φήμη τους και την κοινωνική τους αποδοχή.

Η εμπειρική βιβλιογραφία για τις πιστοποιήσεις βιωσιμότητας ενισχύει περαιτέρω το επιχείρημα ότι οι πρακτικές αυτές μπορούν να λειτουργήσουν ως διακριτό χαρακτηριστικό της επιχείρησης. Αν και τα αποτελέσματα σχετικά με τις άμεσες οικονομικές επιπτώσεις των πιστοποιήσεων παραμένουν μικτά, αρκετές μελέτες αναδεικνύουν οφέλη που σχετίζονται με τη σηματοδότηση, τη φήμη, την αναγνωρισιμότητα, τις διαδικτυακές αξιολογήσεις και την απόδοση στην αγορά (Bernard & Nicolau, 2022; Aznar et al., 2016; Peiró-Signes et al., 2014; Geerts, 2014; Segarra-Oña et al., 2012; Parguel et al., 2011). Ειδικότερα, οι Peiró-Signes et al. (2014) και Segarra-Oña et al. (2012) έδειξαν ότι οι επισκέπτες αξιολογούν υψηλότερα τα πιστοποιημένα ξενοδοχεία, γεγονός που υποδηλώνει ότι η περιβαλλοντική πιστοποίηση μπορεί να ενισχύσει την αντιλαμβανόμενη ποιότητα και να λειτουργήσει ως στοιχείο μοναδικότητας στην αγορά.

Αντίστοιχα, οι Bianco et al. (2023), μελετώντας ξενοδοχεία στις ΗΠΑ, διαπίστωσαν ότι η απόκτηση πιστοποιήσεων βιωσιμότητας συνδέεται με βελτίωση βασικών δεικτών ξενοδοχειακής επίδοσης σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, όπως τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (Revenue per Available Room – RevPAR) και η μέση ημερήσια τιμή δωματίου (Average Daily Rate – ADR). Η μελέτη τους αναδεικνύει επίσης τη σημασία του πλεονεκτήματος του πρώτου κινούντος (first-mover advantage), καθώς το πρώτο ξενοδοχείο

#### Κεφάλαιο 4: Πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επίδοση της επιχείρησης

που αποκτά μια αναγνωρίσιμη πιστοποίηση μπορεί να δημιουργήσει ισχυρότερη σύνδεση με τους πελάτες και να αποκτήσει μια πιο διακριτή θέση στην αγορά (Qiu et al., 2015).

Παράλληλα, οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης φαίνεται να συνδέονται θετικά με την ικανοποίηση, την αφοσίωση και την προθυμία πληρωμής των πελατών. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν βασικές εκφράσεις του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας, καθώς αντανακλούν την αντίληψη των πελατών ότι η επιχείρηση προσφέρει μεγαλύτερη αξία ή ανώτερη εμπειρία σε σχέση με τις εναλλακτικές επιλογές. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις διαμονής που εφαρμόζουν περιβαλλοντικές και κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές μπορούν να προσελκύσουν περισσότερο ευαίσθητοποιημένους επισκέπτες, να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και, σε ορισμένες περιπτώσεις, να υποστηρίξουν υψηλότερες τιμές και αυξημένα έσοδα (Han et al., 2018; Merli, Preziosi, Acampora, Lucchetti, et al., 2019; Verma & Chandra, 2018; Yi et al., 2018; Kang et al., 2012).

Συνεπώς, η σχέση της βιώσιμης ανάπτυξης με την επίδοση της επιχείρησης δεν περιορίζεται στη λειτουργική αποδοτικότητα. Μπορεί επίσης να εκφράζεται μέσα από τη δημιουργία μιας πιο ιδιαίτερης και ποιοτικά ανώτερης προσφοράς, η οποία ενισχύει την αντιλαμβανόμενη αξία των υπηρεσιών και την προτίμηση των πελατών προς την επιχείρηση.

Πρόσφατες μελέτες επιβεβαιώνουν περαιτέρω αυτή τη σχέση. Οι A. K. Singh et al. (2025) και Modica et al. (2020) δείχνουν ότι οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης μπορούν να ενισχύσουν την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών, καθώς και την προθυμία πληρωμής για ξενοδοχεία που επιδεικνύουν ουσιαστική κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα. Επιπλέον, οι Dedat και Rodrigues (2025) διαπιστώνουν ότι οι αντιλήψεις των πελατών για την κοινωνική και οικονομική διάσταση της βιώσιμης ανάπτυξης, και όχι μόνο για την περιβαλλοντική, ενισχύουν την πρόθεση επανάληψης της επίσκεψης. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την παρούσα διατριβή, καθώς υποστηρίζει την εξέταση της βιώσιμης ανάπτυξης ως πολυδιάστατης επιχειρησιακής προσέγγισης και όχι αποκλειστικά ως περιβαλλοντικής πρακτικής.

Συνολικά, η βιβλιογραφία δείχνει ότι οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης μπορούν να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας μέσα από πολλαπλούς μηχανισμούς: τη βελτίωση της ποιότητας και της ιδιαίτερης ταυτότητας της προσφερόμενης εμπειρίας, την ενίσχυση της εικόνας και της φήμης της επιχείρησης, την αύξηση της εμπιστοσύνης και της ικανοποίησης των πελατών, τη διαμόρφωση θετικότερης ψηφιακής φήμης και την ενίσχυση της πρόθεσης επανάληψης της επίσκεψης. Υπό αυτή την

έννοια, η διαφοροποίηση αποτελεί τη γενικότερη στρατηγική λογική, ενώ το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας αποτυπώνει τη συγκεκριμένη μορφή με την οποία η λογική αυτή εξετάζεται στην παρούσα διατριβή.

#### 4.5 Η αντίστροφη σχέση μεταξύ της επίδοσης της επιχείρησης και των πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης

Πέρα από την επίδραση των βιώσιμων πρακτικών στην επιχειρησιακή επίδοση, η βιβλιογραφία έχει αναδείξει την πιθανότητα ύπαρξης αντίστροφης σχέσης, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις με καλύτερη οικονομική ή λειτουργική επίδοση είναι πιθανότερο να διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για την υιοθέτηση ή την περαιτέρω ενίσχυση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Η προσέγγιση αυτή στηρίζεται στη Θεωρία των Πλεοναζόντων Πόρων, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις με υψηλότερη επίδοση διαθέτουν μεγαλύτερη χρηματοοικονομική και οργανωσιακή ευχέρεια να επενδύουν σε δράσεις περιβαλλοντικής και κοινωνικής υπευθυνότητας, ακόμη και όταν οι δράσεις αυτές δεν αποφέρουν άμεσα οικονομικά αποτελέσματα (Waddock & Graves, 1997).

Η αντίστροφη αυτή σχέση έχει ιδιαίτερη σημασία στον κλάδο των επιχειρήσεων διαμονής, καθώς αρκετές πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης απαιτούν υψηλές αρχικές επενδύσεις, τεχνογνωσία, χρόνο και διοικητική υποστήριξη. Η εγκατάσταση τεχνολογιών εξοικονόμησης ενέργειας και νερού, η υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης αποβλήτων, η απόκτηση πιστοποιήσεων, η εκπαίδευση του προσωπικού και η αναδιοργάνωση διαδικασιών μπορεί να προϋποθέτουν οικονομικούς, ανθρώπινους και οργανωσιακούς πόρους. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις με καλύτερη επίδοση ενδέχεται να βρίσκονται σε ευνοϊκότερη θέση να αναλάβουν τέτοιες επενδύσεις, να απορροφήσουν το αρχικό κόστος εφαρμογής και να ενσωματώσουν πιο συστηματικά τις πρακτικές αυτές στην καθημερινή τους λειτουργία.

Η σχετική βιβλιογραφία στον τουρισμό και τη φιλοξενία έχει αρχίσει να εξετάζει την αμφίδρομη σχέση μεταξύ βιωσιμότητας και επίδοσης της επιχείρησης, αν και τα ευρήματα παραμένουν περιορισμένα και όχι πάντοτε συνεπή. Οι Moneva et al. (2020), εξετάζοντας επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα και συναφών κλάδων, διαπιστώνουν ότι η κοινωνική και περιβαλλοντική επίδοση, καθώς και η επίδοση διακυβέρνησης έχουν, με λίγες εξαιρέσεις, ουδέτερη επίδραση στη χρηματοοικονομική επίδοση. Παράλληλα, ως προς την αντίστροφη σχέση, τα ευρήματά τους δεν επιβεβαιώνουν πλήρως τη Θεωρία των Πλεοναζόντων Πόρων, καθώς η υψηλότερη χρηματοοικονομική επίδοση δεν συνδέεται συστηματικά με ισχυρότερη δέσμευση σε ζητήματα CSR. Η διαπίστωση αυτή δείχνει ότι η ύπαρξη πόρων αποτελεί πιθανή, αλλά όχι επαρκή, προϋπόθεση για την ενίσχυση της βιωσιμότητας. Αντίθετα, οι Pereira-

Moliner et al. (2021) αναδεικνύουν μια πιο συνεργειακή σχέση μεταξύ βιωσιμότητας, ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και επίδοσης στον ξενοδοχειακό κλάδο, γεγονός που υποδηλώνει ότι η σχέση αυτή μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με το πλαίσιο, τον τύπο της επιχείρησης και τον τρόπο μέτρησης της επίδοσης. Επιπλέον, οι Pérez López et al. (2025) υποστηρίζουν ότι όταν ένα ξενοδοχείο βρίσκεται σε ικανοποιητική χρηματοοικονομική κατάσταση, έχει μεγαλύτερη δυνατότητα πρόσβασης σε πόρους που μπορούν να επενδυθούν σε βιώσιμες δραστηριότητες, ενώ επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν οικονομικές δυσκολίες είναι λιγότερο πιθανό να χρηματοδοτήσουν τέτοιες πρωτοβουλίες.

Η σημασία των διαθέσιμων πόρων υποστηρίζεται και από μελέτες εκτός του τουριστικού κλάδου. Οι Heubeck και Ahrens (2025) δείχνουν ότι οι πλεονάζοντες πόροι μπορούν να ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να επενδύσουν σε πρακτικές περιβαλλοντικής, κοινωνικής και εταιρικής διακυβέρνησης (ESG). Ωστόσο, τα ευρήματά τους δείχνουν ότι η σχέση αυτή δεν είναι γραμμική, καθώς μετά από ένα ορισμένο επίπεδο η συσσώρευση πόρων μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την επίδοση ESG. Το εύρημα αυτό ενισχύει την άποψη ότι η διαθεσιμότητα πόρων αποτελεί σημαντική, αλλά όχι επαρκή, συνθήκη για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Αντίστοιχα, οι Boso et al. (2017) εξετάζοντας μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε αναπτυσσόμενη οικονομία, διαπιστώνουν ότι η επίδραση των χρηματοοικονομικών πλεοναζόντων πόρων στις δαπάνες βιωσιμότητας εξαρτάται από συνθήκες του περιβάλλοντος, όπως η πίεση της αγοράς και οι πολιτικές διασυνδέσεις.

Παρά τη θεωρητική και εμπειρική σημασία της αντίστροφης σχέσης, η διερεύνησή της παραμένει περιορισμένη ειδικά στο πλαίσιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής. Η πρόσφατη ανασκόπηση των Shin et al. (2026) επισημαίνει ότι η έρευνα για το ESG και τη βιωσιμότητα στη φιλοξενία και τον τουρισμό βρίσκεται ακόμη σε διαδικασία θεωρητικής και εμπειρικής εμβάθυνσης, ενώ μεγάλο μέρος της σχετικής βιβλιογραφίας έχει εστιάσει κυρίως σε χρηματοοικονομικές εκβάσεις. Η πλειονότητα των σχετικών μελετών εξετάζει κυρίως το αν και πώς οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης επηρεάζουν την επίδοση, ενώ λιγότερη προσοχή έχει δοθεί στο κατά πόσο η προηγούμενη βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης μπορεί να διευκολύνει την υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών. Το κενό αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες συχνά λειτουργούν υπό συνθήκες περιορισμένων χρηματοοικονομικών, ανθρώπινων και οργανωσιακών πόρων.

Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, η σχέση αυτή δεν εξετάζεται ως αυστηρά αιτιώδης, αλλά ως εμπειρική σύνδεση μεταξύ της μεταβολής της επίδοσης κατά την τελευταία τριετία και του τρέχοντος βαθμού υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Η επίδοση

προσεγγίζεται μέσω της μεταβολής βασικών χρηματοοικονομικών, λειτουργικών και μη χρηματοοικονομικών δεικτών, ενώ η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης αποτυπώνεται μέσω του αριθμού και του είδους των πρακτικών που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση. Δεδομένου ότι η έρευνα βασίζεται σε δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίου και όχι σε πλήρως διαχρονικά δεδομένα, τα ευρήματα που θα προκύψουν από την ανάλυση θα ερμηνευθούν ως ενδείξεις στατιστικής συσχέτισης και όχι ως τεκμήρια οριστικής αιτιώδους επίδρασης. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει στην παρούσα διατριβή να συμβάλει στη βιβλιογραφία εξετάζοντας μια λιγότερο διερευνημένη διάσταση της σχέσης μεταξύ βιώσιμης ανάπτυξης και επίδοσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής.

#### 4.6 Σύνθεση και ερευνητικές υποθέσεις

Συνολικά, η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών μπορεί να επηρεάσει την επίδοση μιας επιχείρησης τόσο άμεσα όσο και έμμεσα, μέσω της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το άμεσο αποτέλεσμα συνδέεται με τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας, της φήμης, της ικανοποίησης των πελατών και των σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Το έμμεσο αποτέλεσμα εξηγείται κυρίως μέσω δύο μηχανισμών: της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας. Παράλληλα, η θεωρία των πλεοναζόντων πόρων και η θεωρία της συνέργειας υποδεικνύουν ότι η σχέση βιωσιμότητας και επίδοσης μπορεί να είναι αμφίδρομη, καθώς οι επιχειρήσεις με υψηλότερη επίδοση ενδέχεται να διαθέτουν περισσότερους πόρους για την υιοθέτηση πρόσθετων βιώσιμων πρακτικών.

Με βάση τα ανωτέρω θεωρητικά επιχειρήματα και τα κενά που εντοπίζονται στη σχετική βιβλιογραφία, η παρούσα μελέτη εξετάζει, αφενός, την επίδραση της υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών στην επίδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής και, αφετέρου, την αντίστροφη σχέση, δηλαδή τον βαθμό στον οποίο η καλύτερη επίδοση των επιχειρήσεων μπορεί να ενισχύσει την περαιτέρω υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών. Παράλληλα, εξετάζεται ο ρόλος της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας ως ενδιάμεσων μηχανισμών που συνδέουν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών με την επίδοσή τους.

Ερευνητικές υποθέσεις:

**H6:** Η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης επηρεάζει θετικά την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής.

**H7:** Η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης επηρεάζει θετικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής.

**H8:** Η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης έχει θετική επίδραση στην επίδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής.

**H9:** Η ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους λειτουργεί ως θετικός ενδιάμεσος μηχανισμός στη σχέση μεταξύ της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και της επίδοσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής.

**H10:** Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας λειτουργεί ως θετικός ενδιάμεσος μηχανισμός στη σχέση μεταξύ της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και της επίδοσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής.

**H11:** Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής που εμφανίζουν θετική μεταβολή στην επίδοσή τους παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

## 5 Μεθοδολογία έρευνας

### 5.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε για την εμπειρική διερεύνηση της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής στον ελληνικό τουριστικό κλάδο. Μετά την ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου στα προηγούμενα κεφάλαια, η έρευνα εστιάζει αφενός στους εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες που συνδέονται με τον βαθμό υιοθέτησης των πρακτικών αυτών και αφετέρου στη σχέση τους με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επίδοση της επιχείρησης.

Η επιλογή ποσοτικής μεθοδολογίας και δομημένου ερωτηματολογίου κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επιτρέπει τη συγκριτική αποτύπωση πρακτικών, οργανωσιακών παραγόντων και επιχειρησιακών αποτελεσμάτων σε ένα ευρύτερο δείγμα επιχειρήσεων διαμονής. Το κεφάλαιο παρουσιάζει τον ερευνητικό σκοπό και τις υποθέσεις, τον ερευνητικό σχεδιασμό, τον πληθυσμό και τη μονάδα ανάλυσης, τη διαδικασία δειγματοληψίας και συλλογής δεδομένων, τη δομή του ερωτηματολογίου, τον τρόπο μέτρησης των μεταβλητών και τους ελέγχους εγκυρότητας και αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου.

### 5.2 Ερευνητικός σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η εμπειρική διερεύνηση της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής στον ελληνικό τουριστικό κλάδο. Ειδικότερα, η έρευνα εξετάζει τους εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες που συνδέονται με τον βαθμό υιοθέτησης των πρακτικών αυτών, καθώς και τη σχέση τους με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επίδοση της επιχείρησης.

Η έρευνα οργανώνεται γύρω από δύο βασικούς άξονες. Ο πρώτος αφορά την εσωτερική οργανωσιακή ετοιμότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Στο πλαίσιο αυτό εξετάζονται πέντε εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες: η στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση, η διαθεσιμότητα πόρων, οι γνώσεις και η ικανότητα εφαρμογής, ο τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός και η συμμετοχή των εργαζομένων.

Ο δεύτερος άξονας αφορά τις πιθανές στρατηγικές και επιχειρησιακές συνέπειες της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Ειδικότερα, εξετάζεται η σχέση των πρακτικών

αυτών με την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας και την επίδοση της επιχείρησης. Επιπλέον, εξετάζεται ο διαμεσολαβητικός ρόλος των δύο μορφών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς και η αντίστροφη σύνδεση μεταξύ επίδοσης των επιχειρήσεων και βαθμού υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

Με βάση τους ανωτέρω άξονες, η παρούσα έρευνα καθοδηγείται από τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

**ΕΕ1:** Ποιοι εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες συνδέονται με τον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής;

**ΕΕ2:** Σε ποιον βαθμό η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης συνδέεται με την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής;

**ΕΕ3:** Σε ποιον βαθμό η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης συνδέεται με την επίδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής;

**ΕΕ4:** Λειτουργεί η ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους ως ενδιάμεσος μηχανισμός στη σχέση μεταξύ πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και επίδοσης της επιχείρησης;

**ΕΕ5:** Λειτουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας ως ενδιάμεσος μηχανισμός στη σχέση μεταξύ πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και επίδοσης της επιχείρησης;

**ΕΕ6:** Παρουσιάζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής με θετική μεταβολή στην επίδοσή τους υψηλότερο βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης;

Με βάση τους ανωτέρω ερευνητικούς άξονες και τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι υποθέσεις H1–H5 αφορούν τη σχέση μεταξύ εσωτερικών οργανωσιακών παραγόντων και βαθμού υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Οι υποθέσεις H6–H8 εξετάζουν τις άμεσες σχέσεις της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης με την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας και την επίδοση της επιχείρησης. Οι υποθέσεις H9–H10 αφορούν τον ενδιάμεσο ρόλο των δύο μορφών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ η H11 εξετάζει την αντίστροφη σύνδεση μεταξύ επίδοσης και βαθμού υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

**H1:** Η στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση της βιωσιμότητας από τη διοίκηση επηρεάζει θετικά τον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής.

**H2:** Η διαθεσιμότητα πόρων επηρεάζει θετικά τον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής.

**H3:** Οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η ικανότητα εφαρμογής πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης επηρεάζουν θετικά τον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής.

**H4:** Ο τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός επηρεάζει θετικά τον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής.

**H5:** Η συμμετοχή των εργαζομένων επηρεάζει θετικά τον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής.

**H6:** Η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης επηρεάζει θετικά την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής.

**H7:** Η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης επηρεάζει θετικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής.

**H8:** Η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης έχει θετική επίδραση στην επίδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής.

**H9:** Η ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους λειτουργεί ως θετικός ενδιάμεσος μηχανισμός στη σχέση μεταξύ της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και της επίδοσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής.

**H10:** Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας λειτουργεί ως θετικός ενδιάμεσος μηχανισμός στη σχέση μεταξύ της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και της επίδοσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής.

**H11:** Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής που εμφανίζουν θετική μεταβολή στην επίδοσή τους παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

**Πίνακας 5.1:** Ερευνητικές υποθέσεις και αναμενόμενες σχέσεις

| Υπόθεση | Τύπος σχέσης       | Αναμενόμενη σχέση                                                                                                     |
|---------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1      | Άμεση επίδραση     | Στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση → Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης                                      |
| H2      | Άμεση επίδραση     | Διαθεσιμότητα πόρων → Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης                                                          |
| H3      | Άμεση επίδραση     | Γνώσεις και ικανότητα εφαρμογής → Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης                                              |
| H4      | Άμεση επίδραση     | Τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός → Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης                                |
| H5      | Άμεση επίδραση     | Συμμετοχή εργαζομένων → Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης                                                        |
| H6      | Άμεση επίδραση     | Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης → Ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους                                           |
| H7      | Άμεση επίδραση     | Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης → Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας           |
| H8      | Άμεση επίδραση     | Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης → Επίδοση                                                                      |
| H9      | Έμμεση επίδραση    | Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης → Ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους → Επίδοση                                 |
| H10     | Έμμεση επίδραση    | Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης → Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας → Επίδοση |
| H11     | Αντίστροφη σύνδεση | Μεταβολή στην επίδοση της επιχείρησης → Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης                                        |

Ο Πίνακας 5.1 συνοψίζει τις ερευνητικές υποθέσεις και τις αναμενόμενες σχέσεις του ερευνητικού μοντέλου. Στην εμπειρική ανάλυση ενσωματώνονται επίσης μεταβλητές ελέγχου, ώστε να ληφθούν υπόψη βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, όπως το μέγεθος, τα έτη λειτουργίας, η γεωγραφική θέση, ο οικογενειακός χαρακτήρας, η ένταξη σε αλυσίδα ή όμιλο και ο τύπος λειτουργίας.

### 5.3 Ερευνητικός σχεδιασμός

Η παρούσα έρευνα ακολουθεί ποσοτικό ερευνητικό σχεδιασμό με περιγραφικό και επεξηγηματικό χαρακτήρα, με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Η ποσοτική προσέγγιση επιλέχθηκε επειδή επιτρέπει την τυποποιημένη συλλογή δεδομένων από μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων και τη στατιστική διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών του

ερευνητικού μοντέλου. Ο περιγραφικός χαρακτήρας της έρευνας συνδέεται με την αποτύπωση του βαθμού υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής, ενώ ο επεξηγηματικός χαρακτήρας της αφορά την εξέταση των παραγόντων που επηρεάζουν την υιοθέτηση των πρακτικών αυτών, καθώς και τη σχέση τους με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επίδοση της επιχείρησης.

Ο ερευνητικός σχεδιασμός είναι συγχρονικός (*cross-sectional design*), καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο, από τον Μάρτιο έως τον Μάιο του 2026. Παράλληλα, η έρευνα περιλαμβάνει αναδρομική διάσταση ως προς την αποτύπωση της επίδοσης των επιχειρήσεων, καθώς οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τη μεταβολή βασικών δεικτών επίδοσης κατά την τελευταία τριετία. Επομένως, η έρευνα δεν αποτελεί διαχρονική μελέτη με επαναλαμβανόμενες μετρήσεις, αλλά συγχρονική έρευνα που ενσωματώνει αναδρομική αξιολόγηση της μεταβολής της επίδοσης.

Η χρήση δομημένου ερωτηματολογίου κρίθηκε κατάλληλη για τους σκοπούς της διατριβής, καθώς επιτρέπει τη συλλογή συγκρίσιμων δεδομένων από επιχειρήσεις με διαφορετικά χαρακτηριστικά ως προς το μέγεθος, την ηλικία, τη γεωγραφική θέση, τον οικογενειακό χαρακτήρα, την ένταξη σε αλυσίδα και τον τύπο λειτουργίας. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω Google Forms και οι απαντήσεις συλλέχθηκαν ανώνυμα και εθελοντικά. Η ηλεκτρονική διανομή επιλέχθηκε επειδή διευκολύνει την πρόσβαση σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδας και επιτρέπει τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου σε χρόνο κατάλληλο για τους συμμετέχοντες.

Το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν σε άτομα με γνώση της λειτουργίας της επιχείρησης και των πρακτικών που εφαρμόζονται σε αυτήν. Αν και δεν τέθηκε αυστηρός περιορισμός ως προς τη θέση του απαντώντος, η πλειονότητα των απαντήσεων προήλθε από ιδιοκτήτες, διαχειριστές ή διευθυντικά στελέχη, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από άλλα στελέχη της επιχείρησης. Η επιλογή αυτή θεωρήθηκε κατάλληλη, καθώς οι συγκεκριμένες κατηγορίες απαντώντων είναι σε θέση να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις εφαρμοζόμενες πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης, τους εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες και τη μεταβολή της επίδοσης.

Δεδομένης της φύσης του ερευνητικού σχεδιασμού, τα αποτελέσματα της έρευνας ερμηνεύονται με προσοχή ως προς την αιτιότητα. Η ανάλυση επιτρέπει τη διερεύνηση στατιστικών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών και τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων,

αλλά δεν τεκμηριώνει πλήρως αιτιώδεις σχέσεις με τη στενή έννοια. Η επισημάνση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για την υπόθεση που αφορά την αντίστροφη σχέση μεταξύ επίδοσης και υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, η οποία εξετάζεται ως στατιστική σύνδεση μεταξύ της μεταβολής της επίδοσης κατά την τελευταία τριετία και του τρέχοντος βαθμού υιοθέτησης των πρακτικών αυτών.

## 5.4 Πληθυσμός, μονάδα ανάλυσης και πεδίο έρευνας

Πληθυσμό-στόχο της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό τουριστικό κλάδο. Η επιλογή των επιχειρήσεων διαμονής ως εμπειρικού πεδίου συνδέεται με τον κεντρικό τους ρόλο στην τουριστική αλυσίδα αξίας, καθώς αποτελούν βασικό σημείο παροχής υπηρεσιών φιλοξενίας, κατανάλωσης φυσικών πόρων, δημιουργίας απασχόλησης και διασύνδεσης με την τοπική κοινότητα και τον προορισμό. Λόγω αυτού του ρόλου, οι επιχειρήσεις διαμονής αποτελούν κατάλληλο πεδίο για τη διερεύνηση της εφαρμογής πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Στην έρευνα συμπεριλήφθηκαν διαφορετικοί τύποι επιχειρήσεων διαμονής, όπως ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια, επιπλωμένα διαμερίσματα, ξενώνες, τουριστικές κατοικίες, βίλες και άλλες μορφές οργανωμένων τουριστικών καταλυμάτων. Από το πεδίο της έρευνας αποκλείστηκαν οι βραχυχρόνιες μισθώσεις τύπου Airbnb, καθώς δεν αποτελούν πάντοτε οργανωμένες επιχειρήσεις διαμονής με αντίστοιχη λειτουργική δομή, διοικητική οργάνωση και δυνατότητα συστηματικής εφαρμογής επιχειρησιακών πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

Η ένταξη των επιχειρήσεων στην κατηγορία των μικρομεσαίων βασίστηκε στον ευρωπαϊκό ορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και ειδικότερα στο κριτήριο του αριθμού των εργαζομένων (European Commission, 2003b). Παράλληλα, συλλέχθηκαν στοιχεία που σχετίζονται με οικονομικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως ο ισολογισμός, τα οποία στις περισσότερες περιπτώσεις συμφωνούσαν με την κατάταξη βάσει του αριθμού εργαζομένων. Ωστόσο, για τις ανάγκες της εμπειρικής ανάλυσης και της χρήσης μεταβλητών ελέγχου, το μέγεθος της επιχείρησης αποτυπώθηκε μέσω του αριθμού εργαζομένων, καθώς αποτελεί άμεσα διαθέσιμο και συγκρίσιμο μέτρο επιχειρησιακού μεγέθους.

Το γεωγραφικό πεδίο της έρευνας κάλυψε το σύνολο της Ελλάδας, περιλαμβάνοντας επιχειρήσεις διαμονής τόσο από νησιωτικές όσο και από ηπειρωτικές περιοχές. Η

γεωγραφική αυτή κάλυψη είναι σημαντική, καθώς ο ελληνικός τουριστικός κλάδος χαρακτηρίζεται από έντονες διαφοροποιήσεις μεταξύ νησιωτικών και ηπειρωτικών προορισμών, οι οποίες μπορεί να επηρεάζουν τόσο τις ανάγκες βιωσιμότητας όσο και τις δυνατότητες εφαρμογής σχετικών πρακτικών. Για τον λόγο αυτό, η διάκριση μεταξύ νησιωτικής και ηπειρωτικής τοποθεσίας συμπεριλήφθηκε και ως μεταβλητή ελέγχου στην εμπειρική ανάλυση.

Μονάδα ανάλυσης της έρευνας είναι η επιχείρηση διαμονής και όχι το μεμονωμένο άτομο που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο. Παρότι οι απαντήσεις δόθηκαν από φυσικά πρόσωπα, όπως ιδιοκτήτες, διαχειριστές, διευθυντές ή άλλα στελέχη, οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν αφορούν χαρακτηριστικά, πρακτικές, δυνατότητες και επιδόσεις της ίδιας της επιχείρησης. Επομένως, κάθε έγκυρη απάντηση αντιστοιχεί σε μία επιχείρηση διαμονής.

## 5.5 Δειγματοληψία, διαδικασία συλλογής δεδομένων και χαρακτηριστικά δείγματος

Η έρευνα βασίστηκε σε δειγματοληψία μη πιθανοτήτων, συνδυάζοντας στοιχεία δειγματοληψίας σκοπιμότητας και ευκολίας. Οι επιχειρήσεις εντοπίστηκαν μέσω δημόσια διαθέσιμων πηγών, κυρίως από την ιστοσελίδα του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος και από διαδικτυακές αναζητήσεις. Μετά την αφαίρεση διπλότυπων εγγραφών, δημιουργήθηκε λίστα ηλεκτρονικών επαφών και το ερωτηματολόγιο αποστάλθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Για την ενίσχυση του ποσοστού απόκρισης πραγματοποιήθηκε δεύτερος γύρος αποστολής ως υπενθύμιση προς τις επιχειρήσεις που δεν είχαν απαντήσει. Επιπλέον, σε ορισμένες περιπτώσεις το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε μέσω προσωποποιημένων μηνυμάτων προς ιδιοκτήτες, διαχειριστές ή στελέχη επιχειρήσεων διαμονής με τους οποίους υπήρχε προηγούμενη επαγγελματική ή προσωπική γνωριμία. Η πρακτική αυτή αξιοποιήθηκε αποκλειστικά για την αύξηση της συμμετοχής στην έρευνα, ενώ η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου παρέμεινε ανώνυμη και εθελοντική.

Το ερωτηματολόγιο αποστάλθηκε ηλεκτρονικά σε 1.891 επιχειρήσεις διαμονής. Από αυτές, 416 μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου επέστρεψαν ως μη παραδοτέα, ενώ σε 11 περιπτώσεις ελήφθη αυτοματοποιημένο μήνυμα ότι οι επιχειρήσεις δεν είχαν ξεκινήσει ακόμη τη λειτουργία τους ή δεν βρίσκονταν πλέον σε λειτουργία. Συνεπώς, ο αριθμός των δυνητικά ενεργών επαφών ανήλθε σε 1.464 επιχειρήσεις. Συνολικά συλλέχθηκαν 192

απαντήσεις, οι οποίες αντιστοιχούν σε προσαρμοσμένο ποσοστό απόκρισης 13,1% επί των δυνητικά ενεργών επαφών. Μετά την εφαρμογή των κριτηρίων ένταξης και αποκλεισμού, το τελικό αξιοποιήσιμο δείγμα διαμορφώθηκε σε 176 επιχειρήσεις, που αντιστοιχεί σε αξιοποιήσιμο ποσοστό απόκρισης 12,0%.

Το τελικό δείγμα παρουσιάζει διαφοροποίηση ως προς τον τύπο καταλύματος, το μέγεθος, τη γεωγραφική θέση, την ηλικία, τον τύπο λειτουργίας, τον οικογενειακό χαρακτήρα, την ένταξη σε αλυσίδα ή όμιλο, την ένταση επενδύσεων στη βιωσιμότητα και τη διαθεσιμότητα υπηρεσιών εστίασης. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων ήταν πολύ μικρές ή μικρές, ανεξάρτητες και οικογενειακές, ενώ σημαντικό ποσοστό λειτουργούσε εποχικά και σε νησιωτικές περιοχές. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι συμβατά με τη δομή του ελληνικού κλάδου διαμονής και με την εστίαση της διατριβής στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που συμπεριλήφθηκαν στο τελικό δείγμα παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.2.

Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν ανώνυμη και εθελοντική. Στο μήνυμα πρόσκλησης οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, τον εκτιμώμενο χρόνο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και τη χρήση των δεδομένων αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Δεν ζητήθηκαν προσωπικά στοιχεία ταυτοποίησης των συμμετεχόντων, ενώ η ανάλυση πραγματοποιήθηκε σε επίπεδο επιχείρησης και όχι σε επίπεδο φυσικού προσώπου.

Δεδομένου ότι η έρευνα βασίστηκε σε μέθοδο δειγματοληψίας μη πιθανοτήτων, συνδυάζοντας στοιχεία δειγματοληψίας σκοπιμότητας και ευκολίας, τα αποτελέσματα πρέπει να ερμηνεύονται με προσοχή ως προς τη γενίκευσή τους στο σύνολο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής στην Ελλάδα. Ωστόσο, το τελικό δείγμα παρουσιάζει σημαντική διαφοροποίηση ως προς τον τύπο καταλύματος, το μέγεθος, τη γεωγραφική θέση, την ηλικία, τον τύπο λειτουργίας, την οργανωσιακή μορφή, την ένταση επενδύσεων στη βιωσιμότητα και τη διαθεσιμότητα υπηρεσιών εστίασης, επιτρέποντας την εμπειρική διερεύνηση των σχέσεων που περιλαμβάνονται στο ερευνητικό μοντέλο.

**Πίνακας 5.2:** Βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος

| ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ          | ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ                               | N   | %    |
|-------------------------|-----------------------------------------|-----|------|
| ΤΥΠΟΣ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΟΣ       | Ξενοδοχειακού τύπου                     | 101 | 57,4 |
|                         | Μη ξενοδοχειακού τύπου                  | 75  | 42,6 |
| ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ     | Πολύ μικρή επιχείρηση (1–9 εργαζόμενοι) | 92  | 52,3 |
| ΒΑΣΕΙ ΑΡΙΘΜΟΥ           | Μικρή επιχείρηση (10–49 εργαζόμενοι)    | 48  | 27,3 |
| ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ             | Μεσαία επιχείρηση (50–249 εργαζόμενοι)  | 36  | 20,5 |
| ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ        | 1–10 δωμάτια                            | 54  | 30,7 |
|                         | 11–20 δωμάτια                           | 33  | 18,8 |
|                         | 21–50 δωμάτια                           | 29  | 16,5 |
|                         | 51–100 δωμάτια                          | 34  | 19,3 |
|                         | Πάνω από 100 δωμάτια                    | 26  | 14,8 |
| ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΘΕΣΗ         | Νησιωτική περιοχή                       | 100 | 56,8 |
|                         | Ηπειρωτική περιοχή                      | 76  | 43,2 |
| ΈΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ         | Λιγότερο από 5 έτη                      | 66  | 37,5 |
|                         | 6–10 έτη                                | 34  | 19,3 |
|                         | 11–20 έτη                               | 21  | 11,9 |
|                         | Πάνω από 20 έτη                         | 55  | 31,3 |
| ΤΥΠΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ       | Εποχική λειτουργία                      | 126 | 71,6 |
|                         | Ετήσια λειτουργία                       | 50  | 28,4 |
| ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ | Οικογενειακή                            | 130 | 73,9 |
|                         | Μη οικογενειακή                         | 46  | 26,1 |
| ΜΕΛΟΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ/ΟΜΙΛΟΥ   | Ανεξάρτητη επιχείρηση                   | 147 | 83,5 |
|                         | Μέλος αλυσίδας/ομίλου                   | 29  | 16,5 |
| ΈΝΤΑΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΣΤΗ   | 0%                                      | 26  | 14,8 |
| ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ             | <1%                                     | 53  | 30,1 |
|                         | 1-3%                                    | 61  | 34,7 |
|                         | 3-5%                                    | 22  | 12,5 |
|                         | >5%                                     | 14  | 8,0  |
| ΠΟΣΟΣΤΟ ΔΙΕΘΝΩΝ         | <25%                                    | 11  | 6,3  |
| ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ              | 25–50%                                  | 34  | 19,3 |
|                         | 51–75%                                  | 44  | 25,0 |
|                         | >75%                                    | 87  | 49,4 |
| ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ | Υπηρεσίες εστίασης                      | 120 | 68,2 |
| ΕΣΤΙΑΣΗΣ                | Χωρίς υπηρεσίες εστίασης                | 56  | 31,8 |

## 5.6 Ερευνητικό εργαλείο και δομή ερωτηματολογίου

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο σχεδιάστηκε με βάση το θεωρητικό πλαίσιο, τους ερευνητικούς στόχους και τις υποθέσεις της διατριβής. Η χρήση δομημένου ερωτηματολογίου κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επιτρέπει την ομοιόμορφη συλλογή συγκρίσιμων δεδομένων από επιχειρήσεις διαμονής με διαφορετικά χαρακτηριστικά και τη στατιστική ανάλυση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου.

Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε στην ελληνική γλώσσα και απευθυνόταν σε άτομα με γνώση της λειτουργίας της επιχείρησης, των πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης που εφαρμόζονται και της συνολικής επιχειρησιακής της εικόνας. Ως εκ τούτου, μπορούσε να συμπληρωθεί από ιδιοκτήτες, διαχειριστές, διευθυντές ή άλλα στελέχη της επιχείρησης που ήταν σε θέση να παρέχουν αξιόπιστες πληροφορίες σε επίπεδο επιχείρησης.

Το ερευνητικό εργαλείο οργανώθηκε σε πέντε βασικές ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορούσε τα γενικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του/της ερωτώμενου/ης. Περιλάμβανε στοιχεία όπως ο τύπος και το μέγεθος του καταλύματος, ο αριθμός δωματίων, η γεωγραφική θέση, τα έτη και ο τύπος λειτουργίας, ο οικογενειακός χαρακτήρας, η ένταξη ή μη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα ή όμιλο, το ποσοστό διεθνών επισκεπτών, η ένταση των επενδύσεων σε δράσεις βιωσιμότητας και η διαθεσιμότητα υπηρεσιών εστίασης. Περιλάμβανε επίσης βασικά χαρακτηριστικά του/της ερωτώμενου/ης, όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης και η θέση στην επιχείρηση. Οι μεταβλητές αυτές χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή του δείγματος, ενώ μέρος αυτών αξιοποιήθηκε και ως μεταβλητές ελέγχου στην εμπειρική ανάλυση.

Η δεύτερη ενότητα κατέγραφε τις πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης που εφαρμόζει η επιχείρηση. Οι πρακτικές οργανώθηκαν σε κατηγορίες που αφορούσαν την ενέργεια και τις εκπομπές, τη διαχείριση νερού, τη διαχείριση αποβλήτων και πόρων, τις κοινωνικές πρακτικές και τη σύνδεση με την τοπική κοινότητα και τον προορισμό. Στην ίδια ενότητα περιλαμβάνονταν και χωριστό ερώτημα σχετικά με την κατοχή πιστοποίησης βιώσιμης ανάπτυξης.

Η τρίτη ενότητα περιλάμβανε ερωτήσεις για τους εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάζουν την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Οι παράγοντες αυτοί αφορούσαν τη στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση της βιωσιμότητας από τη διοίκηση, τη διαθεσιμότητα πόρων, τις γνώσεις και την ικανότητα εφαρμογής πρακτικών

βιώσιμης ανάπτυξης, τον τεχνολογικό και καινοτομικό προσανατολισμό και τη συμμετοχή των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής διαμορφώθηκαν με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την ανάλυση των εσωτερικών παραγόντων που παρουσιάστηκε στο θεωρητικό μέρος της διατριβής.

Η τέταρτη ενότητα αφορούσε τις δύο ανταγωνιστικές διαστάσεις, δηλαδή την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας. Τέλος, η πέμπτη ενότητα αφορούσε την επίδοση της επιχείρησης και περιλάμβανε δείκτες χρηματοοικονομικής, λειτουργικής και μη χρηματοοικονομικής επίδοσης.

Οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης αποτυπώθηκαν με δυαδική μέτρηση, ώστε να καταγραφεί αν κάθε πρακτική εφαρμόζεται ή όχι από την επιχείρηση. Αντίθετα, οι εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες και οι διαστάσεις του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτυπώθηκαν μέσω πενταβάθμιας κλίμακας Likert. Η επίδοση μετρήθηκε με πενταβάθμια κλίμακα μεταβολής κατά την τελευταία τριετία. Η αναλυτική περιγραφή του τρόπου ορισμού και μέτρησης των μεταβλητών παρουσιάζεται στην επόμενη ενότητα.

Κατά τη διαδικασία ανάπτυξης του ερωτηματολογίου, οι αρχικές διατυπώσεις αξιολογήθηκαν ως προς τη σαφήνεια, τη συνάφεια και την καταλληλότητά τους για το πεδίο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής. Η τελική μορφή του εργαλείου προέκυψε μετά από αξιολόγηση από ειδικούς και πιλοτικό έλεγχο, διαδικασίες που παρουσιάζονται αναλυτικά στην ενότητα για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου.

## 5.7 Μέτρηση και ορισμός των μεταβλητών της έρευνας

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο οι βασικές θεωρητικές έννοιες της έρευνας μετατράπηκαν σε μετρήσιμες μεταβλητές. Η μέτρηση των μεταβλητών βασίστηκε στο θεωρητικό πλαίσιο της διατριβής, στη σχετική βιβλιογραφία και στη δομή του ερευνητικού μοντέλου. Οι μεταβλητές της έρευνας διακρίνονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: α) πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης, β) εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες, γ) ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επίδοση και δ) μεταβλητές ελέγχου.

### 5.7.1 Πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης

Η βασική εξαρτημένη μεταβλητή στο πρώτο μέρος του ερευνητικού μοντέλου είναι ο βαθμός υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης (*Sustainability Practices – SP*). Οι πρακτικές

βιώσιμης ανάπτυξης αποτυπώθηκαν ως συγκεκριμένες επιχειρησιακές ενέργειες που εφαρμόζονται ή δεν εφαρμόζονται από την επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό, κάθε πρακτική μετρήθηκε δυαδικά, όπου 0 = η πρακτική δεν εφαρμόζεται και 1 = η πρακτική εφαρμόζεται. Η επιλογή δυαδικής μέτρησης κρίθηκε κατάλληλη, καθώς σκοπός της έρευνας δεν ήταν να αποτυπώσει γενικές στάσεις ή προθέσεις απέναντι στη βιωσιμότητα, αλλά τον πραγματικό βαθμό εφαρμογής συγκεκριμένων πρακτικών σε επίπεδο επιχείρησης.

Η αρχική επιλογή και ταξινόμηση των πρακτικών βασίστηκε κυρίως στη μελέτη των Pérez López et al. (2025), η οποία εξετάζει την ταξινόμηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης στη διοίκηση ξενοδοχείων, αξιοποιώντας μέτρα βιωσιμότητας που συνδέονται με τη λειτουργία των καταλυμάτων. Η συγκεκριμένη προσέγγιση κρίθηκε κατάλληλη ως βάση, επειδή αντιμετωπίζει τη βιωσιμότητα ως σύνολο παρατηρήσιμων πρακτικών και όχι αποκλειστικά ως γενική στρατηγική πρόθεση, πιστοποίηση ή επικοινωνιακή δήλωση.

Ωστόσο, η τελική μορφή του εργαλείου δεν αποτέλεσε απλή αντιγραφή της ανωτέρω μελέτης. Οι πρακτικές προσαρμόστηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο της διατριβής, στα χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής στην Ελλάδα και στη σχετική βιβλιογραφία για τη βιώσιμη ανάπτυξη στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο (Styles et al., 2015; Han et al., 2018; Rodríguez-Antón & Alonso-Almeida, 2019; Ioannidis et al., 2021; Gabarda-Mallorquí et al., 2024). Έτσι, οι περιβαλλοντικές πρακτικές οργανώθηκαν σε τρεις υποκατηγορίες: ενέργεια και εκπομπές, νερό, καθώς και απόβλητα και διαχείριση πόρων. Πέρα από τις περιβαλλοντικές πρακτικές, συμπεριλήφθηκαν κοινωνικές πρακτικές και πρακτικές σύνδεσης με την τοπική κοινότητα και τον προορισμό. Η ένταξη των διαστάσεων αυτών βασίστηκε τόσο στη λογική της μελέτης των Pérez López et al. (2025), η οποία περιλαμβάνει την κατηγορία «προορισμός και κοινότητα» (destination and community), όσο και στη βιβλιογραφία για την εταιρική κοινωνική ευθύνη και τη βιωσιμότητα στις τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Garay & Font, 2012, 2013; Agyeiwaah, 2019, 2020a; Kornilaki & Font, 2019). Συνολικά, ο δείκτης διαμορφώθηκε από 36 επιμέρους πρακτικές. Η κατοχή πιστοποίησης σχετικής με τη βιώσιμη ανάπτυξη καταγράφηκε ως χωριστή μεταβλητή και δεν συμπεριλήφθηκε στον υπολογισμό του συνολικού δείκτη υιοθέτησης.

Ο συνολικός δείκτης υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης υπολογίστηκε ως η αναλογία του αριθμού των πρακτικών που εφαρμόζε κάθε επιχείρηση προς τον συνολικό αριθμό των πρακτικών που ήταν λειτουργικά συναφείς με τη δραστηριότητά της:

$$SP = \text{αριθμός πρακτικών που εφαρμόζονται} / \text{συνολικός αριθμός συναφών πρακτικών}$$

Ο δείκτης λαμβάνει τιμές από 0 έως 1, με τις υψηλότερες τιμές να υποδηλώνουν μεγαλύτερο εύρος υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Για τις επιχειρήσεις που παρείχαν υπηρεσίες εστίασης, ο παρονομαστής περιλάμβανε τις 36 πρακτικές. Για τις επιχειρήσεις που δεν παρείχαν υπηρεσίες εστίασης, οι πρακτικές της κομποστοποίησης οργανικών αποβλήτων και της αξιοποίησης πλεονάζοντος φαγητού δεν συμπεριλήφθηκαν ούτε στον αριθμητή ούτε στον παρονομαστή, με αποτέλεσμα ο παρονομαστής να διαμορφώνεται σε 34 πρακτικές. Η κατοχή πιστοποίησης βιώσιμης ανάπτυξης δεν συμπεριλήφθηκε στον υπολογισμό του δείκτη. Η προσαρμογή αυτή απέτρεψε την υποεκτίμηση του βαθμού υιοθέτησης των επιχειρήσεων στις οποίες οι δύο συγκεκριμένες πρακτικές δεν είχαν λειτουργική εφαρμογή.

Ο δείκτης υιοθέτησης αντιμετωπίστηκε ως σύνθετος δείκτης εύρους εφαρμογής. Οι επιμέρους πρακτικές συνεισφέρουν σωρευτικά στη διαμόρφωση της συνολικής τιμής του δείκτη, καθώς καθεμία αποτυπώνει διαφορετική πτυχή της βιώσιμης λειτουργίας της επιχείρησης. Όλες οι συναφείς πρακτικές σταθμίστηκαν ισότιμα, ώστε η τιμή του δείκτη να εκφράζει το ποσοστό των πρακτικών που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση.

### 5.7.2 Εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες

Οι εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες μετρήθηκαν με κλίμακες πολλαπλών ερωτημάτων σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, από 1 = διαφωνώ απόλυτα έως 5 = συμφωνώ απόλυτα. Οι επιμέρους κλίμακες διαμορφώθηκαν με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και το θεωρητικό πλαίσιο της διατριβής, με σκοπό να αποτυπώσουν διαφορετικές όψεις της εσωτερικής οργανωσιακής ετοιμότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

Η στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση (*Strategic Commitment and Prioritisation – SC*) αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο η διοίκηση ή ο ιδιοκτήτης/διαχειριστής υποστηρίζει ενεργά τη βιωσιμότητα, επιδιώκει τη μείωση των αρνητικών περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων, εντάσσει τη βιωσιμότητα στη στρατηγική της επιχείρησης και παρακολουθεί συστηματικά την πρόοδο σε θέματα βιωσιμότητας. Η διάσταση αυτή συνδέεται με τη βιβλιογραφία που αναδεικνύει τον κρίσιμο ρόλο της διοικητικής δέσμευσης, των αξιών του ιδιοκτήτη/διαχειριστή και των εσωτερικών κινήτρων στην υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών από μικρές τουριστικές επιχειρήσεις (Garay & Font, 2012; Kornilaki & Font, 2019). Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει τέσσερα ερωτήματα.

Η διαθεσιμότητα πόρων (*Resource Availability – RA*) αφορά την ύπαρξη οικονομικών, ανθρώπινων και χρονικών πόρων για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή δράσεων βιωσιμότητας. Η διάσταση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής, καθώς η βιβλιογραφία δείχνει ότι οι περιορισμοί σε χρηματοδότηση, ανθρώπινο δυναμικό, χρόνο και τεχνογνωσία αποτελούν βασικά εμπόδια για την εφαρμογή περιβαλλοντικών και κοινωνικών πρακτικών (O’Neill & Alonso, 2009; Agyeiwaah, 2020a; Dey et al., 2025). Η κλίμακα περιλαμβάνει τρία ερωτήματα.

Οι γνώσεις και η ικανότητα εφαρμογής (*Knowledge and Implementation Capability – KIC*) αποτυπώνουν τον βαθμό στον οποίο το προσωπικό και η επιχείρηση διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και τεχνογνωσία για τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την ενσωμάτωση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης στην καθημερινή λειτουργία (Pace, 2016; Chan et al., 2020). Η κλίμακα περιλαμβάνει τέσσερα ερωτήματα.

Ο τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός (*Technology and Innovation Orientation – TIC*) αποτυπώνει την προθυμία της επιχείρησης να αναζητά, να δοκιμάζει και να υιοθετεί νέες τεχνολογίες ή καινοτόμες λύσεις που μπορούν να ενισχύσουν τη βιωσιμότητά της. Η διάσταση αυτή συνδέεται με μελέτες που δείχνουν ότι η υιοθέτηση περιβαλλοντικών τεχνολογιών και πράσινων καινοτομιών επηρεάζεται από την τεχνολογική ετοιμότητα, την οργανωσιακή ικανότητα και την προθυμία της επιχείρησης να ενσωματώνει νέες λύσεις (Chan et al., 2020; Chatzifoti et al., 2025). Η κλίμακα περιλαμβάνει τέσσερα ερωτήματα.

Η συμμετοχή εργαζομένων (*Employee Involvement – EI*) αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους στόχους βιωσιμότητας της επιχείρησης, ενθαρρύνονται να συνεισφέρουν ιδέες και συμβάλλουν ενεργά στην εφαρμογή σχετικών πρακτικών μέσα από την καθημερινή τους εργασία. Η διάσταση αυτή συνδέεται με τη βιβλιογραφία για την πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (*Green Human Resource Management – Green HRM*), η οποία δείχνει ότι η εκπαίδευση, η συμμετοχή και οι φιλοπεριβαλλοντικές συμπεριφορές των εργαζομένων μπορούν να ενισχύσουν την περιβαλλοντική και βιώσιμη επίδοση των επιχειρήσεων φιλοξενίας (Elshaer et al., 2021; Nisar et al., 2023). Η κλίμακα περιλαμβάνει τρία ερωτήματα.

### 5.7.3 Ανταγωνιστικές διαστάσεις

Οι δύο ανταγωνιστικές διαστάσεις μετρήθηκαν μέσω δύο σύνθετων κλιμάκων: της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους (*Cost Competitive Advantage – CCA*) και του

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας (*Differentiation Advantage – DA*). Και οι δύο διαστάσεις αποτυπώθηκαν μέσω κλιμάκων πολλαπλών ερωτημάτων σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, από 1 = διαφωνώ απόλυτα έως 5 = συμφωνώ απόλυτα. Τα ερωτήματα προσαρμόστηκαν από τη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης, της ανταγωνιστικής στρατηγικής, της φιλοξενίας και της βιωσιμότητας (Miller, 1988; Beal, 2000; Pereira-Moliner et al., 2021; Bianco et al., 2023).

Η ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους αποτυπώνει την ικανότητα της επιχείρησης να ελέγχει αποτελεσματικά το λειτουργικό της κόστος, να επιτυγχάνει αποδοτικότητα στην παροχή υπηρεσιών και να εξασφαλίζει εξοικονομήσεις μέσω της αποδοτικής διαχείρισης πόρων και ενέργειας. Η κλίμακα περιλαμβάνει τρία ερωτήματα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας αποτυπώνει την ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές, συμπληρωματικές υπηρεσίες που προσθέτουν αξία στους επισκέπτες και συνολικά ανώτερη εμπειρία διαμονής. Η κλίμακα περιλαμβάνει τρία ερωτήματα.

Οι δύο διαστάσεις εξετάζονται τόσο ως άμεσα αποτελέσματα της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης όσο και ως ενδιάμεσοι μηχανισμοί στη σχέση μεταξύ πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και επίδοσης των επιχειρήσεων.

#### 5.7.4 Επίδοση της επιχείρησης

Η επίδοση της επιχείρησης (*Business Performance – BP*) μετρήθηκε ως ενιαίος σύνθετος δείκτης, ο οποίος περιλαμβάνει οκτώ επιμέρους δείκτες που αποτυπώνουν διαφορετικές όψεις της επίδοσης των επιχειρήσεων διαμονής. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τη μεταβολή κάθε δείκτη κατά την τελευταία τριετία, χρησιμοποιώντας πενταβάθμια κλίμακα, όπου 1 = έχει μειωθεί σημαντικά, 2 = έχει μειωθεί, 3 = έχει παραμείνει σταθερό, 4 = έχει αυξηθεί και 5 = έχει αυξηθεί σημαντικά.

Οι δείκτες που συμπεριλήφθηκαν ήταν η συνολική κερδοφορία, τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (*Revenue per Available Room – RevPAR*), το λειτουργικό κόστος, η πληρότητα, η ικανοποίηση επισκεπτών, το ποσοστό επαναλαμβανόμενων επισκεπτών, η ικανοποίηση των εργαζομένων και το ποσοστό αποχώρησης των εργαζομένων (Droj et al., 2022; Panno, 2020; Sampaio et al., 2025).

Επειδή η αύξηση του λειτουργικού κόστους και του ποσοστού αποχώρησης των εργαζομένων υποδηλώνει δυσμενέστερη επίδοση, τα δύο στοιχεία κωδικοποιήθηκαν αντίστροφα στο SPSS πριν από τον υπολογισμό του σύνθετου δείκτη. Μετά την αντίστροφη κωδικοποίηση, οι υψηλότερες τιμές σε όλα τα επιμέρους στοιχεία αντιστοιχούν σε καλύτερη επίδοση της επιχείρησης.

Η χρήση αντιληπτών μεταβολών της επίδοσης κρίθηκε κατάλληλη για το πλαίσιο της παρούσας έρευνας, καθώς οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής δεν διαθέτουν πάντοτε πλήρως τυποποιημένα ή δημοσιοποιημένα χρηματοοικονομικά στοιχεία. Επιπλέον, η αποτύπωση της μεταβολής κατά την τελευταία τριετία επιτρέπει την εξέταση της δυναμικής της επίδοσης και όχι μόνο της τρέχουσας κατάστασης. Στην εμπειρική ανάλυση, οι επιμέρους δείκτες συνδυάστηκαν σε έναν συνολικό δείκτη επίδοσης, με βάση την εσωτερική συνέπεια της κλίμακας.

#### 5.7.5 Μεταβλητές ελέγχου

Στην εμπειρική ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν μεταβλητές ελέγχου (*control variables*), ώστε να ληφθούν υπόψη βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που ενδέχεται να επηρεάζουν τις εξεταζόμενες σχέσεις. Οι μεταβλητές ελέγχου που συμπεριλήφθηκαν στο ερευνητικό μοντέλο είναι: το μέγεθος της επιχείρησης βάσει του αριθμού εργαζομένων, η γεωγραφική θέση της επιχείρησης σε νησιωτική ή ηπειρωτική περιοχή, τα έτη λειτουργίας, ο τύπος λειτουργίας, ο οικογενειακός χαρακτήρας και η ένταξη ή μη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα ή όμιλο.

Το μέγεθος επιχείρησης (*firm size*) συμπεριλήφθηκε επειδή οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής διαφοροποιούνται ως προς τους διαθέσιμους οικονομικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους, καθώς και ως προς την ικανότητά τους να εφαρμόζουν πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης (O'Neill & Alonso, 2009; Agyeiwaah, 2020a; Dey et al., 2025). Η γεωγραφική θέση συμπεριλήφθηκε επειδή οι νησιωτικές και οι ηπειρωτικές επιχειρήσεις λειτουργούν σε διαφορετικά περιβαλλοντικά, εφοδιαστικά και τουριστικά πλαίσια, ενώ οι νησιωτικοί προορισμοί συχνά αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες πιέσεις ως προς τη διαθεσιμότητα νερού, τη διαχείριση αποβλήτων, τις μεταφορές και την κλιματική ευαλωτότητα (Scott et al., 2019; Scott, 2021; Borazon et al., 2023).

Τα έτη λειτουργίας (*years of operation*) χρησιμοποιήθηκαν ως ένδειξη εμπειρίας και οργανωσιακής ωριμότητας, ενώ ο τύπος λειτουργίας (*operation mode*) αποτυπώνει τη

διάκριση μεταξύ εποχικών και ετήσιων επιχειρήσεων. Η εποχικότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική στο ελληνικό τουριστικό πλαίσιο, καθώς η συγκέντρωση της ζήτησης σε συγκεκριμένους μήνες μπορεί να επηρεάζει την πληρότητα, τα έσοδα, τις ανάγκες προσωπικού, το λειτουργικό κόστος και τα πρότυπα κατανάλωσης πόρων (Eurostat, 2025; ELSTAT, 2025). Τέλος, ο οικογενειακός χαρακτήρας και η ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα ή όμιλο συμπεριλήφθηκαν επειδή η ιδιοκτησιακή και οργανωσιακή δομή μπορεί να επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων, τους διαθέσιμους πόρους, τη στρατηγική συμπεριφορά και την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης (Graafland, 2020; Guizani et al., 2025; Mannarino & Pupo, 2026).

Ο τρόπος ορισμού και μέτρησης των βασικών μεταβλητών της έρευνας παρουσιάζεται συνοπτικά στον Πίνακα 5.3.

**Πίνακας 5.3:** Ορισμός και μέτρηση των βασικών μεταβλητών της έρευνας

| Μεταβλητή                                                                                                         | Κωδικός  | Αριθμός<br>ερωτημάτων               | Κλίμακα μέτρησης                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης<br>( <i>Sustainability Practices</i> )                                               | SP       | Προσαρμοσμένος<br>αριθμός πρακτικών | 0 = Όχι, 1 = Ναι                                        |
| Στρατηγική δέσμευση και<br>προτεραιοποίηση ( <i>Strategic<br/>Commitment and Prioritisation</i> )                 | SC       | 4                                   | Likert 1–5                                              |
| Διαθεσιμότητα πόρων ( <i>Resource<br/>Availability</i> )                                                          | RA       | 3                                   | Likert 1–5                                              |
| Γνώσεις και ικανότητα εφαρμογής<br>( <i>Knowledge and Implementation<br/>Capability</i> )                         | KIC      | 4                                   | Likert 1–5                                              |
| Τεχνολογικός και καινοτομικός<br>προσανατολισμός ( <i>Technology and<br/>Innovation Orientation</i> )             | TIC      | 4                                   | Likert 1–5                                              |
| Συμμετοχή εργαζομένων ( <i>Employee<br/>Involvement</i> )                                                         | EI       | 3                                   | Likert 1–5                                              |
| Ανταγωνιστική θέση χαμηλού<br>κόστους ( <i>Cost Competitive<br/>Advantage</i> )                                   | CCA      | 3                                   | Likert 1–5                                              |
| Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα<br>μοναδικότητας και υπεροχής της<br>υπηρεσίας ( <i>Differentiation<br/>Advantage</i> ) | DA       | 3                                   | Likert 1–5                                              |
| Επίδοση ( <i>Business Performance</i> )                                                                           | BP       | 8                                   | 1 = μειώθηκε σημαντικά<br>έως 5 = αυξήθηκε<br>σημαντικά |
| Μεταβλητές ελέγχου ( <i>Control<br/>Variables</i> )                                                               | Controls | 6                                   | Κατηγορικές μεταβλητές                                  |

Ο Πίνακας 5.3 συνοψίζει τον τρόπο ορισμού και μέτρησης των βασικών μεταβλητών της έρευνας. Η διάκριση μεταξύ δυαδικής μέτρησης των πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και κλιμάκων Likert για τους εσωτερικούς παράγοντες, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επίδοση της επιχείρησης αντανακλά τη διαφορετική φύση των εξεταζόμενων εννοιών. Οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης αντιμετωπίζονται ως εφαρμοζόμενες ή μη εφαρμοζόμενες

ενέργειες, ενώ οι υπόλοιπες μεταβλητές αποτυπώνουν αντιλήψεις, οργανωσιακές δυνατότητες και μεταβολές επίδοσης.

## 5.8 Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου

Για την ενίσχυση της εγκυρότητας περιεχομένου του ερευνητικού εργαλείου, το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε με βάση το θεωρητικό πλαίσιο της διατριβής, τη σχετική βιβλιογραφία και τις κλίμακες που έχουν χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενες εμπειρικές μελέτες. Η εγκυρότητα περιεχομένου αφορά τον βαθμό στον οποίο τα ερωτήματα ενός εργαλείου καλύπτουν επαρκώς το θεωρητικό περιεχόμενο της έννοιας που επιδιώκεται να μετρηθεί (DeVellis, 2017; Hair et al., 2019). Για τον σκοπό αυτό, οι αρχικές διατυπώσεις των ερωτήσεων αξιολογήθηκαν ως προς τη σαφήνεια, τη συνάφεια με τις θεωρητικές διαστάσεις και την καταλληλότητά τους για το πεδίο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής.

Αρχικά, η εγκυρότητα περιεχομένου ενισχύθηκε μέσω αξιολόγησης από τέσσερις ειδικούς. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο αξιολογήθηκε από δύο πανεπιστημιακούς με γνωστικό αντικείμενο σχετικό με το περιβάλλον, τη βιώσιμη ανάπτυξη, την τεχνολογία και την καινοτομία, ένα στέλεχος συμβουλευτικής εταιρείας και έναν επαγγελματία με θέση ευθύνης σε θέματα ESG. Οι ειδικοί κλήθηκαν να αξιολογήσουν τη συνάφεια, τη σαφήνεια και την αναγκαιότητα των ερωτήσεων, καθώς και τον βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις κάλυπταν τις βασικές διαστάσεις που επιχειρεί να διερευνήσει η έρευνα. Με βάση τα σχόλια που προέκυψαν, πραγματοποιήθηκαν γλωσσικές και δομικές βελτιώσεις, ώστε οι ερωτήσεις να είναι κατανοητές, σαφείς και κατάλληλες για τους συμμετέχοντες.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε πιλοτικός έλεγχος του ερωτηματολογίου, με στόχο την αξιολόγηση της σαφήνειας των διατυπώσεων, της λογικής αλληλουχίας των ενοτήτων, της ευκολίας συμπλήρωσης και του απαιτούμενου χρόνου ολοκλήρωσης. Η πιλοτική δοκιμή αποτελεί σημαντικό στάδιο στην ανάπτυξη ερωτηματολογίων, καθώς επιτρέπει τον εντοπισμό προβλημάτων κατανόησης, διατύπωσης ή ροής πριν από την κύρια συλλογή δεδομένων (Dillman et al., 2014; DeVellis, 2017). Τα σχόλια που προέκυψαν από τον πιλοτικό έλεγχο αξιοποιήθηκαν για επιμέρους γλωσσικές και δομικές βελτιώσεις. Η τελική μορφή του ερωτηματολογίου σχεδιάστηκε ώστε να μπορεί να συμπληρωθεί σε περίπου 8–12 λεπτά.

Η αξιοπιστία των κλιμάκων πολλαπλών ερωτημάτων τύπου Likert εξετάστηκε με βάση τον συντελεστή εσωτερικής συνέπειας Cronbach's  $\alpha$ , ο οποίος χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της συνοχής κλιμάκων που αποτελούνται από περισσότερα του ενός ερωτήματα

(Nunnally & Bernstein, 1994; Hair et al., 2019). Όλες οι κλίμακες παρουσίασαν αποδεκτή έως εξαιρετική εσωτερική συνέπεια, καθώς οι τιμές του δείκτη ήταν υψηλότερες από το αποδεκτό όριο του .70.

Για τον σύνθετο δείκτη υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης πραγματοποιήθηκε συμπληρωματικός έλεγχος εσωτερικής συνέπειας των 36 δυαδικών στοιχείων. Η τιμή του Cronbach's  $\alpha$  ήταν .849 και, λόγω της δυαδικής κωδικοποίησης των στοιχείων, είναι αριθμητικά ισοδύναμη με τον δείκτη KR-20. Η τιμή αυτή αναφέρεται ως συμπληρωματική ένδειξη συνοχής των στοιχείων και όχι ως μοναδικό κριτήριο εγκυρότητας του σύνθετου δείκτη, καθώς οι επιμέρους πρακτικές καλύπτουν διαφορετικές διαστάσεις της βιώσιμης λειτουργίας.

Οι σύνθετες κλίμακες τύπου Likert παρουσίασαν τις ακόλουθες τιμές αξιοπιστίας: η στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση,  $\alpha = .947$ , η διαθεσιμότητα πόρων,  $\alpha = .874$ , οι γνώσεις και η ικανότητα εφαρμογής,  $\alpha = .919$ , ο τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός,  $\alpha = .916$ , και η συμμετοχή των εργαζομένων,  $\alpha = .902$ . Αντίστοιχα, η κλίμακα της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους,  $\alpha = .767$ , η κλίμακα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας,  $\alpha = .832$ , και η κλίμακα της επίδοσης,  $\alpha = .756$ , παρουσίασαν επίσης αποδεκτή εσωτερική συνέπεια. Με βάση τα αποτελέσματα αυτά, δεν κρίθηκε απαραίτητη η διαγραφή κάποιας δήλωσης από τις κλίμακες τύπου Likert.

**Πίνακας 5.4:** Εσωτερική συνέπεια των κλιμάκων μέτρησης

| Κλίμακα / Παράγοντας                                               | Αριθμός ερωτημάτων | Cronbach's $\alpha$ |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|
| Στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση                            | 4                  | .947                |
| Διαθεσιμότητα πόρων                                                | 3                  | .874                |
| Γνώσεις και ικανότητα εφαρμογής                                    | 4                  | .919                |
| Τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός                      | 4                  | .916                |
| Συμμετοχή εργαζομένων                                              | 3                  | .902                |
| Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης                             | 36                 | .849                |
| Ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους                                 | 3                  | .767                |
| Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας | 3                  | .832                |
| Επίδοση                                                            | 8                  | .756                |

**Σημείωση:** Όλες οι πολυστοιχειακές κλίμακες παρουσίασαν αποδεκτή έως εξαιρετική αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας, καθώς οι τιμές Cronbach's  $\alpha$  ήταν υψηλότερες από το όριο του .70. Για τον δείκτη υιοθέτησης

πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, ο οποίος αποτελείται από δυαδικά ερωτήματα, το Cronbach's  $\alpha$  ερμηνεύεται ως ισοδύναμο με τον δείκτη KR-20.

## 5.9 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων εφαρμόστηκε συνδυασμός περιγραφικών, συσχετιστικών και επαγωγικών στατιστικών μεθόδων, με στόχο τόσο την περιγραφή του δείγματος όσο και τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Η επιλογή των μεθόδων καθοδηγήθηκε από τη φύση των μεταβλητών, τη δομή του ερευνητικού μοντέλου και τους ερευνητικούς στόχους της διατριβής. Οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης αποτυπώθηκαν μέσω δείκτη υιοθέτησης με τιμές από 0 έως 1, ενώ οι εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η επίδοση μετρήθηκαν μέσω σύνθετων κλιμάκων, όπως παρουσιάστηκε στις προηγούμενες ενότητες.

Αρχικά πραγματοποιήθηκε καθαρισμός και έλεγχος των δεδομένων. Εξετάστηκε η πληρότητα των απαντήσεων, η συνέπεια των κωδικοποιήσεων και η καταλληλότητα των επιχειρήσεων για ένταξη στο τελικό δείγμα. Καθώς οι ερωτήσεις του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου είχαν οριστεί ως υποχρεωτικές, δεν υπήρχαν ελλείψεις απαντήσεων στα βασικά πεδία του ερευνητικού εργαλείου. Μετά την εφαρμογή των κριτηρίων ένταξης και αποκλεισμού, το τελικό δείγμα διαμορφώθηκε σε 176 μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής.

Στη συνέχεια εφαρμόστηκε περιγραφική στατιστική για την παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών του δείγματος και των κύριων μεταβλητών της έρευνας. Για τις κατηγορικές μεταβλητές υπολογίστηκαν συχνότητες και ποσοστά, ενώ για τις συνεχείς ή σύνθετες μεταβλητές υπολογίστηκαν μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις, ελάχιστες και μέγιστες τιμές. Η περιγραφική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε για την αποτύπωση του προφίλ των επιχειρήσεων, του βαθμού υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, των εσωτερικών οργανωσιακών παραγόντων, των δύο μορφών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της επίδοσης.

Η αξιοπιστία των κλιμάκων πολλαπλών ερωτημάτων εξετάστηκε μέσω του δείκτη εσωτερικής συνέπειας Cronbach's  $\alpha$ . Ο δείκτης αυτός χρησιμοποιήθηκε για να αξιολογηθεί κατά πόσο τα επιμέρους ερωτήματα κάθε κλίμακας μετρούν με συνέπεια την ίδια υποκείμενη θεωρητική διάσταση. Τιμές Cronbach's  $\alpha$  ίσες ή υψηλότερες από .70 θεωρήθηκαν αποδεκτές. Μετά τον έλεγχο αξιοπιστίας, για καθεμία από τις κλίμακες τύπου Likert υπολογίστηκε σύνθετη μέση τιμή. Για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης χρησιμοποιήθηκε ο αναλογικός δείκτης που περιγράφηκε στην Ενότητα 5.7.1.

Για την αρχική διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών εφαρμόστηκε ανάλυση συσχετίσεων Pearson, η οποία χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της κατεύθυνσης και της έντασης της γραμμικής σχέσης μεταξύ δύο ποσοτικών μεταβλητών (Field, 2024). Η ανάλυση αυτή εφαρμόστηκε για να εξεταστούν οι σχέσεις μεταξύ της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, των εσωτερικών οργανωσιακών παραγόντων, της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας και της επίδοσης. Οι συσχετίσεις αξιοποιήθηκαν ως προκαταρκτική ένδειξη των σχέσεων του ερευνητικού μοντέλου, χωρίς να υποκαθιστούν τον πολυμεταβλητό έλεγχο των υποθέσεων.

Πριν από τον κύριο έλεγχο των υποθέσεων πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι προϋποθέσεων των στατιστικών αναλύσεων. Συγκεκριμένα, εξετάστηκε η πιθανότητα κοινής μεθοδολογικής μεροληψίας μέσω του ελέγχου *Harman* ενός παράγοντα, η κανονικότητα των βασικών μεταβλητών μέσω δεικτών ασυμμετρίας και κύρτωσης, ιστογραμμάτων και Q-Q plots, καθώς και η πολυσυγγραμμικότητα μέσω των δεικτών *tolerance* και *variance inflation factor (VIF)*. Επιπλέον, εξετάστηκε η ύπαρξη επιδραστικών παρατηρήσεων μέσω του δείκτη *Cook's distance*. Οι έλεγχοι αυτοί χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση της καταλληλότητας των δεδομένων πριν από την εφαρμογή των κύριων παραμετρικών αναλύσεων.

Για τον έλεγχο των υποθέσεων H1–H5 εφαρμόστηκε ιεραρχική πολλαπλή παλινδρόμηση. Η χρήση ιεραρχικής παλινδρόμησης κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επιτρέπει την εξέταση της πρόσθετης ερμηνευτικής ισχύος ενός θεωρητικά ορισμένου συνόλου μεταβλητών, πέρα από τη διακύμανση που εξηγείται ήδη από τις μεταβλητές ελέγχου. Στο πρώτο στάδιο εισήχθησαν το μέγεθος της επιχείρησης, τα έτη λειτουργίας, ο τύπος λειτουργίας, ο οικογενειακός χαρακτήρας, η ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα ή όμιλο και η γεωγραφική θέση. Στο δεύτερο στάδιο εισήχθησαν από κοινού οι πέντε εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες: στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση, διαθεσιμότητα πόρων, γνώσεις και ικανότητα εφαρμογής, τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός και συμμετοχή εργαζομένων. Η ταυτόχρονη εισαγωγή τους στο δεύτερο στάδιο επιλέχθηκε επειδή οι παράγοντες αυτοί αντιμετωπίζονται ως διακριτές αλλά ισότιμες διαστάσεις της οργανωσιακής ετοιμότητας και όχι ως διαδοχικά στάδια αιτιακής αλυσίδας.

Για τον έλεγχο των υποθέσεων H6, H7 και H8 εφαρμόστηκαν επιμέρους ιεραρχικές παλινδρομήσεις. Σε αυτές εξετάστηκε η σχέση της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης με την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας, και την επίδοση της επιχείρησης, αντίστοιχα. Και

σε αυτές τις αναλύσεις οι μεταβλητές ελέγχου εισήχθησαν στο πρώτο στάδιο, ενώ ο δείκτης υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης εισήχθη στο δεύτερο στάδιο, ώστε να εκτιμηθεί η πρόσθετη προβλεπτική του συμβολή.

Οι υποθέσεις έμμεσης επίδρασης H9 και H10 εξετάστηκαν τόσο με ξεχωριστά μοντέλα όσο και με παράλληλο μοντέλο έμμεσης επίδρασης. Η ξεχωριστή εξέταση επιτρέπει την αξιολόγηση κάθε μορφής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως αυτοτελούς μηχανισμού μέσω του οποίου η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης μπορεί να συνδέεται με την επίδοση. Η παράλληλη ανάλυση παρέχει αυστηρότερο έλεγχο, καθώς η ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας εισάγονται ταυτόχρονα στο μοντέλο, επιτρέποντας την εκτίμηση της μοναδικής έμμεσης επίδρασης κάθε ενδιάμεσης μεταβλητής, με ταυτόχρονο έλεγχο της επίδρασης της άλλης.

Για την υπόθεση H11 εξετάστηκε η αντίστροφη σύνδεση μεταξύ επίδοσης και υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Ειδικότερα, διερευνήθηκε κατά πόσο οι επιχειρήσεις που εμφανίζουν θετικότερη μεταβολή στην επίδοσή τους παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Η σχέση αυτή ερμηνεύεται με προσοχή, καθώς ο συγχρονικός σχεδιασμός της έρευνας δεν επιτρέπει την πλήρη τεκμηρίωση αιτιότητας. Αντίθετα, η ανάλυση αποτυπώνει στατιστική σύνδεση που συνδέεται θεωρητικά με τη λογική των πλεοναζόντων πόρων.

Τέλος, πραγματοποιήθηκαν συμπληρωματικές αναλύσεις διαφορών μεταξύ ομάδων, με σκοπό να διερευνηθεί αν η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης διαφοροποιείται ανάλογα με βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων. Για τις συγκρίσεις δύο ομάδων εφαρμόστηκαν έλεγχοι  $t$  ( $t$ -tests) ανεξάρτητων δειγμάτων, ενώ για συγκρίσεις περισσότερων από δύο ομάδων εφαρμόστηκε μονόδρομη ανάλυση διακύμανσης (*one-way ANOVA*) με *post hoc* συγκρίσεις όπου ήταν απαραίτητο. Για την εξέταση σχέσεων μεταξύ κατηγορικών μεταβλητών εφαρμόστηκε έλεγχος  $\chi^2$  ανεξαρτησίας. Οι αναλύσεις αυτές είχαν συμπληρωματικό χαρακτήρα και δεν αποτέλεσαν τον κύριο έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων.

## 5.10 Περιορισμοί της μεθοδολογίας

Παρά τη συστηματική μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε, η παρούσα έρευνα υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ερμηνεία των ευρημάτων.

Πρώτον, η έρευνα βασίστηκε σε δειγματοληψία μη πιθανοτήτων, συνδυάζοντας στοιχεία δειγματοληψίας σκοπιμότητας και ευκολίας. Παρότι το τελικό δείγμα παρουσιάζει διαφοροποίηση ως προς τον τύπο καταλύματος, το μέγεθος, τη γεωγραφική θέση, την ηλικία, τον τύπο λειτουργίας και την οργανωσιακή μορφή των επιχειρήσεων, τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευθούν χωρίς επιφύλαξη στο σύνολο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής στην Ελλάδα.

Δεύτερον, ο ερευνητικός σχεδιασμός είναι συγχρονικός, καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Επομένως, οι σχέσεις που εξετάζονται πρέπει να ερμηνεύονται ως στατιστικές σχέσεις και όχι ως πλήρως τεκμηριωμένες αιτιώδεις σχέσεις. Η επισήμανση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική τόσο για τη σχέση μεταξύ πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επίδοσης όσο και για την αντίστροφη σύνδεση μεταξύ επίδοσης και υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

Τρίτον, τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίου και βασίζονται στις απαντήσεις ενός εκπροσώπου κάθε επιχείρησης. Παρότι το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν σε άτομα με γνώση της λειτουργίας της επιχείρησης, όπως ιδιοκτήτες, διαχειριστές, διευθυντές ή στελέχη, οι απαντήσεις ενδέχεται να επηρεάζονται από την προσωπική τους αντίληψη και εμπειρία. Επειδή τα δεδομένα είναι αυτοαναφερόμενα, δεν μπορεί να αποκλειστεί πλήρως η πιθανότητα υποκειμενικότητας ή κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων, ιδίως σε ζητήματα βιωσιμότητας.

Τέταρτον, η επίδοση της επιχείρησης αποτυπώθηκε μέσω της αντιληπτής μεταβολής βασικών δεικτών κατά την τελευταία τριετία και όχι μέσω αναλυτικών λογιστικών ή χρηματοοικονομικών δεδομένων. Η επιλογή αυτή κρίθηκε κατάλληλη για το πλαίσιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής, καθώς οι επιχειρήσεις αυτές δεν διαθέτουν πάντοτε δημοσιοποιημένα ή συγκρίσιμα οικονομικά στοιχεία. Ωστόσο, σημαίνει ότι τα ευρήματα για την επίδοση βασίζονται στην εκτίμηση των συμμετεχόντων και όχι σε αντικειμενικές χρηματοοικονομικές μετρήσεις.

Πέμπτον, οι επιχειρήσεις διαμονής που συμμετείχαν στην έρευνα παρουσιάζουν ετερογένεια ως προς το μέγεθος, τον τύπο καταλύματος, τη λειτουργική δομή, την ύπαρξη υπηρεσιών εστίασης και τη γεωγραφική θέση. Παρότι η ετερογένεια αυτή επιτρέπει την εξέταση διαφορετικών τύπων μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής, ενδέχεται να επηρεάζει τον βαθμό εφαρμογής ορισμένων πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Για τον λόγο αυτό, ο δείκτης υιοθέτησης προσαρμόστηκε ως προς τη συνάφεια συγκεκριμένων πρακτικών για κάθε επιχείρηση, ιδίως στην περίπτωση επιχειρήσεων χωρίς υπηρεσίες εστίασης.

Συνολικά, οι ανωτέρω περιορισμοί δεν αναιρούν τη συμβολή της έρευνας, αλλά οριοθετούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να ερμηνεύονται τα αποτελέσματα. Παρά τους περιορισμούς αυτούς, η μεθοδολογική προσέγγιση επιτρέπει την εμπειρική διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ εσωτερικών οργανωσιακών παραγόντων, υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επίδοσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής στην Ελλάδα.

## 6 Ανάλυση αποτελεσμάτων

### 6.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε με σκοπό τον έλεγχο των ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων της διατριβής. Η ανάλυση βασίστηκε στο τελικό δείγμα των 176 μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής που πληρούσαν τα κριτήρια ένταξης στην έρευνα. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με συνδυασμό περιγραφικών, συσχετιστικών και επαγωγικών στατιστικών μεθόδων, όπως παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Αρχικά παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά των βασικών μεταβλητών της μελέτης, με έμφαση στον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, στους εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες, στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στην επίδοση των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια εξετάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών και οι βασικές προϋποθέσεις των στατιστικών αναλύσεων. Ακολουθούν οι συμπληρωματικές αναλύσεις διαφορών μεταξύ ομάδων και ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων μέσω ιεραρχικών παλινδρομήσεων και αναλύσεων έμμεσης επίδρασης. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με συνοπτική παρουσίαση των αποφάσεων ως προς την υποστήριξη ή μη των ερευνητικών υποθέσεων.

### 6.2 Περιγραφική στατιστική βασικών μεταβλητών

Στον Πίνακα 6.1 παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά των βασικών μεταβλητών της μελέτης. Η συνολική υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης παρουσίασε μέση τιμή  $M = 0,472$  και τυπική απόκλιση  $SD = 0,180$ , γεγονός που δείχνει ότι, κατά μέσο όρο, οι επιχειρήσεις του δείγματος εφαρμόζουν περίπου το 47% των συναφών πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

Χωριστά από τον συνολικό δείκτη υιοθέτησης εξετάστηκε η κατοχή πιστοποίησης σχετικής με τη βιώσιμη ανάπτυξη. Το 39% των επιχειρήσεων του δείγματος δήλωσε ότι διέθετε τουλάχιστον μία σχετική πιστοποίηση, ενώ το 61% δεν διέθετε πιστοποίηση. Το εύρημα δείχνει ότι η τυπική πιστοποίηση δεν είναι ακόμη διαδεδομένη στην πλειονότητα των επιχειρήσεων του δείγματος. Η πληροφορία αυτή εξετάστηκε περιγραφικά και χωριστά από τον συνολικό δείκτη, καθώς η πιστοποίηση αποτυπώνει την τυπική αναγνώριση της σχετικής δέσμευσης και όχι μία επιμέρους λειτουργική πρακτική.

Σε επίπεδο επιμέρους κατηγοριών, οι πρακτικές που συνδέονται με τον προορισμό και την τοπική κοινότητα παρουσίασαν την υψηλότερη μέση τιμή ( $M = 0,562$ ), ακολουθούμενες από τις κοινωνικές πρακτικές ( $M = 0,481$ ) και τις περιβαλλοντικές πρακτικές ( $M = 0,449$ ). Η διαφοροποίηση αυτή δείχνει ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος φαίνεται να υιοθετούν ευκολότερα πρακτικές που βασίζονται σε υφιστάμενες σχέσεις με τον τόπο στον οποίο δραστηριοποιούνται, τους προμηθευτές, τους εργαζομένους και την εμπειρία του επισκέπτη, σε σχέση με πρακτικές που απαιτούν τεχνικές παρεμβάσεις ή μεγαλύτερες επενδύσεις. Το εύρημα αυτό είναι συνεπές με μελέτες που αναδεικνύουν τη σημασία της τοπικής σύνδεσης και της κοινωνικής ευημερίας των μικρών τουριστικών επιχειρήσεων, αλλά και τις δυσκολίες τους στην εφαρμογή πιο σύνθετων περιβαλλοντικών παρεμβάσεων (Garay & Font, 2013; Agyeiwaah, 2019; Kornilaki & Font, 2019; Maziliauske, 2024).

Ως προς τους εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες, οι μέσες τιμές κινούνται γύρω από το μέσο της πενταβάθμιας κλίμακας. Η υψηλότερη τιμή καταγράφηκε στη στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση ( $M = 3,411$ ), ενώ χαμηλότερες τιμές εμφανίστηκαν στη διαθεσιμότητα πόρων ( $M = 3,063$ ) και στον τεχνολογικό και καινοτομικό προσανατολισμό ( $M = 3,101$ ). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι επιχειρήσεις δηλώνουν σχετικά υψηλότερη στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση, αλλά η εφαρμογή της φαίνεται να περιορίζεται από πιο πρακτικές προϋποθέσεις, όπως οι πόροι, η τεχνολογική ετοιμότητα και η ικανότητα υλοποίησης. Η εικόνα αυτή συμβαδίζει με τη βιβλιογραφία που επισημαίνει ότι στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις η διοικητική πρόθεση αποτελεί αναγκαία αλλά όχι επαρκή συνθήκη για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης (O'Neill & Alonso, 2009; Garay & Font, 2012; Islam et al., 2020).

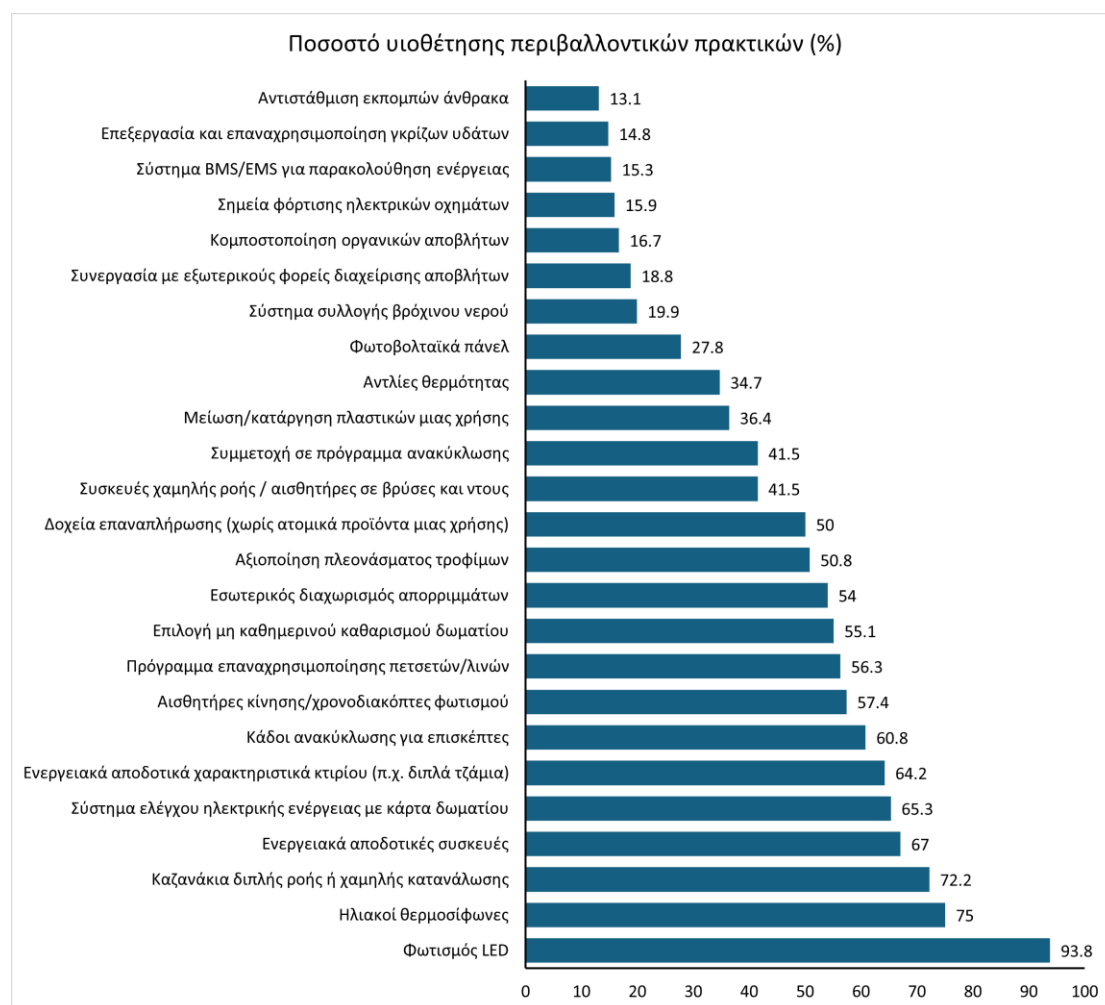
Σε σχέση με τις δύο ανταγωνιστικές διαστάσεις, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας παρουσίασε υψηλότερη μέση τιμή ( $M = 3,847$ ) από την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους ( $M = 3,557$ ). Οι επιχειρήσεις του δείγματος αντιλαμβάνονται την ανταγωνιστικότητά τους περισσότερο μέσα από την ποιότητα, την εμπειρία και την προστιθέμενη αξία προς τον πελάτη, παρά αποκλειστικά μέσα από τη μείωση κόστους. Η εικόνα αυτή είναι συμβατή με τη βιβλιογραφία της φιλοξενίας, σύμφωνα με την οποία η βιωσιμότητα μπορεί να λειτουργήσει ως στοιχείο διαφοροποίησης, ενισχύοντας τη φήμη, την αντιλαμβανόμενη ποιότητα και την αξία της εμπειρίας (Pereira-Moliner et al., 2021; Bernard & Nicolau, 2022; Bianco et al., 2023). Η επίδοση παρουσίασε μέση τιμή  $M = 3,423$ , στοιχείο που υποδηλώνει μέτρια προς θετική αντιλαμβανόμενη μεταβολή κατά την τελευταία τριετία.

**Πίνακας 6.1:** Περιγραφικά στατιστικά βασικών μεταβλητών της μελέτης

| Μεταβλητή                                                          | N   | Ελάχιστο | Μέγιστο | M    | SD   |
|--------------------------------------------------------------------|-----|----------|---------|------|------|
| Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης                             | 176 | 0,00     | 0,94    | 0,47 | 0,18 |
| Στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση                            | 176 | 1,00     | 5,00    | 3,41 | 1,07 |
| Διαθεσιμότητα πόρων                                                | 176 | 1,00     | 5,00    | 3,06 | 0,99 |
| Γνώσεις και ικανότητα εφαρμογής                                    | 176 | 1,00     | 5,00    | 3,21 | 0,98 |
| Τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός                      | 176 | 1,00     | 5,00    | 3,10 | 1,02 |
| Συμμετοχή εργαζομένων                                              | 176 | 1,00     | 5,00    | 3,24 | 1,06 |
| Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας | 176 | 1,00     | 5,00    | 3,85 | 0,76 |
| Ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους                                 | 176 | 1,33     | 5,00    | 3,56 | 0,82 |
| Επίδοση                                                            | 176 | 2,00     | 5,00    | 3,42 | 0,52 |
| Περιβαλλοντικές πρακτικές                                          | 176 | 0,00     | 0,92    | 0,45 | 0,18 |
| Κοινωνικές πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης                            | 176 | 0,00     | 1,00    | 0,48 | 0,33 |
| Πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης σε επίπεδο προορισμού                 | 176 | 0,00     | 1,00    | 0,56 | 0,28 |

**Σημείωση:** M = μέση τιμή, SD = τυπική απόκλιση. Οι μεταβλητές στρατηγικής δέσμευσης, διαθεσιμότητας πόρων, γνώσεων και ικανότητας εφαρμογής, τεχνολογικού και καινοτομικού προσανατολισμού, συμμετοχής εργαζομένων, ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και επίδοσης μετρήθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα. Οι μεταβλητές πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης εκφράζουν ποσοστό υιοθέτησης πρακτικών.

Πέρα από τη συνολική και ανά κατηγορία αποτύπωση της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, εξετάστηκε και το ποσοστό υιοθέτησης κάθε επιμέρους πρακτικής. Η ανάλυση αυτή επιτρέπει την πιο αναλυτική κατανόηση των πρακτικών που έχουν ενσωματωθεί σε μεγαλύτερο βαθμό στη λειτουργία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής, καθώς και εκείνων που εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα εφαρμογής. Τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στα Σχήματα 6.1–6.3.



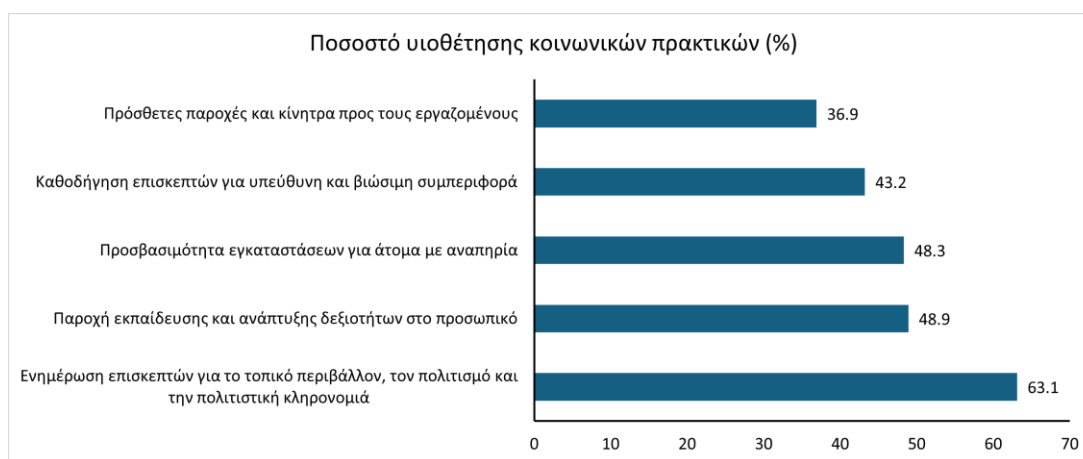
**Σχήμα 6.1:** Ποσοστό υιοθέτησης περιβαλλοντικών πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης

Το Σχήμα 6.1 επιβεβαιώνει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής υιοθετούν ευκολότερα περιβαλλοντικές πρακτικές χαμηλότερου κόστους, άμεσης εφαρμογής και ορατού λειτουργικού οφέλους, όπως ο φωτισμός LED, οι ηλιακοί θερμοσίφωνες και τα καζανάκια διπλής ροής ή χαμηλής κατανάλωσης. Το εύρημα αυτό συμβαδίζει με τη βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία οι μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις τείνουν να ξεκινούν από παρεμβάσεις που απαιτούν περιορισμένη τεχνογνωσία και αποφέρουν σχετικά άμεσα οφέλη κόστους ή εξοικονόμησης πόρων (Pace, 2016; Font et al., 2016; Khatter et al., 2021).

Αντίθετα, οι πρακτικές με τη χαμηλότερη εφαρμογή, όπως η αντιστάθμιση εκπομπών άνθρακα, η επεξεργασία και επαναχρησιμοποίηση γκρίζων υδάτων, τα συστήματα BMS/EMS και τα σημεία φόρτισης ηλεκτρικών οχημάτων, έχουν κοινό χαρακτηριστικό ότι απαιτούν μεγαλύτερη τεχνική εξειδίκευση, υψηλότερη αρχική επένδυση ή πιο σύνθετη οργανωσιακή παρακολούθηση. Η κατάταξη αυτή δείχνει ότι η περιβαλλοντική υιοθέτηση στο δείγμα

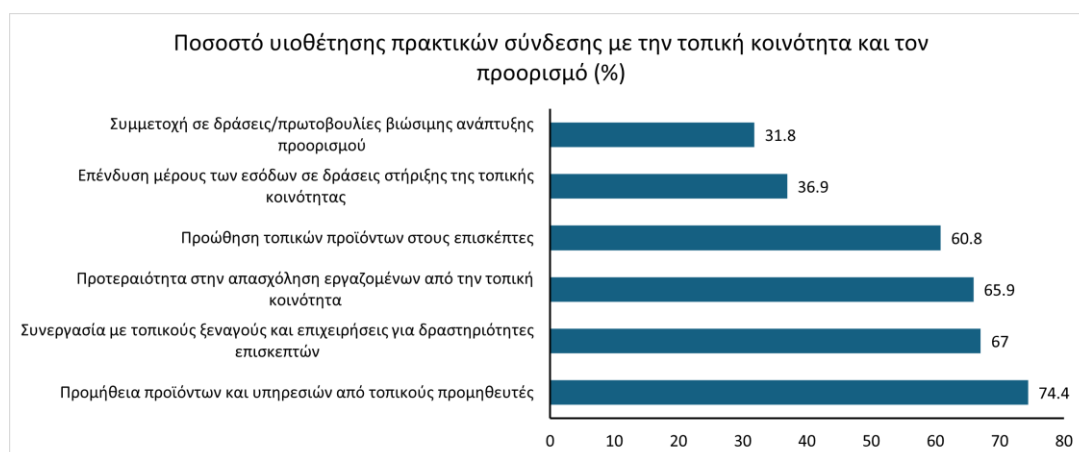
παραμένει περισσότερο προσανατολισμένη σε πρακτικές εξοικονόμησης και λιγότερο σε προηγμένες πρακτικές συστηματικής περιβαλλοντικής διαχείρισης ή απανθρακοποίησης.

Επιπλέον, η χαμηλότερη εφαρμογή πρακτικών που σχετίζονται με τη διαχείριση αποβλήτων και την κυκλική αξιοποίηση πόρων υποδηλώνει ότι η μετάβαση από απλές πρακτικές μείωσης κατανάλωσης σε πιο ολοκληρωμένες κυκλικές πρακτικές παραμένει περιορισμένη. Το αποτέλεσμα αυτό είναι σημαντικό, καθώς δείχνει ότι η περιβαλλοντική διάσταση της βιωσιμότητας δεν αναπτύσσεται ομοιόμορφα: οι επιχειρήσεις φαίνεται να δίνουν προτεραιότητα σε παρεμβάσεις με άμεσο λειτουργικό όφελος, ενώ πρακτικές που απαιτούν συνεργασίες, υποδομές, παρακολούθηση ή αλλαγή διαδικασιών εφαρμόζονται σε μικρότερο βαθμό.



**Σχήμα 6.2:** Ποσοστό υιοθέτησης κοινωνικών πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης

Στις κοινωνικές πρακτικές (Σχήμα 6.2), η πιο διαδεδομένη είναι η ενημέρωση των επισκεπτών για το φυσικό περιβάλλον, τον πολιτισμό και την πολιτιστική κληρονομιά του προορισμού. Αυτό συνδέεται με τον ρόλο των επιχειρήσεων φιλοξενίας ως ενδιάμεσων φορέων μεταξύ επισκεπτών και κοινότητας υποδοχής, καθώς μπορούν να συμβάλουν στην ανάδειξη της ταυτότητας του τόπου και στην ενίσχυση πιο υπεύθυνης τουριστικής συμπεριφοράς (Kornilaki & Font, 2019; Maziliauske, 2024). Αντίθετα, χαμηλότερα ποσοστά εμφανίζουν οι πρόσθετες παροχές και τα κίνητρα προς τους εργαζομένους, στοιχείο που πιθανώς αντανακλά τους περιορισμένους χρηματοοικονομικούς και ανθρώπινους πόρους πολλών μικρομεσαίων επιχειρήσεων.



**Σχήμα 6.3:** Ποσοστό υιοθέτησης πρακτικών σύνδεσης με την τοπική κοινότητα και τον προορισμό

Στις πρακτικές σύνδεσης με την τοπική κοινότητα και τον προορισμό (Σχήμα 6.3), υψηλά ποσοστά εμφανίζουν η συνεργασία με τοπικούς προμηθευτές, ξεναγούς και επιχειρήσεις και η προτεραιότητα στην απασχόληση εργαζομένων από την κοινότητα υποδοχής. Η εικόνα αυτή συμβαδίζει με τη βιβλιογραφία που αναδεικνύει τη σημασία των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων για την τοπική οικονομία και τη βιώσιμη ανάπτυξη προορισμών (Garay & Font, 2013; Roxas et al., 2020; Maziliauske, 2024). Αντίθετα, χαμηλότερη υιοθέτηση εμφανίζουν οι πρακτικές που απαιτούν πιο ενεργή συμμετοχή σε συλλογικές δράσεις ή επένδυση μέρους των εσόδων στην κοινότητα, γεγονός που δείχνει ότι η σύνδεση με τον προορισμό είναι ισχυρή κυρίως σε λειτουργικό επίπεδο, αλλά λιγότερο ανεπτυγμένη σε επίπεδο στρατηγικής συλλογικής δέσμευσης.

### 6.3 Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της μελέτης

Στον Πίνακα 6.2 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις Pearson μεταξύ των βασικών μεταβλητών της μελέτης. Η ανάλυση συσχετίσεων χρησιμοποιήθηκε ως προκαταρκτική διερεύνηση της κατεύθυνσης και της έντασης των σχέσεων μεταξύ της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, των εσωτερικών οργανωσιακών παραγόντων, των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και της επίδοσης. Οι συσχετίσεις δεν αποτελούν τελικό έλεγχο των υποθέσεων, αλλά παρέχουν μια πρώτη εικόνα των σχέσεων που εξετάζονται στη συνέχεια με πολυμεταβλητές αναλύσεις.

Η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης συσχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με όλους τους εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες. Οι ισχυρότερες συσχετίσεις καταγράφηκαν με τον τεχνολογικό και καινοτομικό προσανατολισμό, τη συμμετοχή

εργαζομένων και τις γνώσεις και την ικανότητα εφαρμογής. Η εικόνα αυτή είναι συνεπής με τη βιβλιογραφία που αντιμετωπίζει τη βιωσιμότητα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις όχι μόνο ως ζήτημα πρόθεσης ή συμμόρφωσης, αλλά ως ζήτημα εσωτερικής ικανότητας εφαρμογής, οργανωσιακής μάθησης και καθημερινής εμπλοκής του ανθρώπινου δυναμικού (Kornilaki & Font, 2019; Islam et al., 2020; Dey et al., 2025). Ιδιαίτερη σημασία έχει ότι η στρατηγική δέσμευση παρουσιάζει μεν θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, αλλά η σχέση αυτή είναι ασθενέστερη σε σύγκριση με τις σχέσεις που εμφανίζουν οι πιο λειτουργικές διαστάσεις. Αξιοσημείωτες είναι επίσης οι μέτριες έως υψηλές θετικές συσχετίσεις μεταξύ αρκετών εσωτερικών οργανωσιακών παραγόντων, ιδιαίτερα μεταξύ διαθεσιμότητας πόρων, γνώσεων και ικανότητας εφαρμογής, τεχνολογικού και καινοτομικού προσανατολισμού και συμμετοχής εργαζομένων. Η εικόνα αυτή δείχνει ότι οι παράγοντες αυτοί δεν λειτουργούν απομονωμένα, αλλά συνιστούν αλληλένδετες διαστάσεις της οργανωσιακής ετοιμότητας. Για τον λόγο αυτό, η ερμηνεία των απλών συσχετίσεων πρέπει να γίνεται με προσοχή, καθώς ένας παράγοντας μπορεί να εμφανίζει ισχυρή διμεταβλητή σχέση με την υιοθέτηση, αλλά να μην διατηρεί μοναδική προβλεπτική ισχύ όταν συνεξετάζεται με τους υπόλοιπους.

Παράλληλα, η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης συσχετίστηκε θετικά και στατιστικά σημαντικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας, την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους και την επίδοση της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα αυτό παρέχει αρχική εμπειρική ένδειξη ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν περισσότερες πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης τείνουν να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ευνοϊκότερη μεταβολή της επίδοσης. Τέλος, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας συσχετίστηκε θετικά τόσο με την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους όσο και με την επίδοση, ενώ η ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους παρουσίασε επίσης θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την επίδοση. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι οι δύο μορφές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνδέονται μεταξύ τους και σχετίζονται θετικά με την αντιλαμβανόμενη επίδοση.

**Πίνακας 6.2:** Συσχετίσεις Pearson μεταξύ των βασικών μεταβλητών της μελέτης

| Μεταβλητή                                                             | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9 |
|-----------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1. Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης                             | —      |        |        |        |        |        |        |        |   |
| 2. Στρατηγική δέσμευση                                                | .184*  | —      |        |        |        |        |        |        |   |
| 3. Διαθεσιμότητα πόρων                                                | .588** | .303** | —      |        |        |        |        |        |   |
| 4. Γνώσεις και ικανότητα εφαρμογής                                    | .625** | .273** | .791** | —      |        |        |        |        |   |
| 5. Τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός                      | .669** | .321** | .685** | .772** | —      |        |        |        |   |
| 6. Συμμετοχή εργαζομένων                                              | .654** | .316** | .693** | .746** | .769** | —      |        |        |   |
| 7. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας | .296** | .152*  | .313** | .358** | .306** | .251** | —      |        |   |
| 8. Ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους                                 | .234** | .012   | .174*  | .158*  | .151*  | .125   | .461** | —      |   |
| 9. Επίδοση                                                            | .267** | .075   | .214** | .232** | .260** | .205** | .354** | .465** | — |

Σημείωση: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

## 6.4 Έλεγχος προϋποθέσεων στατιστικών αναλύσεων

Πριν από τον κύριο έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι προϋποθέσεων, με σκοπό να αξιολογηθεί η καταλληλότητα των δεδομένων για τις στατιστικές αναλύσεις που ακολουθούν. Οι έλεγχοι αφορούσαν την πιθανότητα κοινής μεθοδολογικής μεροληψίας, την κανονικότητα των βασικών μεταβλητών, την πολυσυγγραμμικότητα και την ύπαρξη ακραίων ή επιδραστικών παρατηρήσεων, σύμφωνα με συνήθεις πρακτικές ελέγχου δεδομένων σε πολυμεταβλητές αναλύσεις (Field, 2024; Hair et al., 2019).

Αρχικά, εξετάστηκε η πιθανότητα κοινής μεθοδολογικής μεροληψίας (*common method bias*), καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ενός ενιαίου ερωτηματολογίου και από έναν απαντώντα ανά επιχείρηση. Για τον σκοπό αυτό εφαρμόστηκε ο έλεγχος Harman ενός παράγοντα (*Harman's single-factor test*), ο οποίος χρησιμοποιείται συχνά ως διαγνωστικός έλεγχος για την εκτίμηση της πιθανής επίδρασης κοινής μεθόδου μέτρησης (Podsakoff et al.,

2003). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο πρώτος παράγοντας εξήγησε το 21.783% της συνολικής διακύμανσης, ποσοστό χαμηλότερο από το όριο του 50%. Συνεπώς, δεν προκύπτει ένδειξη ότι η κοινή μεθοδολογική μεροληψία αποτελεί σοβαρό πρόβλημα για την ανάλυση.

Στη συνέχεια, εξετάστηκε η κατανομή των βασικών συνεχών μεταβλητών. Ο έλεγχος κανονικότητας πραγματοποιήθηκε μέσω των δεικτών ασυμμετρίας και κύρτωσης, καθώς και μέσω οπτικής επιθεώρησης ιστογραμμάτων και Q-Q plots. Αν και ορισμένες μεταβλητές παρουσίασαν αποκλίσεις από την αυστηρή κανονικότητα, οι τιμές κρίθηκαν αποδεκτές για την εφαρμογή παραμετρικών αναλύσεων, λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος του δείγματος και τη φύση των σύνθετων κλιμάκων που χρησιμοποιήθηκαν. Τα σχετικά ιστογράμματα και διαγράμματα Q-Q παρουσιάζονται στο Παράρτημα ΣΤ.

Η πολυσυγγραμμικότητα εξετάστηκε μέσω των δεικτών ανοχής (*Tolerance*) και του παράγοντα διόγκωσης διακύμανσης (*Variance Inflation Factor – VIF*), οι οποίοι χρησιμοποιούνται ευρέως για τον εντοπισμό υπερβολικής αλληλεπικάλυψης μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών σε μοντέλα παλινδρόμησης (Hair et al., 2019). Οι τιμές VIF παρέμειναν κάτω από τα συνήθη όρια προβληματικής πολυσυγγραμμικότητας, γεγονός που δείχνει ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές μπορούν να συμπεριληφθούν στα μοντέλα παλινδρόμησης χωρίς σοβαρό πρόβλημα αλληλεπικάλυψης. Ωστόσο, οι σχετικά υψηλές συσχετίσεις μεταξύ ορισμένων εσωτερικών οργανωσιακών παραγόντων, όπως η διαθεσιμότητα πόρων, οι γνώσεις και η ικανότητα εφαρμογής, ο τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός και η συμμετοχή εργαζομένων, λαμβάνονται υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων των πολυμεταβλητών μοντέλων.

Η ύπαρξη πιθανών ακραίων ή ιδιαίτερα επιδραστικών παρατηρήσεων εξετάστηκε μέσω των τυποποιημένων καταλοίπων, της απόστασης Mahalanobis, της απόστασης Cook και των τιμών μόχλευσης (*leverage values*). Η μέγιστη τιμή της απόστασης Cook ήταν .086, σημαντικά χαμηλότερη από το συνήθως χρησιμοποιούμενο όριο του 1.00, ενώ η μέγιστη τιμή μόχλευσης με κεντράρισμα (*centered leverage value*) ήταν .107. Παρότι ορισμένες τιμές των τυποποιημένων καταλοίπων υπερέβησαν οριακά την τιμή  $\pm 3$ , δεν συνοδεύτηκαν από υψηλές τιμές επίδρασης στο μοντέλο. Επομένως, δεν εντοπίστηκαν παρατηρήσεις που να αλλοιώνουν ουσιαστικά τα αποτελέσματα.

Συνολικά, οι έλεγχοι προϋποθέσεων δεν έδειξαν σοβαρές παραβιάσεις που να εμποδίζουν την εφαρμογή των προγραμματισμένων στατιστικών αναλύσεων. Κατά συνέπεια, τα

δεδομένα κρίθηκαν κατάλληλα για την εκτίμηση των μοντέλων παλινδρόμησης και των αναλύσεων έμμεσης επίδρασης που παρουσιάζονται στις επόμενες ενότητες.

**Πίνακας 6.3:** Σύνοψη ελέγχων προϋποθέσεων στατιστικών αναλύσεων

| Έλεγχος                                           | Κριτήριο / δείκτης                                                     | Αποτέλεσμα                                                                                                                     | Συμπέρασμα                                                                         |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Κοινή μεθοδολογική μεροληψία (Common Method Bias) | Harman's single-factor test, πρώτος μη περιστραμμένος παράγοντας < 50% | 21,783% της συνολικής διακύμανσης                                                                                              | Δεν εντοπίστηκε σοβαρή ένδειξη κοινής μεθοδολογικής μεροληψίας                     |
| Κανονικότητα                                      | Ασυμμετρία, κύρτωση, ιστογράμματα και Q-Q plots                        | Οι τιμές ασυμμετρίας και κύρτωσης κυμάνθηκαν σε αποδεκτά επίπεδα· τα ιστογράμματα και Q-Q plots δεν έδειξαν σοβαρές αποκλίσεις | Οι μεταβλητές κρίθηκαν κατάλληλες για παραμετρικές αναλύσεις                       |
| Πολυσυγγραμμικότητα                               | Tolerance > .20 και VIF < 5.00                                         | Οι τιμές VIF παρέμειναν κάτω από τα συνήθη όρια προβληματικής πολυσυγγραμμικότητας                                             | Δεν εντοπίστηκε σοβαρό πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας                               |
| Τυποποιημένα κατάλοιπα                            | Τιμές κοντά ή εντός $\pm 3$                                            | Standardized Residual: min = -2.678, max = 3.058                                                                               | Δεν εντοπίστηκε σοβαρό πρόβλημα ακραίων καταλοίπων                                 |
| Studentized residuals                             | Τιμές κοντά ή εντός $\pm 3$                                            | Studentized Residual: min = -2.757, max = 3.096                                                                                | Ορισμένες τιμές υπερέβησαν οριακά το $\pm 3$ , χωρίς ένδειξη υπερβολικής επίδρασης |
| Studentized deleted residuals                     | Τιμές κοντά ή εντός $\pm 3$                                            | Studentized Deleted Residual: min = -2.813, max = 3.179                                                                        | Υπήρξαν οριακές υπερβάσεις, αλλά δεν συνοδεύτηκαν από υψηλή επίδραση στο μοντέλο   |
| Mahalanobis Distance                              | Έλεγχος πολυμεταβλητών ακραίων τιμών                                   | Maximum = 18.759                                                                                                               | Δεν εντοπίστηκε ένδειξη σοβαρής πολυμεταβλητής ακραίας παρατήρησης                 |
| Cook's Distance                                   | Τιμές < 1.00                                                           | Maximum = .086                                                                                                                 | Δεν εντοπίστηκαν υπερβολικά επιδραστικές παρατηρήσεις                              |
| Centered Leverage Value                           | Έλεγχος υψηλής μόχλευσης                                               | Maximum = .107                                                                                                                 | Δεν εντοπίστηκαν παρατηρήσεις με υπερβολικά υψηλή μόχλευση                         |

## 6.5 Συμπληρωματικές αναλύσεις διαφορών μεταξύ ομάδων

Πριν από τον κύριο έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων, πραγματοποιήθηκαν συμπληρωματικές αναλύσεις διαφορών μεταξύ ομάδων, με σκοπό να διερευνηθεί αν ο βαθμός υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης διαφοροποιείται ανάλογα με βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων. Οι αναλύσεις αυτές έχουν συμπληρωματικό χαρακτήρα και δεν αποτελούν τον κύριο έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Ωστόσο, παρέχουν πρόσθετη εικόνα για τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων του δείγματος και για πιθανούς παράγοντες που συνδέονται με την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών.

### 6.5.1 Μέγεθος επιχείρησης, επενδύσεις στη βιωσιμότητα και υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης

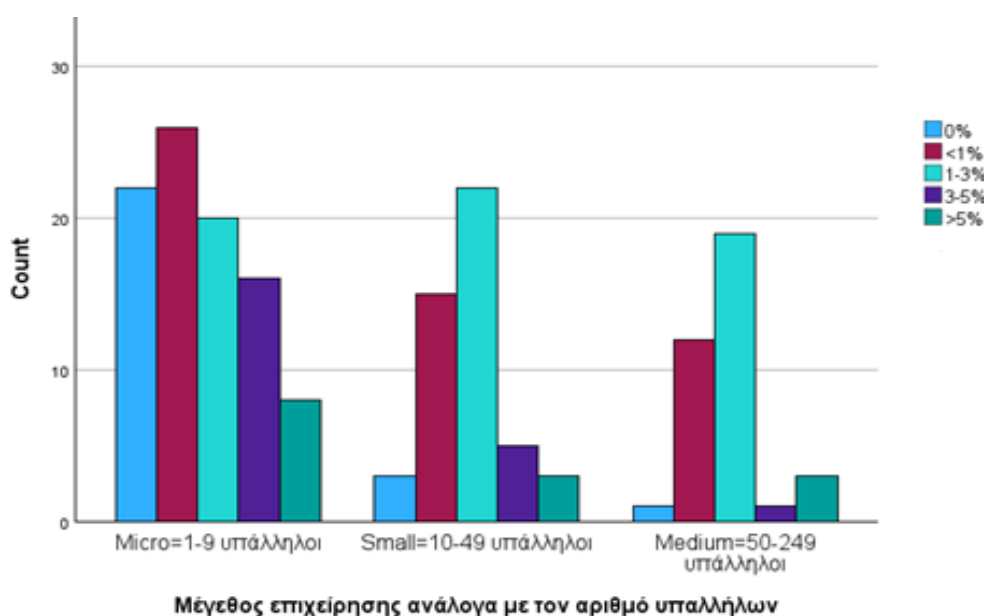
Αρχικά εξετάστηκε αν το μέγεθος της επιχείρησης συνδέεται με την ένταση των επενδύσεων σε δράσεις βιωσιμότητας. Η ανάλυση αυτή είχε συμπληρωματικό χαρακτήρα και δεν αποτελεί μέρος του κύριου ερευνητικού μοντέλου, καθώς η ένταση επενδύσεων δεν χρησιμοποιήθηκε ως μεταβλητή ελέγχου στις παλινδρομήσεις. Ωστόσο, η εξέτασή της κρίθηκε χρήσιμη, καθώς παρέχει πρόσθετη εικόνα για το κατά πόσο οι επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους διαθέτουν ή κατανέμουν διαφορετικούς οικονομικούς πόρους για δράσεις βιωσιμότητας.

Για τον σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε έλεγχος  $\chi^2$  ανεξαρτησίας μεταξύ του μεγέθους της επιχείρησης και της δηλωμένης έντασης επενδύσεων στη βιωσιμότητα. Τα αποτελέσματα έδειξαν στατιστικά σημαντική σχέση,  $\chi^2(8, N = 176) = 25.784, p = .001$ . Όπως φαίνεται στον Πίνακα 6.4, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις συγκεντρώνονται περισσότερο στις χαμηλότερες κατηγορίες επένδυσης, ενώ οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις εμφανίζουν μεγαλύτερη συγκέντρωση στην κατηγορία επένδυσης 1–3%. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι το μέγεθος της επιχείρησης συνδέεται με την ένταση των επενδύσεων σε δράσεις βιωσιμότητας, αν και πρέπει να ερμηνευθεί με σχετική προσοχή, καθώς ορισμένες κατηγορίες περιλαμβάνουν μικρό αριθμό επιχειρήσεων.

**Πίνακας 6.4:** Ένταση επενδύσεων στη βιωσιμότητα ανά μέγεθος επιχείρησης

| Μέγεθος επιχείρησης         | 0%    | <1%   | 1–3%  | 3–5%  | >5%  | Σύνολο |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|------|--------|
| Πολύ μικρή, 1–9 εργαζόμενοι | 22    | 26    | 20    | 16    | 8    | 92     |
|                             | 23,9% | 28,3% | 21,7% | 17,4% | 8,7% | 100,0% |
| Μικρή, 10–49 εργαζόμενοι    | 3     | 15    | 22    | 5     | 3    | 48     |
|                             | 6,3%  | 31,3% | 45,8% | 10,4% | 6,3% | 100,0% |
| Μεσαία, 50–249 εργαζόμενοι  | 1     | 12    | 19    | 1     | 3    | 36     |
|                             | 2,8%  | 33,3% | 52,8% | 2,8%  | 8,3% | 100,0% |
| Σύνολο                      | 26    | 53    | 61    | 22    | 14   | 176    |
|                             | 14,8% | 30,1% | 34,7% | 12,5% | 8,0% | 100,0% |

**Σημείωση:**  $\chi^2(8, N = 176) = 25.784$ ,  $p = .001$ . Τρεις αναμενόμενες συχνότητες ήταν μικρότερες από 5· επομένως, το αποτέλεσμα ερμηνεύεται με σχετική προσοχή.



**Σχήμα 6.4:** Ένταση επενδύσεων σε πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης ανά μέγεθος επιχείρησης

Το Σχήμα 6.4 δείχνει ότι οι πολύ μικρές επιχειρήσεις συγκεντρώνονται περισσότερο στις χαμηλότερες κατηγορίες επένδυσης, ενώ οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις εμφανίζουν μεγαλύτερη συγκέντρωση στην κατηγορία επένδυσης 1–3%.

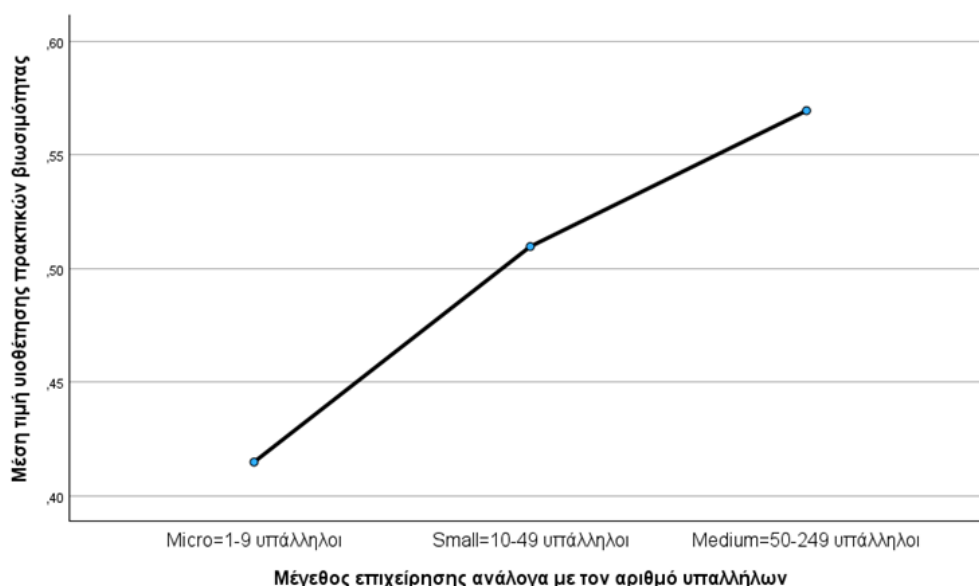
Μετά την εξέταση της σχέσης μεταξύ μεγέθους και επενδυτικής έντασης, διερευνήθηκε αν ο βαθμός υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Για τον σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε μονόδρομη ανάλυση διακύμανσης (*one-way ANOVA*) μεταξύ τριών ομάδων επιχειρήσεων: πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Οι μεσαίες επιχειρήσεις παρουσίασαν την υψηλότερη μέση υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, ενώ οι πολύ μικρές επιχειρήσεις την χαμηλότερη. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι το μέγεθος της επιχείρησης συνδέεται με τη δυνατότητα εφαρμογής περισσότερων πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, πιθανώς λόγω μεγαλύτερης διαθεσιμότητας οικονομικών, ανθρώπινων και οργανωσιακών πόρων.

**Πίνακας 6.5:** Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά μέγεθος επιχείρησης

| Μέγεθος επιχείρησης   | N          | Μέση τιμή   | Τυπική απόκλιση |
|-----------------------|------------|-------------|-----------------|
| Πολύ μικρή επιχείρηση | 92         | .415        | .161            |
| Μικρή επιχείρηση      | 48         | .510        | .169            |
| Μεσαία επιχείρηση     | 36         | .569        | .192            |
| <b>Σύνολο</b>         | <b>176</b> | <b>.472</b> | <b>.180</b>     |

**Σημείωση:** Η σύγκριση πραγματοποιήθηκε μέσω μονόδρομης ανάλυσης διακύμανσης. Η διαφορά μεταξύ των ομάδων ήταν στατιστικά σημαντική,  $F(2, 173) = 12.320$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = .125$ . Οι post hoc συγκρίσεις Tukey έδειξαν ότι οι πολύ μικρές επιχειρήσεις παρουσίασαν σημαντικά χαμηλότερη υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης σε σύγκριση με τις μικρές και τις μεσαίες επιχειρήσεις, ενώ η διαφορά μεταξύ μικρών και μεσaiών επιχειρήσεων δεν ήταν στατιστικά σημαντική.



**Σχήμα 6.5:** Μέση υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά μέγεθος επιχείρησης

Το Σχήμα 6.5 δείχνει ότι ο μέσος βαθμός υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης αυξάνεται όσο αυξάνεται το μέγεθος της επιχείρησης, με τις μεσαίες επιχειρήσεις να εμφανίζουν την υψηλότερη μέση τιμή.

### 6.5.2 Τύπος λειτουργίας και υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης

Στη συνέχεια εξετάστηκε αν ο βαθμός υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης διαφοροποιείται ανάλογα με τον τύπο λειτουργίας της επιχείρησης, δηλαδή αν η επιχείρηση λειτουργεί εποχικά ή καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Για τη σύγκριση των δύο ομάδων χρησιμοποιήθηκε έλεγχος  $t$  ανεξάρτητων δειγμάτων.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις εποχικής λειτουργίας παρουσίασαν υψηλότερο μέσο βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις ετήσιας λειτουργίας,  $t(174) = 2.053$ ,  $p = .042$ . Το μέγεθος επίδρασης ήταν μικρό προς μέτριο, Cohen's  $d = .343$ . Το αποτέλεσμα αυτό ενδέχεται να συνδέεται με την έντονη συγκέντρωση της τουριστικής δραστηριότητας σε συγκεκριμένους μήνες, την παρουσία νησιωτικών ή εποχικών προορισμών στο δείγμα και την ανάγκη αποδοτικής διαχείρισης πόρων κατά την περίοδο υψηλής ζήτησης.

**Πίνακας 6.6:** Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά τύπο λειτουργίας

| Τύπος λειτουργίας  | N   | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση | t     | df  | p    | Cohen's d |
|--------------------|-----|-----------|-----------------|-------|-----|------|-----------|
| Εποχική λειτουργία | 126 | .490      | .182            | 2.053 | 174 | .042 | .343      |
| Ετήσια λειτουργία  | 50  | .428      | .172            |       |     |      |           |

**Σημείωση:** Η σύγκριση πραγματοποιήθηκε μέσω ελέγχου  $t$  ανεξάρτητων δειγμάτων.

### 6.5.3 Ιδιοκτησιακή και οργανωσιακή δομή και υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης

Στη συνέχεια εξετάστηκε αν ο βαθμός υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης διαφοροποιείται ανάλογα με βασικά χαρακτηριστικά της ιδιοκτησιακής και οργανωσιακής δομής των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, εξετάστηκαν δύο διαστάσεις: ο οικογενειακός ή μη χαρακτήρας της επιχείρησης και η συμμετοχή ή μη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα ή όμιλο.

Αρχικά, εξετάστηκε αν υπάρχουν διαφορές μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων ως προς τον συνολικό βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Η σύγκριση αυτή είναι σημαντική, καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να διαφοροποιούνται ως προς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τον βαθμό άμεσης εμπλοκής του ιδιοκτήτη, την ευελιξία, αλλά και τη διαθεσιμότητα πόρων και διοικητικών δομών.

Στη συνέχεια, εξετάστηκε αν υπάρχουν διαφορές μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων και επιχειρήσεων που αποτελούν μέλος ξενοδοχειακής αλυσίδας ή ομίλου. Η διάσταση αυτή συνδέεται με την οργανωσιακή δομή και τη δυνατότητα πρόσβασης σε τυποποιημένες διαδικασίες, τεχνογνωσία, εταιρικές πολιτικές και πόρους που ενδέχεται να διευκολύνουν την εφαρμογή πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

**Πίνακας 6.7:** Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά ιδιοκτησιακή και οργανωσιακή δομή

| Μεταβλητή                                     | Ομάδα                      | N   | M    | SD   | t(df)       | p    | Cohen's d |
|-----------------------------------------------|----------------------------|-----|------|------|-------------|------|-----------|
| <b>Οικογενειακός χαρακτήρας</b>               | Μη οικογενειακή επιχείρηση | 46  | .486 | .198 | .591(174)   | .556 | .101      |
|                                               | Οικογενειακή επιχείρηση    | 130 | .468 | .174 |             |      |           |
| <b>Ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα ή όμιλο</b> | Ανεξάρτητη επιχείρηση      | 147 | .458 | .173 | -2.473(174) | .014 | -.503     |
|                                               | Μέλος αλυσίδας/ομίλου      | 29  | .547 | .202 |             |      |           |

**Σημείωση:** Οι συγκρίσεις πραγματοποιήθηκαν μέσω ελέγχων t ανεξάρτητων δειγμάτων. Η εξαρτημένη μεταβλητή είναι η συνολική υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Για τους ελέγχους χρησιμοποιήθηκε η γραμμή "Equal variances assumed", καθώς τα Levene's tests δεν ήταν στατιστικά σημαντικά. Το αρνητικό πρόσημο στο t και στο Cohen's d για την ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα ή όμιλο οφείλεται στη σειρά σύγκρισης των ομάδων, καθώς η διαφορά υπολογίστηκε ως ανεξάρτητες επιχειρήσεις μείον επιχειρήσεις-μέλη αλυσίδας/ομίλου.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο οικογενειακός χαρακτήρας δεν διαφοροποίησε σημαντικά τον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης,  $t(174) = .591$ ,  $p = .556$ . Αντίθετα, η ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα ή όμιλο διαφοροποίησε σημαντικά την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, με τις επιχειρήσεις-μέλη αλυσίδας/ομίλου να εμφανίζουν υψηλότερη μέση τιμή από τις ανεξάρτητες επιχειρήσεις,  $t(174) = -2.473$ ,  $p = .014$ . Το μέγεθος επίδρασης ήταν μέτριο σε απόλυτη τιμή,  $|d| = .503$ . Το αρνητικό πρόσημο οφείλεται αποκλειστικά στη σειρά σύγκρισης των ομάδων.

#### 6.5.4 Γεωγραφική θέση και υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης

Τέλος, εξετάστηκε αν ο βαθμός υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης διαφοροποιείται ανάλογα με τη γεωγραφική θέση της επιχείρησης, δηλαδή αν η επιχείρηση βρίσκεται σε

νησιωτική ή ηπειρωτική περιοχή. Η σύγκριση πραγματοποιήθηκε μέσω ελέγχου  $t$  ανεξάρτητων δειγμάτων.

Τα αποτελέσματα δεν έδειξαν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ νησιωτικών και ηπειρωτικών επιχειρήσεων ως προς τον συνολικό βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι, στο παρόν δείγμα, η γεωγραφική θέση από μόνη της δεν φαίνεται να διαφοροποιεί σημαντικά τη συνολική υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Ωστόσο, η γεωγραφική θέση διατηρήθηκε ως μεταβλητή ελέγχου στις επόμενες αναλύσεις, καθώς οι νησιωτικές και ηπειρωτικές επιχειρήσεις ενδέχεται να λειτουργούν υπό διαφορετικές περιβαλλοντικές, εφοδιαστικές και τουριστικές συνθήκες.

**Πίνακας 6.8:** Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά γεωγραφική θέση

| Γεωγραφική θέση    | N   | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση | t      | df  | p     |
|--------------------|-----|-----------|-----------------|--------|-----|-------|
| Νησιωτική περιοχή  | 100 | .478      | .178            |        |     |       |
| Ηπειρωτική περιοχή | 76  | .465      | .185            | -0.461 | 174 | 0.645 |

**Σημείωση:** Η σύγκριση πραγματοποιήθηκε μέσω ελέγχου  $t$  ανεξάρτητων δειγμάτων.

Συνολικά, οι συμπληρωματικές αναλύσεις δείχνουν ότι η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης διαφοροποιείται κυρίως ως προς το μέγεθος, τον τύπο λειτουργίας και την ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα ή όμιλο, ενώ δεν διαφοροποιείται σημαντικά ως προς τη γεωγραφική θέση και τον οικογενειακό χαρακτήρα. Οι αναλύσεις αυτές λειτουργούν συμπληρωματικά προς τον κύριο έλεγχο των υποθέσεων που ακολουθεί.

## 6.6 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται ο κύριος έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων της διατριβής. Ο έλεγχος πραγματοποιήθηκε μέσω πολυμεταβλητών αναλύσεων παλινδρόμησης και αναλύσεων έμμεσης επίδρασης, σύμφωνα με το ερευνητικό μοντέλο που παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 5.

### 6.6.1 Εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες και υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης

Για τον έλεγχο των υποθέσεων H1–H5 εφαρμόστηκε ιεραρχική πολλαπλή παλινδρόμηση, με εξαρτημένη μεταβλητή τον συνολικό βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Στο πρώτο στάδιο του μοντέλου εισήχθησαν οι μεταβλητές ελέγχου, δηλαδή το μέγεθος της επιχείρησης, τα έτη λειτουργίας, ο τύπος λειτουργίας, ο οικογενειακός χαρακτήρας, η ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα ή όμιλο και η γεωγραφική θέση. Στο δεύτερο στάδιο εισήχθησαν οι πέντε εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες: στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση, διαθεσιμότητα πόρων, γνώσεις και ικανότητα εφαρμογής, τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός και συμμετοχή εργαζομένων.

Η ιεραρχική προσέγγιση επιτρέπει να εξεταστεί κατά πόσο οι εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες εξηγούν πρόσθετη διακύμανση στον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, πέρα από τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.9.

**Πίνακας 6.9:** Ιεραρχική παλινδρόμηση για την πρόβλεψη της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης

| Μεταβλητή                                     | B     | SE B | β     | t      | p      |
|-----------------------------------------------|-------|------|-------|--------|--------|
| <b>Στάδιο 1</b>                               |       |      |       |        |        |
| Μέγεθος επιχείρησης                           | .079  | .019 | .346  | 4.108  | < .001 |
| Έτη λειτουργίας                               | .000  | .011 | .002  | .031   | .976   |
| Τύπος λειτουργίας                             | -.073 | .031 | -.182 | -2.358 | .020   |
| Οικογενειακή επιχείρηση                       | .006  | .031 | .015  | .193   | .847   |
| Ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα                | .021  | .039 | .044  | .547   | .585   |
| Γεωγραφική θέση                               | -.009 | .027 | -.026 | -.343  | .732   |
| <b>Στάδιο 2</b>                               |       |      |       |        |        |
| Μέγεθος επιχείρησης                           | .031  | .015 | .137  | 2.094  | .038   |
| Έτη λειτουργίας                               | .002  | .008 | .017  | .296   | .767   |
| Τύπος λειτουργίας                             | -.068 | .023 | -.170 | -2.953 | .004   |
| Οικογενειακή επιχείρηση                       | .008  | .023 | .020  | .359   | .720   |
| Ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα                | -.006 | .029 | -.013 | -.221  | .825   |
| Γεωγραφική θέση                               | -.012 | .020 | -.033 | -.583  | .561   |
| Στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση       | -.010 | .010 | -.058 | -1.008 | .315   |
| Διαθεσιμότητα πόρων                           | .023  | .017 | .127  | 1.378  | .170   |
| Γνώσεις και ικανότητα εφαρμογής               | .016  | .019 | .088  | .851   | .396   |
| Τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός | .058  | .017 | .325  | 3.468  | < .001 |
| Συμμετοχή εργαζομένων                         | .038  | .016 | .223  | 2.434  | .016   |

| Δείκτες μοντέλου        |       |        |
|-------------------------|-------|--------|
| R <sup>2</sup>          | .156  | .555   |
| Adjusted R <sup>2</sup> | .126  | .525   |
| F                       | 5.209 | 18.564 |
| ΔR <sup>2</sup>         | —     | .399   |
| ΔF                      | —     | 29.349 |

**Σημείωση:** Εξαρτημένη μεταβλητή: υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Στάδιο 1: R<sup>2</sup> = .156, adjusted R<sup>2</sup> = .126, F(6, 169) = 5.209, p < .001. Στάδιο 2: R<sup>2</sup> = .555, adjusted R<sup>2</sup> = .525, F(11, 164) = 18.564, p < .001. ΔR<sup>2</sup> = .399, ΔF(5, 164) = 29.349, p < .001. Η μεταβλητή τρόπου λειτουργίας κωδικοποιήθηκε ως 0 = εποχική λειτουργία και 1 = ετήσια λειτουργία.

Στο πρώτο στάδιο, το μοντέλο των μεταβλητών ελέγχου ήταν στατιστικά σημαντικό, F(6, 169) = 5.209, p < .001, και εξήγησε το 15,6% της διακύμανσης στην υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Από τις μεταβλητές ελέγχου, στατιστικά σημαντική θετική σχέση παρουσίασε το μέγεθος της επιχείρησης, ενώ ο τύπος λειτουργίας παρουσίασε στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση. Δεδομένης της κωδικοποίησης της μεταβλητής τρόπου λειτουργίας ως 0 = εποχική λειτουργία και 1 = ετήσια λειτουργία, το αρνητικό πρόσημο δείχνει ότι οι επιχειρήσεις ετήσιας λειτουργίας εμφάνισαν χαμηλότερο βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης σε σχέση με τις εποχικές επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο στάδιο, η προσθήκη των πέντε εσωτερικών οργανωσιακών παραγόντων αύξησε σημαντικά την ερμηνευτική ισχύ του μοντέλου. Το τελικό μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό, F(11, 164) = 18.564, p < .001, και εξήγησε το 55,5% της διακύμανσης στην υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Η αύξηση της ερμηνευόμενης διακύμανσης ήταν επίσης στατιστικά σημαντική, ΔR<sup>2</sup> = .399, ΔF(5, 164) = 29.349, p < .001, γεγονός που δείχνει ότι οι εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες προσθέτουν ουσιαστική προβλεπτική ισχύ πέρα από τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων.

Στο πλήρες μοντέλο, στατιστικά σημαντική θετική επίδραση διατήρησαν μόνο ο τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός και η συμμετοχή εργαζομένων. Συνεπώς, οι υποθέσεις **H4 και H5 επιβεβαιώνονται**. Αντίθετα, η στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση, η διαθεσιμότητα πόρων και οι γνώσεις και η ικανότητα εφαρμογής δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντική ανεξάρτητη επίδραση όταν εξετάστηκαν ταυτόχρονα με τους υπόλοιπους εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες. Συνεπώς, οι υποθέσεις **H1, H2 και H3 δεν επιβεβαιώνονται** στο πλήρες πολυμεταβλητό μοντέλο.

Η εικόνα αυτή δεν σημαίνει ότι η στρατηγική δέσμευση, οι πόροι και οι γνώσεις είναι άσχετες με την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Οι ξεχωριστές παλινδρομήσεις δείχνουν ότι και οι πέντε εσωτερικοί παράγοντες συνδέονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την υιοθέτηση όταν εξετάζονται μεμονωμένα. Ωστόσο, στο πλήρες μοντέλο, η μοναδική προβλεπτική ισχύς συγκεντρώνεται κυρίως στις διαστάσεις που συνδέονται άμεσα με την εφαρμογή: τον τεχνολογικό και καινοτομικό προσανατολισμό και τη συμμετοχή των εργαζομένων.

Το εύρημα αυτό διαφοροποιείται εν μέρει από μελέτες που αναδεικνύουν τη σημασία της διοικητικής δέσμευσης, των πόρων και της γνώσης ως βασικών προϋποθέσεων για την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών (Garay et al., 2017; Kornilaki et al., 2019; Kornilaki & Font, 2019; Agyeiwaah, 2020b; Tokro & Dzitse, 2024). Ωστόσο, η διαφοροποίηση αυτή δεν αναιρεί τη σημασία τους· αντίθετα, δείχνει ότι, όταν οι παράγοντες αυτοί εξετάζονται ταυτόχρονα με πιο άμεσες λειτουργικές διαστάσεις, η μοναδική προβλεπτική τους ισχύς περιορίζεται. Με άλλα λόγια, στο παρόν δείγμα, η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών φαίνεται να εξαρτάται λιγότερο από τη γενική πρόθεση ή την ύπαρξη πόρων και περισσότερο από την ικανότητα μετατροπής αυτών των προϋποθέσεων σε εφαρμόσιμες διαδικασίες.

Ο τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός φαίνεται να λειτουργεί ως πιο άμεσος μηχανισμός μετατροπής της πρόθεσης σε εφαρμογή. Το αποτέλεσμα αυτό συνδέεται με μελέτες που αναδεικνύουν τη σημασία της τεχνολογικής υποδομής, της καινοτομίας, των δυναμικών ικανοτήτων και της ικανότητας απορρόφησης γνώσης για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και κυκλικής οικονομίας στις τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Islam et al., 2020; Durman & Nadlifatin, 2024; Dey et al., 2025; Le & Tučková, 2026).

Η σημαντική επίδραση της συμμετοχής των εργαζομένων επιβεβαιώνει επίσης ότι η βιωσιμότητα στις επιχειρήσεις διαμονής δεν είναι μόνο διοικητική ή τεχνολογική επιλογή, αλλά και ζήτημα καθημερινής λειτουργικής συμπεριφοράς. Το αποτέλεσμα αυτό συμβαδίζει με τη βιβλιογραφία για τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με περιβαλλοντικό προσανατολισμό, η οποία συνδέει την εκπαίδευση, την ενδυνάμωση και τη συμμετοχή των εργαζομένων με την περιβαλλοντική συμπεριφορά και την υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών (Islam et al., 2020; Fonseca & Carnicelli, 2021; Elshaer et al., 2021; Nisar et al., 2023).

#### 6.6.1.1 Συμπληρωματικός έλεγχος των H1–H5

Για την πληρέστερη κατανόηση των σχέσεων αυτών, πραγματοποιήθηκαν συμπληρωματικές ξεχωριστές ιεραρχικές παλινδρομήσεις, στις οποίες κάθε εσωτερικός οργανωσιακός παράγοντας εξετάστηκε χωριστά, μετά τον έλεγχο των μεταβλητών ελέγχου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.10.

Τα συμπληρωματικά μοντέλα έδειξαν ότι όλοι οι εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες συνδέονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης όταν εξετάζονται μεμονωμένα. Ωστόσο, τα αποτελέσματα αυτά πρέπει να ερμηνευθούν ως συμπληρωματικά. Η τελική αξιολόγηση των H1–H5 βασίζεται στο πλήρες πολυμεταβλητό μοντέλο του Πίνακα 6.9, καθώς εκεί εκτιμάται η διακριτή συμβολή κάθε παράγοντα, αφού ληφθεί υπόψη η ταυτόχρονη επίδραση των υπόλοιπων εσωτερικών οργανωσιακών παραγόντων. Με άλλα λόγια, το πλήρες μοντέλο δείχνει ποιοι παράγοντες διατηρούν ανεξάρτητη προβλεπτική ισχύ όταν εξετάζονται όλοι μαζί.

**Πίνακας 6.10:** Συμπληρωματικές ξεχωριστές παλινδρομήσεις για τους εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες

| Υπόθεση | Προβλεπτικός παράγοντας                       | $\Delta R^2$ | B    | $\beta$ | t      | p      | Συμπέρασμα ξεχωριστού μοντέλου |
|---------|-----------------------------------------------|--------------|------|---------|--------|--------|--------------------------------|
| H1      | Στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση       | .030         | .030 | .176    | 2.473  | .014   | Σημαντική                      |
| H2      | Διαθεσιμότητα πόρων                           | .259         | .100 | .546    | 8.616  | < .001 | Σημαντική                      |
| H3      | Γνώσεις και ικανότητα εφαρμογής               | .300         | .104 | .569    | 9.636  | < .001 | Σημαντική                      |
| H4      | Τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός | .349         | .110 | .619    | 10.878 | < .001 | Σημαντική                      |
| H5      | Συμμετοχή εργαζομένων                         | .317         | .102 | .599    | 10.058 | < .001 | Σημαντική                      |

**Σημείωση:** Σε κάθε ξεχωριστό μοντέλο ελέγχθηκαν πρώτα οι μεταβλητές ελέγχου και στη συνέχεια εισήχθη ο αντίστοιχος εσωτερικός οργανωσιακός παράγοντας. Τα αποτελέσματα του πίνακα αποτυπώνουν τις επιμέρους σχέσεις κάθε παράγοντα με την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και δεν αποτελούν τη βάση της τελικής αξιολόγησης των H1–H5.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης δεν εξαρτάται από έναν μεμονωμένο εσωτερικό παράγοντα, αλλά από ένα πλέγμα οργανωσιακής ετοιμότητας. Ωστόσο, στο πλήρες μοντέλο, οι πιο άμεσες προβλεπτικές διαστάσεις αυτού του πλέγματος είναι ο τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός και η συμμετοχή των εργαζομένων. Η ερμηνεία αυτή ενισχύει την άποψη ότι η βιωσιμότητα στις μικρομεσαίες

επιχειρήσεις διαμονής αποτελεί κυρίως ζήτημα μετατροπής των διαθέσιμων πόρων, γνώσεων και προθέσεων σε εφαρμόσιμες οργανωσιακές πρακτικές.

### 6.6.2 Πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Στην παρούσα ενότητα εξετάζεται η σχέση της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης με τις δύο ανταγωνιστικές διαστάσεις: την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας. Για τον σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκαν δύο ιεραρχικές πολλαπλές παλινδρομήσεις. Στο πρώτο στάδιο κάθε μοντέλου εισήχθησαν οι μεταβλητές ελέγχου, ενώ στο δεύτερο στάδιο εισήχθη ο συνολικός βαθμός υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.11.

**Πίνακας 6.11:** Ιεραρχικές παλινδρομήσεις για την πρόβλεψη της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας

| Μεταβλητή                              | CCA B | CCA β | CCA p | DA B  | DA β  | DA p   |
|----------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| <b>Στάδιο 1</b>                        |       |       |       |       |       |        |
| Μέγεθος επιχείρησης                    | .134  | .131  | .137  | .096  | .100  | .256   |
| Έτη λειτουργίας                        | -.014 | -.022 | .777  | -.080 | -.134 | .092   |
| Τύπος λειτουργίας                      | .108  | .060  | .459  | .074  | .044  | .584   |
| Οικογενειακή επιχείρηση                | -.174 | -.094 | .240  | .181  | .105  | .191   |
| Ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα/όμιλο   | .132  | .060  | .474  | .406  | .198  | .020   |
| Γεωγραφική θέση                        | .347  | .211  | .008  | .237  | .155  | .051   |
| <b>Στάδιο 2</b>                        |       |       |       |       |       |        |
| Μέγεθος επιχείρησης                    | .060  | .058  | .520  | -.001 | -.001 | .988   |
| Έτη λειτουργίας                        | -.015 | -.023 | .769  | -.081 | -.134 | .079   |
| Τύπος λειτουργίας                      | .177  | .098  | .224  | .165  | .098  | .217   |
| Οικογενειακή επιχείρηση                | -.179 | -.097 | .217  | .174  | .100  | .193   |
| Ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα/όμιλο   | .112  | .051  | .538  | .379  | .185  | .024   |
| Γεωγραφική θέση                        | .356  | .217  | .006  | .249  | .162  | .034   |
| Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης | .950  | .210  | .008  | 1.240 | .293  | < .001 |
| <b>Δείκτες μοντέλου</b>                |       |       |       |       |       |        |
| R <sup>2</sup> Στάδιο 1                | .086  |       |       | .084  |       |        |
| R <sup>2</sup> Στάδιο 2                | .123  |       |       | .156  |       |        |
| Adjusted R <sup>2</sup> Στάδιο 2       | .087  |       |       | .121  |       |        |

|              |       |      |       |        |
|--------------|-------|------|-------|--------|
| $\Delta R^2$ | .037  | .008 | .073  | < .001 |
| F Στάδιο 2   | 3.374 | .002 | 4.439 | < .001 |

**Σημείωση:** CCA = Ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους. DA = Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας. Η μεταβλητή τρόπου λειτουργίας κωδικοποιήθηκε ως 0 = εποχική λειτουργία και 1 = ετήσια λειτουργία. Η μεταβλητή γεωγραφικής τοποθεσίας κωδικοποιήθηκε ως 0 = ηπειρωτική Ελλάδα και 1 = νησιωτική Ελλάδα.

Στο μοντέλο πρόβλεψης της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους, η εισαγωγή της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης στο δεύτερο στάδιο βελτίωσε στατιστικά σημαντικά την ερμηνευτική ισχύ του μοντέλου,  $\Delta R^2 = .037$ ,  $\Delta F(1, 168) = 7.140$ ,  $p = .008$ . Στο τελικό μοντέλο, η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης είχε θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους,  $B = .950$ ,  $\beta = .210$ ,  $p = .008$ . Συνεπώς, η **H6 επιβεβαιώνεται**.

Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν περισσότερες πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης τείνουν να αναφέρουν ισχυρότερη θέση χαμηλού κόστους. Η εικόνα αυτή είναι συνεπής με τη βιβλιογραφία που υποστηρίζει ότι πρακτικές όπως η εξοικονόμηση ενέργειας και νερού, η μείωση αποβλήτων και η αποδοτικότερη χρήση πόρων μπορούν να συμβάλουν στη μείωση λειτουργικών δαπανών και στη βελτίωση της αποδοτικότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Bohdanowicz et al., 2011; Garay & Font, 2012; Ioannidis et al., 2021; Galeazzo et al., 2021).

Από τις μεταβλητές ελέγχου, η γεωγραφική θέση παρέμεινε στατιστικά σημαντική στο τελικό μοντέλο πρόβλεψης της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους ( $B = .356$ ,  $\beta = .217$ ,  $p = .006$ ). Δεδομένης της κωδικοποίησης της μεταβλητής ως 0 = ηπειρωτική Ελλάδα και 1 = νησιωτική Ελλάδα, το θετικό πρόσημο δείχνει ότι οι νησιωτικές επιχειρήσεις ανέφεραν ισχυρότερη θέση χαμηλού κόστους σε σχέση με τις επιχειρήσεις της ηπειρωτικής Ελλάδας. Το αποτέλεσμα αυτό λειτουργεί συμπληρωματικά προς την κύρια σχέση της H6 και υποδηλώνει ότι οι συνθήκες λειτουργίας των νησιωτικών προορισμών ενδέχεται να συνδέονται με εντονότερη έμφαση στον έλεγχο κόστους και στην αποδοτική χρήση πόρων.

Στο μοντέλο πρόβλεψης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας, η εισαγωγή της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης οδήγησε επίσης σε στατιστικά σημαντική βελτίωση της ερμηνευτικής ισχύος του μοντέλου,  $\Delta R^2 = .073$ ,  $\Delta F(1, 168) = 14.441$ ,  $p < .001$ . Στο τελικό μοντέλο, η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης είχε θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας,  $B = 1.240$ ,  $\beta = .293$ ,  $p < .001$ . Συνεπώς, η **H7 επιβεβαιώνεται**.

Η σχέση αυτή είναι ισχυρότερη από τη σχέση με την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους, γεγονός που δείχνει ότι οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης στο δείγμα συνδέονται εντονότερα με την ποιότητα, την εικόνα, την εμπειρία και την αντιλαμβανόμενη αξία της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα αυτό συμβαδίζει με μελέτες που υποστηρίζουν ότι η βιωσιμότητα μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός διαφοροποίησης στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, ενισχύοντας τη φήμη, την εμπιστοσύνη των πελατών, την ποιότητα της εμπειρίας και τη διακριτή θέση της επιχείρησης στην αγορά (Pereira-Moliner et al., 2021; Bernard & Nicolau, 2022; Bianco et al., 2023; V. Singh et al., 2025).

Στο τελικό μοντέλο πρόβλεψης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας, η ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα/όμιλο ( $B = .379$ ,  $\beta = .185$ ,  $p = .024$ ) και η γεωγραφική θέση ( $B = .249$ ,  $\beta = .162$ ,  $p = .034$ ) παρέμειναν στατιστικά σημαντικές. Η εικόνα αυτή δείχνει ότι, πέρα από την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, η ένταξη σε αλυσίδα/όμιλο και η λειτουργία σε νησιωτικό περιβάλλον συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα του αντιλαμβανόμενου πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας.

### 6.6.3 Πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης και επίδοση της επιχείρησης

Για τον έλεγχο της υπόθεσης  $H_8$  εφαρμόστηκε ιεραρχική πολλαπλή παλινδρόμηση, με εξαρτημένη μεταβλητή την επίδοση. Στο πρώτο στάδιο εισήχθησαν οι μεταβλητές ελέγχου, ενώ στο δεύτερο στάδιο εισήχθη ο συνολικός βαθμός υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.12.

**Πίνακας 6.12:** Ιεραρχική παλινδρόμηση για την πρόβλεψη της επίδοσης

| Μεταβλητή                            | B     | SE B | $\beta$ | t      | p    |
|--------------------------------------|-------|------|---------|--------|------|
| <b>Στάδιο 1</b>                      |       |      |         |        |      |
| Μέγεθος επιχείρησης                  | .132  | .058 | .203    | 2.286  | .023 |
| Έτη λειτουργίας                      | -.041 | .033 | -.102   | -1.274 | .204 |
| Τύπος λειτουργίας                    | .032  | .093 | .028    | .341   | .733 |
| Οικογενειακή επιχείρηση              | .050  | .095 | .043    | .529   | .598 |
| Ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα/όμιλο | .143  | .118 | .103    | 1.209  | .229 |
| Γεωγραφική θέση                      | .045  | .083 | .043    | .540   | .590 |
| <b>Στάδιο 2</b>                      |       |      |         |        |      |
| Μέγεθος επιχείρησης                  | .080  | .059 | .123    | 1.351  | .179 |
| Έτη λειτουργίας                      | -.042 | .032 | -.102   | -1.309 | .192 |
| Τύπος λειτουργίας                    | .080  | .093 | .070    | .862   | .390 |
| Οικογενειακή επιχείρηση              | .046  | .093 | .039    | .497   | .620 |

|                                        |       |      |      |       |       |
|----------------------------------------|-------|------|------|-------|-------|
| Ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα/όμιλο   | .129  | .116 | .093 | 1.112 | .268  |
| Γεωγραφική θέση                        | .051  | .081 | .049 | .628  | .531  |
| Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης | .662  | .228 | .231 | 2.909 | .004  |
| <b>Δείκτες μοντέλου</b>                |       |      |      |       |       |
| R <sup>2</sup>                         | .063  |      |      |       | .108  |
| Adjusted R <sup>2</sup>                | .029  |      |      |       | .071  |
| F                                      | 1.886 |      |      |       | 2.897 |
| ΔR <sup>2</sup>                        | —     |      |      |       | .045  |
| ΔF                                     | —     |      |      |       | 8.461 |

**Σημείωση:** Εξαρτημένη μεταβλητή: επίδοση. Στάδιο 1:  $R^2 = .063$ , adjusted  $R^2 = .029$ ,  $F(6, 169) = 1.886$ ,  $p = .086$ . Στάδιο 2:  $R^2 = .108$ , adjusted  $R^2 = .071$ ,  $F(7, 168) = 2.897$ ,  $p = .007$ .  $\Delta R^2 = .045$ ,  $\Delta F(1, 168) = 8.461$ ,  $p = .004$ . Η μεταβλητή τρόπου λειτουργίας κωδικοποιήθηκε ως 0 = εποχική λειτουργία και 1 = ετήσια λειτουργία. Η μεταβλητή γεωγραφικής τοποθεσίας κωδικοποιήθηκε ως 0 = ηπειρωτική Ελλάδα και 1 = νησιωτική Ελλάδα.

Στο πρώτο στάδιο, το μοντέλο των μεταβλητών ελέγχου δεν ήταν στατιστικά σημαντικό συνολικά,  $F(6, 169) = 1.886$ ,  $p > .05$ , και εξήγησε το 6,3% της διακύμανσης της επίδοσης. Από τις μεταβλητές ελέγχου, μόνο το μέγεθος της επιχείρησης αποτέλεσε θετικό και στατιστικά σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα της επίδοσης ( $B = .132$ ,  $\beta = .203$ ,  $t = 2.286$ ,  $p = .023$ ), δείχνοντας ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις ανέφεραν ευνοϊκότερη μεταβολή της επίδοσης. Ωστόσο, στο τελικό μοντέλο, μετά την εισαγωγή της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, η επίδραση του μεγέθους δεν παρέμεινε στατιστικά σημαντική.

Μετά την εισαγωγή της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης στο δεύτερο στάδιο, η ερμηνευτική ισχύς του μοντέλου αυξήθηκε,  $\Delta R^2 = .045$ ,  $\Delta F(1, 168) = 8.461$ ,  $p = .004$ . Στο τελικό μοντέλο, η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης παρουσίασε θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με την επίδοση ( $B = .662$ ,  $\beta = .231$ ,  $t = 2.909$ ,  $p = .004$ ). Συνεπώς, η **H8 επιβεβαιώνεται**.

Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι επιχειρήσεις με υψηλότερο βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης τείνουν να αναφέρουν ευνοϊκότερη μεταβολή της επιχειρησιακής τους επίδοσης. Η διαπίστωση αυτή είναι συνεπής με την ευρύτερη βιβλιογραφία στον τουρισμό και τη φιλοξενία, η οποία δείχνει ότι οι πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και βιώσιμης ανάπτυξης μπορούν να συνδέονται με οικονομικά, λειτουργικά και μη χρηματοοικονομικά οφέλη, όπως αποδοτικότερη χρήση πόρων, βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών, ενίσχυση φήμης και ικανοποίηση πελατών (Inoue & Lee, 2011; Theodoulidis et al., 2017; Sakshi et al., 2020; Moneva et al., 2020; Perramon et al., 2022; Al-Kwafi et al., 2025). Αντίστοιχα, πρόσφατες μελέτες στον ξενοδοχειακό κλάδο δείχνουν ότι η περιβαλλοντική ή βιώσιμη επίδοση μπορεί

να συνδέεται θετικά με τη χρηματοοικονομική επίδοση, αν και η σχέση αυτή μπορεί να είναι σύνθετη και να εξαρτάται από τη διάσταση της βιωσιμότητας, τον τύπο της επιχείρησης, τον χρονικό ορίζοντα και το κόστος εφαρμογής (Haldorai et al., 2026).

Η θετική σχέση που καταγράφεται στο παρόν δείγμα δεν πρέπει να ερμηνευθεί ως οριστική αιτιώδης επίδραση, καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο και η επίδοση της επιχείρησης βασίστηκε στις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων για τη μεταβολή βασικών δεικτών κατά την τελευταία τριετία. Ωστόσο, το εύρημα ενισχύει την άποψη ότι η εφαρμογή πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης μπορεί να συνδέεται με ευνοϊκότερη επιχειρησιακή εξέλιξη, ιδίως όταν οι σχετικές πρακτικές μεταφράζονται σε λειτουργική αποδοτικότητα, βελτιωμένη εικόνα και μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες.

#### 6.6.4 Ο ρόλος των ανταγωνιστικών διαστάσεων ως ενδιάμεσων μηχανισμών

Για τον έλεγχο των υποθέσεων H9 και H10 πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις έμμεσης επίδρασης με τη χρήση του PROCESS macro για το SPSS, Model 4, το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως για την εκτίμηση άμεσων και έμμεσων επιδράσεων μέσω bootstrap διαδικασιών (Hayes, 2018). Σκοπός των αναλύσεων ήταν να εξεταστεί αν η ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας ενισχύουν τη σχέση μεταξύ της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και της επίδοσης. Οι έμμεσες επιδράσεις αξιολογήθηκαν με 5.000 επαναδειγματοληψίες bootstrap και 95% διαστήματα εμπιστοσύνης. Σε όλες τις αναλύσεις συμπεριλήφθηκαν οι ίδιες μεταβλητές ελέγχου που χρησιμοποιήθηκαν και στα προηγούμενα μοντέλα.

Αρχικά εξετάστηκε η ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους ως ξεχωριστός ενδιάμεσος μηχανισμός. Η έμμεση επίδραση της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης στην επίδοση των επιχειρήσεων μέσω της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους ήταν θετική και στατιστικά σημαντική, Effect = .258, BootSE = .120, 95% BootCI [.050, .524]. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι μέρος της σχέσης μεταξύ της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και της επίδοσης εξηγείται μέσω της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους.

Στη συνέχεια εξετάστηκε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας ως ξεχωριστός ενδιάμεσος μηχανισμός. Η έμμεση επίδραση μέσω αυτής της ανταγωνιστικής διάστασης ήταν επίσης θετική και στατιστικά σημαντική, Effect = .237, BootSE = .103, 95% BootCI [.069, .470]. Επομένως, όταν εξετάζεται μεμονωμένα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας αποτελεί επίσης

ενδιάμεσο μηχανισμό στη σχέση μεταξύ της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και της επίδοσης της επιχείρησης.

Ωστόσο, το παράλληλο μοντέλο έμμεσης επίδρασης παρέχει αυστηρότερο έλεγχο, καθώς εξετάζει ταυτόχρονα τις δύο ανταγωνιστικές διαστάσεις. Στο μοντέλο αυτό, η συνολική έμμεση επίδραση παρέμεινε θετική και στατιστικά σημαντική,  $Effect = .332$ ,  $BootSE = .135$ ,  $95\% BootCI [.091, .626]$ . Από τις δύο επιμέρους έμμεσες επιδράσεις, μόνο εκείνη μέσω της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους παρέμεινε στατιστικά σημαντική,  $Effect = .228$ ,  $BootSE = .109$ ,  $95\% BootCI [.047, .474]$ . Αντίθετα, η έμμεση επίδραση μέσω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας δεν ήταν στατιστικά σημαντική,  $Effect = .104$ ,  $BootSE = .072$ ,  $95\% BootCI [-.020, .258]$ , καθώς το διάστημα εμπιστοσύνης περιλάμβανε το μηδέν. Επιπλέον, στο τελικό παράλληλο μοντέλο, μόνο η ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους διατήρησε στατιστικά σημαντική σχέση με την επίδοση.

Συνεπώς, η H9 επιβεβαιώνεται, καθώς η ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους παρουσίασε στατιστικά σημαντική έμμεση επίδραση τόσο στο μεμονωμένο όσο και στο παράλληλο μοντέλο. Αντίθετα, η H10 επιβεβαιώνεται μόνο στο μεμονωμένο μοντέλο, αλλά όχι στο παράλληλο μοντέλο, και επομένως θεωρείται μερικώς επιβεβαιωμένη.

**Πίνακας 6.13:** Αναλύσεις έμμεσης επίδρασης για τον ρόλο των δύο ανταγωνιστικών διαστάσεων

| Επίδραση                                             | Effect | SE /<br>BootSE | t     | p    | 95% LLCI /<br>BootLLCI | 95% ULCI /<br>BootULCI | Απόφαση         |
|------------------------------------------------------|--------|----------------|-------|------|------------------------|------------------------|-----------------|
| Άμεση επίδραση στο<br>ξεχωριστό μοντέλο<br>CCA       | .404   | .211           | 1.915 | .057 | -.013                  | .821                   | Μη<br>σημαντική |
| Έμμεση επίδραση<br>μέσω CCA                          | .258   | .120           | —     | —    | .050                   | .524                   | Σημαντική       |
| Άμεση επίδραση στο<br>ξεχωριστό μοντέλο<br>DA        | .425   | .229           | 1.858 | .065 | -.027                  | .877                   | Μη<br>σημαντική |
| Έμμεση επίδραση<br>μέσω DA                           | .237   | .103           | —     | —    | .069                   | .470                   | Σημαντική       |
| Άμεση επίδραση στο<br>παράλληλο μοντέλο              | .331   | .215           | 1.534 | .127 | -.095                  | .756                   | Μη<br>σημαντική |
| Συνολική έμμεση<br>επίδραση στο<br>παράλληλο μοντέλο | .332   | .135           | —     | —    | .091                   | .626                   | Σημαντική       |
| Έμμεση επίδραση<br>μέσω CCA στο<br>παράλληλο μοντέλο | .228   | .109           | —     | —    | .047                   | .474                   | Σημαντική       |
| Έμμεση επίδραση<br>μέσω DA στο<br>παράλληλο μοντέλο  | .104   | .072           | —     | —    | -.020                  | .258                   | Μη<br>σημαντική |

**Σημείωση:** CCA = Ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους. DA = Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας. Οι έμμεσες επιδράσεις αξιολογήθηκαν με 5.000 επαναδειγματοληψίες bootstrap και 95% διαστήματα εμπιστοσύνης. Η έμμεση επίδραση θεωρείται στατιστικά σημαντική όταν το αντίστοιχο διάστημα εμπιστοσύνης bootstrap δεν περιλαμβάνει το μηδέν.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η σχέση μεταξύ υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και επίδοσης λειτουργεί κυρίως έμμεσα μέσω της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους. Συνεπώς, η **H9 επιβεβαιώνεται**, καθώς η έμμεση επίδραση μέσω της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους παραμένει στατιστικά σημαντική και στο παράλληλο μοντέλο. Η **H10 επιβεβαιώνεται μερικώς**, καθώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας λειτουργεί ως σημαντικός ενδιάμεσος μηχανισμός όταν εξετάζεται ξεχωριστά, αλλά δεν διατηρεί στατιστικά σημαντική ανεξάρτητη έμμεση επίδραση όταν εξετάζεται ταυτόχρονα με την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους.

Η ερμηνεία αυτή είναι συνεπής με τη βιβλιογραφία που υποστηρίζει ότι οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης μπορούν να συνδεθούν με την επίδοση των επιχειρήσεων μέσω συγκεκριμένων ανταγωνιστικών μηχανισμών και όχι αυτόματα ή άμεσα. Στο παρόν δείγμα, ο

ισχυρότερος μηχανισμός φαίνεται να είναι η λειτουργική αποδοτικότητα και ο έλεγχος κόστους, στοιχείο που συμφωνεί με μελέτες που συνδέουν την εξοικονόμηση πόρων, τη μείωση αποβλήτων και την αποδοτικότερη χρήση ενέργειας με οικονομικά και λειτουργικά οφέλη στις επιχειρήσεις φιλοξενίας (Bohdanowicz et al., 2011; Garay & Font, 2012; Ioannidis et al., 2021; Galeazzo et al., 2021). Το πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας παραμένει σημαντικό ως ξεχωριστή διαδρομή, αλλά η μη σημαντική επίδρασή του στο παράλληλο μοντέλο δείχνει ότι, όταν συνυπολογίζεται η ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους, η διακριτή συμβολή του στην επίδοση εξασθενεί. Αυτό υποδηλώνει ότι, για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής του δείγματος, η βιωσιμότητα φαίνεται να μεταφράζεται πιο άμεσα σε επίδοση όταν συνδέεται με μετρήσιμα λειτουργικά οφέλη.

#### 6.6.5 Αντίστροφη σύνδεση μεταξύ της επίδοσης της επιχείρησης και της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης

Για τον έλεγχο της H11 πραγματοποιήθηκε ιεραρχική πολλαπλή παλινδρόμηση, με εξαρτημένη μεταβλητή τον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Στο πρώτο στάδιο εισήχθησαν οι μεταβλητές ελέγχου, ενώ στο δεύτερο στάδιο εισήχθη η επίδοση. Η ανάλυση αυτή εξετάζει αν η μεταβολή της επίδοσης συνδέεται στατιστικά με τον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, χωρίς να τεκμηριώνει αιτιώδη επίδραση.

Στον Πίνακα 6.14 παρουσιάζονται οι μη τυποποιημένοι συντελεστές παλινδρόμησης (B), το τυποποιημένο σφάλμα (SE B), οι τυποποιημένοι συντελεστές παλινδρόμησης ( $\beta$ ), οι τιμές t και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p).

**Πίνακας 6.14:** Ιεραρχική πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από την επίδοση της επιχείρησης

| Μεταβλητή                            | B     | SE B | $\beta$ | t      | p      |
|--------------------------------------|-------|------|---------|--------|--------|
| <b>Στάδιο 1</b>                      |       |      |         |        |        |
| Μέγεθος επιχείρησης                  | .079  | .019 | .346    | 4.108  | < .001 |
| Έτη λειτουργίας                      | .000  | .011 | .002    | .031   | .976   |
| Τύπος λειτουργίας                    | -.073 | .031 | -.182   | -2.358 | .020   |
| Οικογενειακή επιχείρηση              | .006  | .031 | .015    | .193   | .847   |
| Ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα/όμιλο | .021  | .039 | .044    | .547   | .585   |
| Γεωγραφική θέση                      | -.009 | .027 | -.026   | -.343  | .732   |
| <b>Στάδιο 2</b>                      |       |      |         |        |        |
| Μέγεθος επιχείρησης                  | .069  | .019 | .304    | 3.631  | < .001 |
| Έτη λειτουργίας                      | .003  | .011 | .023    | .315   | .753   |
| Τύπος λειτουργίας                    | -.075 | .030 | -.188   | -2.485 | .014   |
| Οικογενειακή επιχείρηση              | .002  | .031 | .006    | .079   | .938   |
| Ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα/όμιλο | .011  | .038 | .023    | .287   | .774   |
| Γεωγραφική θέση                      | -.013 | .027 | -.035   | -.471  | .638   |
| Επίδοση                              | .072  | .025 | .208    | 2.909  | .004   |

**Σημείωση:** Εξαρτημένη μεταβλητή: υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Στάδιο 1:  $R^2 = .156$ , adjusted  $R^2 = .126$ ,  $F(6, 169) = 5.209$ ,  $p < .001$ . Στάδιο 2:  $R^2 = .197$ , adjusted  $R^2 = .163$ ,  $F(7, 168) = 5.870$ ,  $p < .001$ .  $\Delta R^2 = .040$ ,  $\Delta F(1, 168) = 8.461$ ,  $p = .004$ .

Στο πρώτο στάδιο, οι μεταβλητές ελέγχου εξήγησαν το 15,6% της διακύμανσης στην υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Όπως και στα προηγούμενα μοντέλα, το μέγεθος της επιχείρησης παρουσίασε θετική και στατιστικά σημαντική σχέση, ενώ ο τύπος λειτουργίας παρουσίασε αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση. Δηλαδή, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις και οι εποχικές επιχειρήσεις εμφάνισαν υψηλότερο βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

Στο δεύτερο στάδιο, η εισαγωγή της επίδοσης αύξησε σημαντικά την ερμηνευτική ισχύ του μοντέλου. Το τελικό μοντέλο εξήγησε το 19,7% της διακύμανσης στην υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, ενώ η μεταβολή από το πρώτο στο δεύτερο στάδιο ήταν στατιστικά σημαντική,  $\Delta R^2 = .040$ ,  $\Delta F(1, 168) = 8.461$ ,  $p = .004$ . Στο τελικό μοντέλο, η επίδοση είχε θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης,  $B = .072$ ,  $\beta = .208$ ,  $t = 2.909$ ,  $p = .004$ . Συνεπώς, η **H11 επιβεβαιώνεται ως στατιστική σύνδεση**.

Το αποτέλεσμα δείχνει ότι οι επιχειρήσεις που ανέφεραν ευνοϊκότερη εξέλιξη της επίδοσής τους κατά την τελευταία τριετία τείνουν να εμφανίζουν υψηλότερο βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Η εικόνα αυτή είναι συνεπής με τη Θεωρία των Πλεοναζόντων Πόρων (Waddock & Graves, 1997) και παράλληλα, συνδέεται με τη βιβλιογραφία που εξετάζει την πιθανότητα αμφίδρομης σχέσης μεταξύ βιωσιμότητας και

επίδοσης στον τουρισμό και τη φιλοξενία (Lee & Park, 2009; Singal, 2014; Moneva et al., 2020).

Ωστόσο, η ερμηνεία του ευρήματος πρέπει να παραμείνει προσεκτική. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο, ενώ η μέτρηση της επίδοσης των επιχειρήσεων βασίστηκε στις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη μεταβολή βασικών δεικτών κατά την τελευταία τριετία. Επομένως, το αποτέλεσμα δεν αποδεικνύει ότι η βελτιωμένη επίδοση προκαλεί την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Δείχνει μόνο ότι, στο παρόν δείγμα, οι επιχειρήσεις με ευνοϊκότερη εξέλιξη της επίδοσής τους εμφανίζουν υψηλότερο βαθμό υιοθέτησης τέτοιων πρακτικών. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι η βιωσιμότητα και η επίδοση της επιχείρησης ενδέχεται να συνδέονται θετικά, χωρίς, ωστόσο, να μπορεί να επιβεβαιωθεί η κατεύθυνση της αιτιότητας με βάση τα διαθέσιμα δεδομένα.

## 6.7 Σύνοψη ελέγχου υποθέσεων

Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας παρέχουν μικτή, αλλά ουσιαστική επιβεβαίωση του προτεινόμενου ερευνητικού μοντέλου. Από τους εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες, ο τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός και η συμμετοχή εργαζομένων ήταν οι μόνοι παράγοντες που διατήρησαν στατιστικά σημαντική ανεξάρτητη επίδραση στην υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης στο πλήρες πολυμεταβλητό μοντέλο. Αντίθετα, η στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση, η διαθεσιμότητα πόρων και οι γνώσεις και η ικανότητα εφαρμογής συνδέθηκαν θετικά με την υιοθέτηση όταν εξετάστηκαν μεμονωμένα, αλλά δεν διατήρησαν στατιστικά σημαντική ανεξάρτητη επίδραση στο πλήρες μοντέλο.

Τα αποτελέσματα έδειξαν επίσης ότι η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης συνδέεται θετικά με την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας και την επίδοση της επιχείρησης. Επιπλέον, οι αναλύσεις έμμεσης επίδρασης έδειξαν ότι η σχέση μεταξύ υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και επίδοσης λειτουργεί κυρίως μέσω της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας παρουσίασε σημαντική έμμεση επίδραση όταν εξετάστηκε ξεχωριστά, αλλά η επίδρασή του δεν παρέμεινε στατιστικά σημαντική στο παράλληλο μοντέλο. Τέλος, η επίδοση συνδέθηκε θετικά με την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, επιβεβαιώνοντας την αντίστροφη στατιστική σύνδεση που εξετάστηκε στην H11.

**Πίνακας 6.15:** Σύνοψη ελέγχου ερευνητικών υποθέσεων

| Υπόθεση | Σχέση                                                                                                                 | Απόφαση                                                        |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| H1      | Στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση → Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης                                      | Δεν επιβεβαιώθηκε στο πλήρες μοντέλο                           |
| H2      | Διαθεσιμότητα πόρων → Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης                                                          | Δεν επιβεβαιώθηκε στο πλήρες μοντέλο                           |
| H3      | Γνώσεις και ικανότητα εφαρμογής → Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης                                              | Δεν επιβεβαιώθηκε στο πλήρες μοντέλο                           |
| H4      | Τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός → Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης                                | Επιβεβαιώθηκε                                                  |
| H5      | Συμμετοχή εργαζομένων → Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης                                                        | Επιβεβαιώθηκε                                                  |
| H6      | Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης → Ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους                                           | Επιβεβαιώθηκε                                                  |
| H7      | Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης → Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας           | Επιβεβαιώθηκε                                                  |
| H8      | Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης → Επίδοση                                                                      | Επιβεβαιώθηκε                                                  |
| H9      | Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης → Ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους → Επίδοση                                 | Επιβεβαιώθηκε                                                  |
| H10     | Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης → Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας → Επίδοση | Μερικώς επιβεβαιώθηκε                                          |
| H11     | Επίδοση → Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης                                                                      | Επιβεβαιώνεται ως στατιστική σύνδεση, όχι ως αιτιώδης επίδραση |

**Σημείωση:** Η αξιολόγηση των H1–H5 βασίστηκε στο πλήρες πολυμεταβλητό μοντέλο, στο οποίο οι πέντε εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες εξετάστηκαν ταυτόχρονα. Αν και οι H1–H3 ήταν σημαντικές στις συμπληρωματικές ξεχωριστές παλινδρομήσεις, δεν διατήρησαν στατιστικά σημαντική ανεξάρτητη επίδραση στο πλήρες μοντέλο. Η H10 θεωρείται μερικώς επιβεβαιωμένη, καθώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας παρουσίασε σημαντική έμμεση επίδραση στο ξεχωριστό μοντέλο, αλλά όχι στο παράλληλο μοντέλο όπου εξετάστηκε ταυτόχρονα με την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους. Η H11 αφορά αντίστροφη στατιστική σύνδεση και, λόγω του σχεδιασμού της έρευνας και του τρόπου μέτρησης της επίδοσης, δεν ερμηνεύεται ως οριστική αιτιώδης επίδραση.

## 7 Συμπεράσματα και προτάσεις

### 7.1 Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας διατριβής ήταν η εμπειρική διερεύνηση της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής στον ελληνικό τουριστικό κλάδο. Η έρευνα εστίασε σε δύο βασικές διαστάσεις: πρώτον, στους εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες που συνδέονται με τον βαθμό υιοθέτησης των πρακτικών αυτών και, δεύτερον, στη σχέση της υιοθέτησης με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επίδοση της επιχείρησης. Επομένως, η διατριβή δεν περιορίστηκε στην καταγραφή πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, αλλά εξέτασε τις οργανωσιακές συνθήκες και τους στρατηγικούς μηχανισμούς μέσω των οποίων οι πρακτικές αυτές αποκτούν επιχειρησιακή σημασία.

Η εμπειρική ανάλυση βασίστηκε σε δείγμα 176 μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής. Εξετάστηκαν ο συνολικός βαθμός υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, πέντε εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες, δύο μορφές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η επίδοση. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε μέσω περιγραφικής στατιστικής, συσχετίσεων, ιεραρχικών παλινδρομήσεων, αναλύσεων έμμεσης επίδρασης και συμπληρωματικών συγκρίσεων ομάδων. Η συνδυαστική αυτή προσέγγιση επέτρεψε τον έλεγχο τόσο των άμεσων σχέσεων του ερευνητικού μοντέλου όσο και των ενδιάμεσων μηχανισμών που συνδέουν τη βιωσιμότητα με την επίδοση.

Τα περιγραφικά αποτελέσματα έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος εφαρμόζουν περίπου το 47% των εξεταζόμενων πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Το ποσοστό αυτό είναι ικανοποιητικό για μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής, ιδίως αν συγκριθεί με διεθνείς μελέτες που καταγράφουν περιορισμένη ή ανομοιογενή υιοθέτηση αντίστοιχων πρακτικών (Ivanov et al., 2014; Wickramasinghe, 2016; Pérez-López et al., 2025). Οι συγκρίσεις αυτές, βέβαια, δεν είναι απόλυτες, καθώς οι μελέτες διαφέρουν ως προς το δείγμα, τον τρόπο μέτρησης, τις κατηγορίες πρακτικών που εξετάζουν και τη χρονική περίοδο συλλογής των δεδομένων.

Πέρα από το συνολικό ποσοστό, η παρούσα έρευνα έδειξε ότι οι πρακτικές που συνδέονται με τον προσορισμό και την κοινότητα υποδοχής εμφανίζουν την υψηλότερη μέση υιοθέτηση, ακολουθούμενες από τις κοινωνικές πρακτικές. Η εικόνα αυτή δείχνει ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος φαίνεται να ενσωματώνουν ευκολότερα πρακτικές που συνδέονται με την

καθημερινή λειτουργία, την εμπειρία του επισκέπτη, την τοπική οικονομία και τις σχέσεις με την κοινότητα. Η κατεύθυνση αυτή συνδέεται με τη βιβλιογραφία που αναδεικνύει τον ρόλο των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων στη διαμόρφωση σχέσεων με την κοινότητα υποδοχής και στην ενίσχυση της βιώσιμης ανάπτυξης του προορισμού (Kornilaki & Font, 2019; Roxas et al., 2020; Maziliauske, 2024). Παράλληλα, η έμφαση αυτή αποτελεί ιδιαίτερο στοιχείο της παρούσας έρευνας, καθώς αρκετές εμπειρικές μελέτες επικεντρώνονται κυρίως σε περιβαλλοντικές πρακτικές, όπως η ενέργεια, το νερό και τα απόβλητα, και λιγότερο σε κοινωνικές ή προορισμιακές διαστάσεις (Wickramasinghe, 2016; Rassiah et al., 2024).

Ιδιαίτερη σημασία έχει επίσης ότι οι κοινωνικές πρακτικές δεν εμφανίζονται ως δευτερεύουσα ή περιορισμένη διάσταση της βιωσιμότητας. Η παρούσα διατριβή έδειξε ότι η κοινωνική βιωσιμότητα στις επιχειρήσεις φιλοξενίας δεν περιορίζεται στη σχέση εργοδότη–εργαζομένου, αλλά επεκτείνεται στην ποιότητα της τουριστικής εμπειρίας, στην υπεύθυνη συμπεριφορά των επισκεπτών και στη διασφάλιση ισότιμης πρόσβασης στις υπηρεσίες φιλοξενίας. Με τον τρόπο αυτό, η κοινωνική διάσταση της βιωσιμότητας συνδέεται τόσο με την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης όσο και με τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση συνδιαμορφώνει μια υπεύθυνη, συμπεριληπτική και ποιοτική εμπειρία φιλοξενίας.

Ως προς τις περιβαλλοντικές πρακτικές, η κατάταξη των επιμέρους παρεμβάσεων δείχνει ότι οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν συχνότερα πρακτικές χαμηλότερου κόστους, άμεσης εφαρμογής και ορατής λειτουργικής χρησιμότητας, ενώ οι πιο σύνθετες ή τεχνικά απαιτητικές πρακτικές εμφανίζουν χαμηλότερη υιοθέτηση. Αντίστοιχο μοτίβο καταγράφεται και σε άλλες έρευνες, όπου η ενεργειακή διαχείριση εμφανίζει υψηλότερη εφαρμογή, ενώ η διαχείριση λυμάτων, στερεών αποβλήτων και άλλες πιο σύνθετες περιβαλλοντικές πρακτικές υιοθετούνται σε μικρότερο βαθμό (Wickramasinghe, 2016; Rassiah et al., 2024). Συνεπώς, η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει ένα ευρύτερο διεθνές μοτίβο: οι επιχειρήσεις διαμονής προχωρούν πρώτα σε πρακτικές άμεσης απόδοσης και χαμηλότερης πολυπλοκότητας, ενώ οι πιο σύνθετες πρακτικές κυκλικότητας, απανθρακοποίησης και τεχνικής περιβαλλοντικής διαχείρισης φαίνεται να απαιτούν μεγαλύτερη επένδυση, τεχνογνωσία και οργανωσιακή ετοιμότητα.

Σχετικά με τους εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες, όταν αυτοί εξετάστηκαν μεμονωμένα, παρουσίασαν όλοι θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Ωστόσο, στο πλήρες πολυμεταβλητό μοντέλο, μοναδική στατιστικά σημαντική επίδραση διατήρησαν μόνο ο τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός και η συμμετοχή των εργαζομένων. Το αποτέλεσμα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, γιατί διαφοροποιείται εν μέρει από τη βιβλιογραφία που αναδεικνύει τη

στρατηγική δέσμευση της διοίκησης (Kornilaki & Font, 2019; Islam et al., 2020), τη διαθεσιμότητα πόρων (Garay & Font, 2012; Agyeiwaah, 2019; Tokro & Dzitse, 2024) και τις γνώσεις και δεξιότητες εφαρμογής (Garay et al., 2017; Agyeiwaah, 2020b; Dey et al., 2025) ως σημαντικούς οδηγούς υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Στην παρούσα έρευνα, οι παράγοντες αυτοί είχαν θετική σχέση με την υιοθέτηση στις ξεχωριστές αναλύσεις, αλλά δεν διατήρησαν μοναδική στατιστικά σημαντική επίδραση στο πλήρες μοντέλο.

Ο τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός αναδείχθηκε ως ο ισχυρότερος εσωτερικός προβλεπτικός παράγοντας. Στο πεδίο των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, η σημασία της τεχνολογικής υποδομής, της καινοτομίας και της ικανότητας αξιοποίησης γνώσης έχει αναδειχθεί ως κρίσιμη για την εφαρμογή πρακτικών βιωσιμότητας και κυκλικής οικονομίας (Islam et al., 2020; Durman & Nadlifatin, 2024; Dey et al., 2025). Παράλληλα, η σημαντική επίδραση της συμμετοχής των εργαζομένων δείχνει ότι η βιωσιμότητα στις επιχειρήσεις διαμονής είναι κατεξοχήν ζήτημα εφαρμογής. Πρακτικές όπως η εξοικονόμηση πόρων, η διαχείριση αποβλήτων και η ενημέρωση επισκεπτών εξαρτώνται από καθημερινές ενέργειες του προσωπικού και όχι μόνο από διοικητικές αποφάσεις. Το εύρημα αυτό ενισχύει τη βιβλιογραφία που συνδέει την εργασιακή εμπλοκή, την οργανωσιακή μάθηση και το περιβαλλοντικά προσανατολισμένο ανθρώπινο κεφάλαιο με την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών (Fonseca & Carnicelli, 2021; Elshaer et al., 2021; Nisar et al., 2023).

Η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης συνδέθηκε θετικά τόσο με την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους όσο και με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας. Το εύρημα αυτό είναι συμβατό με τη βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία οι βιώσιμες πρακτικές μπορούν να δημιουργήσουν αξία τόσο μέσω της λειτουργικής αποδοτικότητας όσο και μέσω της μοναδικότητας και της υπεροχής της υπηρεσίας, της βελτίωσης της φήμης και της ενίσχυσης της εμπειρίας του επισκέπτη (Ioannidis et al., 2021; Pereira-Moliner et al., 2021; Bianco et al., 2023). Ωστόσο, η έμμεση επίδραση μέσω της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους αποδείχθηκε ισχυρότερη, ενώ η έμμεση επίδραση μέσω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας δεν παρέμεινε ανεξάρτητα σημαντική στο παράλληλο μοντέλο. Επομένως, για τις επιχειρήσεις του δείγματος, η βιωσιμότητα φαίνεται να συνδέεται με καλύτερη επίδοση κυρίως όταν μεταφράζεται σε μετρήσιμα λειτουργικά οφέλη.

Η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης συνδέθηκε θετικά με την επίδοση των επιχειρήσεων, δείχνοντας ότι οι επιχειρήσεις με υψηλότερο βαθμό εφαρμογής τείνουν να

αναφέρουν ευνοϊκότερη εξέλιξη βασικών δεικτών επίδοσης. Η σχέση αυτή εντάσσεται στη βιβλιογραφία που αντιμετωπίζει τη βιωσιμότητα ως στρατηγικό και λειτουργικό πόρο, ικανό να συνδεθεί με αποδοτικότητα, ποιότητα υπηρεσιών, ικανοποίηση πελατών και οικονομική επίδοση (Sakshi et al., 2020; Perramon et al., 2022; Al-Kwafi et al., 2025; Haldorai et al., 2026). Παράλληλα, η αντίστροφη στατιστική σύνδεση έδειξε ότι οι επιχειρήσεις με ευνοϊκότερη εξέλιξη της επίδοσής τους εμφανίζουν υψηλότερο βαθμό υιοθέτησης, στοιχείο που παραπέμπει στη λογική των πλεοναζόντων πόρων (Waddock & Graves, 1997). Ωστόσο, επειδή τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο και η επίδοση βασίστηκε στις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων, οι σχέσεις αυτές δεν τεκμηριώνουν αιτιότητα. Αντίθετα, δείχνουν ότι στο παρόν δείγμα η βιωσιμότητα και η επίδοση συνδέονται θετικά, ενώ η κατεύθυνση της σχέσης χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση.

Οι μεταβλητές ελέγχου παρείχαν πρόσθετες πληροφορίες για τη λειτουργία του μοντέλου. Το μέγεθος της επιχείρησης συνδέθηκε θετικά με την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, επιβεβαιώνοντας ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν πιθανώς περισσότερους οικονομικούς, ανθρώπινους και οργανωσιακούς πόρους για την εφαρμογή σχετικών πρακτικών. Ο τύπος λειτουργίας ήταν επίσης σημαντικός, με τις εποχικές επιχειρήσεις να εμφανίζουν υψηλότερο βαθμό υιοθέτησης σε σχέση με τις επιχειρήσεις ετήσιας λειτουργίας. Το στοιχείο αυτό μπορεί να συνδέεται με την ένταση της τουριστικής δραστηριότητας κατά την περίοδο αιχμής και την ανάγκη αποδοτικότερης διαχείρισης πόρων. Η ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα ή όμιλο διαφοροποίησε σημαντικά την υιοθέτηση στις συμπληρωματικές αναλύσεις και παρέμεινε σημαντική στο μοντέλο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι η ένταξη σε αλυσίδα ή όμιλο μπορεί να διευκολύνει την πρόσβαση σε τεχνογνωσία, πρότυπα λειτουργίας, διαδικασίες και μηχανισμούς υποστήριξης, στοιχεία που ενισχύουν τη δυνατότητα δημιουργίας πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας της επιχείρησης. Η γεωγραφική θέση δεν διαφοροποίησε σημαντικά τη συνολική υιοθέτηση, αλλά συνδέθηκε με την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους και με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας, καθώς οι νησιωτικές επιχειρήσεις εμφάνισαν υψηλότερες τιμές στις συγκεκριμένες διαστάσεις. Ο οικογενειακός χαρακτήρας δεν διαφοροποίησε σημαντικά την υιοθέτηση, στοιχείο που διαφοροποιείται από προσεγγίσεις που θεωρούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις ιδιαίτερα προσανατολισμένες σε μακροπρόθεσμες κοινωνικές και περιβαλλοντικές δεσμεύσεις (Singal, 2014; Fonseca & Carnicelli, 2021).

Συνολικά, η διατριβή κατέδειξε ότι η βιωσιμότητα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής δεν αποτελεί απλώς ζήτημα στάσεων, συμμόρφωσης ή μεμονωμένων πρακτικών. Πρέπει να κατανοηθεί ως διαδικασία οργανωσιακής και στρατηγικής μετατροπής. Οι προθέσεις, οι πόροι και οι εξωτερικές πιέσεις αποκτούν πρακτική σημασία όταν μετατρέπονται σε ικανότητες εφαρμογής, οι ικανότητες αυτές σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές πρακτικές και οι πρακτικές σε ανταγωνιστική και επιχειρησιακή αξία.

## 7.2 Θεωρητική συμβολή της διατριβής

Η παρούσα διατριβή συμβάλλει στη βιβλιογραφία για τη βιωσιμότητα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής, προτείνοντας ένα ολοκληρωμένο ερευνητικό πλαίσιο που συνδέει τους εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες, την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επίδοση της επιχείρησης. Η συμβολή της δεν περιορίζεται στην επιβεβαίωση επιμέρους σχέσεων, αλλά έγκειται κυρίως στη σύνθεση αυτών των σχέσεων σε ένα ενιαίο πλαίσιο, προσαρμοσμένο στο πεδίο των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής. Μέσα από αυτή τη σύνθεση, η βιωσιμότητα αναδεικνύεται ως διαδικασία μετατροπής εσωτερικών δυνατοτήτων σε εφαρμόσιμες πρακτικές και, στη συνέχεια, σε επιχειρησιακή αξία. Η διαπίστωση αυτή συνδέεται με τη λογική του πλαισίου VRIO, σύμφωνα με την οποία οι πόροι αποκτούν στρατηγική σημασία όταν η επιχείρηση είναι οργανωμένη ώστε να τους αξιοποιεί αποτελεσματικά (Barney, 1995). Κατά συνέπεια, η διατριβή μετατοπίζει την έμφαση από την απλή κατοχή πόρων ή τη θετική πρόθεση της διοίκησης προς την ικανότητα αξιοποίησής τους στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

Παράλληλα, η διατριβή ενισχύει τη σύνδεση της βιωσιμότητας με τη λογική των δυναμικών ικανοτήτων. Η ανάδειξη του τεχνολογικού και καινοτομικού προσανατολισμού δείχνει ότι η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης δεν αποτελεί απλώς επιλογή συμμόρφωσης, αλλά διαδικασία προσαρμογής, αναζήτησης λύσεων και ενσωμάτωσης νέας γνώσης. Η σύνδεση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής, όπου η περιορισμένη κλίμακα και οι διαθέσιμοι πόροι καθιστούν κρίσιμη την ικανότητα επιλογής και εφαρμογής κατάλληλων τεχνολογικών ή οργανωσιακών λύσεων (Teece et al., 1997; Pace, 2016; Dey et al., 2025).

Η διατριβή συμβάλλει επίσης στη θεωρητική κατανόηση του ανθρώπινου παράγοντα στη βιωσιμότητα. Η συμμετοχή των εργαζομένων αναδεικνύεται ως βασικός μηχανισμός εφαρμογής, δείχνοντας ότι οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης στις επιχειρήσεις διαμονής δεν υλοποιούνται μόνο μέσω διοικητικών αποφάσεων, αλλά μέσα από καθημερινές λειτουργικές

ενέργειες, συμπεριφορές και διαδικασίες. Έτσι, η βιωσιμότητα ερμηνεύεται ως οργανωσιακή πρακτική που απαιτεί εμπλοκή, μάθηση, εσωτερικό συντονισμό και συμμετοχική εφαρμογή.

Παράλληλα, η έρευνα έδειξε ότι οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης μπορούν να συνδεθούν με τη δημιουργία επιχειρησιακής αξίας, αλλά η αξία αυτή δεν προκύπτει αυτόματα. Χρειάζεται να μετασχηματιστεί σε συγκεκριμένα ανταγωνιστικά οφέλη, είτε μέσω αποδοτικότερης χρήσης πόρων και ελέγχου κόστους είτε μέσω διαφοροποίησης. Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, η ισχυρότερη διαδρομή προς την επίδοση συνδέεται με την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους, γεγονός που προσφέρει μια πιο εξειδικευμένη θεωρητική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η βιώσιμη ανάπτυξη αποκτά επιχειρησιακή σημασία.

Επιπλέον, η διατριβή συμβάλλει στη συζήτηση για την αμφίδρομη σχέση μεταξύ βιωσιμότητας και επίδοσης της επιχείρησης. Η εξέταση της αντίστροφης στατιστικής σύνδεσης προσφέρει ένδειξη ότι οι επιχειρήσεις με ευνοϊκότερη εξέλιξη της επίδοσής τους ενδέχεται να βρίσκονται σε καλύτερη θέση να υιοθετούν ή να ενισχύουν πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης. Η συμβολή αυτή συνδέεται με τη θεωρία των πλεοναζόντων πόρων, χωρίς όμως να τεκμηριώνει αιτιώδη σχέση (Waddock & Graves, 1997).

Τέλος, η διατριβή συνδέει τις εσωτερικές οργανωσιακές δυνατότητες με το ευρύτερο κοινωνικό και θεσμικό περιβάλλον των επιχειρήσεων διαμονής. Η Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών και η Θεσμική Προσέγγιση δεν ελέγχθηκαν ως αυτοτελείς μεταβλητές, αλλά λειτουργούν ως ερμηνευτικά πλαίσια για την κατανόηση των σχέσεων της επιχείρησης με πελάτες, εργαζομένους, προμηθευτές, την κοινότητα υποδοχής, θεσμικούς φορείς και τον προορισμό (Freeman, 1984; DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1995). Οι εξωτερικές πιέσεις και προσδοκίες δεν οδηγούν αυτόματα σε υιοθέτηση, αλλά χρειάζεται να μετατραπούν σε εφαρμόσιμες πρακτικές μέσα από εσωτερικές οργανωσιακές ικανότητες.

Συνολικά, η θεωρητική συμβολή της διατριβής έγκειται στο γεγονός ότι αντιμετωπίζει τη βιωσιμότητα ως δυναμική οργανωσιακή διαδικασία και όχι ως στατικό αποτέλεσμα ή ως απλή συμμόρφωση. Οι προθέσεις, οι πόροι και οι εξωτερικές πιέσεις αποκτούν ερευνητική και πρακτική σημασία όταν μετατρέπονται σε οργανωσιακές ικανότητες, οι ικανότητες σε εφαρμοζόμενες πρακτικές και οι πρακτικές σε ανταγωνιστική και επιχειρησιακή αξία. Η σύνθεση αυτή συμβάλλει στη βιβλιογραφία, αναδεικνύοντας ότι το κρίσιμο ερώτημα δεν είναι μόνο αν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής υιοθετούν πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης, αλλά πώς οι πρακτικές αυτές αποκτούν στρατηγική και επιχειρησιακή σημασία.

### 7.3 Πρακτικές επιπτώσεις για επιχειρήσεις, προορισμούς και φορείς πολιτικής

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έχουν πρακτική σημασία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής, τους φορείς διαχείρισης προορισμών, τους επαγγελματικούς φορείς του τουρισμού και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής. Το βασικό συμπέρασμα είναι ότι η βιωσιμότητα δεν μπορεί να αντιμετωπίζεται ως γενική πρόθεση ή ως αποσπασματική περιβαλλοντική δράση, αλλά χρειάζεται να ενσωματώνεται στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης μέσα από σαφείς στόχους, διαδικασίες, ρόλους και μηχανισμούς παρακολούθησης.

Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής, η στρατηγική δέσμευση αποτελεί αναγκαία αλλά όχι επαρκή συνθήκη. Η διοίκηση χρειάζεται να μετατρέπει την πρόθεση σε εφαρμόσιμες πρακτικές, προσαρμοσμένες στο μέγεθος, στον προϋπολογισμό και στις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης. Η σημασία του τεχνολογικού και καινοτομικού προσανατολισμού δεν σημαίνει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πρέπει να προχωρήσουν άμεσα σε μεγάλες τεχνολογικές επενδύσεις. Αντίθετα, δείχνει ότι χρειάζεται να αναπτύξουν την ικανότητα να εντοπίζουν, να αξιολογούν και να εφαρμόζουν λύσεις που ταιριάζουν στις ανάγκες και στις δυνατότητές τους. Για πολλές επιχειρήσεις, η μετάβαση μπορεί να ξεκινήσει από απλές παρεμβάσεις με άμεσο λειτουργικό όφελος, όπως η παρακολούθηση της κατανάλωσης ενέργειας και νερού, η αντικατάσταση ενεργοβόρου εξοπλισμού, η χρήση συσκευών χαμηλής κατανάλωσης και η καλύτερη διαχείριση αποβλήτων.

Ιδιαίτερη σημασία έχει και η συμμετοχή των εργαζομένων. Πολλές από τις πρακτικές που αναλύθηκαν και εξετάστηκαν στην παρούσα έρευνα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την καθημερινή συμπεριφορά του προσωπικού. Για τον λόγο αυτό, η εκπαίδευση δεν πρέπει να περιορίζεται σε γενική ενημέρωση για τη βιωσιμότητα, αλλά να συνδέεται με συγκεκριμένες λειτουργικές πρακτικές και με σαφείς ρόλους μέσα στην επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα δείχνουν επίσης ότι οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης πρέπει να επιλέγονται και να ιεραρχούνται με βάση την επιχειρησιακή τους αξία. Πρακτικές που μειώνουν την κατανάλωση πόρων και βελτιώνουν τη λειτουργική αποδοτικότητα μπορούν να ενισχύσουν τη θέση χαμηλού κόστους, ενώ πρακτικές που σχετίζονται με τον τόπο, την αυθεντικότητα, την προσβασιμότητα, την εμπειρία του επισκέπτη και την υπεύθυνη εικόνα της επιχείρησης μπορούν να ενισχύσουν τη διαφοροποίηση. Η επικοινωνία των δράσεων αυτών χρειάζεται να είναι συγκεκριμένη, τεκμηριωμένη και αξιόπιστη, ώστε να ενισχύει την εμπιστοσύνη των πελατών και να μην εκλαμβάνεται ως επιφανειακή προβολή.

Σε επίπεδο προορισμού, η υψηλότερη υιοθέτηση πρακτικών που συνδέονται με την κοινότητα υποδοχής και τον προορισμό δείχνει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στη βιώσιμη λειτουργία και ανάπτυξη του προορισμού. Μπορούν, για παράδειγμα, να ενισχύσουν τη σύνδεση των επισκεπτών με τον τόπο μέσα από την προώθηση τοπικών προϊόντων, τη συνεργασία με προμηθευτές και επιχειρήσεις της περιοχής, την ενημέρωση για τη φυσική και πολιτιστική κληρονομιά και τη συμμετοχή σε συλλογικές δράσεις βιώσιμης ανάπτυξης. Οι φορείς διαχείρισης προορισμών και οι επαγγελματίες ενώσεις μπορούν να ενισχύσουν αυτή τη διαδικασία μέσα από πρακτικούς οδηγούς, εκπαιδευτικά προγράμματα, εργαλεία αυτοαξιολόγησης και απλούς δείκτες παρακολούθησης, προσαρμοσμένους στις δυνατότητες των μικρών επιχειρήσεων. Η προσαρμογή αυτή είναι σημαντική, καθώς οι επιχειρήσεις αυτές συχνά δυσκολεύονται να εφαρμόσουν συστηματικές πρακτικές όταν οι απαιτήσεις είναι πολύπλοκες, χρονοβόρες ή οικονομικά απαιτητικές.

Σε επίπεδο πολιτικής, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μετάβαση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής προς τη βιωσιμότητα δεν μπορεί να στηριχθεί αποκλειστικά σε γενικές ρυθμιστικές απαιτήσεις ή προαιρετικές παροτρύνσεις. Απαιτούνται στοχευμένα οικονομικά και τεχνικά εργαλεία, ειδικά για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις και για πρακτικές που απαιτούν μεγαλύτερες επενδύσεις. Η χρηματοδότηση χρειάζεται να συνοδεύεται από τεχνική καθοδήγηση, κατάρτιση, συμβουλευτική υποστήριξη και απλοποιημένα εργαλεία αξιολόγησης.

Οι πιστοποιήσεις βιωσιμότητας μπορούν να λειτουργήσουν υποστηρικτικά, εφόσον προσφέρουν δομή, κατευθυντήριες γραμμές και εξωτερική αναγνώριση. Δεν πρέπει όμως να αντιμετωπίζονται ως αυτοσκοπός. Η αξία τους εξαρτάται από τον βαθμό ουσιαστικής ενσωμάτωσης των πρακτικών στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής, οι πιστοποιήσεις χρειάζεται να είναι προσβάσιμες, αναλογικές και ουσιαστικές, ώστε να μη μετατρέπονται σε πρόσθετο διοικητικό βάρος.

Συνολικά, η ενίσχυση της βιωσιμότητας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής απαιτεί συντονισμένη δράση σε επίπεδο επιχείρησης, προορισμού και πολιτικής. Όταν στηρίζεται σε οργανωσιακή ετοιμότητα, συνεργασίες και στοχευμένη υποστήριξη, η βιωσιμότητα μπορεί να λειτουργήσει ως παράγοντας ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας και της ανθεκτικότητας του ελληνικού τουριστικού οικοσυστήματος.

## 7.4 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Παρά τη συμβολή της, η παρούσα έρευνα υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Οι περιορισμοί αυτοί δεν αναιρούν τη σημασία της μελέτης, αλλά οριοθετούν το πεδίο ισχύος των συμπερασμάτων και αναδεικνύουν δυνατότητες για μελλοντική έρευνα.

Ένας βασικός περιορισμός αφορά τον σχεδιασμό της έρευνας, καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Για τον λόγο αυτό, οι σχέσεις που εξετάστηκαν πρέπει να ερμηνεύονται ως στατιστικές συνδέσεις και όχι ως αιτιώδεις επιδράσεις. Αυτό αφορά τόσο τη σχέση μεταξύ υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επίδοσης όσο και την αντίστροφη σχέση μεταξύ επίδοσης και υιοθέτησης. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν διαχρονικά δεδομένα, ώστε να εξετάσουν πώς μεταβάλλονται οι σχέσεις αυτές σε βάθος χρόνου.

Επιπλέον, τα δεδομένα της έρευνας προήλθαν από ένα βασικό στέλεχος ανά επιχείρηση και ενδέχεται να επηρεάζονται από προσωπικές αντιλήψεις, γνώσεις ή εμπειρίες. Παρότι η προσέγγιση αυτή ήταν κατάλληλη για τη συλλογή δεδομένων από σχετικά μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, δεν μπορεί να αποκλειστεί πλήρως η πιθανότητα υποκειμενικότητας ή κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να συνδυάσουν απαντήσεις από περισσότερα άτομα μέσα στην ίδια επιχείρηση, όπως ιδιοκτήτες, διευθυντές και εργαζομένους, καθώς και να αξιοποιήσουν παρατηρήσεις στις ίδιες τις επιχειρήσεις, στοιχεία από πιστοποιήσεις ή επιχειρησιακά αρχεία.

Ένας ακόμη περιορισμός αφορά τον τρόπο μέτρησης της ανταγωνιστικής θέσης. Οι μεταβλητές της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας αποτύπωσαν τη γενική αντιλαμβανόμενη ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος, την αποδοτικότητα, την ποιότητα υπηρεσιών, την ποικιλία συμπληρωματικών υπηρεσιών και τη συνολική εμπειρία φιλοξενίας. Ωστόσο, οι σχετικές ερωτήσεις δεν ζητούσαν από τους συμμετέχοντες να αποδώσουν ρητά αυτά τα πλεονεκτήματα στην εφαρμογή πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Επομένως, τα ευρήματα δείχνουν ότι η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών συνδέεται στατιστικά με υψηλότερα επίπεδα αντιλαμβανόμενου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά δεν επιτρέπουν το συμπέρασμα ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει αποκλειστικά ή άμεσα από τις πρακτικές αυτές. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν πιο εξειδικευμένες κλίμακες, οι οποίες να εξετάζουν σε ποιον βαθμό οι ίδιες οι βιώσιμες πρακτικές συμβάλλουν στην εξοικονόμηση κόστους, στη

διαφοροποίηση, στη φήμη, στην ποιότητα υπηρεσιών και στην αξία που αντιλαμβάνονται οι πελάτες.

Επιπροσθέτως, η επίδοση των επιχειρήσεων μετρήθηκε με βάση την εκτίμηση των συμμετεχόντων για τη μεταβολή βασικών δεικτών κατά την τελευταία τριετία και όχι αποκλειστικά μέσω αντικειμενικών χρηματοοικονομικών στοιχείων. Η επιλογή αυτή είναι κατανοητή στο πλαίσιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμονής, καθώς πολλές από αυτές δεν διαθέτουν δημοσιοποιημένα ή πλήρως συγκρίσιμα οικονομικά δεδομένα. Ωστόσο, περιορίζει τη δυνατότητα άμεσης σύγκρισης με άλλες μελέτες. Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να συνδυάσει τις εκτιμήσεις των επιχειρήσεων με αντικειμενικά στοιχεία, ώστε να εξεταστεί με μεγαλύτερη ακρίβεια η σχέση της βιωσιμότητας με την επίδοση.

Τέλος, ένας ακόμη περιορισμός αφορά τον τρόπο μέτρησης της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Στην παρούσα έρευνα καταγράφηκε αν κάθε πρακτική εφαρμόζεται ή δεν εφαρμόζεται από την επιχείρηση. Η προσέγγιση αυτή αποτελεί πλεονέκτημα της μελέτης, καθώς επέτρεψε τη συστηματική καταγραφή πολλών διαφορετικών πρακτικών και τη δημιουργία συνολικού δείκτη υιοθέτησης. Ωστόσο, για ορισμένες πρακτικές, ιδίως όσες εξαρτώνται από την καθημερινή λειτουργία, τη συμμετοχή των εργαζομένων ή την επικοινωνία με τους επισκέπτες, η απλή καταγραφή της ύπαρξης δεν αποτυπώνει πλήρως τον βαθμό, τη συνέπεια ή την ποιότητα εφαρμογής. Για παράδειγμα, δύο επιχειρήσεις μπορεί να δηλώνουν ότι ενημερώνουν τους επισκέπτες για υπεύθυνη συμπεριφορά ή ότι εφαρμόζουν διαδικασίες εξοικονόμησης πόρων, αλλά να διαφέρουν σημαντικά ως προς τη συστηματικότητα και την αποτελεσματικότητα αυτών των ενεργειών. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν, επομένως, να συμπληρώσουν τη δυαδική καταγραφή με κλίμακες έντασης ή ωριμότητας, ιδίως για πρακτικές που απαιτούν συνεχή εφαρμογή και ανθρώπινη εμπλοκή.

Συνολικά, οι περιορισμοί αυτοί αναδεικνύουν σημαντικές κατευθύνσεις για περαιτέρω διερεύνηση. Η μελλοντική έρευνα μπορεί να συμβάλει σε βαθύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής περνούν από την εφαρμογή μεμονωμένων πρακτικών σε πιο συστηματικές και ουσιαστικά ενσωματωμένες μορφές βιωσιμότητας.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

### Ελληνόγλωσσες πηγές

1. INSETΕ. (2025a). Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία: Επισκόπηση 2024.
2. INSETΕ. (2025b). Περιφερειακή κατανομή εσόδων από εισερχόμενο τουρισμό 2024.
3. ΙΤΕΠ. (2025). Απασχόληση στα ελληνικά ξενοδοχεία 2024: Ποσοτική προσέγγιση της υφιστάμενης κατάστασης.

### Ξενόγλωσσες πηγές

1. Aboelmaged, M., & Hashem, G. (2019). Absorptive capacity and green innovation adoption in SMEs: The mediating effects of sustainable organisational capabilities. *Journal of Cleaner Production*, 220, 853–863.
2. Abughniem, M. S., Al Aishat, M. H., & Hamdan, A. M. (2019). Corporate sustainability as an antecedent to the financial performance: An empirical study. *Polish Journal of Management Studies*, 20(2), 35–44.
3. Agyeiwaah, E. (2019). Exploring the relevance of sustainability to micro tourism and hospitality accommodation enterprises (MTHAEs): Evidence from home-stay owners. *Journal of Cleaner Production*, 226, 159–171.
4. Agyeiwaah, E. (2020a). The contribution of small accommodation enterprises to sustainable solid waste management. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 1–9.
5. Agyeiwaah, E. (2020b). A social-cognitive framework of small accommodation enterprise sustainability practices. *International Journal of Tourism Research*, 22(5), 666–676.
6. Ahmed, U., AlZgool, M. D. H., & Shah, S. M. M. (2019). The impact of green human resource practices on environmental sustainability. *Polish Journal of Management Studies*, 20(1), 9–18.
7. Al-Ali Mubarak, Y. M., Gorgenyi-Hegyes, E., & Fekete-Farkas, M. (2020). Perceived corporate sustainability practices and performance of small and medium enterprises (SMEs) in Qatar. *Polish Journal of Management Studies*, 22(1), 26–42.
8. Albrahimi, A. (2024). Exploring sustainability practices and perceptions in the hotel industry: Evidence from online customer reviews. In *International Conference on Tourism, Technology and Systems* (pp. 373–385).

9. Alharethi, T., Abdelhakim, A., & Mohammed, A. (2024). Drivers and barriers towards circular economy in rural tourism destinations: A case study of Tunis Village, Egypt. *Tourism and Hospitality*, 5(3), 639–656.
10. Al-Kwafi, O. S., Abu Farha, A., ElAlfy, A., Almashayekhi, A., & Ahmed, Z. U. (2025). Exploring the antecedents and consequences of sustainability practices for food consumption and production in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(8), 2652–2675.
11. Amani, D. (2024). Modeling the impact of corporate legitimacy on tax compliance intention to small and medium-sized enterprises. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2368098.
12. Amankwah-Amoah, J., Danso, A., & Adomako, S. (2019). Entrepreneurial orientation, environmental sustainability and new venture performance: Does stakeholder integration matter? *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 79–87.
13. Amoah, J., Bankuoru Egala, S., Keelson, S., Bruce, E., Dziwornu, R., & Agyemang Duah, F. (2023). Driving factors to competitive sustainability of SMEs in the tourism sector: An introspective analysis. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2163796.
14. Anaba, O. A., Asunka, B. A., Boatbil, C. S., Polycarp, D., Akanyako, J., & Mba, O. D. (2024). Embracing business sustainability: The case of small and micro tourist accommodation in the Upper East Region. *African Journal of Applied Research*, 10(1), 359–373.
15. Apospori, E. (2018). Regional CSR policies and SMEs' CSR actions: Mind the gap—the case of the tourism SMEs in Crete. *Sustainability*, 10(7), 2197.
16. Artin, P. (2022). Critical sustainability factors of regional SMEs; A case study of regional Australia. *Current Research in Environmental Sustainability*, 4, 100138.
17. Aznar, J. P., Sayeras, J. M., Galiana, J., & Rocafort, A. (2016). Sustainability commitment, new competitors' presence, and hotel performance: The hotel industry in Barcelona. *Sustainability*, 8(8), 755.
18. Bagur-Femenias, L., Celma, D., & Patau, J. (2016). The adoption of environmental practices in small hotels. Voluntary or mandatory? An empirical approach. *Sustainability*, 8(7), 695.
19. Baiocco, S., & Panicia, P. M. (2023). Integrating the natural environment into tourism firms' business model for sustainability. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(30), 75015–75028.
20. Baker, M. A. (2024). Sustainable tourism employment: A comprehensive overview of tourism employees' experience from a tourist-employee interaction perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 60, 228–238.

21. Bakshi, N., & Kumar Singh, A. K. (2024). The role of artificial intelligence in optimizing energy efficiency in eco-friendly hotels. In *Hotel and travel management in the AI era*. IGI Global.
22. Baloch, Q. B., Shah, S. N., Iqbal, N., Sheeraz, M., Asadullah, M., Mahar, S., & Khan, A. U. (2022). Impact of tourism development upon environmental sustainability: A suggested framework for sustainable ecotourism. *Environmental Science and Pollution Research*, 30, 5917–5930.
23. Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.
24. Barakagira, A., & Paapa, C. (2024). Green practices implementation for environmental sustainability by five-star hotels in Kampala, Uganda. *Environment, Development and Sustainability*, 26(4), 9421–9437.
25. Barbara, C. E., Adamo, I. D., Gastaldi, M., & Nizami, A. S. (2024). Clean energy for a sustainable future: Analysis of a PV system and LED bulbs in a hotel. *Energy*, 299, 131547.
26. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
27. Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.
28. Beal, R. M. (2000). Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 27–47.
29. Begum, S., Ashfaq, M., Luu, T. T., & Wang, D. (2025). Does green training foster green service innovation? The influence of organizational learning capability and human capital. *International Journal of Hospitality Management*, 130, 104266.
30. Bernard, S., & Nicolau, J. L. (2022). Environmental certification and hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103129.
31. Bianco, S., Bernard, S., & Singal, M. (2023). The impact of sustainability certifications on performance and competitive action in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103379.
32. Blanza, M. G. A. (2025). Longitudinal dynamics of MSME growth in Iloilo, Philippines: Assessing the economic and social ripple effects of domestic tourism. In *Proceedings of the 7th International Conference on Tourism Research*. Academic Conferences and Publishing International.

33. Bohdanowicz, P., Zientara, P., & Novotna, E. (2011). International hotel chains and environmental protection: An analysis of Hilton's We Care! programme (Europe, 2006–2008). *Journal of Sustainable Tourism*, 19(7), 797–816.
34. Booking.com. (2025, April 22). Booking.com's 2025 research reveals growing traveler awareness of tourism's impact on communities both at home and abroad. Ανακτήθηκε από <https://news.booking.com/bookingcoms-2025-research-reveals-growing-traveler-awareness-of-tourism-impact-on-communities-both-at-home-and-abroad/>, στις 8 Ιανουαρίου 2026.
35. Borazon, E. Q., De Los Santos, M. D. L., Lee, M.-T., Yang, C.-C., & Eleazar, R. N. (2023). Resilience-building in small island family-owned accommodation sector. *Island Studies Journal*, 18(2).
36. Borden, D. S., Coles, T., & Shaw, G. (2019). Social marketing, sustainable tourism, and small/medium size tourism enterprises: Challenges and opportunities for changing guest behaviour. In *Marketing for sustainable tourism* (pp. 35–52).
37. Boso, N., Danso, A., Leonidou, C., Uddin, M., Adeola, O., & Hultman, M. (2017). Does financial resource slack drive sustainability expenditure in developing economy small and medium-sized enterprises? *Journal of Business Research*, 80, 247–256.
38. Braun, T. (2025). Corporate Sustainability Reporting Directive—engagement of SMEs into the EU multilevel sustainability enforcement system. *Journal of Global Responsibility*, 1–23.
39. Bressan, A., & Pedrini, M. (2020). Exploring sustainable-oriented innovation within micro and small tourism firms. *Tourism Planning and Development*, 17(5), 497–514.
40. Buckley, R. (2002). Tourism ecolabels. *Annals of tourism research*, 29(1), 183–208.
41. Budeanu, A. (2009). Environmental supply chain management in tourism: The case of large tour operators. *Journal of cleaner production*, 17(16), 1385–1392.
42. Buffa, F., Franch, M., & Rizio, D. (2018). Environmental management practices for sustainable business models in small and medium sized hotel enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 194, 656–664.
43. Buijtendijk, H., & Tschunkert, K. (2016). Hotel industry expansion and sustainable development: A case study of Inle Lake, Myanmar. *Research in Hospitality Management*, 6(1), 9–23.
44. Butler, R. W. (1999). Sustainable tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Geographies*, 1(1), 7–25.

45. Cabral, C., & Jabbour, C. J. C. (2020). Understanding the human side of green hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102389.
46. Calisto, M. D. L., Umbelino, J., Gonçalves, A., & Viegas, C. (2021). Environmental sustainability strategies for smaller companies in the hotel industry: Doing the right thing or doing things right? *Sustainability*, 13(18), 10380.
47. Chan, E. S. W., Okumus, F., & Chan, W. (2020). What hinders hotels' adoption of environmental technologies: A quantitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102324.
48. Chang, H. H. S., Fong, C. M., & Wang, K. Y. (2025). Social Dilemmas in Small Enterprises' Intention to Switch to Green Supply With a Premium Price. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(4), 5054-5068.
49. Chang, R., Chanda, R. C., Vafaei-Zadeh, A., Hanifah, H., & Gui, A. (2024). Assessing green practices on eco-friendly hotel customer loyalty: a partial least squares structural equation modeling and fuzzy-set qualitative comparative analysis hybrid approach. *Sustainability*, 16(9), 3834
50. Chatzifoti, N., Alexandropoulou, A., Fouteris, A. E., Karvounidi, M. D., & Chountalas, P. T. (2025). Techno-economic evaluation of sustainability innovations in a tourism SME: A process-tracing study. *Tourism and Hospitality*, 6(4), 209.
51. Chen, M. J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of management review*, 21(1), 100-134.
52. Chen, M. J., Michel, J. G., & Lin, W. (2021). Worlds apart? Connecting competitive dynamics and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 47(7), 1820-1840.
53. Chen, M. J., & Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *Academy of management annals*, 6(1), 135-210.
54. Chen, Y., & Zuo, Z. (2024). Strategic responses of tourism companies to institutional pressures in smart servitization. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 60, 208-216.
55. Chiwaridzo, O. T. (2023). Harnessing renewable energy technologies for energy independence within Zimbabwean tourism industry: A pathway towards sustainability. *Energy for Sustainable Development*, 101301.
56. Clark, M., Kang, B., & Calhoun, J. R. (2023). Green meets social media: young travelers' perceptions of hotel environmental sustainability. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 36-51.

57. Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
58. Coles, T., Dinan, C., & Warren, N. (2016). Energy practices among small- and medium-sized tourism enterprises: A case of misdirected effort? *Journal of Cleaner Production*, 111, 399–408.
59. de Andrade, R. D., Benfica, V. C., de Oliveira, H. V. E., & Suchek, N. (2025). Investigating green jobs and sustainability in SMEs: Beyond business operations. *Journal of Cleaner Production*, 486, 144477.
60. de Grosbois, D., & Fennell, D. (2011). Carbon footprint of the global hotel companies: Comparison of methodologies and results. *Tourism Recreation Research*, 36(3), 231–245.
61. Dedat, S., & Rodrigues, R. I. (2025). Perceived sustainability improves guest loyalty in hospitality sector. *Frontiers in Sustainability*, 6, 1628871.
62. DELOITTE-INSETE (2023) SUSTAINABILITY REPORT. Sustainability in the Greek tourism market.
63. DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage.
64. Dey, S. K., Dey, R. S. K., Hoang, S. D., & Garza-Reyes, J. A. (2025). Unveiling circular economy pathways among small and medium hotels through a hybrid analytical framework. *Business Strategy and the Environment*, 34(8), 9545-9565.
65. Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). Wiley.
66. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
67. Dimitriadou, E., Kouriati, A., Karampela, S., Tafidou, A., & Bournaris, T. (2023). The three dimensions of small accommodation businesses and their efficiency. *Tourism and Hospitality*, 4(3), 467–482.
68. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
69. dos Santos, R. A., Mexas, M. P., Meirino, M. J., Sampaio, M. C., & Costa, H. G. (2020). Criteria for assessing a sustainable hotel business. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121347.
70. Droj, L., Ban, O. I., & Droj, G. (2022). Comparative Analysis of the Financial Performance of Tourism Companies Located in Central and Eastern Europe. In *The Changing Financial*

- Landscape: Financial Performance Analysis of Real and Banking Sectors in Europe (pp. 81-95). Cham: Springer International Publishing.
71. Durman, T. Y., & Nadlifatin, R. (2024). Adopting green innovation in tourism SMEs: Integrating pro-environmental planned behavior and TOE model. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 19, 29.
72. Elgin, C., & Elveren, A. Y. (2024). Unpacking the economic impact of tourism: A multidimensional approach to sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 478, 143947.
73. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
74. Elliott, S. R. (2005). Sustainability: An economic perspective. *Resources, Conservation and Recycling*, 44(3), 263–277.
75. Elshaer, I. A., Sobaih, A. E. E., Aliedan, M., & Azazz, A. M. (2021). The effect of green human resource management on environmental performance in small tourism enterprises: Mediating role of pro-environmental behaviors. *Sustainability*, 13(4), 1956.
76. Ernst, R. A., Gerken, M., Hack, A., & Hülsbeck, M. (2022). SMEs' reluctance to embrace corporate sustainability: The effect of stakeholder pressure on self-determination and the role of social proximity. *Journal of cleaner production*, 335, 130273.
77. Espino-Rodríguez, T. F., & Gebril Taha, M. G. (2022). Supplier innovativeness in supply chain integration and sustainable performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103103.
78. European Commission (2003a). Commission Decision 2003/287/EC of 14 April 2003 establishing the ecological criteria for the award of the Community eco-label to tourist accommodation service. *Official Journal of the European Union*, L 102, 82–97.
79. European Commission (2003b). Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Union*, L 124, 36–41.
80. European Commission (2018). Directive (EU) 2018/851 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2018 amending Directive 2008/98/EC on waste.
81. European Commission (2019). The European Green Deal. Communication from the Commission, COM(2019) 640 final.
82. European Commission (2020a). Tourism and transport in 2020 and beyond. COM(2020) 550 final.

83. European Commission (2020b). Annual report on European SMEs 2019/2020: SMEs at the core of Europe's twin transitions. Publications Office of the European Union.
84. European Commission (2020c) Circular Economy Action Plan. For a Cleaner and More Competitive Europe. 2020.
85. European Commission (2021a). Digital compass: The European way for the digital decade.
86. European Commission (2021b). Fit for 55: Delivering the EU's 2030 climate target.
87. European Commission (2021c). Strategy for financing the transition to a sustainable economy. Communication, COM/2021/390 Final.
88. European Commission (2022a). Transition pathway for tourism. Publications Office of the European Union.
89. European Commission (2022b). European agenda for tourism 2030.
90. European Commission (2023a). Sustainable growth in tourism: Twin transition call. Ανακτήθηκε από Sustainable growth and building resilience in tourism – empowering support to SMEs to carry out the twin transition (SMP-COSME-2022-TOURSME), στις 20 Δεκεμβρίου 2025.
91. European Commission (2023b). Pact for Skills: Tourism ecosystem and LSP(s). Ανακτήθηκε από [https://pact-for-skills.ec.europa.eu/about/industrial-ecosystems-and-partnerships/tourism-ecosystem-and-lsps\\_en](https://pact-for-skills.ec.europa.eu/about/industrial-ecosystems-and-partnerships/tourism-ecosystem-and-lsps_en), στις 20 Δεκεμβρίου 2025.
92. European Commission (2024a). Annual report on European SMEs. Publications Office of the European Union.
93. European Commission (2024b). *Report on the identification of key challenges and best practices*.
94. European Commission (2025a). Annual report on European SMEs 2024/2025: SME performance review. Publications Office of the European Union.
95. European Commission (2025b). *EU Platform on Food Losses and Food Waste*.
96. European Parliament (2023). The Common Market Organisation (CMO) Regulation. Fact Sheets on the European Union. Ανακτήθηκε από Fact Sheets on the European Union | European Parliament, στις 10 Ιανουαρίου 2026.
97. European Parliament and Council (2020). Regulation (EU) 2020/852 (EU Taxonomy).
98. European Parliament and Council (2022). Directive (EU) 2022/2464 (CSRD).
99. European Parliament and Council (2023). Directive (EU) 2023/1791 (Energy Efficiency Directive).
100. European Parliament and Council (2024a). Directive (EU) 2024/1760 (CSDDD).
101. European Parliament and Council (2024b). Regulation (EU) 2024/1781 (ESPR).

102. European Parliament and Council (2024c). Directive (EU) 2024/1275 (EPBD).
103. Eurostat (2023). Tourism statistics. Ανακτήθηκε από [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics), στις 20 Δεκεμβρίου 2025.
104. Eurostat (2024). How digitalised have the EU's enterprises become? Ανακτήθηκε από <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240829-1>, στις 20 Δεκεμβρίου 2025.
105. Eurostat (2025). Seasonality in the tourist accommodation sector. Statistics Explained. Ανακτήθηκε από [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Seasonality in the tourist accommodation sector](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Seasonality_in_the_tourist_accommodation_sector), στις 4 Απριλίου 2026.
106. Eurostat. (n.d.). Businesses in the accommodation and food services sector. Statistics Explained. Ανακτήθηκε από [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Businesses in the accommodation and food services sector](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Businesses_in_the_accommodation_and_food_services_sector), στις 20 Δεκεμβρίου 2025.
107. Expedia Group (2024, April 16). Expedia Group announces two new sustainable travel programs for destinations. Ανακτήθηκε από <https://www.expediagroup.com/investors/news-and-events/financial-releases/news/news-details/2024/Expedia-Group-Announces-Two-New-Sustainable-Travel-Programs-for-Destinations-/default.aspx>, στις 8 Ιανουαρίου 2026.
108. EY, & University of St. Gallen (2023). 2023 EY and University of St. Gallen Family Business Index. EY.
109. Fairweather, J. R., Maslin, C., & Simmons, D. G. (2005). Environmental values and response to ecolabels among international visitors to New Zealand. *Journal of sustainable tourism*, 13(1), 82-98.
110. Fakfare, P., Manosuthi, N., Lee, J. S., Promsivapallop, P., Kang, H., & Han, H. (2024). Eliciting small island tourists' ecological protection, water conservation, and waste reduction behaviours. *Journal of Destination Marketing & Management*, 32, 100900.
111. Farha, A. K. A., Al-Kwafi, O. S., & Ahmed, Z. U. (2018). Deploying partial least squares to investigate the influence of managerial assumptions on corporate social responsibility in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 471–486.
112. Farmaki, P. (2025). From leisure to responsibility: Environmental awareness of domestic tourists in Greece on climate, water resources, and renewable energy use. *Sustainability*, 17(22), 10049.

113. Farooq, R., Zhang, Z., Talwar, S., & Dhir, A. (2021). Do green human resource management and self-efficacy facilitate green creativity? A study of luxury hotels and resorts. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–22.
114. Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage publications limited.
115. Fonseca, A. P., & Carnicelli, S. (2021). Corporate social responsibility and sustainability in a hospitality family business. *Sustainability*, 13(13), 7091.
116. Font, X., Garay, L., & Jones, S. (2016). Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas. *Journal of Cleaner Production*, 137, 1439–1448.
117. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
118. fuTOURiSME (2023). Empowering tourism SMEs for the twin transition. Ανακτήθηκε από <https://www.futourisme.eu>, στις 20 Δεκεμβρίου 2025.
119. Gabarda-Mallorquí, A., Deyà, B., & Tirado, D. (2024). Exploring research on water-saving measures applied to the hotel sector: A critical systematic review. *International Journal of Hospitality Management*, 120, 103747.
120. Gabarda-Mallorquí, A., Deyà-Tortella, B., Tirado, D., & Bouman, T. (2025). What motivates tourists to conserve water on vacation? Examining the role of personal climate-based values. *Environmental Development*, 56, 101287.
121. Gabarda-Mallorquí, A., Garcia, X., Fraguell, R. M., & Ribas, A. (2021). Are hotel stay characteristics influencing guests' environmental behaviour? Predicting water conservation habits. *Current Issues in Tourism*, 24(16), 2342-2356.
122. Galeazzo, A., Ortiz-de-Mandojana, N., & Delgado-Ceballos, J. (2021). Green procurement and financial performance in the tourism industry: The moderating role of tourists' green purchasing behaviour. *Current Issues in Tourism*, 24(5), 700–716.
123. Gan, C., Wang, K., & Voda, M. (2025). Does tourism development become an accelerator of low-carbon transition? The moderating role of digital economy and green finance. *Journal of Environmental Management*, 125664.
124. Garay, L., & Font, X. (2012). Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 329-337.
125. Garay, L., & Font, X. (2013). Corporate social responsibility in tourism small and medium enterprises: Evidence from Europe and Latin America. *Tourism Management Perspectives*, 7, 38–46.

126. Garay, L., Font, X., & Corrons, A. (2019). Sustainability-oriented innovation in tourism: An analysis based on the decomposed theory of planned behavior. *Journal of Travel Research*, 58(4), 622–636.
127. Garay, L., Font, X., & Pereira-Moliner, J. (2017). Understanding sustainability behaviour: The relationship between information acquisition, proactivity and performance. *Tourism Management*, 60, 418–429.
128. Gasbarro, F., & Bonera, M. (2021). The influence of green practices and green image on customer satisfaction and word-of-mouth in the hospitality industry. *Sinergie Italian Journal of Management*, 39(3), 231–248.
129. Gatt, K., & Schranz, C. (2015). Retrofitting a 3 star hotel as a basis for piloting water minimisation interventions in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 115–121.
130. Geerts, W. (2014). Environmental certification schemes: Hotel managers' views and perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 87–96.
131. Getz, D., & Carlsen, J. (2005). Family business in tourism: State of the art. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 237–258.
132. Ghaderi, Z., Mirzapour, M., Henderson, J. C., & Richardson, S. (2019). Corporate social responsibility and hotel performance: A view from Tehran, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 29, 41–47.
133. Ghorab, M. G., & Rosato, A. (2025). Innovative hybrid 4th generation geothermal system for zero-carbon hotel buildings in cold climate. *Energy and Buildings*, 329, 115305.
134. Gibbs, D. (1997). Urban sustainability and economic development in the United Kingdom: Exploring the contradictions. *Cities*, 14(4), 203–208.
135. Gkoumas, A. (2019). Evaluating a standard for sustainable tourism through the lenses of local industry. *Heliyon*, 5(11).
136. Global Sustainable Tourism Council. (2025). GSTC hotel standard v. 4.01: With performance indicators and SDGs.
137. González-Rodríguez, M. R., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(3), 398–419.
138. Gopalakrishna Pillai, S., Arasli, F. K., Haldorai, K., & Rahman, I. (2025). Unlocking sustainable performance through circular economy principles. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(5), 1970-1991.

139. Gössling, S., & Buckley, R. (2016). Carbon labels in tourism: persuasive communication?. *Journal of Cleaner Production*, 111, 358-369.
140. Gössling, S., Balas, M., Mayer, M., & Sun, Y. Y. (2023). A review of tourism and climate change mitigation: The scales, scopes, stakeholders and strategies of carbon management. *Tourism Management*, 95, 104681.
141. Gössling, S., & Reinhold, S. (2025). Accelerating small and medium sized tourism enterprises' engagement with climate change. *Journal of Sustainable Tourism*, 33(5), 840-857.
142. Gössling, S., Peeters, P., Hall, C. M., Ceron, J. P., Dubois, G., Lehmann, L. V., & Scott, D. (2012). Tourism and water use: Supply, demand, and security. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(1), 1–15.
143. Graafland, J. (2020). Family business ownership and cleaner production: Moderation by company size and family management. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120120.
144. Guizani, A., Brahem, E., Lakhal, F., & Hussainey, K. (2025). An empirical analysis of waste management practices in French family firms. *Journal of Accounting Literature*, 1-27.
145. Gupta, H., & Barua, M. K. (2018). A framework to overcome barriers to green innovation in SMEs using BWM and Fuzzy TOPSIS. *Science of the Total Environment*, 633, 122–139.
146. Gupta, V., Sharma, S., & Sinha, S. K. (2023). How sustainable practices influence guests' willingness to pay a price premium in Fiji. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 15(3), 269-278.
147. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
148. Haldorai, K., Kim, W. G., & Phetvaroon, K. (2026). Environmental and financial performance in Thailand's hospitality industry: a longitudinal analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 9(3), 1352-1367.
149. Hamza, M. A. A., & Rego, N. (2025). Sustainable supply chain practices of local versus international hotels: multiple case studies in Egypt. *Scientific Reports*, 15(1), 32542.
150. Hamzah, H., Wahab, S. N., Othman, N., & Ferguson, G. (2025). Greening the hospitality industry: Examining institutional influences and perceived benefits of EMS in Malaysian SME hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(1), 161–182.

151. Han, H., Lee, J. S., Trang, H. L. T., & Kim, W. (2018). Water conservation and waste reduction management for increasing guest loyalty and green hotel practices. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 58–66.
152. Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
153. Hassanli, N., & Williamson, J. (2024). Minimizing the sustainability knowledge-practice gap through creating shared value: The case of small accommodation firms. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(5), 923–942.
154. Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.
155. Hellenic Statistical Authority. (2025). Arrivals and nights spent in hotels, similar establishments, tourist campsites and short-stay accommodation establishments: Year 2024 final data. Hellenic Statistical Authority.
156. Hernández-Guedes, C., Pérez-Rodríguez, J. V., & Pérez-Sánchez, J. M. (2026). Into the unknown: Shadow prices associated with direct carbon emissions in the Spanish hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 134, 104551.
157. Herzallah, A. M., Iriqat, R. A., Hamed, M. H., Zaki, K., & Elnagar, A. K. (2025). Green synergy in hospitality: Unveiling the nexus between environmentally sustainable practices and hotel green performance. *International Journal of Hospitality Management*, 131, 104301.
158. Heubeck, T., & Ahrens, A. (2025). Governing the responsible investment of slack resources in environmental, social, and governance (ESG) performance: How beneficial are CSR committees? *Journal of Business Ethics*, 198(2), 365–385.
159. Huynh, D. V., Duong, L. H., Truong, T. T., Nguyen, N. T., & Downes, N. K. (2024). Empowering Employees' Environmental Citizenship Behaviour: Insights From Small and Medium-sized Enterprises in Climate-Threatened Tourism Destinations. *The Journal of Environment & Development*, 33(4), 730-754.
160. Ibrahim, M. N., Kimbu, A. N., & Ribeiro, M. A. (2023). Recontextualising the determinants of external CSR in the services industry: A cross-cultural study. *Tourism Management*, 95, 104690.
161. Inoue, Y., & Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32(4), 790–804.

162. Ioannidis, A., Chalvatzis, K. J., Leonidou, L. C., & Feng, Z. (2021). Applying the reduce, reuse, and recycle principle in the hospitality sector: Its antecedents and performance implications. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3394–3410.
163. Iqbal, U. P., Nooney, L. K., Al Ghafri, F. S. S., & Daniel, T. M. (2025). Sustainable business practices in SMEs: a retrospective insight on catalysts and hurdles. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2456114.
164. Islam, M. F., Zhang, J., & Hasan, N. (2020). Assessing the adoption of sustainability practices in tourism industry: Insights from a developing country. *The Bottom Line*, 33(1), 94–115.
165. Ivanov, S., Ivanova, M., & Iankova, K. (2014). Sustainable tourism practices of accommodation establishments in Bulgaria: An exploratory study. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 9(2), 175–205.
166. Jain, N. K., Panda, A., & Arghode, V. (2024). Tourism's circular economy: Opportunities and challenges from an integrated theoretical perspective. *Business Strategy and the Environment*, 33(7), 6172-6186.
167. Kalutara Koralalage Britto Adikaram, N., & Achchi Kankanamge Nadee Sheresha Surangi, H. (2025). Exploring crisis vulnerability of small and medium enterprises (SMEs): Evidence from Sri Lanka's tourism industry. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2547959.
168. Kang, K. H., Lee, S., & Huh, C. (2010). Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 72–82.
169. Kang, K. H., Stein, L., Heo, C. Y., & Lee, S. (2012). Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 564–572.
170. Kastenholz, E., & Sparrer, M. (2009). Rural dimensions of the commercial home. In *Commercial Homes in Tourism* (pp. 158-170). Routledge.
171. Katsoudas, K., & Kaika, D. (2025). Investigation through questionnaires of the impact of tourist flows on environmental degradation: Case study in the municipality of Mykonos, Greece. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 669, p. 03003). EDP Sciences.
172. Khan, O., Bellini, N., Daddi, T., & Iraldo, F. (2023). Effects of behavioral intention and dynamic capabilities on circular economy adoption and performance of tourism SMEs. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(8), 1777-1796.

173. Khan, O., Marrucci, L., Daddi, T., & Bellini, N. (2021). Adoption of circular economy and environmental certifications: Perceptions of tourism SMEs. *Journal of Management and Sustainability*, 11(1), 218.
174. Khatter, A. (2025). Leveraging technology for environmental sustainability in the hospitality sector: Innovations and strategies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(4), 4523–4534.
175. Khatter, A., White, L., Pyke, J., & McGrath, M. (2021). Barriers and drivers of environmental sustainability: Australian hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1830–1849.
176. Khodaviren, M., & Dhar-Bhattacharjee, S. (2024). CSR perceptions and practices in small hotels in urban cities. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(5), 3185–3203.
177. Kim, S. H., Lee, K., & Fairhurst, A. (2017). The review of “green” research in hospitality, 2000-2014: Current trends and future research directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 226-247.
178. Kim, S., Jang, J., Lee, N., Shin, S., Kim, J., Jung, K., & Park, D. (2025). Assessment of water reuse and pico-scale hydropower systems in high-rise buildings: A water–energy–carbon nexus approach for urban sustainability. *Applied Energy*, 402, 126878.
179. Klewitz, J., Zeyen, A., & Hansen, E. G. (2012). Intermediaries driving eco-innovation in SMEs: A qualitative investigation. *European Journal of Innovation Management*, 15(4), 442-467.
180. Kornilaki, M., & Font, X. (2019). Normative influences: How socio-cultural and industrial norms influence the adoption of sustainability practices. A grounded theory of Cretan, small tourism firms. *Journal of environmental management*, 230, 183-189.
181. Kornilaki, M., Thomas, R., & Font, X. (2019). The sustainability behaviour of small firms in tourism: The role of self-efficacy and contextual constraints. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(1), 97–117.
182. KPMG. (2025). Global family business report 2025: Strategic growth through values and purpose. KPMG Private Enterprise.
183. Kundurpi, A., Westman, L., Luederitz, C., Burch, S., & Mercado, A. (2021). Navigating between adaptation and transformation: How intermediaries support businesses in sustainability transitions. *Journal of Cleaner Production*, 283, 125366.
184. Kuo, F. I., Fang, W. T., & LePage, B. A. (2021). Proactive environmental strategies in the hotel industry: Eco-innovation, green competitive advantage, and green core competence. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–22.

185. Lagarias, A., Stratigea, A., & Theodora, Y. (2023, June). Overtourism as an emerging threat for sustainable island communities—Exploring indicative examples from the South Aegean Region, Greece. In *International Conference on Computational Science and Its Applications* (pp. 404-421). Cham: Springer Nature Switzerland.
186. Le, H. N., & Tučková, Z. (2026). What counts as ESG in tourism SMEs? Stakeholder voices, quiet innovation, and destination sustainability. *Current Issues in Tourism*, 1-20.
187. Lebu, S., Lee, A., Salzberg, A., & Bauza, V. (2024). Adaptive strategies to enhance water security and resilience in low- and middle-income countries: A critical review. *Science of the Total Environment*, 171520.
188. Lee, H., Smith, K. G., Grimm, C. M., & Schomburg, A. (2000). Timing, order and durability of new product advantages with imitation. *Strategic Management Journal*, 21(1), 23-30.
189. Lee, M. J., Choi, H., & Roh, T. (2024). Is institutional pressure the driver for green business model innovation of SMEs? Mediating and moderating roles of regional innovation intermediaries. *Technological Forecasting and Social Change*, 209, 123814.
190. Lee, S., & Park, S.-Y. (2009). Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals? *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 105–112.
191. Lenzen, M., Sun, Y. Y., Faturay, F., Ting, Y. P., Geschke, A., & Malik, A. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature Climate Change*, 8(6), 522–528.
192. Li, X., Zhao, M., Xu, W., & Yang, F. (2023). The achievement of carbon emission reduction targets for three typical tourism industries: A coordinated analysis based on efficiency and potential. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 103549.
193. Liçaj, B., Dauti, M. B., Tase, M., & Dauti, R. (2025). Green business and sustainability practices in hospitality: An employee perspective. *Present Environment and Sustainable Development*, 19(1).
194. Liu, C.-W., & Cheng, J.-S. (2018). Exploring driving forces of innovation in the MSEs: The case of the sustainable B&B tourism industry. *Sustainability*, 10(11), 3983.
195. Llausàs, A., Padullés Cubino, J., & Ribas Palom, A. (2020). Small and medium sized accommodation managers and opportunities for water conservation.
196. López, M. F. B., Virto, N. R., Manzano, J. A., & Miranda, J. G. M. (2018). Residents' attitude as determinant of tourism sustainability: The case of Trujillo. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 36-45.

197. López-Del-Pino, F., Grisolia, J. M., & Ortúzar, J. D. D. (2026). Understanding the elements of the tourism accessibility chain. *Travel Behaviour and Society*, 101161.
198. Loureiro, S. M. C., Guerreiro, J., & Han, H. (2021). Past, present, and future of pro-environmental behavior in tourism and hospitality: A text-mining approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–21.
199. Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Wang, C., Shahid, A., & Streimikis, J. (2020). The influence of a firm's CSR initiatives on brand loyalty and brand image. *Journal of Competitiveness*, 12(2), 106–124.
200. Ma, Y., Teng, Y., & Yan, B. (2024). Bring more than green? The impact of green human resource management on hospitality employees' organizational citizenship behaviors. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
201. Mannarino, L., & Pupo, V. (2026). How obstacles shape environmental and social sustainability processes in family and non-family firms. *Small Business Economics*, 66(4), 1557-1580.
202. Mansour, M. (2023). The influences of environmental awareness on green performance. *Global Journal of Environmental Science and Management*, 9(4), 899-914.
203. Margaryan, L., & Stensland, S. (2017). Sustainable by nature? The case of (non) adoption of eco-certification among the nature-based tourism companies in Scandinavia. *Journal of Cleaner Production*, 162, 559-567.
204. Marrucci, L., Iraldo, F., & Daddi, T. (2021). Investigating the management challenges of the EU Ecolabel through multi-stakeholder surveys. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 26, 575–590.
205. Martín-Fuentes, E., Mostafa-Shaalan, S., & Mellinas, J. P. (2021). Accessibility in inclusive tourism? Hotels distributed through online channels. *Societies*, 11(2), 34.
206. Masi, F., Langergraber, G., Santoni, M., & Buttiglieri, G. (2020). Possibilities of nature-based and hybrid decentralized solutions for reclaimed water reuse. *Advances in Chemical Pollution, Environmental Management and Protection*.
207. Mathew, P. V., & Sreejesh, S. (2017). Impact of responsible tourism on destination sustainability and quality of life of community in tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism management*, 31, 83-89.
208. Maziliauske, E. (2024). Innovation for sustainability through co-creation by small and medium-sized tourism enterprises (SMEs): Socio-cultural sustainability benefits to rural destinations. *Tourism Management Perspectives*, 50, 101201.

209. Melese, K. B., Ismael, T. M., & Dubale, S. A. (2026). Sustainable community-based tourism development nexus livelihood improvement in urban areas: Evidence from Addis Ababa, Ethiopia. *Environmental and Sustainability Indicators*, 29, 101074.
210. Memili, E., Fang, H. "Chevy", Koç, B., Yildirim-Öktem, Ö., & Sonmez, S. (2018). Sustainability practices of family firms: The interplay between family ownership and long-term orientation. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(1), 9–28.
211. Merli, R., Preziosi, M., Acampora, A., & Ali, F. (2019). Why should hotels go green? Insights from guests experience in green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 169-179.
212. Merli, R., Preziosi, M., Acampora, A., Lucchetti, M. C., & Ali, F. (2019). The impact of green practices in coastal tourism: An empirical investigation on an eco-labelled beach club. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 471–482.
213. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
214. Michaud, G. (2019). Punctuating the equilibrium: A lens to understand energy and environmental policy changes. *International Journal of Energy Research*, 43(8), 3053–3057.
215. Midgett, C., Deale, C. S., Crawford, A., Weber, M., & Bendickson, J. (2020). A cross-case analysis of barriers to sustainability in small tourism accommodation enterprises in Dare County, North Carolina. *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 144–156.
216. Mihalic, T. (2020). Conceptualising overtourism: A sustainability approach. *Annals of Tourism Research*, 84, 103025.
217. Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31(2), 280–308.
218. Miroshnychenko, I., & De Massis, A. (2022). Sustainability practices of family and nonfamily firms: A worldwide study. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121079.
219. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
220. Mitra, S. (2024). Investigating the effect of organisational values on sustainable practices and the moderating role of family influence in Indian SMEs. *IIMB Management Review*, 36(2), 99–112.

221. Mitropoulos, P. (2026). Assessing the sustainability performance of SMEs across countries and sectors. *Environmental Impact Assessment Review*, 116, 108104.
222. Modica, P. D., Altinay, L., Farmaki, A., Gursoy, D., & Zenga, M. (2020). Consumer perceptions towards sustainable supply chain practices in the hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 23(3), 358–375.
223. Mohammed, M., Zhou, S., Mohammed, A., & AL-Barakanic, A. (2026). Understanding revisit intentions to green hotels among Chinese and international tourists: An empirical examination of service quality and psychological predictors. *Social Sciences & Humanities Open*, 13, 102645.
224. Moneva, J. M., Bonilla-Priego, M. J., & Ortas, E. (2020). Corporate social responsibility and organisational performance in the tourism sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(6), 853–872.
225. Moya-Martínez, P., & Del Pozo-Rubio, R. (2021). The financing of SMEs in the Spanish tourism sector at the onset of the 2008 financial crisis: Lessons to learn? *Tourism Economics*, 27(7), 1323–1336.
226. Muhammad Auwal, A., Mohamed, Z., Nasir Shamsudin, M., Sharifuddin, J., & Ali, F. (2020). External pressure influence on entrepreneurship performance of SMEs: a case study of Malaysian herbal industry. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(2), 149-171.
227. Musavengane, R. (2019). Small hotels and responsible tourism practice: Hoteliers' perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 220, 786–799.
228. Mzembe, A. N., Idemudia, U., & Angel, M. E. (2021). Sustainability led innovations in the hospitality industry: A case study of the adoption of the Green Key Scheme standards in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*, 291, 125210.
229. Mzembe, A. N., Lindgreen, A., Idemudia, U., & Melissen, F. (2020). A club perspective of sustainability certification schemes in the tourism and hospitality industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(9), 1332-1350.
230. Mzembe, A. N., Melissen, F., & Novakovic, Y. (2019). Greening the hospitality industry in the developing world: Analysis of the drivers and barriers. *Business Ethics: A European Review*, 28(3), 335-348.
231. Ngo, Q. H. (2023). Do environmental management practices mediate institutional pressures-environmental performance relationship? Evidence from Vietnamese SMEs. *Heliyon*, 9(7).

232. Nguyen, H.-D., Tho, B. D., Ho, D. B., & Phuong, K. Q. C. (2025). Connecting green human resource management practices with employee's pro-environmental behaviours: The role of self-efficacy and psychological green climate in the emerging hospitality industries. *Environmental Research Communications*.
233. Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87(9), 56–64.
234. Nisar, Q. A., Hussain, K., Sohail, S., Yaghmour, S., Nasir, N., & Haider, S. (2023). Green HRM and sustainable performance in Malaysian hotels: the role of employees' pro-environmental attitudes and green behaviors. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 71(2), 367-387.
235. Ntalakos, A., Skagias, K., Belias, D., & Rossidis, I. (2025). Navigating Sustainable Features: A Comparative Analysis of Sustainable Tourism in Santorini, Mykonos, and Paros. *Tourism and Hospitality*, 6(4), 183.
236. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
237. Nyuga, G., & Tanova, C. (2024). Assessing the mediating role of knowledge management in the relationship between technological innovation and sustainable competitive advantage. *Heliyon*, 10(23).
238. OECD. (2018a). *Environmental policy toolkit for SME greening in EU Eastern Partnership countries*. OECD Publishing.
239. OECD. (2018b). *OECD tourism trends and policies 2018*. OECD Publishing.
240. OECD. (2019). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*, OECD Publishing, Paris.
241. OECD. (2020a). *Mitigating the impact of COVID-19 on tourism and supporting recovery*. OECD Publishing.
242. OECD. (2020b). *OECD tourism trends and policies 2020*. OECD Publishing.
243. OECD. (2023). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2023*. OECD Publishing.
244. OECD. (2024). *OECD tourism trends and policies 2024*. OECD Publishing.
245. OECD. (2025). *Enhancing the enabling environment for micro and small tourism enterprises in Greece*. OECD Tourism Papers, 2025/09. OECD Publishing.
246. Olaleye, B. R., Abdurrashid, I., & Mustapha, B. (2024). Organizational sustainability and TQM practices in hospitality industry: Employee-employer perception. *The TQM Journal*, 36(7), 1936–1960.
247. O'Neill, M. A., & Alonso, A. D. (2009). Small hospitality business involvement in environmentally friendly initiatives. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 6(3), 221-234.

248. Ooi, S. K., Teng, E. Z. P., & Yang, S. (2026). Responsible Entrepreneurship and Digital Capabilities: Pathways to Sustainability Performance in Tourism SMEs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
249. Osakwe, C. N., & Ikhiede, J. E. (2022). Institutional isomorphism and social media adoption—a study within the microenterprise context. *Aslib Journal of Information Management*, 74(6), 989-1006.
250. Osorio-Molina, F. M., Muñoz-Benito, R., & Pérez-Neira, D. (2023). Empirical evidence, methodologies and perspectives on tourism, energy and sustainability: A systematic review. *Ecological Indicators*, 155, 110929.
251. Ouyang, Z., Wei, W., & Chi, C. G. (2019). Environment management in the hotel industry: does institutional environment matter?. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 353-364.
252. Pace, L. A. (2016). How do tourism firms innovate for sustainable energy consumption? A capabilities perspective on the adoption of energy efficiency in tourism accommodation establishments. *Journal of Cleaner Production*, 111, 409–420.
253. Palacios-Florencio, B., García del Junco, J., Castellanos-Verdugo, M., & Rosa-Díaz, I. M. (2018). Trust as mediator of corporate social responsibility, image and loyalty in the hotel sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1273–1289.
254. Palani, H., & Karatas, A. (2022). Holistic approach for reducing occupants' energy consumption in hotel buildings. *Journal of Cleaner Production*.
255. Pan, S.-Y., Gao, M., Kim, H., Shah, K. J., Pei, S.-L., & Chiang, P.-C. (2018). Advances and challenges in sustainable tourism toward a green economy. *Science of the Total Environment*, 635, 452–469.
256. Panno, A. (2020). Performance measurement and management in small companies of the service sector: Evidence from a sample of Italian hotels. *Measuring Business Excellence*, 24(2), 133–160.
257. Parasotskaya, N., Berezyuk, V., Prasolov, V., Nazarova, V., & Mezentseva, T. (2021). Comparative analysis of small and medium-sized businesses and its impact on the development of tourism. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 12(6), 1586–1602.
258. Parguel, B., Benoit-Moreau, F., & Larceneux, F. (2011). How sustainability ratings might deter greenwashing: A closer look at ethical corporate communication. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 15–28.

259. Peiró-Signes, A., Segarra-Oña, M. D. V., Verma, R., Mondéjar-Jiménez, J., & Vargas-Vargas, M. (2014). The impact of environmental certification on hotel guest ratings. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 40–51.
260. Penz, E., Hofmann, E., & Hartl, B. (2017). Fostering sustainable travel behavior: Role of sustainability labels and goal-directed behavior regarding touristic services. *Sustainability*, 9(6), 1056.
261. Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., Font, X., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., & Pertusa-Ortega, E. M. (2021). Sustainability, competitive advantages and performance in the hotel industry: A synergistic relationship. *Journal of Tourism and Services*, 12(23), 132–149.
262. Pérez López, M. D. C., Plata Díaz, A. M., Martín Salvador, M., & López Pérez, G. (2025). A machine learning approach to classifying sustainability practices in hotel management. *Journal of Sustainable Tourism*, 33(8), 1634-1657.
263. Perramon, J., Oliveras-Villanueva, M., & Llach, J. (2022). Impact of service quality and environmental practices on hotel companies: An empirical approach. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103307.
264. Pham, N. T., Chiappetta Jabbour, C. J., Vo-Thanh, T., Huynh, T. L. D., & Santos, C. (2020). Greening hotels: Does motivating hotel employees promote in-role green performance? The role of culture. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–20.
265. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
266. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
267. Pouikli, K. C. (2016). Overview of the implementation of the directive 2004/35/EC on environmental liability with regard to the prevention and remedying of environmental damage at European level. *Desalination and Water Treatment*, 57(25), 11520-11527.
268. Prud'homme, B., & Raymond, L. (2013). Sustainable development practices in the hospitality industry: An empirical study of their impact on customer satisfaction and intentions. *International journal of hospitality management*, 34, 116-126
269. Qin, X., Luo, Q., Wang, X., & Muskat, B. (2024). Green innovation in events: the role of institutional pressures, future orientation, and past experience. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(4), 753-772.

270. Qiu, H., Ye, B. H., Bai, B., & Wang, W. H. (2015). Do the roles of switching barriers on customer loyalty vary for different types of hotels? *International Journal of Hospitality Management*, 46, 89–98.
271. Rafael, C., Pires, A., & Simões, A. (2024). Digital communication in Portuguese accommodation units awarded with the Green Key sustainability seal: The case of Madeira, Portugal. *Progress in Industrial Ecology*.
272. Rahman, M., Islam, F., Hossain, E., Rehman, M. Z., & Siddik, A. B. (2025). Environmental, social, and governance-driven sustainable tourism management in small and medium enterprises. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 32(8), 988-1008.
273. Ramanathan, R., Ramanathan, U., & Zhang, Y. (2016). Linking operations, marketing and environmental capabilities and diversification to hotel performance: A data envelopment analysis approach. *International Journal of Production Economics*, 176, 111–122.
274. Ramli, M. A. (2025). Examining the structural pathways linking sustainable resource management, sustainability embeddedness and sustainable performance in Malaysian hotel SMEs. *Management of Sustainable Development*, 17(2), 119–132.
275. Raoufi, A., & Gorji, M. (2021). Water and energy management in a sustainable site: A case study of a living environment for street children in Tehran, Iran. *Sustainable Cities and Society*.
276. Rassiah, P., Nasir, N. M., Subramaniam, R. K., & Saleeth, H. M. (2024). Sustainable environmental management practices: Evidence from hotels in Malaysia. *Global Sustainability*, 7, e29.
277. Reginato, E., Fadda, I., Modica, P., & Floris, M. (2025). The Use of Sustainable Tourism Performance Information: Assessing the Impact on Small Municipalities' Policy-Making and Management. *Financial Accountability & Management*.
278. Reif, T., Bauer, D., Junge, S., & Hossnofsky, V. (2025). An update on family firm succession: A systematic literature review and future research directions. *Journal of Family Business Strategy*, 16(3), 100671.
279. Rodríguez-Antón, J. M., & Alonso-Almeida, M. del M. (2019). The circular economy strategy in hospitality: A multicase approach. *Sustainability*, 11(20), 5665.
280. Roxas, B., Ashill, N., & Chadee, D. (2017). Effects of entrepreneurial and environmental sustainability orientations on firm performance: A study of small businesses in the Philippines. *Journal of Small Business Management*, 55, 163–178.

281. Roxas, F. M. Y., Rivera, J. P. R., & Gutierrez, E. L. M. (2020). Mapping stakeholders' roles in governing sustainable tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 387–398.
282. Sakshi, Shashi, Cerchione, R., & Bansal, H. (2020). Measuring the impact of sustainability policy and practices in tourism and hospitality industry. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1109-1126.
283. Samartzi, I. S. (2022). Environmental sustainability application in Athenian hotels. In *Proceedings of the International Conference of the International Association of Cultural and Digital Tourism* (pp. 39–54). Springer.
284. Sampaio, C., Régio, M., & Sebastião, J. R. (2025). Beyond financial metrics: A systematic and bibliometric review of hotel business performance. *Administrative Sciences*, 15(5), 179.
285. Sánchez-Medina, P. S., Díaz-Puichardo, R., & Cruz-Bautista, M. (2016). Stakeholder influence on the implementation of environmental management practices in the hotel industry. *International Journal of Tourism Research*, 18, 387–398.
286. Sarvinoz Atoevna, T., Canós-Darós, L., & Osorio-Acosta, E. (2025). Green and resilient hotel operations through mega-event legacies. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, 1604131.
287. Sawang, S., Ng, P. Y., Kivits, R. A., Dsilva, J., & Locke, J. (2024). Examining the influence of customers, suppliers, and regulators on environmental practices of SMEs: Evidence from the United Arab Emirates. *Business Strategy and the Environment*, 33(7), 6533-6546.
288. Scott, D. (2021). Sustainable tourism and the grand challenge of climate change. *Sustainability*, 13(4), 1966.
289. Scott, D., Hall, C. M., & Gössling, S. (2019). Global tourism vulnerability to climate change. *Annals of Tourism Research*, 77, 49–61.
290. Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: sage.
291. Segarra-Oña, M. D. V., Peiró-Signes, A., Verma, R., & Miret-Pastor, L. (2012). Does environmental certification help the economic performance of hotels? *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 242–256.
292. Seow, A. N., Choong, Y. O., Low, M. P., Ismail, N. H., & Choong, C. K. (2024). Building tourism SMEs' business resilience through adaptive capability, supply chain collaboration and strategic human resource. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(2), e12564.

293. Septyandi, C.B., Susanto, E., Suryana, M., Haries, A. & Zulkarnain, A. (2025). Sustainable Community-Based Tourism Adoption: The Role of Individual, Social, and Innovation Diffusion Factors. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 14(1):178-187.
294. Severo, E. A., de Guimarães, J. C. F., & Dellarmelin, M. L. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on environmental awareness, sustainable consumption and social responsibility: Evidence from generations in Brazil and Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 286, 124947.
295. Sharma, A., & Sharma, S. (2024). Adoption of digital marketing in tourism SMEs: A review and research agenda. *Management Research Review*, 47(7), 1077-1095.
296. Sharma, T., Chen, J. S., Ramos, W. D., & Sharma, A. (2024). Visitors' eco-innovation adoption and green consumption behavior: the case of green hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(4), 1005-1024.
297. Shetty, E. A., & McIntosh, A. (2024). Accessibility information and rhetoric: An evaluation of the website communications of three New Zealand hotels. *Research in Hospitality Management*.
298. Shin, H., Jo, Y., Lee, S., Park, J., Cho, J., & Kim, H. (2026). ESG for sustainability in hospitality and tourism: A theoretical and practical review with a future research agenda. *Journal of Travel Research*, 65(1), 3–36.
299. Sigala, M. (2008). A supply chain management approach for investigating the role of tour operators on sustainable tourism: the case of TUI. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1589-1599.
300. Simões, A., Rafael, C., & Pires, A. (2024). Digital communication of sustainable practices in hotels: The Green Key certificate. Comparative analysis between the Azores and Madeira Archipelagos. In *Lecture Notes in Networks and Systems*. Springer.
301. Singal, M. (2014). Corporate social responsibility in the hospitality and tourism industry: Do family control and financial condition matter? *International Journal of Hospitality Management*, 36, 81–89.
302. Singh, A. K., Poddar, A. K., Kumar, S., Dahiya, M., Dashora, A. K., Kumar, S., .... & Singh, A. K. (2025). Do hotel green practices influence customer satisfaction? Evidence from the Indian hospitality sector. *F1000Research*, 14, 1480.
303. Singh, V., Meera, C., Inumula, K. M., Anas, M., & Sharma, M. (2025). Sustainable hospitality practices, customer psychology, and brand image: A study of luxury hotel chains. *Scientific Culture*, 11(4).

304. Smith, K. G., Ferrier, W. J., & Ndofor, H. (2005). Competitive dynamics research: Critique and future directions. *The Blackwell handbook of strategic management*, 309-354.
305. Soares, A. L. V., Mendes-Filho, L., & Gretzel, U. (2021). Technology adoption in hotels: applying institutional theory to tourism. *Tourism Review*, 76(3), 669-680.
306. Sobaih, A., Abdou, A., Alshamayleh, H., Alshebami, A., & Abu Elnasr, A. (2025). Greening minds before businesses: Navigating SDGs hurdles for micro and small hotels in Saudi Arabia. *Cogent Business & Management*, 12(1).
307. Spektor, L., & Naira, K. (2021). Legal regulation of tourism activities in Russia and the CIS countries. *E3S Web of Conferences*, 273, 09014.
308. Steiger, R., Scholl-Grissemann, U., Kallmuenzer, A., & Peters, M. (2025). Tit for tat: How hotel guests can be convinced to do their part to reduce energy consumption. *Tourism Management*.
309. Stein, U., Bueb, B., Knieper, C., & Favero, F. (2023). The diagnostic water governance tool: Supporting cross-sectoral cooperation and coordination in water resources management. *Environmental Science & Policy*.
310. Stojanovic, A., Milosevic, I., Arsic, S., Urosevic, S., & Mihaljovic, I. (2020). Corporate social responsibility as a determinant of employee loyalty and business performance. *Journal of Competitiveness*, 12(2), 149–166.
311. Stošić, T., Tešanović, D., Kalenjuk Pivarski, B., & Šmugović, S. (2025). The impact of pairing local food and wine on the sustainability of hospitality businesses in the wine region of Srem (Vojvodina, R. Serbia). *Sustainability*, 17(2), 476.
312. Styles, D., Schoenberger, H., & Galvez-Martos, J. L. (2015). Water management in the European hospitality sector: Best practice, performance benchmarks and improvement potential. *Tourism Management*, 46, 187–202.
313. Suárez-Cebador, M., Rubio-Romero, J. C., Pinto-Contreiras, J., & Gemar, G. (2018). A model to measure sustainable development in the hotel industry: A comparative study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, 722–732.
314. Suder, M., Okręglicka, M., Wodecka-Hyjek, A., Mior Harun, M. H., Kłobukowski, P., & Tora, J. (2024). Are family firms more entrepreneurial than non-family firms? A multidimensional comparative approach. *Sustainability*, 16(24), 11098.
315. Swanepoel, L., Spencer, J. P., & Draper, D. (2020). Education and training for disability awareness of front line hospitality staff in selected hotels in the Cape Winelands. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*.

316. Tamuliene, V., Diaz-Meneses, G., & Vilkaite-Vaitone, N. (2024). The cultural roots of green stays: Understanding touristic accommodation choices through the lens of the theory of planned behavior. *Sustainability*, 16(22), 9947.
317. Tan, L. P., Casidy, R., & Arli, D. (2025). Drivers of strategic green marketing orientation: An SME owner-manager perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 82, 104130.
318. Tang, Y. H., Amran, A., & Goh, Y. N. (2014). Environmental management practices of hotels in Malaysia: Stakeholder perspective. *International Journal of Tourism Research*, 16, 586–595.
319. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
320. Teixeira, P., Eusébio, C., & Teixeira, L. (2021). Website accessibility in the hospitality industry: A study in the central region of Portugal. *International Journal of Tourism Policy*.
321. Teng, C. C., Horng, J. S., Hu, M. L. M., Chien, L. H., & Shen, Y. C. (2012). Developing energy conservation and carbon reduction indicators for the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 199–208.
322. Theodoulidis, B., Diaz, D., Crotto, F., & Rancati, E. (2017). Exploring corporate social responsibility and financial performance through stakeholder theory in the tourism industries. *Tourism Management*, 62, 173–188.
323. Tokro, L. S., & Dzitse, C. D. (2024). Barriers to the adoption of sustainability practices in small hotel businesses: A qualitative study in Ghana. *Research Journal of Business and Management*, 11(1), 36-50.
324. Torres, Y. D., Herrera, H. H., Plasencia, M. A. A. G., & Silva-Ortega, J. I. (2020). Heating ventilation and air-conditioned configurations for hotels: An approach review for the design and exploitation. *Energy Reports*.
325. Toubes, D. R., Araújo-Vila, N., & Fraiz-Brea, J. A. (2021). Organizational learning capacity and sustainability challenges in times of crisis: A study on tourism SMEs in Galicia (Spain). *Sustainability*, 13(21), 11764.
326. Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garritty, C., ... Straus, S. E. (2018). PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): Checklist and explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169(7), 467–473.
327. Trip.com Group. (2024). Trip.com Group Sustainable Travel Consumer Report 2024.

328. Tripadvisor. (2024). Sustainability at Tripadvisor. Ανακτήθηκε από <https://www.tripadvisor.com/business/insights/sustainability-at-tripadvisor>, στις 8 Ιανουαρίου 2026.
329. Tyler, B., Lahneman, B., Beukel, K., Cerrato, D., Minciullo, M., Spielmann, N., & Discua Cruz, A. (2020). SME managers' perceptions of competitive pressure and the adoption of environmental practices in fragmented industries: a multi-country study in the wine industry. *Organization & Environment*, 33(3), 437-463.
330. UN Tourism (2024). Statistical framework for measuring the sustainability of tourism: Final draft prepared for the UN Statistical Commission, 55th session. United Nations Statistics Division.
331. UN Tourism (2025a). International tourism highlights. UN Tourism.
332. UN Tourism (2025b). World tourism barometer, 23(4). UN Tourism.
333. UN Tourism (2026). International tourist arrivals up 4% in 2025 reflecting strong travel demand around the world. Ανακτήθηκε από <https://www.untourism.int/news/international-tourist-arrivals-up-4-in-2025-reflecting-strong-travel-demand-around-the-world>, στις 17 Φεβρουαρίου 2026.
334. United Nations Environment Programme, & World Tourism Organization. (2005). Making tourism more sustainable: A guide for policy makers. World Tourism Organization.
335. United Nations Framework Convention on Climate Change. (2015). Paris Agreement.
336. United Nations. (2011). Green economy. Ανακτήθηκε από <https://sdgs.un.org/topics/green-economy>, στις 15 Δεκεμβρίου 2025.
337. United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development.
338. UNWTO, United Nations Environment Programme, & World Meteorological Organization. (2008). Climate change and tourism: Responding to global challenges. World Tourism Organization.
339. Vagena, A. (2024). Sustainability in the hotel sector: A research study in Greece. *Qeios*.
340. Vandarakis, D., Malliouri, D., Petrakis, S., Kapsimalis, V., Moraitis, V., Hatiris, G. A., & Panagiotopoulos, I. (2023). Carrying capacity and assessment of the tourism sector in the South Aegean Region, Greece. *Water*, 15(14), 2616.
341. Verma, V. K., & Chandra, B. (2016). Hotel guest's perception and choice dynamics for green hotel attribute: A mix method approach. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(5), 1–9.

342. Verma, V. K., & Chandra, B. (2018). An application of theory of planned behavior to predict young Indian consumers' green hotel visit intention. *Journal of Cleaner Production*, 172, 1152–1162.
343. Vu, H. M., & Ngo, V. M. (2019). Strategy development from triangulated viewpoints for a fast-growing destination toward sustainable tourism development: A case of Phu Quoc Islands in Vietnam. *Journal of Tourism and Services*, 10(18), 117–140.
344. Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319.
345. Walsh, P. R., & Dodds, R. (2022). The impact of intermediaries and social marketing on promoting sustainable behaviour in leisure travellers. *Journal of Cleaner Production*, 338, 130537.
346. Wang, Y., Font, X., & Liu, J. (2020). Antecedents, mediation effects and outcomes of hotel eco-innovation practice. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102345.
347. Wang, Y., Ummar, R., Qureshi, T. M., & Bonn, M. A. (2025). Employee sustainability: How green practices drive employee well-being and citizenship behavior. *Sustainability*, 17(3), 936.
348. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
349. Wickramasinghe, K. (2016). Adoption of environmental management practices in the hotel industry in Sri Lanka (SANDEE Working Paper No. 114–16). South Asian Network for Development and Environmental Economics.
350. Wong, A. K. F., Koseoglu, M. A., Kim, S., & Leung, D. (2021). Contribution of corporate social responsibility studies to the intellectual structure of the hospitality and tourism literature. *International Journal of Hospitality Management*, 99, 103081.
351. World Bank. (2025). Small and medium enterprises (SMEs) finance. World Bank. Ανακτήθηκε από <https://www.worldbank.org/ext/en/topic/competitiveness/small-and-medium-enterprises-smes-finance> στις 19 Δεκεμβρίου 2025
352. World Tourism Organization. (1995). Charter for sustainable tourism. UNWTO Declarations, 5(4).
353. World Travel & Tourism Council, World Tourism Organization, & Earth Council. (1996). Agenda 21 for the travel and tourism industry: Towards environmentally sustainable development. World Travel & Tourism Council, World Tourism Organization, & Earth Council.

354. World Travel & Tourism Council. (2021). Travel & tourism economic impact 2021: Global economic impact & trends 2021.
355. World Travel & Tourism Council. (2025). Travel & tourism economic impact 2025: Global trends. WTTC.
356. Xu, X., & Gursoy, D. (2015). A conceptual framework of sustainable hospitality supply chain management. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(3), 229–259.
357. Yao, Y., Zhu, Y., Li, H., Zhao, Y., & He, F. (2026). Modeling hotel customers' water-saving response under incentive strategies: A two-party game approach based on individual behavioral segmentation and group mechanics. *International Journal of Hospitality Management*, 135, 104610.
358. Yi, S., Li, X., & Jai, T.-M. (2018). Hotel guests' perception of best green practices: A content analysis of online reviews. *Tourism and Hospitality Research*, 18(2), 191–202.
359. Yildiz, H., Tahali, S., & Trichina, E. (2024). The adoption of the green label by SMEs in the hotel sector: A leverage for reassuring their customers. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(5), 1627-1657,
360. Zarrouk, H., Abdennadher, S., Galloway, L., Jemai, J., Ismail, T. M., Elhadeif, M., & Benyoucef, M. (2025). Exploring the drivers of green SMEs: A multidimensional qualitative study. *Cleaner Production Letters*, 100124.
361. Zhang, J. (2025). Determinants of tourism enterprises' low-carbon transition: Seen from the strategy tripod perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-28.
362. Zhang, L., & Omar, S. I. (2025). Reducing tourism leakage through agricultural linkages: The role of agro-tourism in economic retention in Diebu County, China. *Research on World Agricultural Economy*, 6(4).
363. Zhang, L., & Zhang, J. (2018). Perception of small tourism enterprises in Lao PDR regarding social sustainability under the influence of social network. *Tourism Management*, 69, 109–120.
364. Zhu, Y., Sun, L.-Y., & Leung, S. M. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31, 925–947.
365. Zuñiga-Collazos, A., Galvez-Albarracin, E. J., Vera-Jaramillo, F., & Patiño-Giraldo, L. V. (2025). Digitalization, innovation, sustainability and performance: A causal analysis applied to tourism MSMEs. *International Journal of Innovation Studies*, 9(1), 46–59.
366. ITEΠ. (2023). Sustainability Practices of Greek Hotels and Educational Needs on Sustainability Issues.

- 367. Τράπεζα της Ελλάδος. (2025a). Annual report 2024.
- 368. Τράπεζα της Ελλάδος. (2025b). Bulletin of travel receipts and economic impact 2024:  
Macroeconomic multiplier analysis.
- 369. Τράπεζα της Ελλάδος. (2025c). Travel balance and tourism statistics 2024.

## Α. Παράρτημα: Μελέτες που συμπεριλήφθηκαν στη χαρτογραφική ανασκόπηση

**Πίνακας Α.1:** Χαρακτηριστικά των μελετών που εστιάζουν σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής

| Συγγραφέας/είς,<br>έτος                           | Χώρα             | Μέθοδος / δείγμα                                                                           | Εστίαση<br>βιωσιμότητας                | Κύριοι οδηγοί / παράγοντες<br>διευκόλυνσης                                                                                                                                | Κύρια εμπόδια / περιορισμοί                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Khodaviren &amp; Dhar-Bhattacharjee (2024)</i> | Ηνωμένο Βασίλειο | Ποιοτική έρευνα, συνεντεύξεις με ιδιοκτήτες-διαχειριστές ξενοδοχείων (n = 12)              | Πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης | Αξίες ιδιοκτήτη-διαχειριστή, φήμη, προσδοκίες ενδιαφερόμενων μερών                                                                                                        | Περιορισμένη γνώση και ενημέρωση, χρηματοοικονομικοί περιορισμοί, ζητήματα προσωπικού, έλλειψη χρόνου και δεξιοτήτων, ανεπαρκής υποστήριξη                                                                                    |
| <i>Buffa et al. (2018)</i>                        | Ιταλία           | Ποσοτική έρευνα, ερωτηματολόγιο σε μικρομεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (n = 247)       | Περιβαλλοντικές πρακτικές              | Επιδοτήσεις και οικονομικά κίνητρα                                                                                                                                        | Χρηματοοικονομικοί περιορισμοί, υψηλό κόστος επένδυσης                                                                                                                                                                        |
| <i>Bagur-Femenias et al. (2016)</i>               | Ισπανία          | Ποσοτική έρευνα, ερωτηματολόγιο σε πιστοποιημένα μικρά ξενοδοχεία της Καταλονίας (n = 210) | Περιβαλλοντικές πρακτικές              | Περιβαλλοντική δέσμευση διοίκησης, μείωση κόστους και λειτουργική αποδοτικότητα, μείωση κινδύνου, ανταγωνιστικότητα, εταιρική εικόνα, ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων | Αντιδραστική υιοθέτηση                                                                                                                                                                                                        |
| <i>Tokro &amp; Dzitse (2024)</i>                  | Γκάνα            | Ποιοτική έρευνα, συνεντεύξεις με ιδιοκτήτες-διαχειριστές ξενοδοχείων (n = 16)              | Πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης           | Δεν εξετάστηκαν                                                                                                                                                           | Περιορισμένη ενημέρωση για τη βιωσιμότητα, ζητήματα προσωπικού, υψηλό λειτουργικό κόστος και κόστος κατάρτισης, περιορισμένη διοικητική αυτονομία λόγω ελέγχου από τον ιδιοκτήτη, χρηματοοικονομικοί περιορισμοί, εποχικότητα |

|                             |                 |                                                                                         |                                                                 |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                       |
|-----------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Dey et al. (2025)</i>    | Ινδία           | Ποσοτική έρευνα, ερωτηματολόγιο σε μικρομεσαία ξενοδοχεία (n = 300), PLS-SEM και fsQCA  | Κυκλική οικονομία                                               | Ικανότητα αξιοποίησης περιβαλλοντικής γνώσης, δυναμικές ικανότητες για πράσινες πρακτικές, συμμετοχή εργαζομένων και περιβαλλοντικές γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού | Δεν εξετάστηκαν                                                                                                                       |
| <i>Hamzah et al. (2025)</i> | Μαλαισία        | Ποσοτική έρευνα, ερωτηματολόγιο σε μικρομεσαία ξενοδοχεία (n = 252)                     | Υιοθέτηση συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης                | Ρυθμιστικές απαιτήσεις, πίεση πελατών, ανταγωνισμός, πίεση εργαζομένων, χαρακτηριστικά διοίκησης, αντιλαμβανόμενα οφέλη                                               | Δεν εξετάστηκαν                                                                                                                       |
| <i>Ramli (2025)</i>         | Μαλαισία        | Ποσοτική έρευνα, ερωτηματολόγιο σε μικρομεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (n = 371)    | Διαχείριση πόρων και πρακτικές τριπλής προσέγγισης βιωσιμότητας | Ικανότητα διαχείρισης πόρων, σύνδεση με το επιχειρησιακό περιβάλλον, εξοικονόμηση κόστους, δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας                                            | Δεν εξετάστηκαν επισήμως, αναφέρονται περιορισμοί πλαισίου, όπως περιορισμένοι χρηματοοικονομικοί, τεχνολογικοί και διοικητικοί πόροι |
| <i>Islam et al. (2020)</i>  | Μπανγκλαντές    | Ποσοτική έρευνα, ερωτηματολόγιο σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμονής (n = 248)         | Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης                          | Δίκτυα, καινοτομία, τεχνολογική υποδομή, κουλτούρα εργαζομένων, υποστήριξη ανώτατης διοίκησης                                                                         | Δεν εξετάστηκαν                                                                                                                       |
| <i>Sobaih et al. (2025)</i> | Σαουδική Αραβία | Ποιοτική έρευνα, συνεντεύξεις με ιδιοκτήτες πολύ μικρών και μικρών ξενοδοχείων (n = 42) | Πράσινες πρακτικές                                              | Δεν εξετάστηκαν                                                                                                                                                       | Χρηματοοικονομικοί περιορισμοί, έλλειψη δεξιοτήτων, χαμηλή ζήτηση από πελάτες, ανεπαρκής υποστήριξη                                   |
| <i>Musavengane (2019)</i>   | Νότια Αφρική    | Ποιοτική έρευνα, συνεντεύξεις σε                                                        | Υπεύθυνος τουρισμός                                             | Αξίες ιδιοκτήτη, εξοικονόμηση κόστους, μάρκετινγκ, συμμετοχή πελατών, εξωτερική υποστήριξη                                                                            | Περιορισμένη γνώση και δεξιότητες, απουσία επίσημων πολιτικών, χρηματοοικονομικοί περιορισμοί, έλλειψη χρόνου και εσωτερικών          |

Παράρτημα Α: Μελέτες που συμπεριλήφθηκαν στη χαρτογραφική ανασκόπηση

|                                         |                  |                                                                                                |                                                      |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         |                  | ξενοδοχεία χαμηλού κόστους (n = 43)                                                            |                                                      |                                                                                                                                           | πόρων, ελλείψεις υποδομών, ανεπαρκής υποστήριξη                                                                                                                                                                                      |
| <i>Agyeiwaah (2020b)</i>                | Γκάνα            | Ποιοτική έρευνα, συνεντεύξεις με ιδιοκτήτες-διαχειριστές καταλυμάτων φιλοξενίας (n = 26)       | Πρακτικές βιωσιμότητας με βάση την τριπλή προσέγγιση | Αξίες, πεποίθηση ικανότητας εφαρμογής πρακτικών βιωσιμότητας (self-efficacy), γνώση, τρόπος ζωής και πιέσεις του πλαισίου                 | Κενά γνώσης, ελλείψεις υποδομών, περιορισμοί χρηματοδότησης και χρόνου, εξάρτηση από εξωτερικούς παράγοντες, περιορισμένες ικανότητες, περιορισμοί του πλαισίου                                                                      |
| <i>Fonseca &amp; Carnicelli (2021)</i>  | Σκωτία           | Ποιοτική μελέτη περίπτωσης, οικογενειακή επιχείρηση περίπου 15 εργαζομένων                     | Εφαρμογή εταιρικής κοινωνικής ευθύνης                | Διαδικασίες μάθησης, ανάπτυξη γνώσης, εξωτερική υποστήριξη, εξοικονόμηση κόστους, συμμετοχή εργαζομένων, συνεργασία με ενδιαφερόμενα μέρη | Κενά γνώσης, περιορισμένη πεποίθηση ικανότητας εφαρμογής πρακτικών βιωσιμότητας, ελλείψεις υποδομών, περιορισμοί χρηματοδότησης και χρόνου, εξάρτηση από εξωτερικούς παράγοντες, περιορισμένες ικανότητες, περιορισμοί του πλαισίου  |
| <i>Coles et al. (2016)</i>              | Ηνωμένο Βασίλειο | Μικτή μέθοδος, ερωτηματολόγιο (n = 417), συνεντεύξεις (n = 18) και μελέτες περίπτωσης (n = 29) | Ενεργειακή διαχείριση                                | Δεν εξετάστηκαν                                                                                                                           | Κενά γνώσης, δυσκολία πρόσβασης σε πληροφορίες, ανεπαρκής υποστήριξη από ενδιαφερόμενα μέρη, περιορισμοί χρόνου και πόρων, περιορισμένη κατάρτιση, αδύναμα δίκτυα, αντίσταση, πολυπλοκότητα ρυθμίσεων, θεσμικά και συντονιστικά κενά |
| <i>Hassanli &amp; Williamson (2024)</i> | Αυστραλία        | Μικτή μέθοδος, συνεντεύξεις με ΜμΕ (n = 6) και ερωτηματολόγιο σε τουρίστες (n = 518)           | Δημιουργία κοινής αξίας και προσαρμογή προϊόντος     | Αξίες ιδιοκτήτη-διαχειριστή, αίσθηση ευθύνης, διαφοροποίηση, ικανοποίηση πελατών                                                          | Περιορισμένη γνώση, έλλειψη χρόνου, αδύναμη στρατηγική                                                                                                                                                                               |
| <i>Midgett et al. (2019)</i>            | ΗΠΑ              | Μικτή μέθοδος, συνεντεύξεις και ερωτηματολόγιο, πολλαπλή μελέτη                                | Πρακτικές βιωσιμότητας με βάση την τριπλή προσέγγιση | Μείωση κόστους                                                                                                                            | Περιορισμοί χρόνου και χρηματοδότησης, κενά ικανοτήτων                                                                                                                                                                               |

|                                  |            |                                                                                                   |                                                       |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  |            | περίπτωσης (n = 20<br>μικρές τουριστικές<br>επιχειρήσεις διαμονής)                                |                                                       |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                      |
| <i>Garay et al. (2019)</i>       | Ισπανία    | Ποσοτική έρευνα,<br>ερωτηματολόγιο σε<br>επιχειρήσεις διαμονής<br>(n = 284)                       | Καινοτομία για τη<br>βιωσιμότητα                      | Αξίες και κοινωνικοί κανόνες,<br>αντιλαμβανόμενος έλεγχος<br>συμπεριφοράς, αντιλαμβανόμενη<br>χρησιμότητα                 | Περιορισμένη γνώση, υψηλό αρχικό κόστος<br>και χρηματοοικονομικοί περιορισμοί,<br>εποχικότητα, περιορισμένη θεσμική<br>υποστήριξη και κίνητρα, ελλείψεις υποδομών<br>λόγω τοποθεσίας |
| <i>Calisto et al. (2021)</i>     | Πορτογαλία | Ποιοτική έρευνα,<br>ανάλυση ιστοσελίδων<br>(n = 40) και<br>συνεντεύξεις με<br>ξενοδοχεία (n = 18) | Περιβαλλοντικές<br>πρακτικές                          | Εξοικονόμηση κόστους, προτεραιότητες<br>ιδιοκτήτη/διοίκησης, διαφοροποίηση                                                | Έλλειψη χρόνου και πόρων, ανεπαρκής<br>υποστήριξη                                                                                                                                    |
| <i>Apospori (2018)</i>           | Ελλάδα     | Ποσοτική έρευνα,<br>ερωτηματολόγιο σε<br>μικρομεσαίες<br>επιχειρήσεις διαμονής<br>(n = 104)       | Πρακτικές εταιρικής<br>κοινωνικής ευθύνης             | Οικονομικά κίνητρα, ανταγωνιστικότητα                                                                                     | Χαμηλή ζήτηση, υψηλό κόστος επένδυσης,<br>δομικοί περιορισμοί όπως κτίρια, ρυθμίσεις<br>και κόστος ανακαίνισης                                                                       |
| <i>Liu &amp; Cheng (2018)</i>    | Ταϊβάν     | Ποιοτική έρευνα·<br>συνεντεύξεις με<br>ιδιοκτήτες-διαχειριστές<br>B&B (n = 20)                    | Βιωσιμότητα μέσω<br>καινοτομίας                       | Τρόπος ζωής και αξίες ιδιοκτήτη, ζήτηση<br>πελατών, ανταγωνισμός                                                          | Περιορισμένη ενημέρωση, γνώση και<br>δεξιότητες, περιορισμένοι εσωτερικοί πόροι,<br>χρηματοοικονομικοί περιορισμοί, ανεπαρκής<br>υποστήριξη                                          |
| <i>Khatter et al.<br/>(2021)</i> | Αυστραλία  | Ποιοτική έρευνα·<br>συνεντεύξεις με<br>διευθυντικά στελέχη (n<br>= 8), περίπου 60<br>ξενοδοχεία   | Περιβαλλοντικά<br>βιώσιμες πολιτικές και<br>πρακτικές | Οφέλη κόστους, θέση στην αγορά, πίεση<br>ενδιαφερόμενων μερών, φήμη,<br>περιβαλλοντική δέσμευση,<br>ρυθμίσεις/πιστοποίηση | Δεν εξετάστηκαν                                                                                                                                                                      |

**Πίνακας Α.2:** Χαρακτηριστικά των μελετών που εξετάζουν ευρύτερα μικρομεσαίες επιχειρήσεις τουρισμού και φιλοξενίας

| Συγγραφέας/είς,<br>έτος              | Χώρα     | Μέθοδος / δείγμα                                                                                                                  | Εστίαση βιωσιμότητας                          | Κύριοι οδηγοί / παράγοντες<br>διευκόλυνσης                                                                                                                                                              | Κύρια εμπόδια / περιορισμοί                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Garay et al.</i><br>(2017)        | Ισπανία  | Ποσοτική έρευνα,<br>ερωτηματολόγιο σε<br>τουριστικές ΜμΕ στην<br>Καταλονία (n = 408)                                              | Ικανότητες<br>βιωσιμότητας και<br>επίδοση     | Απόκτηση πληροφοριών, εξωτερική<br>γνώση, κατάρτιση και δίκτυα,<br>αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα, κίνητρα<br>βιωσιμότητας, οργανωσιακή μάθηση                                                             | Δεν εξετάστηκαν επισήμως εμπόδια, έμμεσοι<br>περιορισμοί αφορούν περιορισμούς<br>πληροφόρησης, αδύναμη σύνδεση γνώσης<br>και πράξης, κενά εφαρμογής, περιορισμένη<br>ικανότητα απορρόφησης γνώσης και<br>εξάρτηση από εξωτερικούς παράγοντες |
| <i>Alharethi et al.</i><br>(2024)    | Αίγυπτος | Μικτή μέθοδος,<br>συνεντεύξεις με<br>ενδιαφερόμενα μέρη (n =<br>10) και ερωτηματολόγιο<br>σε ΜμΕ αγροτικού<br>τουρισμού (n = 123) | Πρακτικές κυκλικής<br>οικονομίας              | Σχέσεις με την κοινότητα, οφέλη<br>κόστους, σχέσεις με προμηθευτές,<br>ποιότητα υπηρεσιών, φήμη,<br>ανταγωνιστικότητα, ικανοποίηση<br>εργαζομένων, συμμόρφωση με<br>κανονισμούς, περιβαλλοντική επίδοση | Οικονομικοί περιορισμοί, τεχνολογικά κενά,<br>ελλείψεις υποδομών, χρηματοοικονομικοί<br>περιορισμοί, κενά γνώσης, έλλειψη<br>δεξιοτήτων, ανεπαρκής θεσμική υποστήριξη,<br>περιορισμένα δίκτυα, μεγάλος χρόνος<br>μετάβασης                   |
| <i>Zúñiga-Collazos et al.</i> (2025) | Κολομβία | Ποσοτική έρευνα,<br>ερωτηματολόγιο σε πολύ<br>μικρές, μικρές και μεσαίες<br>τουριστικές επιχειρήσεις<br>(n = 364)                 | Καινοτομία,<br>ψηφιοποίηση και<br>βιωσιμότητα | Καινοτομία, περιβαλλοντική διαχείριση,<br>ψηφιοποίηση, επιχειρησιακές<br>ικανότητες                                                                                                                     | Χρηματοοικονομικοί περιορισμοί, πίεση<br>χρόνου, έλλειψη δεξιοτήτων, τεχνολογικά<br>κενά, περιορισμένη γνώση, πολιτισμική<br>αντίσταση                                                                                                       |
| <i>Mzembe et al.</i><br>(2019)       | Μαλάουι  | Ποιοτική έρευνα,<br>συνεντεύξεις με<br>ιδιοκτήτες/διαχειριστές<br>και ενδιαφερόμενα μέρη<br>(n = 25)                              | Πρακτικές<br>βιωσιμότητας                     | Δέσμευση ιδιοκτήτη, αξίες, οφέλη<br>κόστους, οργανωσιακή πίεση,<br>προσδοκίες ενδιαφερόμενων μερών                                                                                                      | Κενά γνώσης, εμπόδια πληροφόρησης και<br>κατάρτισης, χρηματοοικονομικοί<br>περιορισμοί, πίεση χρόνου, περιορισμένοι<br>πόροι, περιορισμένη ικανότητα<br>απορρόφησης γνώσης, βραχυπρόθεσμος<br>προσανατολισμός                                |

## Η Εφαρμογή Πρακτικών Βιώσιμης Ανάπτυξης στη Λειτουργία των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στον Ελληνικό Τουριστικό Κλάδο

|                                    |                                    |                                                                               |                                                             |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Font et al. (2016)</i>          | Ευρώπη                             | Ποσοτική έρευνα, ερωτηματολόγιο σε ΜμΕ στην Ευρώπη (n = 910)                  | Πολυδιάστατη βιωσιμότητα                                    | Περιβαλλοντική προστασία, αξίες ιδιοκτήτη, κοινωνική βελτίωση, εξοικονόμηση κόστους                                                                                                                                        | Χρηματοοικονομικοί πόροι, χρόνος, γνώση                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <i>Toubes et al. (2021)</i>        | Ισπανία                            | Ποιοτική έρευνα, συνεντεύξεις με διευθυντικά στελέχη τουριστικών ΜμΕ (n = 39) | Πρακτικές βιωσιμότητας                                      | Ικανότητα μάθησης, καινοτομικός προσανατολισμός, συμμετοχή εργαζομένων, κοινοί στόχοι, εξωτερική γνώση, οργανωσιακή ευελιξία                                                                                               | Κενά μάθησης, περιορισμένη ετοιμότητα, περιορισμοί πόρων, αντιδραστική συμπεριφορά, βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός                                                                                                                                                                              |
| <i>Kornilaki et al. (2019)</i>     | Ελλάδα (Κρήτη)                     | Ποιοτική έρευνα, συνεντεύξεις με ιδιοκτήτες/διαχειριστές στην Κρήτη (n = 39)  | Συμπεριφορά βιωσιμότητας και πεποίθηση ικανότητας εφαρμογής | Πεποίθηση ικανότητας εφαρμογής πρακτικών βιωσιμότητας, περιβαλλοντικές αξίες, ενημέρωση/γνώση, προσωπική ευθύνη, εμπειρία μάθησης, επιρροή από ομοτίμους, αντιλαμβανόμενα οφέλη, κίνητρο και επιμονή, υποστηρικτικά δίκτυα | Χαμηλή πεποίθηση ικανότητας εφαρμογής, κενά γνώσης, δυσκολία εφαρμογής, περιορισμοί χρόνου και κόστους, κενά ικανοτήτων, ελλείψεις υποδομών, ανεπαρκής θεσμική υποστήριξη, χαμηλή ζήτηση, ασύμμετρη ισχύς, εξάρτηση από εξωτερικούς παράγοντες, μη βιώσιμοι κανόνες, αίσθηση αδυναμίας επιρροής |
| <i>Kornilaki &amp; Font (2019)</i> | Ελλάδα                             | Ποιοτική έρευνα, συνεντεύξεις με ιδιοκτήτες-διαχειριστές στην Κρήτη (n = 39)  | Συμπεριφορά βιωσιμότητας                                    | Κοινωνικοί κανόνες, κανόνες του κλάδου, επιρροή από ομοτίμους, πίεση συμμόρφωσης, αντιλαμβανόμενα οφέλη, προσωπικές αξίες                                                                                                  | Μη βιώσιμοι κανόνες, ανταγωνισμός τιμών, χαμηλή ζήτηση από πελάτες, πίεση ενδιαφερόμενων μερών, βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός, αβεβαιότητα κόστους-οφέλους, συμπεριφορά συμμόρφωσης, κενά γνώσης και υποδομών                                                                                  |
| <i>Khan et al. (2021)</i>          | Κύπρος / Γαλλία / Ιταλία / Ισπανία | Ποσοτική έρευνα, ερωτηματολόγιο σε τουριστικές ΜμΕ στην Ευρώπη (n = 256)      | Πρακτικές κυκλικής οικονομίας                               | περιβαλλοντική επίδοση, ποιότητα υπηρεσιών, φήμη, ηθικό κίνητρο, αντιλαμβανόμενα οφέλη, ανταγωνιστική πίεση, σχέσεις με ενδιαφερόμενα μέρη, προσδοκίες ενδιαφερόμενων μερών                                                | Χρηματοοικονομικοί περιορισμοί, κενά πληροφόρησης, έλλειψη δεξιοτήτων, πίεση χρόνου, χωρικοί περιορισμοί, ελλείψεις τεχνογνωσίας, χαμηλή ζήτηση στην αγορά, χαμηλή υιοθέτηση πρακτικών κυκλικής οικονομίας                                                                                      |

Παράρτημα Α: Μελέτες που συμπεριλήφθηκαν στη χαρτογραφική ανασκόπηση

|                                       |                    |                                                                                           |                                                        |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Maziliauskė (2024)</i>             | Νορβηγία           | Ποιοτική έρευνα, μελέτες περίπτωσης σε τουριστικές ΜμΕ στη Νορβηγία (n = 14)              | Καινοτομία για τη βιωσιμότητα μέσω συν-δημιουργίας     | Σύνδεση με τον τόπο, σχέσεις με ενδιαφερόμενα μέρη, εμπιστοσύνη, συν-δημιουργία, προμήθειες από την τοπική αγορά, τοπική γνώση, εκπαίδευση, συνέργειες πόρων, ένταξη, ευημερία της κοινότητας          | Δεν εξετάστηκαν επισήμως, αναφέρονται περιορισμοί που συνδέονται με τον αγροτικό χαρακτήρα, την εποχικότητα και την εξάρτηση από τον τουρισμό                                             |
| <i>Durman &amp; Nadlifatin (2024)</i> | Ινδονησία          | Μικτή μέθοδος, ερωτηματολόγιο (n = 405) και συνεντεύξεις                                  | Υιοθέτηση πράσινης καινοτομίας                         | Υποστήριξη πολιτικής, περιβαλλοντική ανησυχία, στάσεις, πίεση ενδιαφερόμενων μερών, τεχνολογική συμβατότητα, οργανωσιακές ικανότητες, συνεργασίες, περιβαλλοντική αβεβαιότητα, ανταγωνιστική πίεση     | Δεν εξετάστηκαν επισήμως, οι περιορισμοί υποδηλώνονται από μη σημαντικές ή ασθενέστερες επιδράσεις, όπως κενά γνώσης και δεξιοτήτων, δυσκολίες εφαρμογής, κόστος και τεχνικοί περιορισμοί |
| <i>Le &amp; Tučková (2026)</i>        | Βιετνάμ            | Μικτή μέθοδος, συνεντεύξεις (n = 12) και ερωτηματολόγιο σε ΜμΕ (n = 391)                  | ESG και βιωσιμότητα                                    | Περιβαλλοντική ευθύνη, καινοτομικός προσανατολισμός, πειραματισμός χαμηλού κόστους, αποδοτική χρήση πόρων, μείωση αποβλήτων, κυκλικές πρακτικές, προμήθειες από την τοπική αγορά, καινοτομία υπηρεσιών | Δεν εξετάστηκαν επισήμως, αναφέρονται περιορισμοί πόρων, άτυπες πρακτικές ESG, κενά ορολογίας, περιορισμοί υποδομών, αναντιστοιχία με υφιστάμενα πλαίσια και αδύναμες δομές διακυβέρνησης |
| <i>Bressan &amp; Pedrini (2020)</i>   | Αυστραλία / Ιταλία | Ποιοτική έρευνα, συνεντεύξεις με πολύ μικρές και μικρές τουριστικές επιχειρήσεις (n = 25) | Καινοτομία για τη βιωσιμότητα                          | Τρόπος ζωής ιδιοκτήτη-διαχειριστή, προσωπικές αξίες, ευθυγράμμιση αξιών και επιχείρησης, δέσμευση στη βιωσιμότητα, συμμετοχή πελατών, πιστοποιήσεις/δίκτυα                                             | Δεν εξετάστηκαν                                                                                                                                                                           |
| <i>Memili et al. (2018)</i>           | Τουρκία            | Ποσοτική έρευνα, ερωτηματολόγιο σε οικογενειακές τουριστικές επιχειρήσεις (n = 195)       | Συμπεριφορά βιωσιμότητας σε οικογενειακές επιχειρήσεις | Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, αποφάσεις με έμφαση στο μέλλον                                                                                                                                         | Οικογενειακή ιδιοκτησία, αποφυγή κινδύνου, διατήρηση ελέγχου, αντίσταση στην αλλαγή                                                                                                       |

## Β. Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο Έρευνας

**Πίνακας Β.1:** Γενικά χαρακτηριστικά επιχείρησης και ερωτώμενου/ης

| Κατηγορία                    | Ερώτηση                                                       | Κλίμακα / επιλογές απάντησης                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Χαρακτηριστικά επιχείρησης   | Τύπος καταλύματος                                             | <input type="radio"/> Κατάλυμα ξενοδοχειακού τύπου<br><input type="radio"/> Μη ξενοδοχειακό κατάλυμα                                                                                                                                   |
|                              | Μέγεθος επιχείρησης ανάλογα με τον αριθμό εργαζομένων         | <input type="radio"/> 1–9 εργαζόμενοι<br><input type="radio"/> 10–49 εργαζόμενοι<br><input type="radio"/> 50–249 εργαζόμενοι                                                                                                           |
|                              | Αριθμός δωματίων                                              | <input type="radio"/> 1–10 δωμάτια<br><input type="radio"/> 11–20 δωμάτια<br><input type="radio"/> 21–50 δωμάτια<br><input type="radio"/> 51–100 δωμάτια<br><input type="radio"/> Πάνω από 100 δωμάτια                                 |
|                              | Γεωγραφική θέση                                               | <input type="radio"/> Ηπειρωτική Ελλάδα<br><input type="radio"/> Νησιωτική Ελλάδα                                                                                                                                                      |
|                              | Έτη λειτουργίας                                               | <input type="radio"/> Λιγότερα από 5 έτη<br><input type="radio"/> 6–10 έτη<br><input type="radio"/> 11–20 έτη<br><input type="radio"/> Πάνω από 20 έτη                                                                                 |
|                              | Τύπος λειτουργίας                                             | <input type="radio"/> Εποχική λειτουργία<br><input type="radio"/> Ετήσια λειτουργία                                                                                                                                                    |
|                              | Οικογενειακή επιχείρηση                                       | <input type="radio"/> Μη οικογενειακή επιχείρηση<br><input type="radio"/> Οικογενειακή επιχείρηση                                                                                                                                      |
|                              | Μέλος ξενοδοχειακής αλυσίδας ή ομίλου                         | <input type="radio"/> Ανεξάρτητη επιχείρηση<br><input type="radio"/> Μέλος ξενοδοχειακής αλυσίδας ή ομίλου                                                                                                                             |
|                              | Ποσοστό διεθνών επισκεπτών                                    | <input type="radio"/> Κάτω από 25%<br><input type="radio"/> 25%–50%<br><input type="radio"/> 51%–75%<br><input type="radio"/> Πάνω από 75%                                                                                             |
|                              | Ποσοστό ετήσιων εσόδων που επενδύεται σε δράσεις βιωσιμότητας | <input type="radio"/> 0%<br><input type="radio"/> Κάτω από 1%<br><input type="radio"/> 1%–3%<br><input type="radio"/> 3%–5%<br><input type="radio"/> Πάνω από 5%                                                                       |
|                              | Διαθεσιμότητα υπηρεσιών εστίασης                              | <input type="radio"/> Χωρίς υπηρεσίες εστίασης<br><input type="radio"/> Με υπηρεσίες εστίασης                                                                                                                                          |
| Χαρακτηριστικά ερωτώμενου/ης | Ηλικία                                                        | <input type="radio"/> Κάτω των 30 ετών<br><input type="radio"/> 30–45 ετών<br><input type="radio"/> 46–60 ετών<br><input type="radio"/> Άνω των 60 ετών                                                                                |
|                              | Φύλο                                                          | <input type="radio"/> Άνδρας<br><input type="radio"/> Γυναίκα                                                                                                                                                                          |
|                              | Επίπεδο εκπαίδευσης                                           | <input type="radio"/> Απόφοιτος/η υποχρεωτικής εκπαίδευσης<br><input type="radio"/> Απόφοιτος/η λυκείου ή επαγγελματικής σχολής<br><input type="radio"/> Πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης<br><input type="radio"/> Μεταπτυχιακός τίτλος |

|                      |                                                                                                                                                               |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Θέση στην επιχείρηση | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ιδιοκτήτης/τρια</li> <li>○ Διευθυντής/τρια</li> <li>○ Ιδιοκτήτης/τρια και διευθυντής/τρια</li> <li>○ Άλλο</li> </ul> |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Πίνακας Β.2:** Πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης

| Κατηγορία                 | Κωδικός και πρακτική                                                                              |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Περιβαλλοντικές Πρακτικές | E1. Φωτισμός LED                                                                                  |
|                           | E2. Αισθητήρες κίνησης ή χρονοδιακόπτες φωτισμού                                                  |
|                           | E3. Σύστημα ελέγχου ηλεκτρικής παροχής με κάρτα δωματίου                                          |
|                           | E4. Ενεργειακά αποδοτικές συσκευές                                                                |
|                           | E5. Αντλίες θερμότητας                                                                            |
|                           | E6. Φωτοβολταϊκά συστήματα                                                                        |
|                           | E7. Σημεία φόρτισης ηλεκτρικών οχημάτων                                                           |
|                           | E8. Ηλιακοί θερμοσίφωνες                                                                          |
|                           | E9. Ενεργειακά αποδοτικά χαρακτηριστικά κτιρίου, όπως διπλά τζάμια ή θερμομόνωση                  |
|                           | E10. Σύστημα BMS/EMS για παρακολούθηση της κατανάλωσης ενέργειας                                  |
|                           | E11. Αντιστάθμιση εκπομπών άνθρακα                                                                |
|                           | W1. Συσκευές χαμηλής ροής ή βρύσες/ντους με αισθητήρες                                            |
|                           | W2. Καζανάκια διπλής ροής ή χαμηλής κατανάλωσης                                                   |
|                           | W3. Πρόγραμμα επαναχρησιμοποίησης πετσετών και λευκών ειδών                                       |
|                           | W4. Δυνατότητα μη καθημερινού καθαρισμού δωματίου                                                 |
|                           | W5. Σύστημα συλλογής βρόχινου νερού                                                               |
|                           | W6. Σύστημα επεξεργασίας και επαναχρησιμοποίησης γκρίζου νερού                                    |
|                           | R1. Κάδοι ανακύκλωσης για επισκέπτες                                                              |
|                           | R2. Εσωτερικός διαχωρισμός απορριμμάτων, όπως χαρτί, πλαστικό και γυαλί                           |
|                           | R3. Συμμετοχή σε πρόγραμμα ανακύκλωσης                                                            |
|                           | R4. Επαναγεμιζόμενες συσκευές παροχής προϊόντων περιποίησης αντί για ατομικά προϊόντα μίας χρήσης |
|                           | R5. Μείωση ή κατάργηση πλαστικών μίας χρήσης                                                      |
|                           | R6. Κομποστοποίηση οργανικών αποβλήτων                                                            |
|                           | R7. Συνεργασία με εξωτερικούς φορείς διαχείρισης αποβλήτων                                        |
|                           | R8. Αξιοποίηση πλεονάζοντος φαγητού, όπως δωρεά, επαναχρησιμοποίηση ή διάθεση στο προσωπικό       |
| Κοινωνικές πρακτικές      | S1. Παροχή εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων στο προσωπικό                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>S2. Παροχή πρόσθετων παροχών και κινήτρων στους εργαζομένους</p> <p>S3. Παροχή πληροφοριών στους επισκέπτες για το τοπικό περιβάλλον, τον πολιτισμό και την πολιτιστική κληρονομιά</p> <p>S4. Καθοδήγηση επισκεπτών για υπεύθυνη και βιώσιμη συμπεριφορά</p> <p>S5. Προσβασιμότητα εγκαταστάσεων για άτομα με αναπηρία</p>                                                                                                                                          |
| Πρακτικές σύνδεσης με την τοπική κοινότητα και τον προορισμό                                                                                                                                                                                                                                     | <p>L1. Προώθηση τοπικών προϊόντων στους επισκέπτες</p> <p>L2. Προτεραιότητα στην απασχόληση εργαζομένων από την τοπική κοινότητα</p> <p>L3. Προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών από τοπικούς προμηθευτές</p> <p>L4. Συνεργασία με τοπικούς ξεναγούς και επιχειρήσεις για δραστηριότητες επισκεπτών</p> <p>L5. Επένδυση μέρους των εσόδων σε δράσεις στήριξης της τοπικής κοινότητας</p> <p>L6. Συμμετοχή σε δράσεις ή πρωτοβουλίες βιώσιμης ανάπτυξης του προορισμού</p> |
| Πιστοποίηση                                                                                                                                                                                                                                                                                      | C1. Κατοχή πιστοποίησης σχετική με τη βιώσιμη ανάπτυξη                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>Σημείωση:</b> Κλίμακα απάντησης: 0 = Όχι, δεν εφαρμόζεται · 1 = Ναι, εφαρμόζεται. Για επιχειρήσεις χωρίς υπηρεσίες εστίασης, οι πρακτικές που συνδέονται αποκλειστικά με οργανικά απόβλητα ή πλεονάζον φαγητό δεν λαμβάνονται υπόψη στον υπολογισμό του αντίστοιχου δείκτη υιοθέτησης.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

**Πίνακας Β.3:** Εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες

| Κατηγορία                                                                                                                                        | Κωδικός και δήλωση                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση                                                                                                          | <p>SC1. Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, δηλαδή ο ιδιοκτήτης ή/και διαχειριστής, υποστηρίζει ενεργά την υλοποίηση δράσεων βιωσιμότητας.</p> <p>SC2. Η διοίκηση της επιχείρησης επιδιώκει τη μείωση των αρνητικών περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων που προκύπτουν από τη λειτουργία της.</p> <p>SC3. Η βιωσιμότητα αποτελεί βασικό μέρος της στρατηγικής της επιχείρησης.</p> <p>SC4. Η διοίκηση παρακολουθεί και αξιολογεί συστηματικά την πρόοδο της επιχείρησης σε θέματα βιωσιμότητας.</p>          |
| Διαθεσιμότητα πόρων                                                                                                                              | <p>RA1. Η επιχείρηση διαθέτει επαρκείς οικονομικούς πόρους για την υλοποίηση δράσεων βιωσιμότητας.</p> <p>RA2. Η επιχείρηση διαθέτει επαρκές ανθρώπινο δυναμικό για την υποστήριξη δράσεων βιωσιμότητας.</p> <p>RA3. Η επιχείρηση διαθέτει τον απαραίτητο χρόνο για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή δράσεων βιωσιμότητας.</p>                                                                                                                                                                                       |
| Γνώσεις και ικανότητα εφαρμογής                                                                                                                  | <p>KIC1. Το προσωπικό διαθέτει επαρκείς γνώσεις σχετικά με τη βιωσιμότητα και τις σχετικές πρακτικές.</p> <p>KIC2. Το προσωπικό διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες για την εφαρμογή πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.</p> <p>KIC3. Η επιχείρηση διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων βιωσιμότητας.</p> <p>KIC4. Η επιχείρηση μπορεί να ενσωματώνει νέες πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης στη λειτουργία της με σχετική ευκολία.</p> |
| Τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός                                                                                                    | <p>TIC1. Η επιχείρηση είναι ανοιχτή στον πειραματισμό με νέες τεχνολογίες που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα.</p> <p>TIC2. Η επιχείρηση αναζητά ενεργά τεχνολογικές λύσεις που μπορούν να βελτιώσουν την επίδοσή της σε θέματα βιωσιμότητας.</p> <p>TIC3. Η επιχείρηση είναι πρόθυμη να επενδύσει σε καινοτόμες λύσεις βιωσιμότητας, όταν αυτό είναι εφικτό.</p> <p>TIC4. Η επιχείρηση ανταποκρίνεται γρήγορα όταν γίνονται διαθέσιμες σχετικές τεχνολογίες βιωσιμότητας.</p>                                       |
| Συμμετοχή εργαζομένων                                                                                                                            | <p>EI1. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να προτείνουν ιδέες για τη βελτίωση των πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης της επιχείρησης.</p> <p>EI2. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν και κατανοούν τους στόχους βιωσιμότητας της επιχείρησης.</p> <p>EI3. Οι εργαζόμενοι συμβάλλουν ενεργά στην επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας της επιχείρησης μέσα από την καθημερινή τους εργασία.</p>                                                                                                                                              |
| <p><b>Σημείωση:</b> Κλίμακα απάντησης: 1 = Διαφωνώ απόλυτα · 2 = Διαφωνώ · 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ · 4 = Συμφωνώ · 5 = Συμφωνώ απόλυτα</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

**Πίνακας Β.4:** Κλίμακες μέτρησης των δύο ανταγωνιστικών διαστάσεων

| Κατηγορία                                                                                                                                 | Κωδικός και δήλωση                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους                                                                                                        | CA1. Η επιχείρησή μας ελέγχει αποτελεσματικά τα συνολικά έξοδα και το λειτουργικό της κόστος.                                                         |
|                                                                                                                                           | CA2. Η επιχείρησή μας επιτυγχάνει υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας και συνέπειας στην παροχή υπηρεσιών.                                                   |
|                                                                                                                                           | CA3. Η επιχείρησή μας επιτυγχάνει εξοικονόμηση κόστους μέσω της αποδοτικής διαχείρισης πόρων και ενέργειας.                                           |
| Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας                                                                        | DA1. Οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρησή μας είναι υψηλότερης ποιότητας σε σύγκριση με εκείνες των ανταγωνιστών.                                  |
|                                                                                                                                           | DA2. Η επιχείρησή μας προσφέρει μεγαλύτερη ποικιλία συμπληρωματικών υπηρεσιών που προσθέτουν αξία στους επισκέπτες, σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. |
|                                                                                                                                           | DA3. Η συνολική εμπειρία που παρέχει το κατάλυμά μας είναι ανώτερη από εκείνη ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.                                            |
| <b>Σημείωση:</b> Κλίμακα απάντησης: 1 = Διαφωνώ απόλυτα · 2 = Διαφωνώ · 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ · 4 = Συμφωνώ · 5 = Συμφωνώ απόλυτα |                                                                                                                                                       |

**Πίνακας Β.5:** Επίδοση

| Κατηγορία                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Κωδικός και δείκτης                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Επίδοση                                                                                                                                                                                                                                                                                          | BP1. Συνολική κερδοφορία                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | BP2. Έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο, RevPAR                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | BP3. Λειτουργικό κόστος                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | BP4. Πληρότητα                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | BP5. Ικανοποίηση επισκεπτών, όπως αποτυπώνεται ενδεικτικά σε διαδικτυακές αξιολογήσεις |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | BP6. Ποσοστό επαναλαμβανόμενων επισκεπτών / διατήρηση πελατών                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | BP7. Ικανοποίηση εργαζομένων                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | BP8. Ποσοστό αποχώρησης εργαζομένων                                                    |
| <b>Σημείωση:</b> Ερώτηση: Παρακαλώ δηλώστε τη μεταβολή που παρατηρήθηκε στην επιχείρησή σας κατά την τελευταία τριετία ως προς τους παρακάτω δείκτες. Κλίμακα απάντησης: 1 = Έχει μειωθεί σημαντικά, 2 = Έχει μειωθεί, 3 = Έχει παραμείνει σταθερό, 4 = Έχει αυξηθεί, 5 = Έχει αυξηθεί σημαντικά |                                                                                        |

## Γ. Παράρτημα: Αξιοπιστία, κοινή μεθοδολογική μεροληψία και διαγνωστικοί έλεγχοι

**Πίνακας Γ.1:** Αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των κλιμάκων

| Κλίμακα                                                            | Αριθμός στοιχείων | Cronbach's α |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| Στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση                            | 4                 | .947         |
| Διαθεσιμότητα πόρων                                                | 3                 | .874         |
| Γνώσεις και ικανότητα εφαρμογής                                    | 4                 | .919         |
| Τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός                      | 4                 | .916         |
| Συμμετοχή εργαζομένων                                              | 3                 | .902         |
| Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης                             | 36                | .849         |
| Ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους                                 | 3                 | .767         |
| Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας | 3                 | .832         |
| Επίδοση                                                            | 8                 | .756         |

**Σημείωση:** Όλες οι πολυστοιχειακές κλίμακες παρουσίασαν αποδεκτή έως εξαιρετική αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας, καθώς οι τιμές Cronbach's α ήταν υψηλότερες από το όριο του .70. Για τον δείκτη υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, ο οποίος αποτελείται από δυαδικά ερωτήματα, το Cronbach's α ερμηνεύεται ως ισοδύναμο με τον δείκτη KR-20.

**Πίνακας Γ.2:** Συνολική εξηγούμενη διακύμανση του Harman's single-factor test

| Συνιστώσα | Ιδιοτιμή | % διακύμανσης | Αθροιστικό % | Ιδιοτιμή εξαγωγής | % διακύμανσης εξαγωγής | Αθροιστικό % εξαγωγής |
|-----------|----------|---------------|--------------|-------------------|------------------------|-----------------------|
| 1         | 14,813   | 21,783        | 21,783       | 14,813            | 21,783                 | 21,783                |
| 2         | 4,499    | 6,616         | 28,399       | 4,499             | 6,616                  | 28,399                |
| 3         | 3,742    | 5,502         | 33,901       | 3,742             | 5,502                  | 33,901                |
| 4         | 2,905    | 4,272         | 38,173       | 2,905             | 4,272                  | 38,173                |
| 5         | 2,407    | 3,540         | 41,713       | 2,407             | 3,540                  | 41,713                |
| 6         | 2,144    | 3,153         | 44,866       | 2,144             | 3,153                  | 44,866                |
| 7         | 1,929    | 2,836         | 47,702       | 1,929             | 2,836                  | 47,702                |
| 8         | 1,856    | 2,730         | 50,432       | 1,856             | 2,730                  | 50,432                |
| 9         | 1,729    | 2,543         | 52,975       | 1,729             | 2,543                  | 52,975                |
| 10        | 1,657    | 2,436         | 55,411       | 1,657             | 2,436                  | 55,411                |
| 11        | 1,593    | 2,343         | 57,754       | 1,593             | 2,343                  | 57,754                |
| 12        | 1,405    | 2,066         | 59,820       | 1,405             | 2,066                  | 59,820                |
| 13        | 1,324    | 1,947         | 61,768       | 1,324             | 1,947                  | 61,768                |
| 14        | 1,283    | 1,887         | 63,654       | 1,283             | 1,887                  | 63,654                |
| 15        | 1,243    | 1,828         | 65,482       | 1,243             | 1,828                  | 65,482                |
| 16        | 1,195    | 1,757         | 67,239       | 1,195             | 1,757                  | 67,239                |
| 17        | 1,182    | 1,738         | 68,977       | 1,182             | 1,738                  | 68,977                |
| 18        | 1,046    | 1,539         | 70,516       | 1,046             | 1,539                  | 70,516                |
| 19        | 1,040    | 1,530         | 72,046       | 1,040             | 1,530                  | 72,046                |

Η Εφαρμογή Πρακτικών Βιώσιμης Ανάπτυξης στη Λειτουργία των Μικρομεσαίων  
Επιχειρήσεων στον Ελληνικό Τουριστικό Κλάδο

| Συνιστώσα | Ιδιοτιμή | % διακύμανσης | Αθροιστικό % | Ιδιοτιμή εξαγωγής | % διακύμανσης εξαγωγής | Αθροιστικό % εξαγωγής |
|-----------|----------|---------------|--------------|-------------------|------------------------|-----------------------|
| 20        | ,971     | 1,428         | 73,474       |                   |                        |                       |
| 21        | ,966     | 1,420         | 74,894       |                   |                        |                       |
| 22        | ,917     | 1,348         | 76,242       |                   |                        |                       |
| 23        | ,863     | 1,269         | 77,511       |                   |                        |                       |
| 24        | ,853     | 1,254         | 78,765       |                   |                        |                       |
| 25        | ,816     | 1,200         | 79,965       |                   |                        |                       |
| 26        | ,798     | 1,173         | 81,138       |                   |                        |                       |
| 27        | ,781     | 1,148         | 82,286       |                   |                        |                       |
| 28        | ,750     | 1,103         | 83,390       |                   |                        |                       |
| 29        | ,726     | 1,068         | 84,458       |                   |                        |                       |
| 30        | ,666     | ,979          | 85,437       |                   |                        |                       |
| 31        | ,648     | ,953          | 86,391       |                   |                        |                       |
| 32        | ,618     | ,909          | 87,299       |                   |                        |                       |
| 33        | ,567     | ,834          | 88,134       |                   |                        |                       |
| 34        | ,563     | ,829          | 88,962       |                   |                        |                       |
| 35        | ,522     | ,767          | 89,730       |                   |                        |                       |
| 36        | ,497     | ,730          | 90,460       |                   |                        |                       |
| 37        | ,482     | ,708          | 91,168       |                   |                        |                       |
| 38        | ,450     | ,661          | 91,829       |                   |                        |                       |
| 39        | ,407     | ,598          | 92,427       |                   |                        |                       |
| 40        | ,396     | ,582          | 93,010       |                   |                        |                       |
| 41        | ,376     | ,553          | 93,563       |                   |                        |                       |
| 42        | ,347     | ,510          | 94,072       |                   |                        |                       |
| 43        | ,336     | ,494          | 94,566       |                   |                        |                       |
| 44        | ,300     | ,442          | 95,008       |                   |                        |                       |
| 45        | ,297     | ,436          | 95,444       |                   |                        |                       |
| 46        | ,266     | ,391          | 95,835       |                   |                        |                       |
| 47        | ,245     | ,361          | 96,196       |                   |                        |                       |
| 48        | ,238     | ,350          | 96,546       |                   |                        |                       |
| 49        | ,227     | ,333          | 96,879       |                   |                        |                       |
| 50        | ,223     | ,328          | 97,208       |                   |                        |                       |
| 51        | ,206     | ,303          | 97,511       |                   |                        |                       |
| 52        | ,188     | ,276          | 97,787       |                   |                        |                       |
| 53        | ,176     | ,259          | 98,046       |                   |                        |                       |
| 54        | ,172     | ,253          | 98,299       |                   |                        |                       |
| 55        | ,150     | ,220          | 98,519       |                   |                        |                       |
| 56        | ,134     | ,198          | 98,717       |                   |                        |                       |
| 57        | ,126     | ,185          | 98,902       |                   |                        |                       |
| 58        | ,113     | ,166          | 99,069       |                   |                        |                       |
| 59        | ,096     | ,141          | 99,209       |                   |                        |                       |
| 60        | ,092     | ,136          | 99,345       |                   |                        |                       |
| 61        | ,083     | ,121          | 99,467       |                   |                        |                       |
| 62        | ,078     | ,114          | 99,581       |                   |                        |                       |
| 63        | ,070     | ,104          | 99,684       |                   |                        |                       |
| 64        | ,056     | ,083          | 99,767       |                   |                        |                       |
| 65        | ,052     | ,077          | 99,844       |                   |                        |                       |

| Συνιστώσα | Ιδιοτιμή | % διακύμανσης | Αθροιστικό % | Ιδιοτιμή εξαγωγής | % διακύμανσης εξαγωγής | Αθροιστικό % εξαγωγής |
|-----------|----------|---------------|--------------|-------------------|------------------------|-----------------------|
| 66        | ,043     | ,063          | 99,907       |                   |                        |                       |
| 67        | ,036     | ,053          | 99,960       |                   |                        |                       |
| 68        | ,027     | ,040          | 100,000      |                   |                        |                       |

**Σημείωση:** Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε χωρίς περιστροφή, με τη μέθοδο Principal Component Analysis. Ο πρώτος μη περιστραμμένος παράγοντας εξήγησε το 21,783% της συνολικής διακύμανσης, ποσοστό χαμηλότερο από το όριο του 50%. Συνεπώς, δεν προέκυψε ένδειξη σοβαρού κοινού μεθοδολογικού σφάλματος.

**Πίνακας Γ.3:** Διαγνωστικοί έλεγχοι παλινδρόμησης

| Δείκτης                      | Minimum | Maximum | Mean  | SD    | N   |
|------------------------------|---------|---------|-------|-------|-----|
| Standardized Residual        | -2.678  | 3.058   | .000  | .980  | 176 |
| Studentized Residual         | -2.757  | 3.096   | .000  | 1.004 | 176 |
| Studentized Deleted Residual | -2.813  | 3.179   | .001  | 1.012 | 176 |
| Mahalanobis Distance         | 1.725   | 18.759  | 6.960 | 3.520 | 176 |
| Cook's Distance              | .000    | .086    | .006  | .012  | 176 |
| Centered Leverage Value      | .010    | .107    | .040  | .020  | 176 |

## Δ. Παράρτημα: Αναλυτικές συχνότητες δημογραφικών και επιχειρησιακών χαρακτηριστικών

Όλες οι μεταβλητές είχαν 176 έγκυρες περιπτώσεις και 0 ελλείπουσες τιμές. Τα ποσοστά υπολογίστηκαν επί του συνολικού δείγματος (N = 176).

**Πίνακας Δ.1:** Σύνοψη εγκύρων περιπτώσεων και επικρατούσας τιμής

| Μεταβλητή                              | Έγκυρες περιπτώσεις | Ελλείπουσες τιμές | Επικρατούσα τιμή                 |
|----------------------------------------|---------------------|-------------------|----------------------------------|
| Τύπος καταλύματος                      | 176                 | 0                 | Ξενοδοχειακό κατάλυμα            |
| Μέγεθος επιχείρησης                    | 176                 | 0                 | Πολύ μικρή επιχείρηση            |
| Αριθμός δωματίων                       | 176                 | 0                 | 1–10 δωμάτια                     |
| Γεωγραφική θέση                        | 176                 | 0                 | Νησιωτική Ελλάδα                 |
| Έτη λειτουργίας                        | 176                 | 0                 | Λιγότερα από 5 έτη               |
| Τύπος λειτουργίας                      | 176                 | 0                 | Εποχική λειτουργία               |
| Οικογενειακή επιχείρηση                | 176                 | 0                 | Οικογενειακή επιχείρηση          |
| Ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα ή όμιλο | 176                 | 0                 | Ανεξάρτητη επιχείρηση / μη μέλος |
| Ποσοστό διεθνών επισκεπτών             | 176                 | 0                 | >75%                             |
| Ένταση επενδύσεων στη βιωσιμότητα      | 176                 | 0                 | 1–3%                             |
| Διαθεσιμότητα υπηρεσιών εστίασης       | 176                 | 0                 | Με υπηρεσίες εστίασης            |
| Ηλικία                                 | 176                 | 0                 | 46–60                            |
| Φύλο                                   | 176                 | 0                 | Άνδρας                           |
| Επίπεδο εκπαίδευσης                    | 176                 | 0                 | Μεταπτυχιακός τίτλος             |

**Πίνακας Δ.2:** Πίνακας αναλυτικών συχνοτήτων

| Μεταβλητή                                           | Κατηγορία                             | N   | %     |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------|-----|-------|
| Τύπος καταλύματος                                   | Μη ξενοδοχειακό κατάλυμα              | 75  | 42,6% |
|                                                     | Ξενοδοχειακό κατάλυμα                 | 101 | 57,4% |
| Μέγεθος επιχείρησης ανάλογα με τον αριθμό υπαλλήλων | Πολύ μικρή επιχείρηση (1–9 υπάλληλοι) | 92  | 52,3% |
|                                                     | Μικρή επιχείρηση (10–49 υπάλληλοι)    | 48  | 27,3% |
|                                                     | Μεσαία επιχείρηση (50–249 υπάλληλοι)  | 36  | 20,5% |
| Αριθμός δωματίων                                    | 1–10 δωμάτια                          | 54  | 30,7% |
|                                                     | 11–20 δωμάτια                         | 33  | 18,8% |
|                                                     | 21–50 δωμάτια                         | 29  | 16,5% |
|                                                     | 51–100 δωμάτια                        | 34  | 19,3% |
|                                                     | Πάνω από 100 δωμάτια                  | 26  | 14,8% |
| Γεωγραφική θέση                                     | Ηπειρωτική Ελλάδα                     | 76  | 43,2% |
|                                                     | Νησιωτική Ελλάδα                      | 100 | 56,8% |
| Έτη λειτουργίας                                     | Λιγότερα από 5 έτη                    | 66  | 37,5% |
|                                                     | 6–10 έτη                              | 34  | 19,3% |
|                                                     | 11–20 έτη                             | 21  | 11,9% |
|                                                     | Πάνω από 20 έτη                       | 55  | 31,3% |

Παράρτημα Ε: Αναλυτικά περιγραφικά στατιστικά και συσχετίσεις

|                                       |                                                       |     |       |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----|-------|
| Τύπος λειτουργίας                     | Εποχική λειτουργία                                    | 126 | 71,6% |
|                                       | Ετήσια λειτουργία                                     | 50  | 28,4% |
| Οικογενειακή επιχείρηση               | Μη οικογενειακή επιχείρηση                            | 46  | 26,1% |
|                                       | Οικογενειακή επιχείρηση                               | 130 | 73,9% |
| Μέλος ξενοδοχειακής αλυσίδας ή όμιλου | Ανεξάρτητη επιχείρηση / μη μέλος                      | 147 | 83,5% |
|                                       | Μέλος ξενοδοχειακής αλυσίδας ή ομίλου                 | 29  | 16,5% |
| Ποσοστό διεθνών επισκεπτών            | <25%                                                  | 11  | 6,3%  |
|                                       | 25–50%                                                | 34  | 19,3% |
|                                       | 51–75%                                                | 44  | 25,0% |
|                                       | >75%                                                  | 87  | 49,4% |
| Ένταση επενδύσεων στη βιωσιμότητα     | 0%                                                    | 26  | 14,8% |
|                                       | <1%                                                   | 53  | 30,1% |
|                                       | 1–3%                                                  | 61  | 34,7% |
|                                       | 3–5%                                                  | 22  | 12,5% |
|                                       | >5%                                                   | 14  | 8,0%  |
| Διαθεσιμότητα υπηρεσιών εστίασης      | Χωρίς υπηρεσίες εστίασης                              | 56  | 31,8% |
|                                       | Με υπηρεσίες εστίασης                                 | 120 | 68,2% |
| Ηλικία ερωτώμενου/ης                  | Κάτω των 30                                           | 33  | 18,8% |
|                                       | 30–45                                                 | 58  | 33,0% |
|                                       | 46–60                                                 | 62  | 35,2% |
|                                       | 60+                                                   | 23  | 13,1% |
| Φύλο ερωτώμενου/ης                    | Άνδρας                                                | 108 | 61,4% |
|                                       | Γυναίκα                                               | 68  | 38,6% |
| Επίπεδο εκπαίδευσης                   | Απόφοιτος υποχρεωτικής εκπαίδευσης                    | 1   | 0,6%  |
|                                       | Απόφοιτος λυκείου ή επαγγελματικής σχολής (ΕΠΑΛ, ΙΕΚ) | 37  | 21,0% |
|                                       | Πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ)             | 64  | 36,4% |
|                                       | Μεταπτυχιακός τίτλος (MSc, MBA κ.λπ.)                 | 74  | 42,0% |
| Θέση στην επιχείρηση                  | Ιδιοκτήτης/τρια                                       | 71  | 40,3% |
|                                       | Διευθυντής/τρια                                       | 45  | 25,6% |
|                                       | Ιδιοκτήτης/τρια και διευθυντής/τρια                   | 40  | 22,7% |
|                                       | Άλλο                                                  | 20  | 11,4% |

## Ε. Παράρτημα: Αναλυτικά περιγραφικά στατιστικά και συσχετίσεις

**Πίνακας Ε.1:** Αναλυτικά περιγραφικά στατιστικά των μεταβλητών της μελέτης

| Μεταβλητή                                                                      | N   | Ελάχιστο | Μέγιστο | M      | SD      | Skewness | SE Skew. | Kurtosis | SE Kurt. |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|----------|---------|--------|---------|----------|----------|----------|----------|
| Υιοθέτηση<br>πρακτικών<br>βιώσιμης<br>ανάπτυξης                                | 176 | .00      | .94     | .4723  | .18044  | .166     | .183     | -.390    | .364     |
| Στρατηγική<br>δέσμευση και<br>προτεραιοποίηση                                  | 176 | 1.00     | 5.00    | 3.4105 | 1.06510 | -.614    | .183     | -.453    | .364     |
| Διαθεσιμότητα<br>πόρων                                                         | 176 | 1.00     | 5.00    | 3.0625 | .99037  | -.294    | .183     | -.513    | .364     |
| Γνώσεις και<br>ικανότητα<br>εφαρμογής                                          | 176 | 1.00     | 5.00    | 3.2145 | .98406  | -.393    | .183     | -.548    | .364     |
| Τεχνολογικός και<br>καινοτομικός<br>προσανατολισμός                            | 176 | 1.00     | 5.00    | 3.1009 | 1.01776 | -.229    | .183     | -.817    | .364     |
| Συμμετοχή<br>εργαζομένων                                                       | 176 | 1.00     | 5.00    | 3.2424 | 1.06217 | -.268    | .183     | -.883    | .364     |
| Ανταγωνιστικό<br>πλεονέκτημα<br>μοναδικότητας<br>και υπεροχής της<br>υπηρεσίας | 176 | 1.00     | 5.00    | 3.8466 | .76334  | -.403    | .183     | .368     | .364     |
| Ανταγωνιστική<br>θέση χαμηλού<br>κόστους                                       | 176 | 1.33     | 5.00    | 3.5568 | .81606  | -.264    | .183     | -.199    | .364     |
| Επίδοση                                                                        | 176 | 2.00     | 5.00    | 3.4233 | .51787  | -.012    | .183     | .608     | .364     |
| Περιβαλλοντικές<br>πρακτικές                                                   | 176 | .00      | .92     | .4485  | .17675  | .283     | .183     | -.499    | .364     |
| Κοινωνικές<br>πρακτικές                                                        | 176 | .00      | 1.00    | .4807  | .32579  | -.183    | .183     | -1.215   | .364     |
| Πρακτικές<br>βιώσιμης<br>ανάπτυξης<br>προορισμού                               | 176 | .00      | 1.00    | .5616  | .27631  | -.270    | .183     | -.786    | .364     |

**Σημείωση:** Valid N (listwise) = 176. Οι τιμές Skewness και Kurtosis χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση της κατανομής των μεταβλητών.

**Πίνακας Ε.2:** Αρίθμηση μεταβλητών για τον πίνακα συσχετίσεων

| Α/Α | Μεταβλητή                                                          |
|-----|--------------------------------------------------------------------|
| 1   | Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης                             |
| 2   | Στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση                            |
| 3   | Διαθεσιμότητα πόρων                                                |
| 4   | Γνώσεις και ικανότητα εφαρμογής                                    |
| 5   | Τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός                      |
| 6   | Συμμετοχή εργαζομένων                                              |
| 7   | Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας |
| 8   | Ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους                                 |
| 9   | Επίδοση                                                            |
| 10  | Τύπος καταλύματος                                                  |

**Πίνακας Ε.3:** Πίνακας συσχετίσεων Pearson μεταξύ των βασικών μεταβλητών

| Μεταβλητή | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10   | 11     | 12 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|--------|----|
| 1         | —      |        |        |        |        |        |        |        |        |      |        |    |
| 2         | .184*  | —      |        |        |        |        |        |        |        |      |        |    |
| 3         | .588** | .303** | —      |        |        |        |        |        |        |      |        |    |
| 4         | .625** | .273** | .791** | —      |        |        |        |        |        |      |        |    |
| 5         | .669** | .321** | .685** | .772** | —      |        |        |        |        |      |        |    |
| 6         | .654** | .316** | .693** | .746** | .769** | —      |        |        |        |      |        |    |
| 7         | .296** | .152*  | .313** | .358** | .306** | .251** | —      |        |        |      |        |    |
| 8         | .234** | .012   | .174*  | .158*  | .151*  | .125   | .461** | —      |        |      |        |    |
| 9         | .267** | .075   | .214** | .232** | .260** | .205** | .354** | .465** | —      |      |        |    |
| 10        | .270** | .076   | .233** | .106   | .103   | .262** | .007   | .119   | .067   | —    |        |    |
| 11        | .321** | .056   | .251** | .235** | .230** | .180*  | .247** | .461** | .872** | .102 | —      |    |
| 12        | .129   | .073   | .109   | .160*  | .216** | .173*  | .367** | .331** | .843** | .008 | .472** | —  |

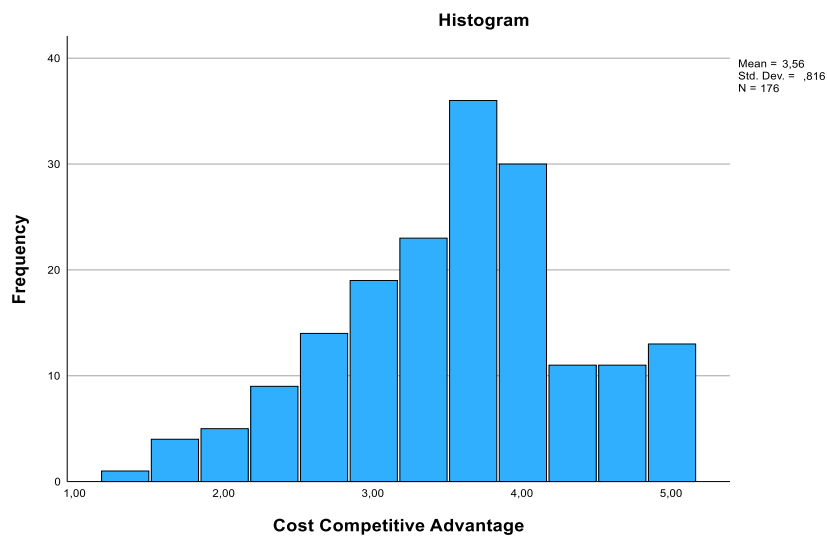
**Σημείωση:** N = 176. \*p < .05, \*\*p < .01. Παρουσιάζεται το κάτω τριγωνικό μέρος του πίνακα για λόγους οικονομίας χώρου.

**Πίνακας Ε.4:** Επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας των συσχετίσεων Pearson

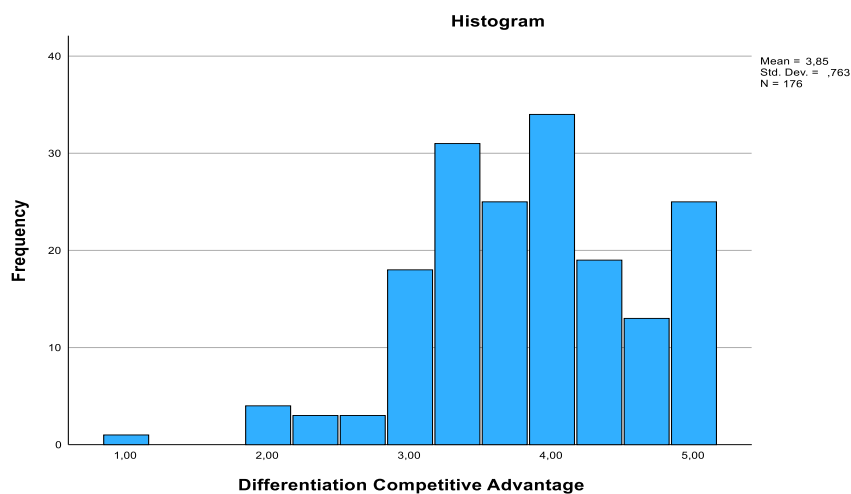
| Μεταβλητή | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10   | 11     | 12 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|--------|----|
| 1         | —      |        |        |        |        |        |        |        |        |      |        |    |
| 2         | .015   | —      |        |        |        |        |        |        |        |      |        |    |
| 3         | < .001 | < .001 | —      |        |        |        |        |        |        |      |        |    |
| 4         | < .001 | < .001 | < .001 | —      |        |        |        |        |        |      |        |    |
| 5         | < .001 | < .001 | < .001 | < .001 | —      |        |        |        |        |      |        |    |
| 6         | < .001 | < .001 | < .001 | < .001 | < .001 | —      |        |        |        |      |        |    |
| 7         | < .001 | .044   | < .001 | < .001 | < .001 | < .001 | —      |        |        |      |        |    |
| 8         | .002   | .878   | .021   | .037   | .045   | .099   | < .001 | —      |        |      |        |    |
| 9         | < .001 | .323   | .004   | .002   | < .001 | .006   | < .001 | < .001 | —      |      |        |    |
| 10        | < .001 | .315   | .002   | .160   | .175   | < .001 | .922   | .116   | .379   | —    |        |    |
| 11        | < .001 | .458   | < .001 | .002   | .002   | .017   | < .001 | < .001 | < .001 | .179 | —      |    |
| 12        | .089   | .336   | .148   | .034   | .004   | .022   | < .001 | < .001 | < .001 | .913 | < .001 | —  |

**Σημείωση:** Οι τιμές αφορούν αμφίπλευρους ελέγχους σημαντικότητας (two-tailed).

## ΣΤ. Παράρτημα: Ιστογράμματα και διαγράμματα Q-Q

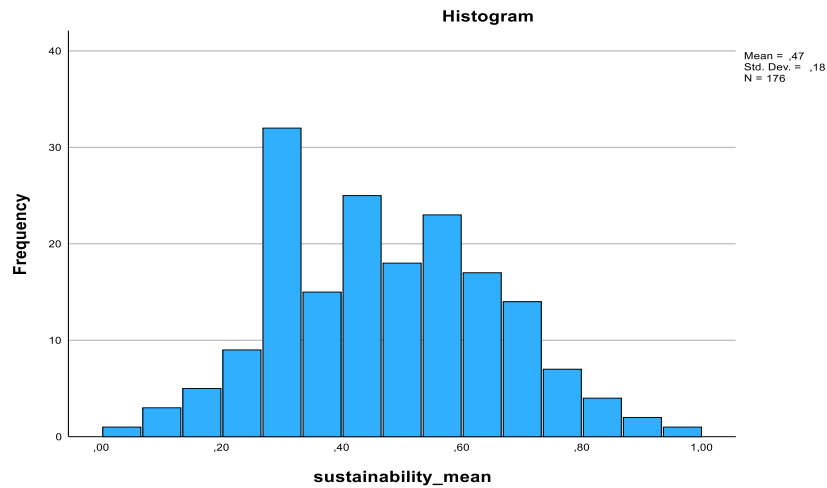


**Σχήμα ΣΤ.1:** Ιστόγραμμα για την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους

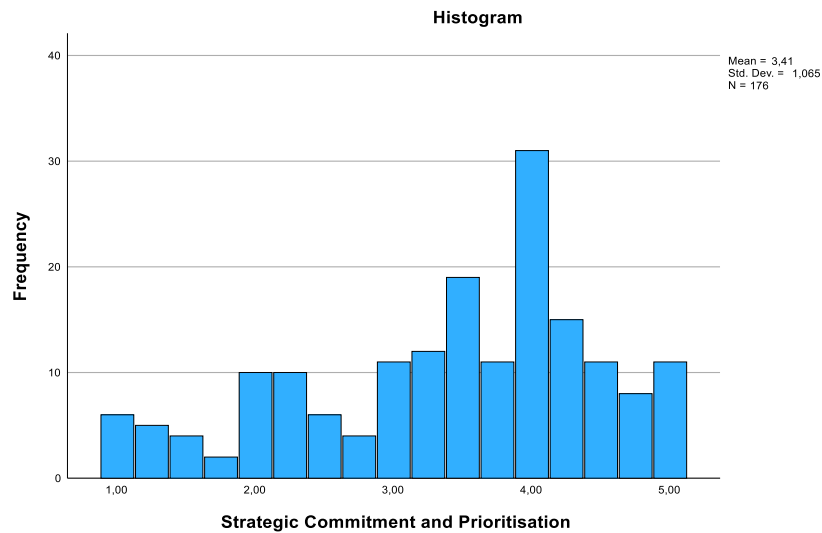


**Σχήμα ΣΤ.2:** Ιστόγραμμα για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας

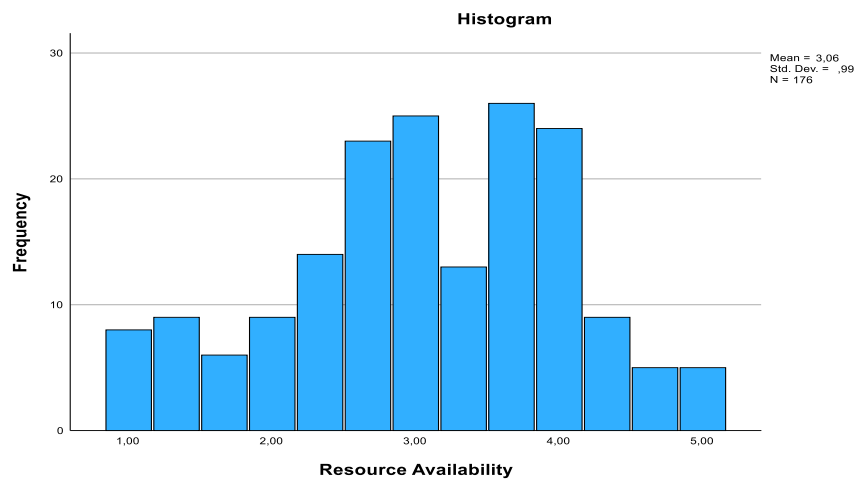
## Η Εφαρμογή Πρακτικών Βιώσιμης Ανάπτυξης στη Λειτουργία των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στον Ελληνικό Τουριστικό Κλάδο



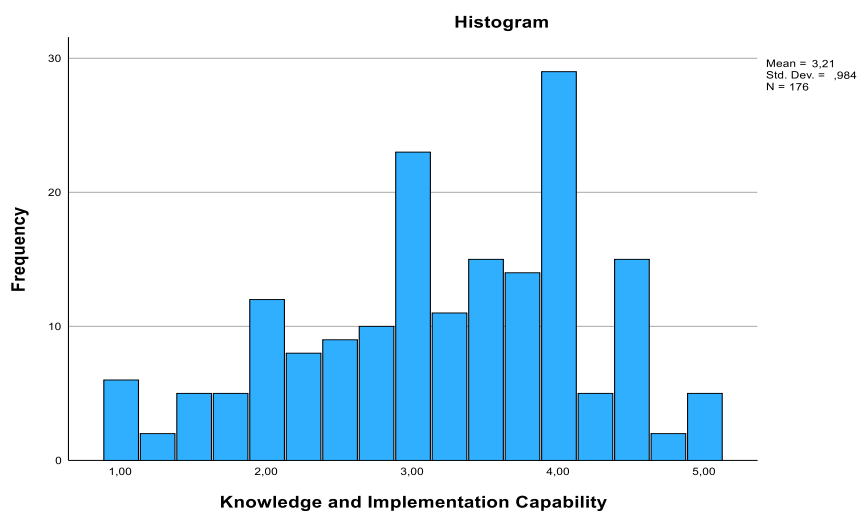
**Σχήμα ΣΤ.3:** Ιστόγραμμα για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης



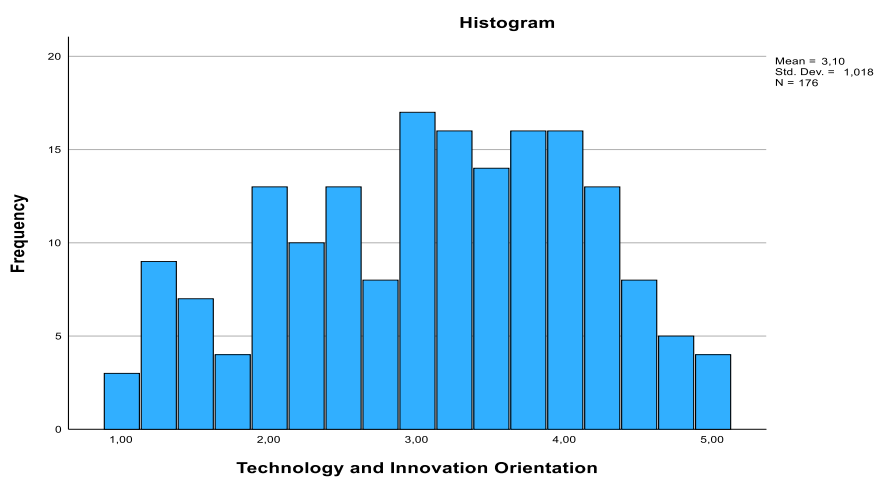
**Σχήμα ΣΤ.4:** Ιστόγραμμα για τη στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση



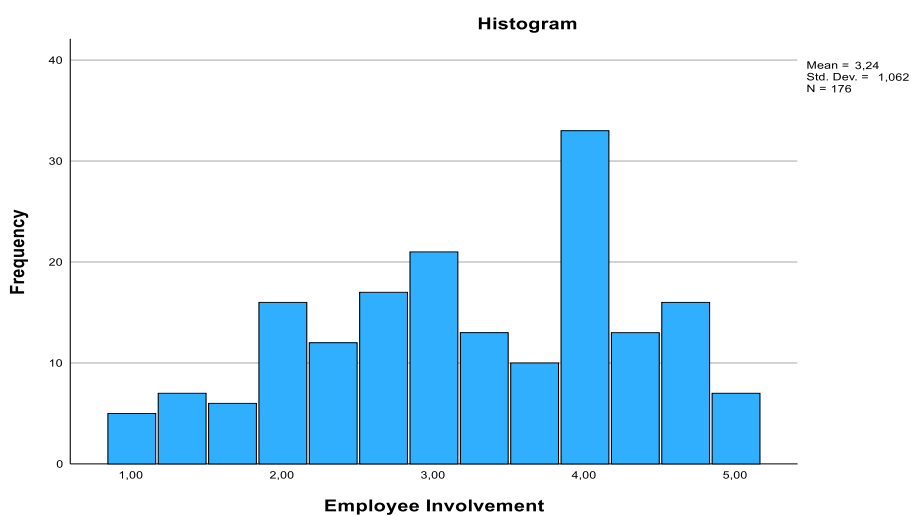
**Σχήμα ΣΤ.5:** Ιστόγραμμα για τη διαθεσιμότητα πόρων



**Σχήμα ΣΤ.6:** Ιστόγραμμα για τις γνώσεις και την ικανότητα εφαρμογής

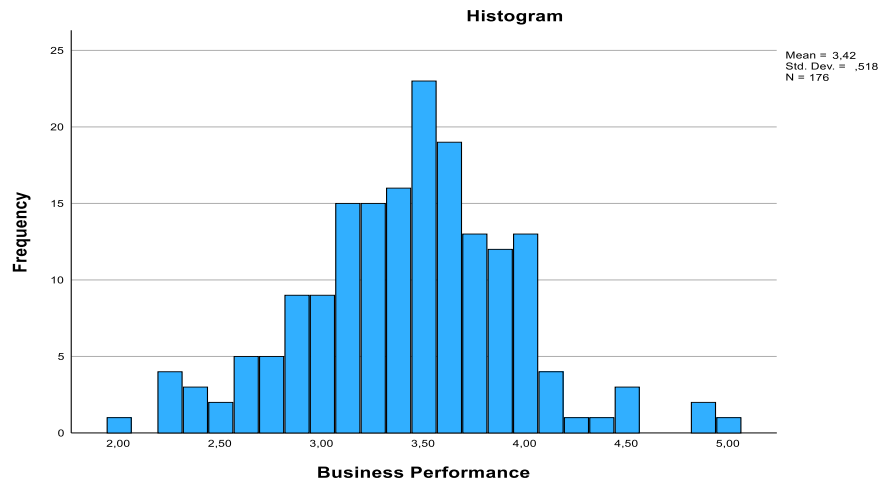


**Σχήμα ΣΤ.7:** Ιστόγραμμα για τον τεχνολογικό και καινοτομικό προσανατολισμό

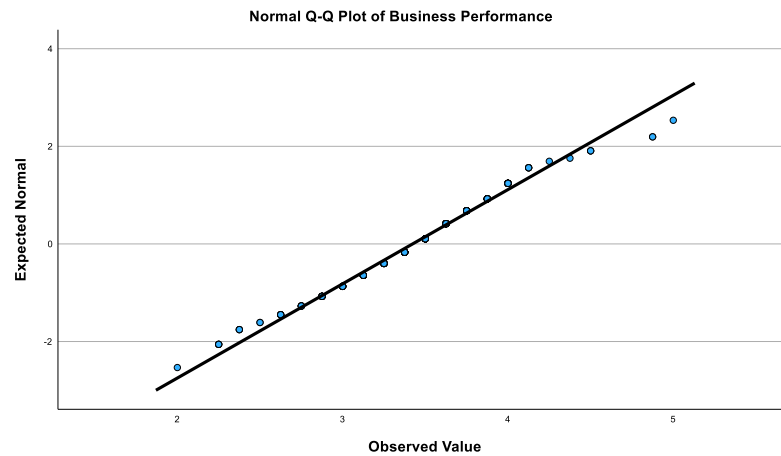


**Σχήμα ΣΤ.8:** Ιστόγραμμα για τη συμμετοχή των εργαζομένων

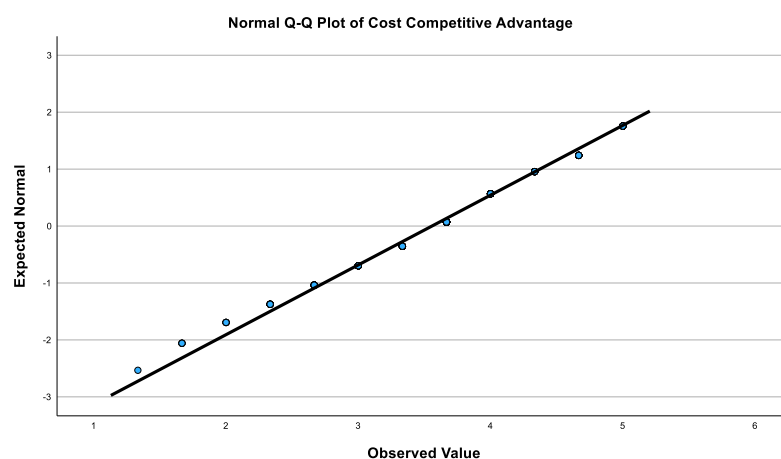
## Η Εφαρμογή Πρακτικών Βιώσιμης Ανάπτυξης στη Λειτουργία των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στον Ελληνικό Τουριστικό Κλάδο



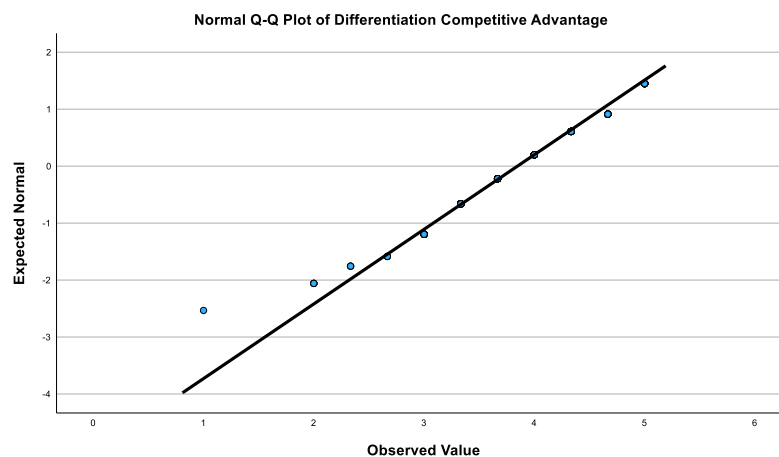
**Σχήμα ΣΤ.9:** Ιστόγραμμα για την επίδοση της επιχείρησης



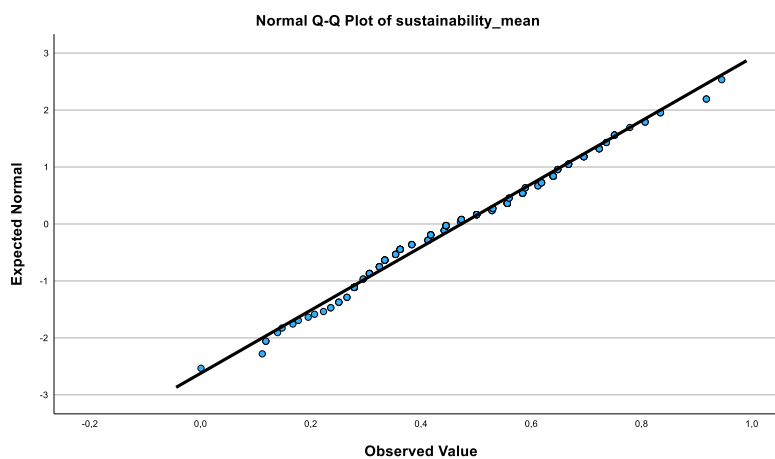
**Σχήμα ΣΤ.10:** Διάγραμμα Q-Q κανονικότητας για την επίδοση της επιχείρησης



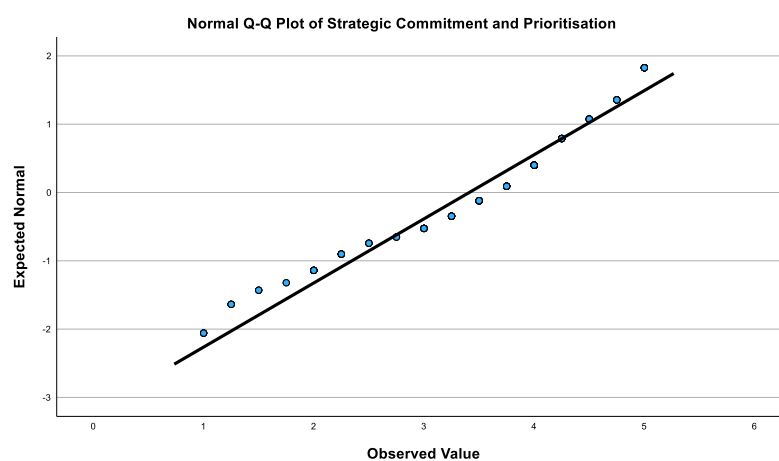
**Σχήμα ΣΤ.11:** Διάγραμμα Q-Q κανονικότητας για την ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους



**Σχήμα ΣΤ.12:** Διάγραμμα Q–Q κανονικότητας για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας

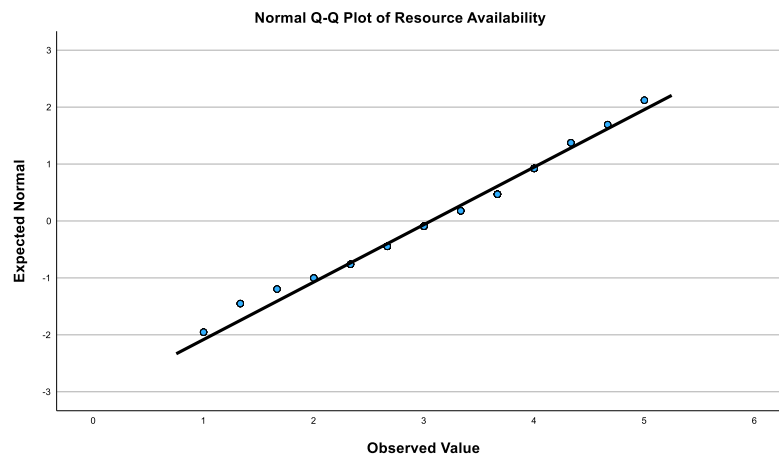


**Σχήμα ΣΤ.13:** Διάγραμμα Q–Q κανονικότητας για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης

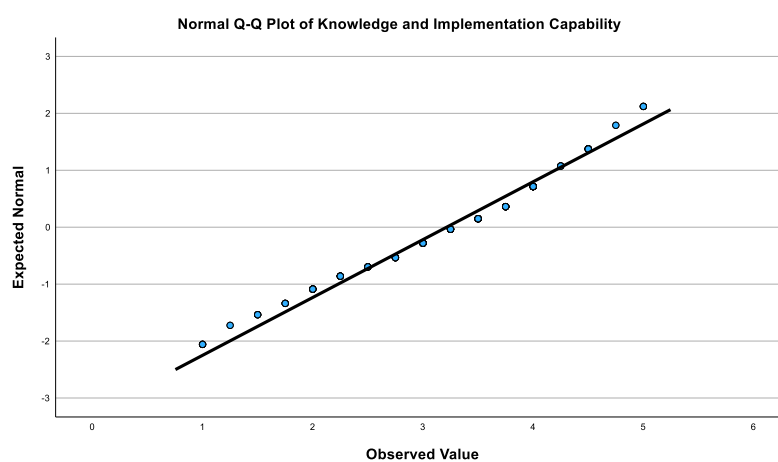


**Σχήμα ΣΤ.14:** Διάγραμμα Q–Q κανονικότητας για τη στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση

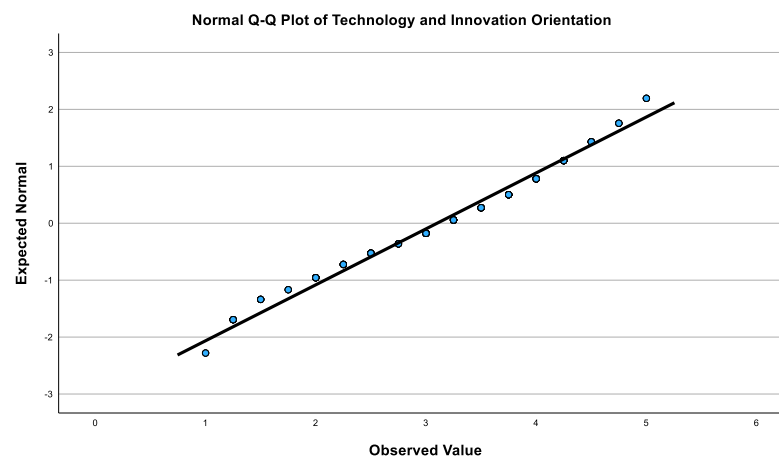
Η Εφαρμογή Πρακτικών Βιώσιμης Ανάπτυξης στη Λειτουργία των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στον Ελληνικό Τουριστικό Κλάδο



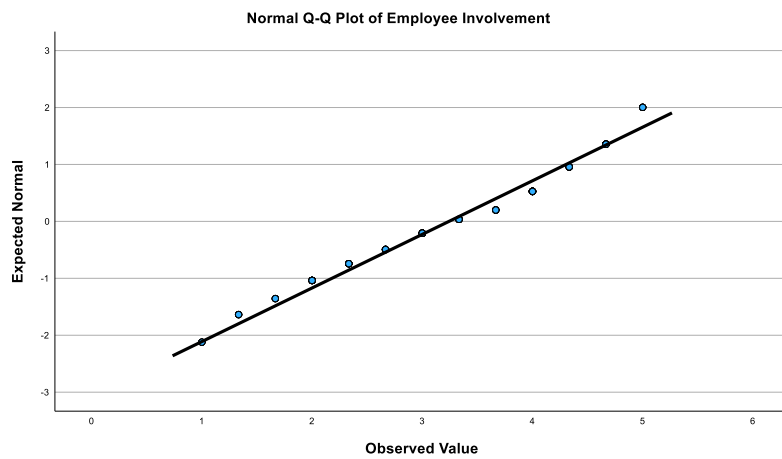
Σχήμα ΣΤ.15: Διάγραμμα Q-Q κανονικότητας για τη διαθεσιμότητα πόρων



Σχήμα ΣΤ.16: Διάγραμμα Q-Q κανονικότητας για τις γνώσεις και την ικανότητα εφαρμογής



Σχήμα ΣΤ.17: Διάγραμμα Q-Q κανονικότητας για τον τεχνολογικό και καινοτομικό προσανατολισμό



**Σχήμα ΣΤ.18:** Διάγραμμα Q-Q κανονικότητας για τη συμμετοχή των εργαζομένων

## Ζ. Παράρτημα: Συμπληρωματικές αναλύσεις διαφορών μεταξύ ομάδων

**Πίνακας Ζ.1:** Αναλυτικός πίνακας  $\chi^2$  για τη σχέση μεγέθους επιχείρησης και έντασης επενδύσεων στη βιωσιμότητα

| Μέγεθος επιχείρησης          | Στατιστικό     | 0%    | <1%   | 1–3%  | 3–5%  | >5%  | Σύνολο |
|------------------------------|----------------|-------|-------|-------|-------|------|--------|
| Πολύ μικρή (1–9 εργαζόμενοι) | Count          | 22    | 26    | 20    | 16    | 8    | 92     |
|                              | Expected Count | 13.6  | 27.7  | 31.9  | 11.5  | 7.3  | 92.0   |
|                              | Row %          | 23.9% | 28.3% | 21.7% | 17.4% | 8.7% | 100.0% |
| Μικρή (10–49 εργαζόμενοι)    | Count          | 3     | 15    | 22    | 5     | 3    | 48     |
|                              | Expected Count | 7.1   | 14.5  | 16.6  | 6.0   | 3.8  | 48.0   |
|                              | Row %          | 6.3%  | 31.3% | 45.8% | 10.4% | 6.3% | 100.0% |
| Μεσαία (50–249 εργαζόμενοι)  | Count          | 1     | 12    | 19    | 1     | 3    | 36     |
|                              | Expected Count | 5.3   | 10.8  | 12.5  | 4.5   | 2.9  | 36.0   |
|                              | Row %          | 2.8%  | 33.3% | 52.8% | 2.8%  | 8.3% | 100.0% |
| Σύνολο                       | Count          | 26    | 53    | 61    | 22    | 14   | 176    |
|                              | Expected Count | 26.0  | 53.0  | 61.0  | 22.0  | 14.0 | 176.0  |
|                              | Row %          | 14.8% | 30.1% | 34.7% | 12.5% | 8.0% | 100.0% |

**Σημείωση:** Pearson  $\chi^2(8, N = 176) = 25.784, p = .001$ . Τρεις αναμενόμενες συχνότητες (20.0%) ήταν μικρότερες από 5. Η ελάχιστη αναμενόμενη συχνότητα ήταν 2.86.

**Πίνακας Ζ.2:** Έλεγχος ομοιογένειας διακυμάνσεων για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά μέγεθος επιχείρησης

| Βάση υπολογισμού    | Levene Statistic | df1 | df2     | p    |
|---------------------|------------------|-----|---------|------|
| Mean                | .815             | 2   | 173     | .444 |
| Median              | .786             | 2   | 173     | .457 |
| Median, adjusted df | .786             | 2   | 169.781 | .457 |
| Trimmed mean        | .806             | 2   | 173     | .448 |

**Σημείωση:** Ο έλεγχος Levene με βάση τον μέσο όρο δεν ήταν στατιστικά σημαντικός.

**Πίνακας Ζ.3:** ANOVA για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά μέγεθος επιχείρησης

| Πηγή διακύμανσης | SS    | df  | MS   | F      | p      |
|------------------|-------|-----|------|--------|--------|
| Between Groups   | .710  | 2   | .355 | 12.320 | < .001 |
| Within Groups    | 4.988 | 173 | .029 |        |        |
| Total            | 5.698 | 175 |      |        |        |

**Σημείωση:**  $\eta^2 = .125, 95\% \text{ CI } [.042, .213]$ .

**Πίνακας Ζ.4:** Αναλυτικές post hoc συγκρίσεις Tukey για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά μέγεθος επιχείρησης

| Σύγκριση ομάδων     | Mean Difference | SE     | p      | 95% CI Lower | 95% CI Upper |
|---------------------|-----------------|--------|--------|--------------|--------------|
| Πολύ μικρή – Μικρή  | -.09481         | .03023 | .006   | -.1663       | -.0233       |
| Πολύ μικρή – Μεσαία | -.15459         | .03338 | < .001 | -.2335       | -.0757       |
| Μικρή – Μεσαία      | -.05978         | .03744 | .250   | -.1483       | .0287        |

**Σημείωση:** Οι συγκρίσεις βασίστηκαν στο κριτήριο Tukey HSD. Οι αρνητικές τιμές δείχνουν χαμηλότερη μέση υιοθέτηση της πρώτης ομάδας σε σχέση με τη δεύτερη.

**Πίνακας Ζ.5:** Αναλυτικά αποτελέσματα t-test για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά γεωγραφική θέση

| Ομάδα             | N   | M     | SD     | Levene | Levene | t     | df  | p    | Mean       | SE         | 95% CI  | 95% CI | Cohen's |
|-------------------|-----|-------|--------|--------|--------|-------|-----|------|------------|------------|---------|--------|---------|
|                   |     |       |        | F      | p      |       |     |      | Difference | Difference | Lower   | Upper  | d       |
| Ηπειρωτική Ελλάδα | 76  | .4651 | .18486 | .359   | .550   | -.461 | 174 | .645 | -.01268    | .02752     | -.06700 | .04164 | -.070   |
| Νησιωτική Ελλάδα  | 100 | .4778 | .17775 |        |        |       |     |      |            |            |         |        |         |

**Σημείωση:** Χρησιμοποιήθηκε η γραμμή ίσων διακυμάνσεων, καθώς το Levene's test δεν ήταν στατιστικά σημαντικό. 95% CI για Cohen's d: [-.368, .228].

**Πίνακας Ζ.6:** Αναλυτικά αποτελέσματα t-test για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά τύπο λειτουργίας

| Ομάδα              | N   | M     | SD     | Levene | Levene | t     | df  | p    | Mean       | SE         | 95% CI | 95% CI | Cohen's |
|--------------------|-----|-------|--------|--------|--------|-------|-----|------|------------|------------|--------|--------|---------|
|                    |     |       |        | F      | p      |       |     |      | Difference | Difference | Lower  | Upper  | d       |
| Εποχική λειτουργία | 126 | .4898 | .18156 | .493   | .483   | 2.053 | 174 | .042 | .06137     | .02989     | .00238 | .12036 | .343    |
| Ετήσια λειτουργία  | 50  | .4284 | .17159 |        |        |       |     |      |            |            |        |        |         |

**Σημείωση:** Χρησιμοποιήθηκε η γραμμή ίσων διακυμάνσεων, καθώς το Levene's test δεν ήταν στατιστικά σημαντικό. 95% CI για Cohen's d: [.013, .672].

**Πίνακας Ζ.7:** Έλεγχος ομοιογένειας διακυμάνσεων για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά ένταση επενδύσεων στη βιωσιμότητα

| Βάση υπολογισμού    | Levene Statistic | df1 | df2     | p    |
|---------------------|------------------|-----|---------|------|
| Mean                | 1.954            | 4   | 171     | .104 |
| Median              | 1.676            | 4   | 171     | .158 |
| Median, adjusted df | 1.676            | 4   | 166.398 | .158 |
| Trimmed mean        | 1.943            | 4   | 171     | .105 |

**Σημείωση:** Ο έλεγχος Levene με βάση τον μέσο όρο δεν ήταν στατιστικά σημαντικός.

**Πίνακας Ζ.8:** ANOVA για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά ένταση επενδύσεων στη βιωσιμότητα

| Πηγή διακύμανσης | SS    | df  | MS   | F      | p      |
|------------------|-------|-----|------|--------|--------|
| Between Groups   | 1.339 | 4   | .335 | 13.132 | < .001 |
| Within Groups    | 4.359 | 171 | .025 |        |        |
| Total            | 5.698 | 175 |      |        |        |

**Σημείωση:**  $\eta^2 = .235$ , 95% CI [.119, .323].

**Πίνακας Ζ.9:** Αναλυτικές post hoc συγκρίσεις Tukey για την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης ανά ένταση επενδύσεων στη βιωσιμότητα

| Σύγκριση ομάδων | Mean Difference | SE     | p      | 95% CI Lower | 95% CI Upper |
|-----------------|-----------------|--------|--------|--------------|--------------|
| 0% – <1%        | -.17144         | .03823 | < .001 | -.2768       | -.0660       |
| 0% – 1–3%       | -.24052         | .03739 | < .001 | -.3436       | -.1374       |
| 0% – 3–5%       | -.24914         | .04625 | < .001 | -.3767       | -.1216       |
| 0% – >5%        | -.29335         | .05293 | < .001 | -.4393       | -.1474       |
| <1% – 1–3%      | -.06907         | .02998 | .149   | -.1517       | .0136        |
| <1% – 3–5%      | -.07770         | .04049 | .311   | -.1893       | .0339        |
| <1% – >5%       | -.12190         | .04798 | .087   | -.2542       | .0104        |
| 1–3% – 3–5%     | -.00863         | .03971 | 1.000  | -.1181       | .1008        |
| 1–3% – >5%      | -.05283         | .04731 | .798   | -.1833       | .0776        |
| 3–5% – >5%      | -.04420         | .05458 | .927   | -.1947       | .1063        |

**Σημείωση:** Οι συγκρίσεις βασίστηκαν στο κριτήριο Tukey HSD. Οι επιχειρήσεις με 0% επένδυση στη βιωσιμότητα διέφεραν στατιστικά σημαντικά από όλες τις υπόλοιπες ομάδες.

## Η. Παράρτημα: Αναλυτικά αποτελέσματα H1–H5

**Πίνακας Η.1:** Σύνοψη μοντέλων ιεραρχικής παλινδρόμησης

| Μοντέλο | R    | R <sup>2</sup> | Adjusted R <sup>2</sup> | SE estimate | ΔR <sup>2</sup> | ΔF     | df1 | df2 | p ΔF   |
|---------|------|----------------|-------------------------|-------------|-----------------|--------|-----|-----|--------|
| 1       | .395 | .156           | .126                    | .16868      | .156            | 5.209  | 6   | 169 | < .001 |
| 2       | .745 | .555           | .525                    | .12440      | .399            | 29.349 | 5   | 164 | < .001 |

**Σημείωση:** Μοντέλο 1: μεταβλητές ελέγχου. Μοντέλο 2: μεταβλητές ελέγχου και πέντε οργανωσιακοί παράγοντες: στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση, διαθεσιμότητα πόρων, γνώση και ικανότητα εφαρμογής, τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός και συμμετοχή εργαζομένων. Εξαρτημένη μεταβλητή: υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

**Πίνακας Η.2:** ANOVA για τα μοντέλα ιεραρχικής παλινδρόμησης

| Μοντέλο | Πηγή διακύμανσης | SS    | df  | MS   | F      | p      |
|---------|------------------|-------|-----|------|--------|--------|
| 1       | Regression       | .889  | 6   | .148 | 5.209  | < .001 |
| 1       | Residual         | 4.809 | 169 | .028 |        |        |
| 1       | Total            | 5.698 | 175 |      |        |        |
| 2       | Regression       | 3.160 | 11  | .287 | 18.564 | < .001 |
| 2       | Residual         | 2.538 | 164 | .015 |        |        |
| 2       | Total            | 5.698 | 175 |      |        |        |

**Σημείωση:** Εξαρτημένη μεταβλητή: υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

**Πίνακας Η.3:** Συντελεστές ιεραρχικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της υιοθέτησης πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης

| Μοντέλο | Μεταβλητή                            | B     | SE B | β     | t      | p      | Tolerance | VIF   |
|---------|--------------------------------------|-------|------|-------|--------|--------|-----------|-------|
| 1       | Σταθερά                              | .357  | .049 | —     | 7.248  | < .001 | —         | —     |
| 1       | Μέγεθος επιχείρησης                  | .079  | .019 | .346  | 4.108  | < .001 | .705      | 1.417 |
| 1       | Έτη λειτουργίας                      | .000  | .011 | .002  | .031   | .976   | .869      | 1.150 |
| 1       | Τύπος λειτουργίας                    | -.073 | .031 | -.182 | -2.358 | .020   | .837      | 1.195 |
| 1       | Οικογενειακή επιχείρηση              | .006  | .031 | .015  | .193   | .847   | .855      | 1.170 |
| 1       | Ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα/όμιλο | .021  | .039 | .044  | .547   | .585   | .767      | 1.303 |
| 1       | Γεωγραφική θέση                      | -.009 | .027 | -.026 | -.343  | .732   | .876      | 1.142 |
| 2       | Σταθερά                              | .044  | .051 | —     | .858   | .392   | —         | —     |
| 2       | Μέγεθος επιχείρησης                  | .031  | .015 | .137  | 2.094  | .038   | .636      | 1.572 |
| 2       | Έτη λειτουργίας                      | .002  | .008 | .017  | .296   | .767   | .865      | 1.156 |
| 2       | Τύπος λειτουργίας                    | -.068 | .023 | -.170 | -2.953 | .004   | .816      | 1.226 |
| 2       | Οικογενειακή επιχείρηση              | .008  | .023 | .020  | .359   | .720   | .847      | 1.181 |
| 2       | Ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα/όμιλο | -.006 | .029 | -.013 | -.221  | .825   | .747      | 1.339 |
| 2       | Γεωγραφική θέση                      | -.012 | .020 | -.033 | -.583  | .561   | .855      | 1.169 |

Η Εφαρμογή Πρακτικών Βιώσιμης Ανάπτυξης στη Λειτουργία των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στον Ελληνικό Τουριστικό Κλάδο

|   |                                               |       |      |       |        |        |      |       |
|---|-----------------------------------------------|-------|------|-------|--------|--------|------|-------|
| 2 | Στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση       | -.010 | .010 | -.058 | -1.008 | .315   | .835 | 1.198 |
| 2 | Διαθεσιμότητα πόρων                           | .023  | .017 | .127  | 1.378  | .170   | .319 | 3.134 |
| 2 | Γνώση και ικανότητα εφαρμογής                 | .016  | .019 | .088  | .851   | .396   | .252 | 3.975 |
| 2 | Τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός | .058  | .017 | .325  | 3.468  | < .001 | .309 | 3.237 |
| 2 | Συμμετοχή εργαζομένων                         | .038  | .016 | .223  | 2.434  | .016   | .323 | 3.093 |

**Σημείωση:** Εξαρτημένη μεταβλητή: υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Η μεταβλητή τύπου λειτουργίας κωδικοποιήθηκε ως 0 = εποχική λειτουργία και 1 = ετήσια λειτουργία. Η γεωγραφική θέση κωδικοποιήθηκε ως 0 = ηπειρωτική Ελλάδα και 1 = νησιωτική Ελλάδα.

**Πίνακας Η.4:** Συμπληρωματικά αποτελέσματα εισαγωγής των οργανωσιακών παραγόντων μετά τις μεταβλητές ελέγχου

| Μεταβλητή                                     | β κατά την είσοδο | t      | p      | Partial r | Tolerance | VIF   |
|-----------------------------------------------|-------------------|--------|--------|-----------|-----------|-------|
| Στρατηγική δέσμευση και προτεραιοποίηση       | .176              | 2.473  | .014   | .187      | .958      | 1.044 |
| Διαθεσιμότητα πόρων                           | .546              | 8.616  | < .001 | .554      | .866      | 1.154 |
| Γνώση και ικανότητα εφαρμογής                 | .569              | 9.636  | < .001 | .597      | .928      | 1.078 |
| Τεχνολογικός και καινοτομικός προσανατολισμός | .619              | 10.878 | < .001 | .643      | .910      | 1.099 |
| Συμμετοχή εργαζομένων                         | .599              | 10.058 | < .001 | .613      | .885      | 1.130 |

**Σημείωση:** Ο πίνακας παρουσιάζει τα αποτελέσματα του SPSS για τις μεταβλητές που θα εισάγονταν μετά το 1 μοντέλο ελέγχου. Τα αποτελέσματα αυτά είναι συμπληρωματικά και δεν υποκαθιστούν την ερμηνεία του τελικού μοντέλου, όπου οι πέντε οργανωσιακοί παράγοντες εξετάζονται ταυτόχρονα.

## Θ. Παράρτημα: Αναλυτικά αποτελέσματα H6–H8

**Πίνακας Θ.1:** Σύνοψη μοντέλων για την H6

| Μοντέλο | R    | R <sup>2</sup> | Adjusted R <sup>2</sup> | SE estimate | ΔR <sup>2</sup> | ΔF    | df1 | df2 | p    |
|---------|------|----------------|-------------------------|-------------|-----------------|-------|-----|-----|------|
| 1       | .293 | .086           | .054                    | .79391      | .086            | 2.650 | 6   | 169 | .018 |
| 2       | .351 | .123           | .087                    | .77987      | .037            | 7.140 | 1   | 168 | .008 |

**Σημείωση:** Εξαρτημένη μεταβλητή: Ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους. Στο Μοντέλο 1 εισήχθησαν οι μεταβλητές ελέγχου· στο Μοντέλο 2 προστέθηκε η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

**Πίνακας Θ.2:** ANOVA για την H6

| Μοντέλο | Πηγή       | SS      | df  | MS    | F     | p    |
|---------|------------|---------|-----|-------|-------|------|
| 1       | Regression | 10.022  | 6   | 1.670 | 2.650 | .018 |
| 1       | Residual   | 106.521 | 169 | .630  |       |      |
| 1       | Total      | 116.543 | 175 |       |       |      |
| 2       | Regression | 14.365  | 7   | 2.052 | 3.374 | .002 |
| 2       | Residual   | 102.178 | 168 | .608  |       |      |
| 2       | Total      | 116.543 | 175 |       |       |      |

**Πίνακας Θ.3:** Πλήρεις συντελεστές παλινδρόμησης για την H6

| Μοντέλο | Μεταβλητή                            | B     | SE B | β     | t      | p      | Tolerance | VIF   |
|---------|--------------------------------------|-------|------|-------|--------|--------|-----------|-------|
| 1       | Σταθερά                              | 3.243 | .232 | —     | 13.976 | < .001 | —         | —     |
| 1       | Μέγεθος επιχείρησης                  | .134  | .090 | .131  | 1.493  | .137   | .705      | 1.417 |
| 1       | Έτη λειτουργίας                      | -.014 | .051 | -.022 | -.283  | .777   | .869      | 1.150 |
| 1       | Τύπος λειτουργίας                    | .108  | .145 | .060  | .742   | .459   | .837      | 1.195 |
| 1       | Οικογενειακή επιχείρηση              | -.174 | .147 | -.094 | -1.178 | .240   | .855      | 1.170 |
| 1       | Ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα/όμιλο | .132  | .184 | .060  | .717   | .474   | .767      | 1.303 |
| 1       | Γεωγραφική θέση                      | .347  | .129 | .211  | 2.691  | .008   | .876      | 1.142 |
| 2       | Σταθερά                              | 2.904 | .261 | —     | 11.125 | < .001 | —         | —     |
| 2       | Μέγεθος επιχείρησης                  | .060  | .093 | .058  | .644   | .520   | .641      | 1.559 |
| 2       | Έτη λειτουργίας                      | -.015 | .050 | -.023 | -.295  | .769   | .869      | 1.150 |
| 2       | Τύπος λειτουργίας                    | .177  | .145 | .098  | 1.220  | .224   | .810      | 1.235 |
| 2       | Οικογενειακή επιχείρηση              | -.179 | .145 | -.097 | -1.239 | .217   | .855      | 1.170 |

Η Εφαρμογή Πρακτικών Βιώσιμης Ανάπτυξης στη Λειτουργία των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στον Ελληνικό Τουριστικό Κλάδο

|   |                                                 |      |      |      |       |      |      |       |
|---|-------------------------------------------------|------|------|------|-------|------|------|-------|
| 2 | Ένταξη σε<br>ξενοδοχειακή<br>αλυσίδα/όμιλο      | .112 | .181 | .051 | .617  | .538 | .766 | 1.306 |
| 2 | Γεωγραφική<br>θέση                              | .356 | .127 | .217 | 2.809 | .006 | .875 | 1.142 |
| 2 | Υιοθέτηση<br>πρακτικών<br>βιώσιμης<br>ανάπτυξης | .950 | .356 | .210 | 2.672 | .008 | .844 | 1.185 |

**Πίνακας Θ.4:** Σύνοψη μοντέλων για την H7

| Μοντέλο | R    | R <sup>2</sup> | Adjusted<br>R <sup>2</sup> | SE<br>estimate | ΔR <sup>2</sup> | ΔF     | df1 | df2 | p      |
|---------|------|----------------|----------------------------|----------------|-----------------|--------|-----|-----|--------|
| 1       | .289 | .084           | .051                       | .74361         | .084            | 2.568  | 6   | 169 | .021   |
| 2       | .395 | .156           | .121                       | .71569         | .073            | 14.441 | 1   | 168 | < .001 |

**Σημείωση:** Εξαρτημένη μεταβλητή: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας. Στο Μοντέλο 1 εισήχθησαν οι μεταβλητές ελέγχου· στο Μοντέλο 2 προστέθηκε η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

**Πίνακας Θ.5:** ANOVA για την H7

| Μοντέλο | Πηγή       | SS      | df  | MS    | F     | p      |
|---------|------------|---------|-----|-------|-------|--------|
| 1       | Regression | 8.521   | 6   | 1.420 | 2.568 | .021   |
| 1       | Residual   | 93.448  | 169 | .553  |       |        |
| 1       | Total      | 101.969 | 175 |       |       |        |
| 2       | Regression | 15.918  | 7   | 2.274 | 4.439 | < .001 |
| 2       | Residual   | 86.052  | 168 | .512  |       |        |
| 2       | Total      | 101.969 | 175 |       |       |        |

**Πίνακας Θ.6:** Πλήρεις συντελεστές παλινδρόμησης για την H7

| Μοντέλο | Μεταβλητή                                  | B     | SE B | β     | t      | p      | Tolerance | VIF   |
|---------|--------------------------------------------|-------|------|-------|--------|--------|-----------|-------|
| 1       | Σταθερά                                    | 3.518 | .217 | —     | 16.187 | < .001 | —         | —     |
| 1       | Μέγεθος<br>επιχείρησης                     | .096  | .084 | .100  | 1.141  | .256   | .705      | 1.417 |
| 1       | Έτη<br>λειτουργίας                         | -.080 | .047 | -.134 | -1.693 | .092   | .869      | 1.150 |
| 1       | Τύπος<br>λειτουργίας                       | .074  | .136 | .044  | .548   | .584   | .837      | 1.195 |
| 1       | Οικογενειακή<br>επιχείρηση                 | .181  | .138 | .105  | 1.313  | .191   | .855      | 1.170 |
| 1       | Ένταξη σε<br>ξενοδοχειακή<br>αλυσίδα/όμιλο | .406  | .172 | .198  | 2.351  | .020   | .767      | 1.303 |
| 1       | Γεωγραφική<br>θέση                         | .237  | .121 | .155  | 1.964  | .051   | .876      | 1.142 |
| 2       | Σταθερά                                    | 3.075 | .240 | —     | 12.839 | < .001 | —         | —     |

|   |                                        |       |      |       |        |        |      |       |
|---|----------------------------------------|-------|------|-------|--------|--------|------|-------|
| 2 | Μέγεθος επιχείρησης                    | -.001 | .085 | -.001 | -.015  | .988   | .641 | 1.559 |
| 2 | Έτη λειτουργίας                        | -.081 | .046 | -.134 | -1.768 | .079   | .869 | 1.150 |
| 2 | Τύπος λειτουργίας                      | .165  | .133 | .098  | 1.239  | .217   | .810 | 1.235 |
| 2 | Οικογενειακή επιχείρηση                | .174  | .133 | .100  | 1.308  | .193   | .855 | 1.170 |
| 2 | Ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα/όμιλο   | .379  | .166 | .185  | 2.281  | .024   | .766 | 1.306 |
| 2 | Γεωγραφική θέση                        | .249  | .116 | .162  | 2.140  | .034   | .875 | 1.142 |
| 2 | Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης | 1.240 | .326 | .293  | 3.800  | < .001 | .844 | 1.185 |

**Πίνακας Θ.7:** Σύνοψη μοντέλων για την H8

| Μοντέλο | R    | R <sup>2</sup> | Adjusted R <sup>2</sup> | SE estimate | ΔR <sup>2</sup> | ΔF    | df1 | df2 | p    |
|---------|------|----------------|-------------------------|-------------|-----------------|-------|-----|-----|------|
| 1       | .251 | .063           | .029                    | .51018      | .063            | 1.886 | 6   | 169 | .086 |
| 2       | .328 | .108           | .071                    | .49928      | .045            | 8.461 | 1   | 168 | .004 |

**Σημείωση:** Εξαρτημένη μεταβλητή: Επίδοση. Στο Μοντέλο 1 εισήχθησαν οι μεταβλητές ελέγχου· στο Μοντέλο 2 προστέθηκε η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

**Πίνακας Θ.8:** ANOVA για την H8

| Μοντέλο | Πηγή       | SS     | df  | MS   | F     | p    |
|---------|------------|--------|-----|------|-------|------|
| 1       | Regression | 2.945  | 6   | .491 | 1.886 | .086 |
| 1       | Residual   | 43.988 | 169 | .260 |       |      |
| 1       | Total      | 46.933 | 175 |      |       |      |
| 2       | Regression | 5.055  | 7   | .722 | 2.897 | .007 |
| 2       | Residual   | 41.879 | 168 | .249 |       |      |
| 2       | Total      | 46.933 | 175 |      |       |      |

**Πίνακας Θ.9:** Πλήρεις συντελεστές παλινδρόμησης για την H8

| Μοντέλο | Μεταβλητή               | B     | SE B | β     | t      | p      | Tolerance | VIF   |
|---------|-------------------------|-------|------|-------|--------|--------|-----------|-------|
| 1       | Σταθερά                 | 3.204 | .149 | —     | 21.486 | < .001 | —         | —     |
| 1       | Μέγεθος επιχείρησης     | .132  | .058 | .203  | 2.286  | .023   | .705      | 1.417 |
| 1       | Έτη λειτουργίας         | -.041 | .033 | -.102 | -1.274 | .204   | .869      | 1.150 |
| 1       | Τύπος λειτουργίας       | .032  | .093 | .028  | .341   | .733   | .837      | 1.195 |
| 1       | Οικογενειακή επιχείρηση | .050  | .095 | .043  | .529   | .598   | .855      | 1.170 |

Η Εφαρμογή Πρακτικών Βιώσιμης Ανάπτυξης στη Λειτουργία των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στον Ελληνικό Τουριστικό Κλάδο

|   |                                        |       |      |       |        |        |      |       |
|---|----------------------------------------|-------|------|-------|--------|--------|------|-------|
| 1 | Ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα/όμιλο   | .143  | .118 | .103  | 1.209  | .229   | .767 | 1.303 |
| 1 | Γεωγραφική θέση                        | .045  | .083 | .043  | .540   | .590   | .876 | 1.142 |
| 2 | Σταθερά                                | 2.967 | .167 | —     | 17.760 | < .001 | —    | —     |
| 2 | Μέγεθος επιχείρησης                    | .080  | .059 | .123  | 1.351  | .179   | .641 | 1.559 |
| 2 | Έτη λειτουργίας                        | -.042 | .032 | -.102 | -1.309 | .192   | .869 | 1.150 |
| 2 | Τύπος λειτουργίας                      | .080  | .093 | .070  | .862   | .390   | .810 | 1.235 |
| 2 | Οικογενειακή επιχείρηση                | .046  | .093 | .039  | .497   | .620   | .855 | 1.170 |
| 2 | Ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα/όμιλο   | .129  | .116 | .093  | 1.112  | .268   | .766 | 1.306 |
| 2 | Γεωγραφική θέση                        | .051  | .081 | .049  | .628   | .531   | .875 | 1.142 |
| 2 | Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης | .662  | .228 | .231  | 2.909  | .004   | .844 | 1.185 |

**Σημείωση:** Η μεταβλητή τρόπου λειτουργίας κωδικοποιήθηκε ως 0 = εποχική λειτουργία και 1 = ετήσια λειτουργία.

Η γεωγραφική θέση κωδικοποιήθηκε ως 0 = ηπειρωτική Ελλάδα και 1 = νησιωτική Ελλάδα. Οι τιμές tolerance και VIF παρουσιάζονται για τον έλεγχο πολυσυγγραμμικότητας.

## Ι. Παράρτημα: Αναλυτικά αποτελέσματα H9–H10

**Πίνακας Ι.1:** H9: Μοντέλο πρόβλεψης της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους

| Μεταβλητή                                       | B     | SE   | t      | p      | LLCI  | ULCI  |
|-------------------------------------------------|-------|------|--------|--------|-------|-------|
| Σταθερά                                         | 2.904 | .261 | 11.126 | < .001 | 2.388 | 3.419 |
| Υιοθέτηση<br>πρακτικών<br>βιώσιμης<br>ανάπτυξης | .950  | .356 | 2.672  | .008   | .248  | 1.652 |
| Τοποθεσία                                       | .356  | .127 | 2.809  | .006   | .106  | .607  |
| Μέγεθος<br>επιχείρησης                          | .060  | .093 | .644   | .521   | -.123 | .243  |
| Έτη λειτουργίας                                 | -.015 | .050 | -.295  | .769   | -.113 | .084  |
| Τύπος<br>λειτουργίας                            | .177  | .145 | 1.220  | .224   | -.109 | .463  |
| Οικογενειακή<br>επιχείρηση                      | -.179 | .145 | -1.239 | .217   | -.465 | .106  |
| Ξενοδοχειακή<br>αλυσίδα/όμιλο                   | .112  | .181 | .617   | .538   | -.246 | .469  |

**Σημείωση:** Εξαρτημένη μεταβλητή: Ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους.  $R^2 = .123$ ,  $F(7, 168) = 3.374$ ,  $p = .002$ .  
N = 176.

**Πίνακας Ι.2:** Τελικό μοντέλο πρόβλεψης της επίδοσης

| Μεταβλητή                                       | B     | SE   | t      | p      | LLCI  | ULCI  |
|-------------------------------------------------|-------|------|--------|--------|-------|-------|
| Σταθερά                                         | 2.179 | .200 | 10.895 | < .001 | 1.784 | 2.574 |
| Υιοθέτηση<br>πρακτικών<br>βιώσιμης<br>ανάπτυξης | .404  | .211 | 1.915  | .057   | -.013 | .821  |
| Ανταγωνιστική<br>θέση χαμηλού<br>κόστους        | .272  | .045 | 6.052  | < .001 | .183  | .360  |
| Τοποθεσία                                       | -.046 | .076 | -.606  | .545   | -.195 | .103  |
| Μέγεθος<br>επιχείρησης                          | .064  | .054 | 1.185  | .238   | -.043 | .171  |
| Έτη λειτουργίας                                 | -.038 | .029 | -1.303 | .194   | -.095 | .019  |
| Τύπος<br>λειτουργίας                            | .032  | .085 | .378   | .706   | -.135 | .199  |
| Οικογενειακή<br>επιχείρηση                      | .095  | .085 | 1.121  | .264   | -.072 | .262  |
| Ξενοδοχειακή<br>αλυσίδα/όμιλο                   | .099  | .105 | .934   | .352   | -.110 | .307  |

**Σημείωση:** Εξαρτημένη μεταβλητή: Επίδοση.  $R^2 = .268$ ,  $F(8, 167) = 7.651$ ,  $p < .001$ . N = 176.

**Πίνακας Ι.3:** H9: Άμεση και έμμεση επίδραση μέσω της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους

| Επίδραση                     | Effect | SE / BootSE | t     | p    | 95% CI / BootCI |
|------------------------------|--------|-------------|-------|------|-----------------|
| Άμεση επίδραση               | .404   | .211        | 1.915 | .057 | [-.013, .821]   |
| Έμμεση επίδραση μέσω κόστους | .258   | .120        | —     | —    | [.050, .524]    |

**Σημείωση:** Τα διαστήματα εμπιστοσύνης για την έμμεση επίδραση βασίστηκαν σε 5.000 bootstrap samples. Η έμμεση επίδραση είναι στατιστικά σημαντική, καθώς το bootstrap διάστημα εμπιστοσύνης δεν περιλαμβάνει το μηδέν.

**Πίνακας Ι.4:** H10: Μοντέλο πρόβλεψης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας

| Μεταβλητή                              | B     | SE   | t      | p      | LLCI  | ULCI  |
|----------------------------------------|-------|------|--------|--------|-------|-------|
| Σταθερά                                | 3.075 | .240 | 12.839 | < .001 | 2.602 | 3.548 |
| Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης | 1.240 | .326 | 3.800  | < .001 | .596  | 1.885 |
| Τοποθεσία                              | .249  | .116 | 2.140  | .034   | .019  | .479  |
| Μέγεθος επιχείρησης                    | -.001 | .085 | -.015  | .988   | -.169 | .167  |
| Έτη λειτουργίας                        | -.081 | .046 | -1.768 | .079   | -.171 | .009  |
| Τύπος λειτουργίας                      | .165  | .133 | 1.239  | .217   | -.098 | .427  |
| Οικογενειακή επιχείρηση                | .174  | .133 | 1.308  | .193   | -.089 | .436  |
| Ξενοδοχειακή αλυσίδα/όμιλο             | .379  | .166 | 2.281  | .024   | .051  | .707  |

**Σημείωση:** Εξαρτημένη μεταβλητή: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας.  $R^2 = .156$ ,  $F(7, 168) = 4.439$ ,  $p < .001$ .  $N = 176$ .

**Πίνακας Ι.5:** H10: Τελικό μοντέλο πρόβλεψης της επίδοσης

| Μεταβλητή                                                          | B     | SE   | t      | p      | LLCI  | ULCI  |
|--------------------------------------------------------------------|-------|------|--------|--------|-------|-------|
| Σταθερά                                                            | 2.379 | .227 | 10.489 | < .001 | 1.932 | 2.827 |
| Υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης                             | .425  | .229 | 1.858  | .065   | -.027 | .877  |
| Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας | .191  | .052 | 3.683  | < .001 | .089  | .294  |

|                               |       |      |       |      |       |      |
|-------------------------------|-------|------|-------|------|-------|------|
| Τοποθεσία                     | .003  | .079 | .042  | .966 | –.153 | .160 |
| Μέγεθος<br>επιχείρησης        | .081  | .057 | 1.405 | .162 | –.033 | .194 |
| Έτη λειτουργίας               | –.026 | .031 | –.847 | .398 | –.087 | .035 |
| Τύπος<br>λειτουργίας          | .049  | .090 | .540  | .590 | –.129 | .226 |
| Οικογενειακή<br>επιχείρηση    | .013  | .090 | .143  | .887 | –.165 | .190 |
| Ξενοδοχειακή<br>αλυσίδα/όμιλο | .056  | .114 | .497  | .620 | –.168 | .281 |

**Σημείωση:** Εξαρτημένη μεταβλητή: Επίδοση.  $R^2 = .175$ ,  $F(8, 167) = 4.420$ ,  $p < .001$ .  $N = 176$ .

**Πίνακας Ι.6:** H10: Άμεση και έμμεση επίδραση μέσω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας

| Επίδραση                                                                                    | Effect | SE / BootSE | t     | p    | 95% CI /<br>BootCI |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-------|------|--------------------|
| Άμεση επίδραση                                                                              | .425   | .229        | 1.858 | .065 | [–.027, .877]      |
| Έμμεση επίδραση<br>μέσω<br>πλεονεκτήματος<br>μοναδικότητας και<br>υπεροχής της<br>υπηρεσίας | .237   | .103        | —     | —    | [.069, .470]       |

**Σημείωση:** Τα διαστήματα εμπιστοσύνης για την έμμεση επίδραση βασίστηκαν σε 5.000 bootstrap samples. Η έμμεση επίδραση είναι στατιστικά σημαντική, καθώς το bootstrap διάστημα εμπιστοσύνης δεν περιλαμβάνει το μηδέν.

**Πίνακας Ι.7:** Παράλληλο μοντέλο: πρόβλεψη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας

| Μεταβλητή                                       | B     | SE   | t      | p      | LLCI  | ULCI  |
|-------------------------------------------------|-------|------|--------|--------|-------|-------|
| Σταθερά                                         | 3.075 | .240 | 12.839 | < .001 | 2.602 | 3.548 |
| Υιοθέτηση<br>πρακτικών<br>βιώσιμης<br>ανάπτυξης | 1.240 | .326 | 3.800  | < .001 | .596  | 1.885 |
| Τοποθεσία                                       | .249  | .116 | 2.140  | .034   | .019  | .479  |
| Μέγεθος<br>επιχείρησης                          | –.001 | .085 | –.015  | .988   | –.169 | .167  |
| Έτη λειτουργίας                                 | –.081 | .046 | –1.768 | .079   | –.171 | .009  |
| Τύπος<br>λειτουργίας                            | .165  | .133 | 1.239  | .217   | –.098 | .427  |
| Οικογενειακή<br>επιχείρηση                      | .174  | .133 | 1.308  | .193   | –.089 | .436  |
| Ξενοδοχειακή<br>αλυσίδα/όμιλο                   | .379  | .166 | 2.281  | .024   | .051  | .707  |

Η Εφαρμογή Πρακτικών Βιώσιμης Ανάπτυξης στη Λειτουργία των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στον Ελληνικό Τουριστικό Κλάδο

**Σημείωση:** Εξαρτημένη μεταβλητή: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας.  $R^2 = .156$ ,  $F(7, 168) = 4.439$ ,  $p < .001$ .  $N = 176$ .

**Πίνακας Ι.8:** Παράλληλο μοντέλο: πρόβλεψη της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους

| Μεταβλητή                                       | B     | SE   | t      | p      | LLCI  | ULCI  |
|-------------------------------------------------|-------|------|--------|--------|-------|-------|
| Σταθερά                                         | 2.904 | .261 | 11.126 | < .001 | 2.388 | 3.419 |
| Υιοθέτηση<br>πρακτικών<br>βιώσιμης<br>ανάπτυξης | .950  | .356 | 2.672  | .008   | .248  | 1.652 |
| Τοποθεσία                                       | .356  | .127 | 2.809  | .006   | .106  | .607  |
| Μέγεθος<br>επιχείρησης                          | .060  | .093 | .644   | .521   | -.123 | .243  |
| Έτη λειτουργίας                                 | -.015 | .050 | -.295  | .769   | -.113 | .084  |
| Τύπος<br>λειτουργίας                            | .177  | .145 | 1.220  | .224   | -.109 | .463  |
| Οικογενειακή<br>επιχείρηση                      | -.179 | .145 | -1.239 | .217   | -.465 | .106  |
| Ξενοδοχειακή<br>αλυσίδα/όμιλο                   | .112  | .181 | .617   | .538   | -.246 | .469  |

**Σημείωση:** Εξαρτημένη μεταβλητή: Ανταγωνιστική θέση χαμηλού κόστους.  $R^2 = .123$ ,  $F(7, 168) = 3.374$ ,  $p = .002$ .  $N = 176$ .

**Πίνακας Ι.9:** Παράλληλο μοντέλο: τελικό μοντέλο πρόβλεψης της επίδοσης

| Μεταβλητή                                                                      | B     | SE   | t      | p      | LLCI  | ULCI  |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------|------|--------|--------|-------|-------|
| Σταθερά                                                                        | 2.013 | .225 | 8.931  | < .001 | 1.568 | 2.459 |
| Υιοθέτηση<br>πρακτικών<br>βιώσιμης<br>ανάπτυξης                                | .331  | .215 | 1.534  | .127   | -.095 | .756  |
| Ανταγωνιστικό<br>πλεονέκτημα<br>μοναδικότητας<br>και υπεροχής της<br>υπηρεσίας | .084  | .053 | 1.566  | .119   | -.022 | .189  |
| Ανταγωνιστική<br>θέση χαμηλού<br>κόστους                                       | .240  | .049 | 4.896  | < .001 | .143  | .337  |
| Τοποθεσία                                                                      | -.055 | .075 | -.734  | .464   | -.204 | .094  |
| Μέγεθος<br>επιχείρησης                                                         | .066  | .054 | 1.227  | .222   | -.040 | .172  |
| Έτη λειτουργίας                                                                | -.031 | .029 | -1.080 | .282   | -.089 | .026  |
| Τύπος<br>λειτουργίας                                                           | .024  | .084 | .282   | .778   | -.143 | .190  |
| Οικογενειακή<br>επιχείρηση                                                     | .075  | .085 | .875   | .383   | -.094 | .243  |
| Ξενοδοχειακή<br>αλυσίδα/όμιλο                                                  | .070  | .107 | .660   | .510   | -.140 | .281  |

**Σημείωση:** Εξαρτημένη μεταβλητή: Επίδοση.  $R^2 = .279$ ,  $F(9, 166) = 7.133$ ,  $p < .001$ .  $N = 176$ .

**Πίνακας Ι.10:** Παράλληλο μοντέλο: άμεση και έμμεσες επιδράσεις

| Επίδραση                                                                     | Effect | SE / BootSE | t     | p    | 95% CI / BootCI |
|------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-------|------|-----------------|
| Άμεση επίδραση                                                               | .331   | .215        | 1.534 | .127 | [−.095, .756]   |
| Συνολική έμμεση επίδραση                                                     | .332   | .135        | —     | —    | [.101, .625]    |
| Έμμεση επίδραση μέσω πλεονεκτήματος μοναδικότητας και υπεροχής της υπηρεσίας | .104   | .074        | —     | —    | [−.021, .267]   |
| Έμμεση επίδραση μέσω της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους                | .228   | .111        | —     | —    | [.049, .480]    |

**Σημείωση:** Bootstrap samples = 5.000. Στο παράλληλο μοντέλο, σημαντική ήταν μόνο η έμμεση επίδραση μέσω κόστους.

## ΙΑ. Παράρτημα: Αναλυτικά αποτελέσματα H11

**Πίνακας ΙΑ.1:** Σύνοψη μοντέλων ιεραρχικής παλινδρόμησης για την H11

| Μοντέλο | R    | R <sup>2</sup> | Adjusted R <sup>2</sup> | SE estimate | ΔR <sup>2</sup> | ΔF    | df1 | df2 | p ΔF   |
|---------|------|----------------|-------------------------|-------------|-----------------|-------|-----|-----|--------|
| 1       | .395 | .156           | .126                    | .16868      | .156            | 5.209 | 6   | 169 | < .001 |
| 2       | .443 | .197           | .163                    | .16508      | .040            | 8.461 | 1   | 168 | .004   |

**Σημείωση:** Εξαρτημένη μεταβλητή: υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Μοντέλο 1: μεταβλητές ελέγχου. Μοντέλο 2: προστέθηκε η Επίδοση.

**Πίνακας ΙΑ.2:** ANOVA για τα μοντέλα ιεραρχικής παλινδρόμησης

| Μοντέλο | Πηγή διακύμανσης | SS    | df  | MS   | F     | p      |
|---------|------------------|-------|-----|------|-------|--------|
| 1       | Regression       | .889  | 6   | .148 | 5.209 | < .001 |
| 1       | Residual         | 4.809 | 169 | .028 |       |        |
| 1       | Total            | 5.698 | 175 |      |       |        |
| 2       | Regression       | 1.120 | 7   | .160 | 5.870 | < .001 |
| 2       | Residual         | 4.578 | 168 | .027 |       |        |
| 2       | Total            | 5.698 | 175 |      |       |        |

**Σημείωση:** Εξαρτημένη μεταβλητή: υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

**Πίνακας ΙΑ.3:** Συντελεστές ιεραρχικής παλινδρόμησης για την H11

| Μοντέλο | Μεταβλητή                            | B     | SE B | β     | t      | p      | Tolerance | VIF   |
|---------|--------------------------------------|-------|------|-------|--------|--------|-----------|-------|
| 1       | Σταθερά                              | .357  | .049 | —     | 7.248  | < .001 | —         | —     |
| 1       | Μέγεθος επιχείρησης                  | .079  | .019 | .346  | 4.108  | < .001 | .705      | 1.417 |
| 1       | Έτη λειτουργίας                      | .000  | .011 | .002  | .031   | .976   | .869      | 1.150 |
| 1       | Τύπος λειτουργίας                    | -.073 | .031 | -.182 | -2.358 | .020   | .837      | 1.195 |
| 1       | Οικογενειακή επιχείρηση              | .006  | .031 | .015  | .193   | .847   | .855      | 1.170 |
| 1       | Ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα/όμιλο | .021  | .039 | .044  | .547   | .585   | .767      | 1.303 |
| 1       | Γεωγραφική θέση                      | -.009 | .027 | -.026 | -.343  | .732   | .876      | 1.142 |
| 2       | Σταθερά                              | .125  | .093 | —     | 1.345  | .180   | —         | —     |
| 2       | Μέγεθος επιχείρησης                  | .069  | .019 | .304  | 3.631  | < .001 | .684      | 1.461 |
| 2       | Έτη λειτουργίας                      | .003  | .011 | .023  | .315   | .753   | .861      | 1.161 |
| 2       | Τύπος λειτουργίας                    | -.075 | .030 | -.188 | -2.485 | .014   | .836      | 1.196 |
| 2       | Οικογενειακή επιχείρηση              | .002  | .031 | .006  | .079   | .938   | .853      | 1.172 |
| 2       | Ένταξη σε ξενοδοχειακή αλυσίδα/όμιλο | .011  | .038 | .023  | .287   | .774   | .761      | 1.315 |
| 2       | Γεωγραφική θέση                      | -.013 | .027 | -.035 | -.471  | .638   | .874      | 1.144 |
| 2       | Επίδοση                              | .072  | .025 | .208  | 2.909  | .004   | .937      | 1.067 |

**Σημείωση:** Εξαρτημένη μεταβλητή: υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Η μεταβλητή τρόπου λειτουργίας κωδικοποιήθηκε ως 0 = εποχική λειτουργία και 1 = ετήσια λειτουργία. Η γεωγραφική θέση κωδικοποιήθηκε ως 0 = ηπειρωτική Ελλάδα και 1 = νησιωτική Ελλάδα.

**Πίνακας ΙΑ.4:** Εξαιρούμενες μεταβλητές

| Μοντέλο | Μεταβλητή | Beta<br>In | t     | p    | Partial<br>Correlation | Tolerance | VIF   | Minimum<br>Tolerance |
|---------|-----------|------------|-------|------|------------------------|-----------|-------|----------------------|
| 1       | Επίδοση   | .208       | 2.909 | .004 | .219                   | .937      | 1.067 | .684                 |

**Σημείωση:** Ο πίνακας παρουσιάζει τη μεταβλητή που δεν είχε ακόμη εισαχθεί στο πρώτο στάδιο του μοντέλου.

## ΙΒ. Διαγνωστικοί δείκτες καταλοίπων και επιδραστικών παρατηρήσεων

**Πίνακας ΙΒ.1:** Διαγνωστικοί δείκτες καταλοίπων και επιδραστικών παρατηρήσεων

| Δείκτης                           | Minimum | Maximum | Mean    | SD     | N   |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|--------|-----|
| Predicted Value                   | .2981   | .6905   | .4723   | .07999 | 176 |
| Standardized Predicted Value      | -2.178  | 2.727   | .000    | 1.000  | 176 |
| Standard Error of Predicted Value | .021    | .059    | .034    | .008   | 176 |
| Adjusted Predicted Value          | .2932   | .7286   | .4724   | .08065 | 176 |
| Residual                          | -.41271 | .36148  | .00000  | .16174 | 176 |
| Standardized Residual             | -2.500  | 2.190   | .000    | .980   | 176 |
| Studentized Residual              | -2.613  | 2.232   | .000    | 1.005  | 176 |
| Deleted Residual                  | -.45079 | .37547  | -.00009 | .17012 | 176 |
| Studentized Deleted Residual      | -2.660  | 2.259   | .000    | 1.010  | 176 |
| Mahalanobis Distance              | 1.726   | 21.501  | 6.960   | 3.584  | 176 |
| Cook's Distance                   | .000    | .079    | .007    | .010   | 176 |
| Centered Leverage Value           | .010    | .123    | .040    | .020   | 176 |

**Σημείωση:** Εξαρτημένη μεταβλητή: υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Η μέγιστη τιμή του Cook's Distance ήταν .079, δηλαδή χαμηλότερη από το συνήθως χρησιμοποιούμενο όριο του 1.00.